



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE VIANA DO CASTELO

Tatiana Estefânia Machado Carvalho

# A Internacionalização do Setor Têxtil Português para o Mercado Chinês: Contributos para a Identificação de Fatores Críticos de Sucesso

Mestrado em Marketing

Trabalho efetuado sob a orientação de  
Professor Doutor Manuel José Serra da Fonseca  
Professora Doutora Andreia Sofia da Costa Teixeira

Julho 2023

## **Resumo**

Diversos fatores como a globalização e a saturação do mercado interno fazem com que muitas empresas optem pela internacionalização. Além disso, a entrada em mercados externos tornou-se fundamental para as grandes empresas, não só pelas oportunidades, como também pela capacidade de melhorar as estratégias internas e nacionais.

Assim, devido ao crescimento da procura pelo mercado internacional, sobretudo pelos países emergentes, aliado à falta de estudos na área, surgiu a pertinência de realizar uma dissertação de mestrado na área da internacionalização para o mercado chinês. Além do mais, a crescente procura pela indústria têxtil portuguesa, devido à sua qualidade, fez com que se especificasse o presente tema ao setor têxtil português.

Como resultado, surgiu a seguinte pergunta de partida: “Quais são os fatores que determinam o sucesso de uma empresa portuguesa, do setor têxtil, no mercado chinês?”. Para a resolução do problema em questão, foi realizada uma pesquisa literária sobre a internacionalização, as especificidades do mercado chinês e o setor têxtil português na China.

Para analisar o tema e atender aos objetivos do mesmo com mais precisão foi utilizada uma abordagem metodológica qualitativa através de entrevistas exploratórias semiestruturadas a indivíduos experientes na área, em dois estudos distintos. O primeiro estudo, foi realizado a empresas portuguesas presentes no mercado chinês, enquanto o segundo foi realizado a empresas portuguesas que pretendem ingressar futuramente no mercado chinês.

Assim, das conclusões obtidas após a análise do estudo 1 sublinha-se o facto das empresas portuguesas presentes no mercado chinês estarem orientadas para o mercado de luxo, já possuírem uma vasta experiência a nível internacional antes da decisão da entrada na China e terem realizado a internacionalização para o país através de um agente.

Quanto ao estudo 2, das conclusões obtidas após a sua análise, sublinha-se que as empresas pretendem ingressar no mercado chinês através de um agente e de uma estratégia inovadora que faça com que as mesmas se distingam entre as demais através da qualidade e num nicho de mercado de luxo.

### **Palavras-chave:**

Internacionalização, setor têxtil, mercado chinês.

## **Abstract**

Several factors such as globalization and market saturation lead many companies to choose to internationalize in other countries. Additionally, entering foreign markets has become essential for large companies, not only due to the opportunities they present but also for improving internal and domestic strategies.

Therefore, due to the growing demand for the international market, especially in emerging countries, combined with the lack of studies in the field, the importance of conducting a master's dissertation in the area of internationalization for the Chinese market emerged. Furthermore, the increasing demand for the Portuguese textile industry, due to its quality, led to the specification of the present topic to the Portuguese textile sector.

As a result, the following research question arose: "What are the factors that determine the success of a Portuguese company in the textile sector in the Chinese market?" To address this problem, a literature review was conducted on internationalization, the specificities of the Chinese market, and the Portuguese textile sector in China.

To analyze the topic and make its objectives more accurately, a qualitative method was used through exploratory semi-structured interviews with experienced individuals in the field in two separate studies. The first study involved Portuguese companies already present in the Chinese market, while the second study was focused on Portuguese companies planning to enter the market in the future.

From the conclusions obtained after analyzing Study 1, it is highlighted that Portuguese companies present in the Chinese market are oriented towards the luxury market, already have extensive international experience prior to entering China, and have internationalized into the country through an agent.

As for Study 2, the conclusions obtained after its analysis underline that these companies intend to enter the Chinese market through an agent and an innovative strategy that distinguishes them from others through quality, targeting a luxury niche market.

### **Keywords:**

Internationalization, textile, Chinese market.

## **Agradecimentos**

Todos os desafios que a vida nos impõe, só são ultrapassados com sucesso quando apoiados por aqueles que mais amamos. No decorrer do meu percurso profissional, ainda que curto, passei por vários obstáculos que me fizeram duvidar das minhas escolhas e, por outro lado, fizeram com que eu procurasse a estabilidade e o sucesso noutras áreas de estudo que não a minha área de base.

Quando decidi voltar a estudar e tirar um segundo mestrado, não foi fácil, não só pelo medo e o receio de não conseguir, mas também pelo avançar da idade e pelo julgamento das pessoas de fora. No entanto, sempre tive bem presente em mim que os sonhos só são alcançados quando nos dedicamos a eles e nos propomos a fazer tudo para os atingir.

Este percurso só foi possível com o apoio de pessoas extraordinárias que fazem parte da minha vida e/ou que passaram pela minha vida. Assim, quero agradecer em primeiro lugar à minha mãe e ao meu pai por apoiarem todas as minhas “loucuras” e por terem a paciência de ouvir os meus choros de tristeza e os meus cantos de alegria. Por apoiarem as minhas decisões e aconselharem-me sempre da melhor forma.

Aos meus avós, que ainda que não estejam presentes nesta fase da minha vida, estarão sempre presentes no meu coração e na minha mente, tanto nos momentos fáceis como nos momentos mais difíceis.

À minha irmã, por ouvir toda aquela matéria que eu estudei e por saber dar a sua opinião e conselhos sinceros. Que este seja o primeiro passo para o caminho daquele macarrone em França.

Ao meu namorado por estar sempre comigo e por me apoiar sempre nas minhas decisões, acompanhar todas as minhas loucuras sempre com um sorriso ou uma palavra de incentivo.

Gostaria de agradecer ao Professor Doutor Manuel José Serra da Fonseca por me ter dado a oportunidade de abrir os meus horizontes e ingressar neste mestrado. Além do mais, gostaria de lhe agradecer por todas as horas dispensadas para orientar este trabalho. Agradeço também à Professora Doutora Andreia Sofia da Costa Teixeira por todas as horas dedicadas ao presente trabalho.

Por fim, quero agradecer a todas as pessoas que concordaram em ser entrevistadas para a realização do presente trabalho, nomeadamente à Lameirinho, à Riopelle, à NiceWorld, à Gsport e às outras três empresas que colaboraram, mas preferem manter o anonimato. Sem dúvida que enriqueceram este trabalho e dotaram-me de conhecimentos que serão uma mais-valia para o meu futuro.

## Índice

Resumo .....	I
Abstract.....	II
Agradecimentos .....	III
Índice de Figuras.....	VI
Índice de Tabelas .....	VII
Introdução.....	1
Capítulo 1 – Revisão da literatura.....	3
1.1. Internacionalização.....	3
1.2. Marketing internacional.....	4
1.3. O Processo de internacionalização.....	5
1.3.1. A cultura no processo de internacionalização.....	6
1.4. Modelos e teorias da internacionalização .....	8
1.4.1. O paradigma eclético .....	8
1.4.2. Modelo Uppsala .....	9
1.4.3. Teoria das redes .....	10
1.4.4. A teoria das vantagens competitivas.....	11
1.5. Modos de entrada nos mercados internacionais .....	12
1.5.1. Exportações.....	12
1.5.2. Licenciamento.....	13
1.5.3. Alianças e <i>joint-ventures</i> .....	13
1.5.4. Investimento direto no estrangeiro .....	14
1.6. Caracterização do setor têxtil em Portugal .....	14
Capítulo 2 – Especificidades do mercado chinês .....	16
2.1. A história e a economia da China: breve enquadramento .....	16
2.1.1. A história da China .....	16
2.1.2. A economia chinesa .....	18
2.2. A importância da cultura chinesa e do <i>Guanxi</i> nas relações internacionais .....	19
2.3. O sistema de negócios chinês.....	23
2.4. O avanço tecnológico chinês.....	24
2.5. As redes sociais e a importância do comércio eletrónico .....	27
2.6. As regiões administrativas especiais: Hong Kong e Macau .....	29

<b>Capítulo 3 – O setor têxtil português na China</b> .....	31
<b>3.1 Empresas portuguesas presentes no mercado têxtil chinês</b> .....	31
<b>3.2 Análise SWOT do tecido empresarial português na ótica da internacionalização para o mercado chinês</b> .....	33
<b>3.2.1 Fórmulas de implantação pesadas</b> .....	36
<b>3.2.2 Fórmulas de implantação ligeiras</b> .....	37
<b>Capítulo 4 – Metodologia</b> .....	39
<b>4.1. Estudo 1</b> .....	41
<b>4.2. Estudo 2</b> .....	43
<b>Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados</b> .....	46
<b>5.1 Estudo 1</b> .....	46
<b>5.1.1. Caraterização da amostra</b> .....	46
<b>5.1.2. Análise e discussão dos resultados</b> .....	47
<b>5.2 Estudo 2</b> .....	59
<b>5.2.1. Caraterização da amostra</b> .....	59
<b>5.2.2. Análise e discussão dos resultados</b> .....	60
<b>Capítulo 6 – Conclusões</b> .....	67
<b>Capítulo 7 – Limitações e Recomendações</b> .....	70
<b>Referências</b> .....	71
<b>Anexos/Apêndices</b> .....	76

## Índice de Figuras

**Figura 1** – Comparação das dimensões de cultura entre Portugal e China ..... 7

**Figura 2** – Comparação das dimensões de cultura entre Portugal e Brasil ..... 7

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> – Empresas do ramo têxtil presentes na China .....	31
<b>Tabela 2</b> – Tópicos de discussão do estudo 1 .....	41
<b>Tabela 3</b> – Tópicos de discussão do estudo 2 .....	43
<b>Tabela 4</b> – Caracterização da amostra do estudo 1 .....	46
<b>Tabela 5</b> – Dimensão de mercados .....	47
<b>Tabela 6</b> – Dimensão das motivações .....	48
<b>Tabela 7</b> – Dimensão dos processos e especificidades da internacionalização .....	50
<b>Tabela 8</b> – Dimensão do conhecimento e preparação para o mercado chinês (primeira parte) .....	52
<b>Tabela 9</b> – Dimensão do conhecimento e preparação para o mercado chinês (segunda parte) .....	54
<b>Tabela 10</b> – Dimensão das dificuldades e facilidades .....	56
<b>Tabela 11</b> – Caracterização da amostra do estudo 2 .....	58
<b>Tabela 12</b> – Dimensão de estratégias de comunicação e internacionalização .....	59
<b>Tabela 13</b> – Dimensão dos fatores culturais .....	61
<b>Tabela 14</b> – Dimensão das zonas económicas especiais .....	62
<b>Tabela 15</b> – Dimensão do contexto tecnológico chinês .....	63
<b>Tabela 16</b> – Dimensão das dificuldades e facilidades .....	64

## Introdução

Emergir no mercado estrangeiro é uma decisão difícil, nomeadamente devido à falta de preparação, conhecimentos ou à escolha do país para onde internacionalizar. No entanto, é também no mercado internacional que é possível encontrar-se várias oportunidades, uma vez que o mesmo possibilita o acesso a novos mercados e a recursos mais económicos.

A procura pelo mercado estrangeiro tem sido cada vez mais intensa, sobretudo pelas economias emergentes, ou por outras palavras, países que se encontram numa fase de crescimento mais acelerado, como é o caso da China. Esta grande nação é vista atualmente como uma das maiores potências mundiais, é o terceiro maior país do mundo e possui um quinto da população mundial. Desde a implementação de reformas económicas, o país tornou-se numa das economias de mais rápido crescimento do mundo, no maior exportador e o terceiro maior importador de mercadorias do mundo.

Por outro lado, o setor têxtil português está cada vez mais reconhecido no exterior devido à sua elevada qualidade, sendo procurado cada vez mais não só pelos países da União Europeia, como também pelos países exteriores.

Os estudos realizados na área da internacionalização para o setor têxtil são escassos e, aqueles que existem são realizados através de estudos de caso de empresas presentes no mercado. Após a pesquisa efetuada, não foi encontrado em Portugal nenhum estudo pertinente que respondesse à problemática dos fatores críticos que levam ao sucesso das empresas portuguesas da área têxtil no mercado chinês. Assim, a escassa reflexão teórica, crítica e empírica realizada até à data em Portugal confere a pertinência à temática desta dissertação de mestrado.

A investigação proposta pretende contribuir para um maior conhecimento sobre o tema e para reflexões futuras. Aliado à sua eventual utilidade para profissionais na área, bem como para empresas portuguesas que pretendam ingressar no mercado chinês.

Assim, a presente dissertação está dividida em sete capítulos. No primeiro capítulo, é realizada a revisão da literatura, esboçando-se sobre a internacionalização, o marketing internacional, o processo de internacionalização, as dimensões de cultura de Hofstede, os modelos de internacionalização, os modos de entrada nos mercados internacionais e, por último, a caracterização do mercado têxtil em Portugal.

O segundo capítulo, baseia-se nas especificidades do mercado chinês, nomeadamente a história, economia, importância da cultura nas relações internacionais,

o sistema de negócios chinês, o avanço tecnológico chinês e, para finalizar, as regiões administrativas especiais (Hong Kong e Macau).

Posteriormente, no terceiro capítulo é realizada uma análise ao setor têxtil português presente no mercado chinês, nomeadamente as empresas portuguesas presentes no mercado têxtil chinês, a análise SWOT do tecido empresarial português na ótica da internacionalização para o mercado chinês, e, por fim, as fórmulas de implantação pesadas e ligeiras.

No quarto capítulo é descrita a metodologia utilizada no presente estudo, ou seja, o método qualitativo através de entrevistas semiestruturadas a indivíduos profissionais na área.

Segue-se o quinto capítulo, onde é feita a análise dos resultados de ambos os estudos realizados. O estudo 1 foi realizado a quatro representantes na área da internacionalização de quatro empresas do setor têxtil presentes no mercado chinês. O segundo trabalho empírico, denominado por estudo 2, levou a cabo entrevistas a três representantes da área na internacionalização de três empresas do setor têxtil que pretendem ingressar no mercado chinês no futuro.

No sexto capítulo são enumeradas as conclusões do presente trabalho, nomeadamente relacionadas com os dois estudos referidos anteriormente e os objetivos específicos predefinidos para cada um dos estudos.

Por último, no sétimo capítulo, serão apresentadas as limitações que foram ocorrendo aquando da realização da dissertação, bem como as recomendações para estudos futuros na área.

## Capítulo 1 – Revisão da literatura

Ao longo deste capítulo, primeiramente será realizada uma introdução à internacionalização, onde se pretende explicar a sua origem, definição, motivações das empresas para internacionalização e a procura das economias emergentes face à crescente demanda pelos países desenvolvidos. De seguida, abordar-se-á o conceito de marketing internacional, uma vez que este surge conectado com a internacionalização.

Posteriormente, será explicado o processo de internacionalização, tendo por base a teoria de Kotler e Keller (2019). E, uma vez que a cultura está inteiramente ligada a este processo, mencionar-se-ão as dimensões de cultura defendidas por Hofstede.

Ainda no presente capítulo, abordar-se-á os modelos de internacionalização, nomeadamente o paradigma eclético, o modelo Uppsala, a teoria das redes, e por último, a teoria da internacionalização. A escolha destas teorias deveu-se ao facto de serem algumas das teorias de internacionalização mais relevantes.

Os modos de entrada nos mercados internacionais também estarão desenvolvidos no presente capítulo, dado a sua pertinência para o tema da presente dissertação.

Por último, será feita a caracterização do mercado têxtil em Portugal, recorrendo a estatísticas disponibilizadas pelo Banco de Portugal<sup>1</sup> e pela AICEP<sup>2</sup>.

### 1.1. Internacionalização

A internacionalização já era tida como fundamental na sociedade fenícia e cartaginesa. No entanto, o fenómeno intensificou-se nos finais do século XV e XVIII com a doutrina mercantilista que impulsionou o comércio internacional e atingiu o seu auge após a descoberta da América e do caminho marítimo para a Índia (Costa e Silva, Meneses, & Pinho, 2018).

Apesar de ser um conceito já com muitos anos de existência, vários autores encontram uma certa dificuldade em descrevê-lo e, por isso, ao longo dos anos foram surgindo várias definições para o mesmo e, António Dias (Dias, 2021) dá principal destaque a:

- Welch e Luostarinen (1988) defendem que a internacionalização é o processo de envolvimento em operações internacionais, podendo estas surgir numa forma mais simplista, como é o caso do comércio

---

<sup>1</sup> <https://www.bportugal.pt/>

<sup>2</sup> AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal  
<https://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>

internacional ou de uma forma mais complexa, como é o caso do estabelecimento de uma unidade de produção num mercado externo.

- Calof & Beamish (1995) acreditam que é o processo de adaptação das operações da empresa a um ambiente internacional.
- Matthews (2006) diz ser o processo das empresas se tornarem integradas nas atividades económicas internacionais.

Por sua vez, Kotler e Keller (2019) afirmam que a mesma tem encurtado fronteiras e, conseqüentemente, as culturas estão cada vez mais próximas e dependentes umas das outras. Mas, ainda assim, grande parte das empresas optaria por permanecer no mercado interno, caso este fosse suficiente, uma vez que seria mais fácil e menos dispendioso.

Apesar de tudo, emergir no mercado estrangeiro pode criar várias oportunidades. De acordo com Bartlett e Beamish (2018), realizar operações um pouco por todo o mundo não só possibilita o acesso a novos mercados e recursos mais económicos, como também oferece novas fontes de informação e conhecimento que, conseqüentemente, farão com que a empresa amplie as suas estratégias para competir tanto no mercado nacional como no mercado externo. Os mesmos autores defendem que apesar de algumas empresas decidirem explorar o mercado internacional devido a motivações pessoais do CEO, grande parte tem motivos relativamente mais sistemáticos. Assim, Bartlett e Beamish (2018) distinguem dois tipos de motivações, as tradicionais, que visam a procura de mercado, recursos e eficiência, e por outro lado, as motivações emergentes, ligadas ao posicionamento competitivo e à procura de ativos estratégicos.

No entanto, com a crescente procura pelo mercado internacional, sobretudo pelos países desenvolvidos, as empresas começaram a encontrar oportunidades de negócio nas economias emergentes, ou seja, em países que se encontram numa fase de crescimento económico mais acelerado, como é o caso da Coreia do Sul, Singapura, Taiwan, Brasil, Índia, México, Argentina, Indonésia, Rússia, Tailândia, China e Polónia (Ferreira, Reis, & Serra, 2011).

## **1.2. Marketing internacional**

Quando se menciona a internacionalização, inevitavelmente surge a necessidade de ligar o marketing à mesma, uma vez que as empresas terão de se adaptar e ajustar os seus produtos e/ou serviços ao país onde pretendem ingressar. Assim, como é mencionado no Mercator (Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio, &

Rodrigues, 2021), existem diversas estratégias que poderão ser utilizadas durante este processo, uma vez que será necessário decidir se irá ser escolhida a política de marketing global, ou seja, idêntica em todos os mercados, a política de marketing local, ou seja, adaptada a cada país, ou então, a política de marketing glocal, entendida como um compromisso entre o global e o local.

Na base destas estratégias encontram-se dois fatores particularmente importantes, a adaptação local e a pressão sobre os custos. Ou seja, quando a pressão para a adaptação local é mais forte, a empresa procura adaptar a sua oferta aos países para onde vai emergir (Ferreira et al., 2011). Segundo os mesmos autores, a adaptação pode ter diversas origens, como por exemplo as preferências e os gostos dos consumidores, exigências do governo e as especificidades de cada mercado.

Por outro lado, quando a pressão sobre os custos é mais elevada, as empresas têm a necessidade de ser mais eficientes através da racionalização da sua produção, podendo escolher os locais onde o custo de produção é menor. É claro que, este tipo de pressão só funciona para produtos que podem ser massificados e não exigem uma diferenciação (Ferreira et al., 2011).

Deste modo, a internacionalização pode ser vista como um problema de decisão multidimensional que necessita de um conjunto de escolhas e, embora tenham sido realizados vários estudos ao longo dos anos, ainda não é claro quais são os fatores e estratégias decisivas para o sucesso (Kraus, Mitter, Eggers, & Stieg, 2017).

### **1.3. O Processo de internacionalização**

Ligado à internacionalização, e conseqüentemente ao marketing internacional surge o processo de internacionalização. Assim, sabe-se que existem vários motivos que levam uma empresa a procurar o mercado internacional, entre os quais, o aumento do lucro, uma maior base de clientes, a independência de um mercado, a competitividade, e o facto de muitos clientes passarem a viajar para fora do país.

Para Kotler e Keller (2019) o processo de internacionalização possui quatro etapas:

- 1ª etapa – Atividades de exportação inconstantes
- 2ª etapa – Exportação por meio de agentes
- 3ª etapa – Estabelecimento de filiais de vendas
- 4ª etapa – Estabelecimento de instalações industriais no exterior

Segundo os autores, a primeira coisa a fazer é passar para a segunda etapa, e é aqui que grande parte das empresas opta por trabalhar com um agente independente e ingressa em países próximos ou semelhantes ao seu. No passo seguinte, é criado um

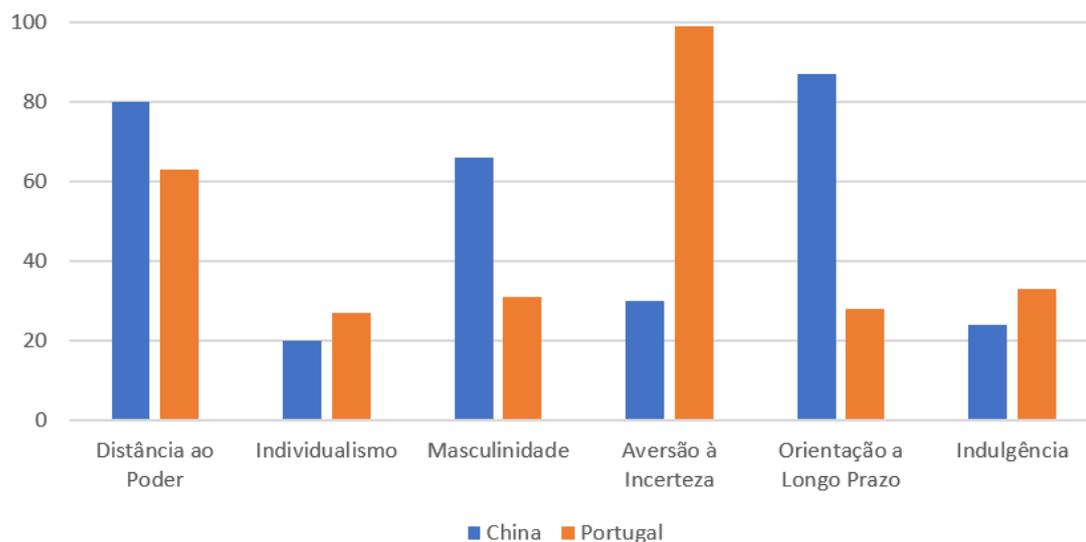
departamento de exportação para ser realizada uma gestão do relacionamento entre a empresa e os seus agentes. Mais tarde, será possível passar para a terceira etapa, onde os agentes serão substituídos por filiais próprias de vendas e aqui, porventura, a empresa poderá optar por trocar o departamento de exportação por um departamento ou uma divisão internacional. Por fim, e só se os mercados forem grandes e estáveis o suficiente, ou se por outro lado, o país anfitrião insistir na produção local, passar-se-á então para a última etapa, ou seja, a empresa estabelecerá as suas instalações industriais nesse local.

### **1.3.1. A cultura no processo de internacionalização**

Segundo Hofstede (2022), decidir o país para onde se irá exportar com base na proximidade e na semelhança nem sempre é o mais adequado, uma vez que se deve ter em atenção as seis dimensões de cultura: a distância ao poder, o individualismo, a masculinidade, a aversão à incerteza, a orientação a longo prazo (dinamismo confuciano) e a indulgência.

Para o autor holandês, a distância ao poder reflete o grau de deferência que os indivíduos projetam sobre os seus superiores hierárquicos, ou seja, a necessidade de manter e respeitar a relação entre um líder e os seus subordinados. O individualismo defende que o indivíduo deve tomar conta de si próprio e ser independente de grupos ou organizações. A masculinidade refere-se a uma sociedade que se foca na competição e na tentativa de atingir o sucesso. A aversão à incerteza mostra como uma sociedade lida com situações ambíguas. A orientação a longo prazo descreve como as sociedades devem manter ligações com o passado para conseguirem lidar com o presente e o futuro. E por fim, a indulgência, que é definida como medida em que as pessoas tentam controlar os seus desejos e impulsos, com base na maneira como foram criadas.

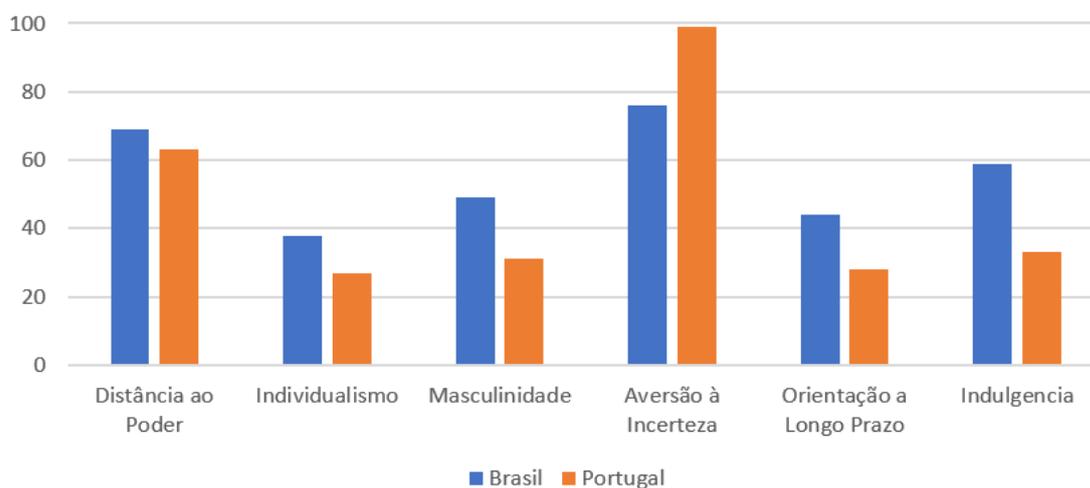
Na figura seguinte (Figura 1), através de uma breve análise é fácil perceber que as diferenças culturais entre a China e Portugal são bastante notórias, e seria de prever que países com histórias, culturas, políticas e com uma grande distância geográfica assim fosse.



**Figura 1** - Comparação das dimensões de cultura entre Portugal e China

Fonte: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,portugal/> , em 27/09/2022

No entanto, na figura (Figura 2) abaixo, é possível notar que mesmo tendo a história e o idioma em comum, as diferenças culturais entre Portugal e o Brasil ainda são visíveis.



**Figura 2** - Comparação das dimensões de cultura entre Portugal e Brasil

Fonte: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,portugal/> , em 27/09/2022

Assim sendo, torna-se pertinente mencionar que apesar das barreiras físicas, de espaço, tempo, clima, língua e cultura estarem a diminuir devido à evolução da educação e formação das pessoas, bem como do avanço das tecnologias de informação e comunicação, estas ainda não desapareceram totalmente e são de real importância quando se fala do processo de internacionalização e escolha dos países para onde internacionalizar.

#### **1.4. Modelos e teorias da internacionalização**

Tal como acontece com o significado de “internacionalização”, também no que diz respeito aos seus modelos e teorias, existem vários autores com diferentes perspetivas. Assim, acredita-se que as teorias estão divididas em duas abordagens distintas: abordagem económica e abordagem comportamental. Na abordagem económica, o foco são as empresas multinacionais, baseando-se no retorno económico, uma vez que as mesmas têm acesso a informação e recursos que permitem tomar uma decisão mais racional, ou seja, a empresa decide internacionalizar somente se trazer benefícios para ela mesma, e faz uma análise interna e externa profunda para tomar qualquer decisão. A abordagem comportamental, foca-se no recente fenómeno que envolve as pequenas e médias empresas e baseia-se na importância da aprendizagem organizacional, enquanto explica a internacionalização como um processo gradual (Wu, 2020).

As teorias/modelos que servirão de exemplo para o processo de entrada no mercado internacional pelas empresas multinacionais e pelas pequenas e médias empresas são: o paradigma eclético, o modelo Uppsala, a teoria das redes, e por último, a teoria das vantagens competitivas, uma vez que estas são algumas das teorias de internacionalização mais relevantes e adequadas para o presente trabalho de investigação.

##### **1.4.1. O paradigma eclético**

O paradigma eclético, também conhecido por OLI (Ownership, Location, internalization)<sup>3</sup> foi apresentado pela primeira vez em 1976 pelo economista inglês John Dunning e foi aprimorado ao longo dos anos por outros autores (Dunning, 2001). No entanto, apesar de ter mais de quatro décadas, é considerado uma das estruturas mais influentes para investigações relacionadas com o investimento direto no estrangeiro.

Segundo Dunning (*cit. in* Wu, 2020), o processo de internacionalização pode ser determinado através de três vantagens: as de propriedade, localização e internalização.

---

<sup>3</sup> Ownership – propriedade; Location – localização; Internalization – internalização, TdA

Assim sendo, acredita-se que este modelo é baseado na informação que as empresas têm do mercado e não em teorias comportamentais.

As vantagens de propriedade, são todos os recursos tangíveis ou intangíveis que uma empresa tem e os seus concorrentes não têm, e por isso, fornecem à mesma uma vantagem competitiva (Dunning, 1977).

Já as vantagens de localização, dizem respeito às imperfeições encontradas no local estrangeiro onde as operações são realizadas, estas podem ser “estruturais”, ou seja, ligadas ao governo, e podem afetar os custos de produção. Por outro lado, surgem as “transacionais”, que estão interligadas ao risco, à incerteza e à capacidade que as empresas possam ter de aproveitar economias de escala (Dunning, 1981, *cit. in* Almeida, 2016). Assim sendo, resume-se à atratividade de um local quando comparado com outro. Aqui, pode dar-se ênfase aos transportes, à acessibilidade da mão-de-obra, às barreiras culturais e ao potencial do mercado (Costa e Silva et al., 2018).

Por último, as vantagens de internalização, referem-se ao modo de entrada da empresa no mercado estrangeiro e àquelas empresas que têm capacidades para internalizar a sua atividade ao invés de optar pelo licenciamento.

Deste modo, de acordo com Costa e Silva et al.(2018), qualquer modalidade de internacionalização deve possuir uma vantagem específica e o investimento direto, tal como refere Dunning (1977), só deve ser realizado se estiverem reunidas todas as vantagens.

#### **1.4.2. Modelo Uppsala**

Criado em 1977 por Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne, o modelo Uppsala foca-se na descrição do processo de internacionalização através de uma abordagem comportamental, e tem por base estudos empíricos que analisam o facto das empresas suecas desenvolverem as suas operações internacionais em pequenos passos, ao invés de realizarem grandes investimentos de uma só vez (Johanson & Vahlne, 1977).

Assim sendo, de acordo com os autores anteriormente referenciados, a internacionalização é um processo gradual onde as empresas vão adquirindo conhecimento através da experiência no mercado estrangeiro e isso poderá influenciar o desempenho de cada uma.

Com o decorrer do tempo, as empresas vão aumentando o seu envolvimento nos mercados estrangeiros através de várias etapas. Costa e Silva et al. (2018) afirmam que o envolvimento no estrangeiro inicialmente é realizado através de atividades de exportação casual, posteriormente inicia-se a exportação com recurso a intermediários independentes localizados no país destino. Mais tarde, passará por filiais e, só no final, poderá ser implantada uma unidade de produção. Além do mais, este processo

realizado por etapas também ocorre numa primeira fase num país próximo a nível geográfico e cultural, e futuramente, quando a empresa adquire experiência, passará para países onde a distância é menor. Assim, este modelo defende que o conhecimento relativo ao mercado estrangeiro afeta as decisões e o envolvimento das empresas.

No entanto, ainda dentro da teoria do modelo Uppsala, surge uma abordagem descrita por modelo tipo I (Inovação) (Andersen, 1993 *cit in* Costa e Silva et al., 2018). Este modelo defende que uma empresa poderá internacionalizar recorrendo a outras formas de acesso para além da sequência pré-determinada, ou seja, poderão fazê-lo através de aquisições, *joint-ventures*<sup>4</sup> ou alianças. Neste sentido, as empresas poderão adquirir um conhecimento mais rápido do país destino em termos de produto e clientes (Costa e Silva et al., 2018).

### 1.4.3. Teoria das redes

A teoria das redes é compreendida como uma extensão para o modelo Uppsala, uma vez que vários autores defendem que este modelo só poderá ser utilizado numa primeira fase, onde as empresas não têm conhecimento suficiente sobre o mercado. Por outro lado, a presente teoria é capaz não só de ajudar as empresas numa primeira fase, como também apoiar aquelas que já possuem uma certa experiência na internacionalização (Andersson, 2004).

De acordo com o autor acima citado, as redes, ou seja, as relações que uma empresa tem no país de destino são tão importantes como o conhecimento dos empresários, sobretudo numa fase inicial. Segundo o autor, uma empresa não deve ser analisada como independente, mas sim como parte de uma rede ligada a outras empresas.

As relações estão ligadas entre redes e, conseqüentemente, desenvolvem uma interação entre diferentes empresas (Johanson & Vahlne, 1990), o que levará ao aumento da confiança e do conhecimento. No entanto, de acordo com Johanson e Vahlne (1990), as relações e as redes só poderão ser compreendidas através da experiência de interação interna, especialmente se existir distância cultural.

Assim, a internacionalização poderá ocorrer através da (Almeida, 2016):

- Extensão internacional: estabelecimento de relações em novas redes de mercados;

---

<sup>4</sup> Pode ser traduzido para “sociedade ou empreendimento conjunto” e refere-se à união de duas ou mais empresas com o objetivo de iniciar uma atividade económica em comum.

- Penetração internacional: criação de relações onde a empresa já se encontra posicionada;
- Integração internacional: desenvolvimento de redes em diferentes países.

Deste modo, o processo de internacionalização poderá ser influenciado não só pelas condições da própria empresa, como também das relações que a mesma desenvolve no mercado estrangeiro.

A teoria das redes mostra-se bastante pertinente para o presente estudo, uma vez que pode ser ligada ao conceito de “*Guanxi*”<sup>5</sup>, ou seja as relações sociais e internacionais na China, que irá ser abordado posteriormente no Capítulo 2.

#### **1.4.4. A teoria das vantagens competitivas**

Também conhecida por Diamante de Porter, a presente teoria defende que a competitividade de um país pode ser medida quando este ainda opera só a nível nacional, ou seja, um país sujeito à rivalidade interna torna-se mais sofisticado e mais competente para encarar o mercado internacional (Ferreira et al., 2011).

De acordo com os autores acima citados, esta teoria ajuda a perceber de onde poderá vir a competição futura de uma empresa, uma vez que os concorrentes provavelmente surgirão de países que ofereçam às empresas vantagens de localização. Assim, o modelo do diamante dá ênfase a alguns fatores importantes para a competitividade, como por exemplo, os fatores críticos de produção, mercados mais importantes, clientes mais exigentes, concorrência mais sofisticada e fornecedores mais desenvolvidos.

Ferreira et al. (2011) afirmam que o diamante de Porter consiste em quatro fatores fundamentais e dois influenciadores a saber:

- Condições dos fatores: refere-se aos recursos básicos e avançados considerados fundamentais ao desenvolvimento da empresa. Estes recursos podem ser mão-de-obra, recursos naturais, humanos, financeiros, de conhecimento e de infraestruturas.
- Condições de procura: alude à procura interna pelos produtos e/ou serviços da empresa.
- Indústrias relacionadas e de suporte: refere-se às indústrias fornecedoras e de suporte internamente competitivas.

---

<sup>5</sup> A palavra “*Guanxi*”, em chinês “关系”, pode ser traduzida como “relações” ou “conexões”, TdA

- Estratégia, estrutura e rivalidade: alude às estratégias e estruturas escolhidas pelas empresas e à situação das empresas concorrentes no mercado doméstico.

No que diz respeito aos influenciadores, estes têm sido adicionados ao modelo de Porter, são eles o governo, que demonstra um grande impacto sobre a atividade económica (leis, controlo e promoção), e o acaso, que se refere às situações inesperadas e às mudanças temporais que estão fora do controlo das empresas.

### **1.5. Modos de entrada nos mercados internacionais**

Uma empresa só poderá proceder à internacionalização depois de realizar uma análise detalhada não só ao mercado externo, como também a fatores internos e aos objetivos estratégicos da mesma (Ferreira et al., 2011), por isso, este passo é considerado um dos elementos críticos para proceder à expansão internacional. Após esta análise, a mesma poderá optar por diferentes modos de entrada que podem estar divididos em fórmulas de implantação ligeiras, como por exemplo, a exportação e o licenciamento, e as fórmulas de implantação pesadas, a saber, as alianças e *joint-ventures*, o investimento direto no estrangeiro (Baynast et al., 2021).

#### **1.5.1. Exportações**

Ferreira et al. (2011) fazem uma análise bastante breve e clara aos modos de entrada no estrangeiro e, segundo eles, a exportação, pode ser direta ou indireta e possui um baixo risco financeiro, além do mais, permite que as empresas aprendam sobre o mercado. Por isso, estes modos de entrada são adequados para empresas com pouca experiência internacional, uma vez que a mesma trabalhará com um intermediário que tratará das burocracias e da parte financeira.

Kotler e Keller (2019) afirmam que a exportação indireta é o meio mais comum para se ingressar no mercado internacional, e além de envolver menos investimento, envolve também menos riscos. Por outro lado, na exportação direta, apesar do investimento e dos riscos poderem ser ligeiramente maiores, o potencial de retorno também será. Além do mais, a exportação direta pode ocorrer de diversas maneiras, entre as quais, um departamento ou divisão interna de exportação, uma filial ou subsidiária de vendas no exterior, representantes de vendas de exportação que viajam para o exterior ou agentes/distribuidores estabelecidos no exterior.

Os autores acima citados, acreditam que a maioria das empresas, numa primeira fase, opta por este modo de entrada para avaliar o mercado antes de construir uma fábrica no exterior.

### 1.5.2. Licenciamento

O licenciamento é outro modo de entrada que exige um baixo investimento e um baixo risco financeiro, apesar de também ter lucros limitados. Note-se que entrar no mercado internacional através do licenciamento é relevante para empresas que têm propriedades intelectuais ou algum ativo legalmente protegido e adiciona valor ao mercado, como por exemplo, o nome de uma marca, uma tecnologia ou um *design*. No entanto, é preciso ter em atenção que através desta forma é possível criar um competidor no futuro, uma vez que a empresa está a partilhar conhecimento com as de mais e estas podem utilizar esse mesmo conhecimento no futuro para criarem o seu próprio produto (Ferreira et al., 2011).

Esta é uma forma relativamente simples para ingressar no exterior, para este procedimento, o licenciador permite que uma empresa estrangeira utilize o processo de fabricação, da marca, da patente, dos segredos comerciais, entre outros, em troca do pagamento de uma taxa ou de *royalties*<sup>6</sup>. No entanto, o licenciador passará a ter menos controlo, uma vez que o licenciado passará a controlar parte do processo (Kotler & Keller, 2019).

### 1.5.3. Alianças e *joint-ventures*

Como o próprio nome indica, as alianças e as *joint-ventures* são métodos que recorrem a parcerias com outras empresas, que podem ser domésticas ou estrangeiras e podem abranger uma ou mais funções (Ferreira et al., 2011).

Com uma maior exigência de compromisso, as *joint-ventures* ocorrem quando duas ou mais empresas se juntam para construir uma terceira e, assim, partilham tanto o investimento, como a posse, os riscos e os lucros. Para os autores acima citados, apesar de requerer um maior investimento do que o licenciamento, trazem vantagens uma vez que exige uma partilha de recursos e, desde modo, as empresas poderão enriquecer o seu conhecimento sobre o mercado. No entanto, apesar de para algumas empresas este ser o único modo possível para ingressar no mercado externo, ou por não possuírem recursos financeiros e conhecimento, ou pelo facto de o país de destino assim o exigir, é importante escolher um parceiro que partilhe os mesmos interesses e objetivos, pois podem surgir conflitos.

---

<sup>6</sup> Os *royalties* são uma espécie de taxa paga pelo direito de usar, explorar ou comercializar um bem.

No caso das alianças, não existe a criação de uma terceira entidade, simplesmente existe uma cooperação entre duas empresas que, mais uma vez, partilham conhecimento, custos, lucros e riscos.

#### **1.5.4. Investimento direto no estrangeiro**

O investimento no estrangeiro é o modo que oferece mais controlo, no entanto, implica a detenção de um elevado número de recursos, uma vez que a empresa terá de criar uma subsidiária no estrangeiro, além do mais, o risco também é maior.

Kotler e Keller (2019) afirmam que este modo de entrada ocorre quando uma empresa estrangeira compra uma parte ou o total de uma empresa local ou constrói as suas próprias instalações no país de destino. Segundo os autores, o investimento direto poderá trazer vantagens como a mão-de-obra mais barata, a melhoria da imagem da empresa no país estrangeiro, através da criação de empregos, um relacionamento mais aprofundado com o governo, clientes e fornecedores. Além disso, permite o controlo total das operações.

De acordo com os dados disponibilizados pela AICEP (2022), o Investimento Direto entre Portugal e o Exterior tem vindo a descer nos últimos anos, passando de um valor de 60 407 milhões de euros em 2016, para 51 648 em 2020. Além do mais, no ano de 2020 apenas 1,9% do investimento direto português era realizado na China, na região de Macau.

#### **1.6. Caracterização do setor têxtil em Portugal**

De acordo com a Direção Geral de Atividades Económicas (2020), o setor têxtil além de ser uma das indústrias mais antigas e tradicionais de Portugal, é também um dos setores empresariais nacionais maiores e mais importantes.

Segundo os dados divulgados pelo Banco de Portugal (Portugal, 2022) numa análise realizada à Indústria dos Têxteis e Vestuário em Portugal, o número de empresas manteve-se estabilizado entre 2015 e 2018. No entanto, teve uma descida abrupta nos últimos anos, nomeadamente a partir de 2019, passando de 6662 empresas para 6346 no ano de 2021. Apesar de tudo, o volume de negócios sempre registou subidas graduais ao longo dos anos, mas esta situação mudou no ano de 2019, que passou de um valor de 7628,7 milhões de euros para 6888 milhões de euros em 2020. No entanto, o setor demonstrou uma rápida recuperação, passando para os 7975,5 milhões de euros em 2021, ultrapassando já os valores registados antes da pandemia originada devido à COVID-19. Ainda de acordo com os mesmos dados, mas já referentes ao número de pessoas ao serviço na área têxtil, verifica-se um declínio significativo

desde 2018, passando de 134 291 pessoas para 121 724 em 2021, valores que não se mostravam tão baixos desde 2013.

As empresas pertencentes a este setor, de acordo com o Banco de Portugal, são maioritariamente microempresas (60,7%), seguindo-se de pequenas empresas (30,4%), médias empresas (8,2%) e grandes empresas (0,7%). No entanto, o volume de negócios e o número de pessoas ao serviço ganha destaque nas médias empresas, com 49,5% e 43,2% respetivamente.

No que diz respeito à exportação do setor têxtil português, de acordo com os dados disponibilizados pela AICEP (2022), a indústria do vestuário apresentava 5,2% das exportações em 2019, e desceu para 4,8% em 2020. Já a indústria das matérias têxteis mostrou um crescimento das exportações, passando de 3,5% em 2019, para 3,8% em 2020. De acordo com os dados mais recentes divulgados pelo Expresso (“Têxteis conseguiram em 2021 o melhor ano de sempre nas exportações,” 2022)<sup>7</sup>, a indústria têxtil portuguesa estabeleceu um novo recorde em 2021, atingindo 5,42 mil milhões de euros em vendas neste setor.

---

<sup>7</sup> Notícia de dia 9 de fevereiro de 2022 em <https://expresso.pt/economia/2022-02-09-texteis-conseguiram-em-2021-o-melhor-ano-de-sempre-nas-exportacoes> , consultado a 15 de novembro de 2022

## Capítulo 2 – Especificidades do mercado chinês

A China é uma grande nação, com uma cultura antiga e de enorme importância histórica e, atualmente, é vista como uma das maiores potências mundiais, é o terceiro maior país do mundo e possui cerca de um quinto da população mundial (Haw, 2005).

No entanto, nem sempre a visão que os ocidentais têm sobre o país é a mais correta e, de acordo com o autor acima citado, a imagem da China mais comum entre os ocidentais, apesar de não estar totalmente errada, uma vez que de facto corresponde a uma parte da China, talvez seja a de uma terra de camponeses com chapéus cónicos, que trabalham em arrozais. Contudo, o país detém um enorme avanço económico e tecnológico, possuindo tecnologias incríveis que revolucionarão o mundo do marketing e dos negócios internacionais.

Assim, devido à importância do país para o presente trabalho, ao longo deste capítulo, será realizado um breve enquadramento da história e da economia, seguindo os dados apresentados pela AICEP (2022). Além disso, será explicada a importância do termo *Guanxi* e da cultura chinesa nas relações internacionais, bem como o sistema de negócios chinês. Posteriormente, uma vez que o mundo está em constante movimento e dada a sua pertinência para o estudo, serão contextualizados o avanço tecnológico, as redes sociais e o comércio eletrónico no país. Por fim, será realizada uma breve descrição sobre as regiões administrativas especiais de Hong Kong e Macau.

### 2.1. A história e a economia da China: breve enquadramento

Ao longo deste subcapítulo será realizado um breve enquadramento à história da China, dada a sua dimensão, serão descritos alguns dos episódios principais que marcaram a história da nação. Posteriormente, será descrita a economia chinesa, sobretudo no que diz respeito à vertente das importações e exportações, onde será comparado o contexto pré e pós COVID-19.

#### 2.1.1. A história da China

De acordo com Haw (2005), a China possui uma história contínua de desenvolvimento mais longa do que qualquer outra civilização do mundo. O país viveu 83 dinastias e foi comandado por 559 imperadores ao longo da sua história.

Há registos recentes que mostram que a história chinesa começou com a dinastia Xia, no entanto, segundo o autor acima citado, a existência desta dinastia não está provada, por isso, os historiadores preferem acreditar que o período dinástico na

China teve início com a dinastia Shang, cerca de 1600 anos antes de Cristo. Por outro lado, a última dinastia terá sido intitulada de Qing (1644-1912). Quanto aos governantes, o primeiro imperador foi Qin ShiHuang, também chamado de Ying Zheng, e ficou conhecido por contribuir com grandes heranças históricas chinesas, como é o caso da Grande Muralha da China, que percorre uma parte do território chinês e foi construída com o objetivo de proteger o país dos invasores vindos das regiões do Norte e o Exército de Terracota, construído para proteger o imperador depois da sua morte, localizado em Xi'an. Já o último imperador foi Puyi, também conhecido como Xuantong, e governou de 1909 até 1911.

No decorrer das suas dinastias, a China passou por vários acontecimentos como invasões, rebeliões, guerras e conflitos, entre eles, a chegada dos portugueses à costa chinesa em 1514 e o seu estabelecimento em Macau em 1535. É de salientar que os portugueses devolveram Macau à China apenas em 1999, consequência da abertura do país ao ocidente. No entanto, a república conseguiu instaurar-se em 1912 com o primeiro presidente Yuan Shikai (Haw, 2005).

Poucos anos depois da fundação da República da China, eclodiu a Primeira Guerra Mundial e o Japão ocupou a cidade portuária Qingdao em 1914, devolvendo-a em 1922. No entanto, mais tarde, em 1937 surgiu a guerra entre a China e o Japão, que só terminou após a URSS atacar o Japão (1945), fazendo com que este se rendesse.

A famosa e, ainda hoje conhecida, República Popular da China, apenas foi fundada em 1949. Contudo, só após a morte de Mao Zedong (1976) é que a China começou a tornar-se na enorme potência conhecida atualmente.

Em 1993, de acordo com o BBC News (“China profile<sup>8</sup> - Timeline,” 2019), inicia-se o projeto “China Three Gorges<sup>9</sup>”, com o objetivo de criar uma barragem de 600 quilómetros. Hoje, a empresa intitula-se como “maior construtora de centrais hidroelétricas do mundo” e, de acordo com o Jornal de Negócios (“China Three Gorges reforça para mais de 20% na EDP,” n.d.), em 2011 adquiriu 21,4% do capital da EDP.

No ano de 2001, a China finalmente tornou-se membro da Organização Mundial do Comércio. Além disso, foi na virada do século que o país conseguiu substituir os Estados Unidos como principal potência económica (Ygua, 2021).

O presidente Xi Jinping foi eleito em 2013. Por sua vez, Li Keqiang foi eleito primeiro-ministro. Neste mesmo ano, a China torna-se no terceiro país a pousar uma nave na lua.

---

<sup>8</sup> <https://www.bbc.com/news/world-asia-pacific-13017882> - consultado no dia 29 de novembro de 2022

<sup>9</sup> Em português ficou conhecida como “Barragem das Três Gargantas” - <https://www.nationalgeographic.pt/ciencia/barragem-das-tres-gargantas-uma-gigantesca-obra-engenharia-1204>

Em 2014, Hong Kong inicia manifestações com o objetivo de obter mais liberdade. No entanto, as mesmas foram reprimidas pelo governo. É de frisar que em 2019 e 2020 voltaram a surgir alguns protestos na região administrativa especial com os mesmos objetivos.

As tensões entre a China e o ocidente intensificaram-se em 2018, de acordo com Ygua (2021), sobretudo com os Estados Unidos, uma vez que o presidente Trump provocou uma guerra económica com a China e, esta responde com o aumento das taxas alfandegárias sobre os produtos norte-americanos. No entanto, pouco tempo depois, em 2020, foi assinado um acordo entre ambos os países com o objetivo de reduzir as tensões da Guerra Comercial.

Neste mesmo ano, surge uma mutação do coronavírus na província de Hubei, que se espalhou de forma avassaladora pelo resto do mundo, causando centenas de milhares de vítimas (Ygua, 2021). A Organização Mundial da Saúde declarou uma pandemia global que afetou todos os países no que diz respeito às trocas comerciais e ao turismo. Enquanto os restantes países ambicionam travar os efeitos do novo coronavírus, a China lança a primeira missão a Marte, chegando ao planeta em 2021.

Nos primeiros meses de 2022 parece ter havido um retrocesso na história, e a China encontrava-se novamente fechada ao ocidente, sendo bastante difícil a entrada no país, sobretudo para estrangeiros. A República Popular da China continuava a manter a sua política de zero casos de COVID-19 e para isso, testava a sua população diariamente e fechava cidades inteiras quando surgia um caso da doença. Contudo, no final de 2022, após algumas manifestações, o país de forma inesperada, aboliu a sua política de zero casos e abriu novamente o país no dia 8 de janeiro de 2023<sup>10</sup>.

### **2.1.2. A economia chinesa**

De acordo com os dados disponibilizados pela AICEP (2022), a China regista o segundo maior PIB mundial, conta com 1 398,5 milhões de habitantes, e acredita-se que no ano de 2021, o Produto Interno Bruto (PIB) per capita tenha sido de 12 640 dólares americanos.

A economia chinesa baseia-se cada vez mais no consumo interno, ao invés de se focar na vertente industrial e nas exportações. E, espera-se que as medidas aplicadas para controlo da pandemia derivada da COVID-19, por implicarem restrições de movimentos, possam refletir-se no consumo das famílias e na atividade empresarial

---

<sup>10</sup> Notícia atualizada dia 29 de dezembro de 2022 em <https://expresso.pt/internacional/2022-12-29-China-abre-fronteiras-enquanto-varios-paises-lhas-fecham-escudando-se-de-novas-variantes-da-covid-19-4db6b731>

privada, assim, de acordo com a informação disposta na AICEP (2022), a EIU<sup>11</sup>, prevê que o PIB possa crescer 3,6% em 2022.

As importações na China registaram um valor de 2 685 mil milhões de dólares americanos em 2021, número maior do que aquele registado em 2020, sendo que cerca de 11 mil milhões de dólares correspondem à importação de produtos de vestuário. Quanto aos países de origem, tirando a própria China, grande parte dos países importadores são provenientes da Europa, como por exemplo, Alemanha (45 mil milhões de dólares americanos), França (40 mil milhões de dólares americanos) e Itália (26 mil milhões de dólares americanos). Por outro lado, a China importa a Portugal cerca de 16 mil milhões de dólares americanos.

No que diz respeito às exportações do país, estas registaram um valor de 3 364 mil milhões de dólares americanos em 2021, apresentando uma grande subida em relação ao ano anterior (2 593 mil milhões). Ou seja, tanto as exportações como as importações têm vindo a registar um crescimento astronómico com o passar dos anos (AICEP, 2022), sobretudo tendo em conta que o país apenas começou a realizar trocas com o estrangeiro há pouco mais de 40 anos<sup>12</sup>.

É importante referir ainda que o país possui Zonas Administrativas Especiais, como é o caso de Hong Kong e Macau, que serão aprofundadas ainda no presente capítulo e Zonas Económicas Especiais, ou seja, áreas especificamente destinadas para a realização de atividades industriais, oferecendo vantagens para atrair investimentos estrangeiros, como é o caso de Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen e a Província de Hainan.

## **2.2. A importância da cultura chinesa e do *Guanxi* nas relações internacionais**

É importante referir que a cultura chinesa está igualmente presente nos negócios e é fortemente preservada pelos nativos. Deste modo, uma empresa que deseje internacionalizar para o país, terá de ter alguns conhecimentos básicos sobre a mesma.

Dentro das seis dimensões de cultura mencionadas no capítulo anterior, defendidas por Hofstede (2022), é possível fazer uma caracterização da cultura chinesa. A primeira dimensão é a distância ao poder, onde a China aparenta ser um dos países mais elevados do ranking, ou seja, para os chineses, as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis e a relação entre subordinado e superior tende a ser polarizada e não existe defesa contra o abuso de poder por parte dos superiores.

---

<sup>11</sup> Economist Intelligence Unit

<sup>12</sup> De acordo com Haw (2005), a reforma de abertura da China foi iniciada em 1976 quando Mao Zedong faleceu, no entanto, foi oficializada apenas em 1978.

Segue-se o individualismo, onde a China se mostra uma sociedade coletivista, uma vez que os chineses tendem a colocar os interesses do grupo à frente dos interesses pessoais. Além disso, as relações pessoais prevalecem sobre a tarefa e a empresa, os chineses são cooperativos com os colegas e podem ser hostis com as pessoas exteriores à empresa.

Em terceiro lugar é a masculinidade. Nesta perspectiva, a China é uma sociedade masculina, ou seja, é orientada e motivada para o sucesso, visível no facto de muitos chineses trabalharem até tarde, muitas vezes até mantêm as lojas abertas toda a noite, sacrificando as prioridades familiares e de lazer. Os trabalhadores das áreas mais rurais deixam as suas famílias para obterem melhores empregos e salários nas cidades ou em outros países. Os estudantes preocupam-se constantemente com os resultados os exames, uma vez que é isso que definirá se terão sucesso ou não.

No que diz respeito à quarta dimensão, a aversão à incerteza, é importante referir que os chineses estão confortáveis com a ambiguidade, adaptam-se facilmente às situações e são empreendedores.

Segue-se a orientação a longo prazo, que mostra que a cultura chinesa é muito pragmática, ou seja, as pessoas acreditam que a verdade depende bastante da situação, do contexto e do tempo. Além disso, os chineses têm uma forte propensão a economizar e investir para obterem os resultados que desejam.

Por último, a indulgência mostra mais uma vez que os chineses são uma sociedade que não dispensa muito tempo nas atividades de lazer e controla a gratificação dos seus desejos. Além de que os chineses sentem que as suas ações são restritas por normas sociais.

É também crucial saber algumas verdades sobre a cultura ligada aos negócios, como por exemplo, o facto de os chineses darem muita importância às relações interpessoais e, por isso, não gostarem de realizar negócios com pessoas e empresas desconhecidas. Assim sendo, e para conhecerem melhor o parceiro de negócios, preferem que os contactos sejam realizados cara-a-cara, e não por *email* ou telefone (Ferreira et al., 2011).

Ao contrário daquilo que é visto no ocidente, os cartões de visita são indispensáveis e, de acordo com os autores acima citados, estes devem ser entregues com ambas as mãos e nunca devem ser guardados diretamente nos bolsos, devem ficar visíveis. Além disso, é importante que os mesmos estejam traduzidos para o chinês, assim como o nome da empresa.

No que diz respeito aos presentes, estes não são sinais de corrupção nem têm uma conotação negativa, por outro lado, devem ser oferecidos como sinal de respeito, mas é preciso ter um cuidado especial, pois não se devem oferecer presentes como

livros, chapéus de chuva, relógios, peras, facas ou flores, pois estes objetos são mal vistos devido à sua pronúncia em chinês. Por outro lado, pode oferecer-se, por exemplo, produtos portugueses, como vinhos, azulejos e louças (Ferreira et al., 2011).

A pontualidade é vista como uma obrigação, ao contrário do que acontece em Portugal. As reuniões devem ser marcadas com antecedência de pelo menos 1 ou 2 meses e não devem ser canceladas. A indumentária numa reunião também é de extrema importância, uma vez que há certas cores que têm significados negativos, como é o caso da cor branca, ligada à morte. Durante uma conversa com um chinês, tanto em contexto empresarial como em outros contextos, é de frisar que as perguntas diretas são evitadas e quando pretendem dizer “não”, procuram sempre expressões alternativas, como por exemplo “vou fazer o meu melhor” ou “vou ver o que é possível fazer” (Ferreira et al., 2011).

Dentro da cultura dos negócios chineses, surge o termo “*Guanxi*” que significa “relações interpessoais”, ou seja, uma rede informal de conhecimentos, amizades e de favores em cadeia (Manlin, 2013). A palavra em chinês é composta por dois caracteres, o primeiro “Guan”, significa “portão”, por sua vez, o segundo carácter “Xi”, significa conexão, ou seja, é preciso passar pelo portão para se conectar as redes de relacionamento (Schiavini, Scherer, & Coronel, 2012).

Para Manlin (2013), “*Guanxi*” não é apenas uma ligação simples entre pessoas, uma vez que a sociedade chinesa é bastante orientada pelo relacionamento pessoal, é, no entanto, um recurso social de grande importância. Assim, mesmo quando os negócios não funcionam conforme o desejado, ainda é possível observar-se a valorização das relações interpessoais.

Segundo a autora anteriormente citada, o confucionismo, que possui uma grande influência no pensamento e no comportamento, está ligado ao conceito “*Guanxi*”, uma vez que, de acordo com esta doutrina, deve-se tratar o próximo com respeito e cortesia para se desenvolver boas relações interpessoais. Na sociedade chinesa, também a lealdade e a confiança são bastante importantes quando se fala de relacionamentos.

É importante frisar que este termo pode também ter um lado negativo, uma vez que pode ser usado para ajudar uma empresa individual a ganhar posição no mercado e danificar os processos institucionais (Schiavini et al., 2012). Assim, o “*Guanxi*” não deve ser utilizado como uma estratégia para contornar as regras dos negócios, deve sim ser usado para suavizar o processo dos negócios. Manlin (2013) compara o sentido negativo do “*Guanxi*” ao termo tão comumente utilizado em Portugal “cunhas”.

Schiavini et al. (2012), citam os seis traços principais presentes no “*Guanxi*”:

Utilitarista: uma vez que liga duas pessoas por troca de favores, e não por sentimentos.

Recíproco: pois espera-se que exista uma troca recíproca, ainda que nem sempre isto aconteça, uma vez que estas trocas tendem a favorecer o parceiro mais fraco.

Transferível: ou seja, se o indivíduo A tem algum relacionamento com o indivíduo B e B é amigo de C, então o indivíduo B pode recomendar A para C ou vice-versa.

Pessoal: uma vez que se opera entre indivíduos e tem como base a confiança, honestidade, reciprocidade, respeito e status social. Isto explica o facto de a lealdade interpessoal ser mais importante do que a afiliação organizacional na sociedade chinesa.

De longo prazo: pois o relacionamento deve ser preservado em tempos de abundância e fartura e mobilizado em momentos de necessidade.

Intangível: as pessoas têm um código informal de confiança, tolerância, reciprocidade e equidade. O desrespeito destas virtudes poderá comprometer o respeito e as posições sociais dos indivíduos.

Apesar do “*Guanxi*” se referir à relação entre indivíduos, está presente também nas organizações e pode ser transformado numa vantagem competitiva para as mesmas. No entanto, é bastante difícil uma organização possuir um bom “*Guanxi*”, apesar da mesma conseguir se estabelecer como respeitável por possuir um grande número de funcionários envolvidos em práticas de negócios baseados em “*Guanxi*”.

Por outras palavras, é importante que a organização possua funcionários com boas relações e conhecimentos exteriores, uma vez que isso poderá aumentar a reputação da empresa. Schiavini et al. (2012) citam um exemplo bastante esclarecedor: a pessoa “A” dentro de uma organização tem 10 conexões importantes dentro da comunidade empresarial. A pessoa B dentro da mesma organização tem outras 10 conexões importantes. Assim, se as pessoas “A” e “B” estão interligadas, a organização terá acesso a 20 ligações importantes.

Deste modo, os mesmos autores afirmam que é crucial a ligação dos funcionários uns com os outros, uma vez que pode expandir a qualidade do “*Guanxi*”. Para isso, a empresa deve apoiar a relação entre os seus colaboradores por meio de eventos sociais ou a utilização de um determinado número de horas de trabalho para a socialização explícita dos funcionários. Além do mais, é crucial que a empresa estimule um bom “*Guanxi*” entre os funcionários através de recompensas que possam beneficiar os funcionários e a empresa, pois caso um colaborador decida deixar a organização, perde-se um conjunto de redes de conexões.

Assim, é possível dizer-se que o “*Guanxi*” não é um conceito fácil de perceber, uma vez que pode ser considerado como uma regra não escrita e complexa que liga as relações sociais e de negócios na sociedade chinesa (Schiavini et al., 2012). Apesar de tudo, é de fácil interiorização, pois vai-se enraizando com o passar do tempo.

### **2.3. O sistema de negócios chinês**

Muitas organizações acreditam que dado à transformação social, política e económica chinesa nas últimas décadas, as estratégias de negócios ocidentais adotadas pelas companhias no seu país, podem ser replicadas com sucesso nesta nova China capitalista (Dias, 2021). No entanto, nem sempre isto é verdade, uma vez que, segundo o autor anteriormente citado, muitos gerentes de negócios têm vindo a demonstrar dificuldades em lidar com a cultura, a política e a economia chinesas.

Redding (2002), adaptando a teoria desenvolvida por Whitley (1992, 1999), defende um modelo aplicado ao setor privado chinês. Segundo ele, o sistema de negócios pode ser colocado em três camadas interligadas entre si. A camada base é a cultura, seguindo-se da camada intermédia, definida por institucional e, por fim, a camada superior, o próprio sistema de negócios.

No que diz respeito à cultura, esta pode ser dividida em três subcategorias, a justificativa, ou seja, as razões pela qual as empresas realizam negócios, a identidade e a autoridade, estes últimos referem-se à forma como uma sociedade se organiza e define a ordem social (Redding, 2002). A identidade, numa perspetiva de ordem horizontal, refere-se à forma como os membros de uma sociedade se auto definem, se como indivíduos independentes ou como indivíduos ativos de um ou vários grupos que comandam a sua lealdade. A autoridade, numa perspetiva de ordem vertical, refere-se ao quão prevalente é a hierarquia numa determinada sociedade (Dias, 2021).

Ainda de acordo com o autor citado anteriormente, no caso da China, há duas justificativas para a realização de negócios: por um lado, gerar fortuna, sobretudo no setor privado e nos negócios familiares, por outro lado, auxiliar no desenvolvimento económico do país, com o objetivo de tornar a China numa superpotência económica, sobretudo em empresas do estado.

Redding (2002) diz que a segunda camada é a institucional, também dividida em três subcategorias, o capital, ou seja, o acesso financeiro que as empresas dispõem, que no caso da China é maior nas empresas estatais e menor nas empresas privadas e estrangeiras. Segue-se o capital humano, ou seja, a disponibilidade de recursos humanos bem treinados. Nesta área, a China tem vindo a apostar fortemente na educação e no treino de pessoas competentes. Por último, o capital social, que na China parece ser de natureza interpessoal. No setor privado, as trocas são restritas a pessoas

conhecidas pessoalmente. Todas estas subcategorias são medidas pelo estado, que tem um papel fundamental nas instituições chinesas (Dias, 2021).

Por último, surge o próprio sistema de negócios, também subdividido em três camadas, a propriedade, as redes e a gestão. No que diz respeito à propriedade, a grande maioria das empresas privadas chinesas são familiares. No entanto, o poder concentra-se numa só pessoa que terá como objetivo gerar, acumular e reter a riqueza da família. Seguem-se as redes, ou seja, a maneira como as empresas se conectam entre si que, no caso chinês, é raro acontecer, uma vez que as ligações são coordenadas através das conexões pessoais. Por último, a gestão foca-se no que se passa dentro das empresas, ou seja, como os gestores se organizam, combinam os seus recursos, interagem com o mercado de trabalho e tomam decisões. Geralmente, as decisões são tomadas de forma bastante hierárquica e o poder centra-se num pequeno grupo de indivíduos que, por norma são membros da família, não deixando espaço para a independência e a autonomia.

#### **2.4. O avanço tecnológico chinês**

A imagem desenhada da China de produtos baratos e de baixa qualidade tem vindo a mudar nos últimos anos, uma vez que o país tem disputado a liderança em vários ramos, como é o caso das tecnologias da informação e comunicação, sobretudo com a Huawei<sup>13</sup>, Xiaomi<sup>14</sup> e a ZTE<sup>15</sup> a ocupar os rankings das melhores empresas do setor. Os comboios de alta velocidade (China South Locomotive e Rolling Stock<sup>16</sup>), as energias renováveis (Trina Solar<sup>17</sup> e Yingli Green Energy<sup>18</sup>), a energia solar e eólica (Goldwind<sup>19</sup>, United Power<sup>20</sup> e Ming Yang<sup>21</sup>) e os supercomputadores (TaihuLight da Sunway Systems considerado o computador mais rápido do mundo) têm elevado a imagem da China na área da tecnologia (Arbix, Miranda, Toledo, & Zancul, 2018).

Os autores citados anteriormente afirmam que o presidente chinês tinha como propósito tornar o país num dos mais inovadores do mundo em 2020, no melhor em 2030. E, por fim, tornar a China numa superpotência mundial a nível tecnológico em 2049, aniversário dos cem anos da República Popular Chinesa.

Assim, a China pretende tornar-se numa potência global no que diz respeito à alta tecnologia e, por isso, em 2015 criou o programa *Made in China* (MIC) 2025. Este

---

<sup>13</sup> <https://www.huawei.com/cn/>

<sup>14</sup> <https://www.mi.com/index.html>

<sup>15</sup> <https://www.zte.com.cn/global/>

<sup>16</sup> <https://www.crrcgc.cc/sfyxen>

<sup>17</sup> <https://www.trinasolar.com>

<sup>18</sup> <https://www.yinglisolar.com/en/>

<sup>19</sup> <https://www.goldwind.com/en/>

<sup>20</sup> <https://www.unitedpower.cn/>

<sup>21</sup> <http://www.myse.com.cn/en/>

programa tem como objetivo elevar a posição chinesa no mundo da tecnologia através da aposta em dez setores estratégicos: tecnologia de circuitos integrados e nova TI (tecnologia da informação), maquinaria de controlo manufactureiro e robótica de ponta, equipamento aeronáutico e aeroespacial, equipamento de engenharia oceânica e transporte marítimo de alta tecnologia, equipamento moderno de transporte ferroviário, veículos movidos a novas energias, equipamentos de energia, novos materiais críticos, biomedicamentos e equipamento médico de ponta, maquinaria e tecnologia agrícolas (Oliveira, 2021).

Segundo Oliveira (2021), o MIC foi inspirado num programa alemão<sup>22</sup> e foi criado com o desejo de reduzir a dependência chinesa nas importações de tecnologia estrangeira e investir fortemente em inovação, para que as empresas chinesas possam competir tanto a nível interno como a nível externo. Ainda assim, mesmo que as metas estipuladas não sejam atingidas, esta iniciativa irá melhorar a governança económica da China, ajudará no combate às mudanças climáticas e a lidar com o impacto ambiental, além de tudo, ainda fortalecerá o setor financeiro, educacional, de saúde e da manufatura.

Segundo os dados da Statista<sup>23</sup>, a China tem apostado fortemente na pesquisa e desenvolvimento (P&D), posicionando-se na segunda posição entre os países que mais investem no setor, com um total de 551,1 mil milhões de dólares investidos, ficando pouco abaixo dos Estados Unidos (primeiro lugar com 679,4 mil milhões investidos) e bastante acima do Japão (terceiro lugar com apenas 182,2 mil milhões investidos). Além disso, o país tem se esforçado na formação de profissionais, uma vez que o número de matriculados no ensino superior triplicou nos últimos anos (Arbix et al., 2018).

Ainda para atingir um alto patamar na corrida para se tornar numa superpotência tecnológica, a China decidiu viabilizar aquisições de empresas estrangeiras de tecnologia. Assim, e de acordo com Arbix et al. (2018), o investimento direto externo da China cresceu cerca de 30% nos últimos anos, e foi realizado em quatro fases, onde primeiramente optou por dar prioridade aos canais de venda no exterior, para depois numa segunda fase, adquirir produtoras de óleo e gás. Já na terceira fase, as empresas privadas começaram a instalar-se no exterior ou a adquirir empresas estrangeiras, como por exemplo a Lenovo<sup>24</sup> que comprou parte da IBM<sup>25</sup>. Por último, na quarta fase, as

---

<sup>22</sup> A plataforma Industrie 4.0 foi adotada pelo governo alemão em 2015 e tornou-se numa referência para outros países. Acredita-se ser a quarta revolução industrial atualmente em curso e caracteriza-se pela aplicação exaustiva de tecnologias da comunicação e informação na indústria (Oliveira, 2021).

<sup>23</sup> <https://www.statista.com/statistics/732247/worldwide-research-and-development-gross-expenditure-top-countries/> - dados consultados a 15/12/2022

<sup>24</sup> <https://www.lenovo.com/pt/pt/>

<sup>25</sup> <https://www.ibm.com>

empresas privadas começaram a internacionalizar-se com o objetivo de adquirir posições globais de valor.

Deste modo, uma empresa que deseje realizar negócios com a China deverá estar ciente destes assuntos e de outros predominantes no país, como é o caso, por exemplo, do *metaverso* e das ações de publicidade 3D, que estão a ser fortemente utilizados pelas grandes marcas estrangeiras presentes no mercado chinês e que aparentam ser o futuro das tecnologias.

O *metaverso*, uma espécie de mundo virtual que tenta assemelhar-se ao mundo real através de dispositivos digitais, tem se tornado conhecido em todo o mundo e prevê-se que forme a próxima geração da internet. Consequentemente, tem criado oportunidades de negócio e, neste contexto, a China não é exceção. Em novembro de 2022, o Ministério da Indústria e da Informação Tecnológica da China, criou um plano de quatro anos para apoiar o desenvolvimento do *metaverso* no país através da produção de tecnologias fundamentais que suportam as experiências de realidades virtuais. O objetivo deste plano é alcançar avanços tecnológicos significativos no ramo da realidade virtual até 2026 (Interesse, 2022).

De acordo com Giulia Interesse (2022), as grandes empresas chinesas de tecnologia, nomeadamente o Baidu<sup>26</sup>, o Alibaba<sup>27</sup> e a Tencent<sup>28</sup> chegaram ao topo das dez empresas em todo o mundo que apresentam o maior número de pedidos de patentes de realidade virtual nos últimos anos. Em 2019, estes desenvolvimentos foram realizados nas áreas de compras a retalho, educação, jogos, marketing, exibição de informações e fabricação industrial. Já no final de 2020, a indústria VR (realidade virtual) chinesa representava cerca de 44% do mercado global.

Além do mais, ainda de acordo com a autora anteriormente citada, como consequência da crescente procura pelo mundo virtual, os influenciadores virtuais estão a surgir cada vez mais no país, uma vez que a Geração Z se identifica com os mesmos e se assemelham aos tão conhecidos *animes*<sup>29</sup>. Acredita-se que são uma alternativa mais segura do que os influenciadores tradicionais, pois eliminam erros humanos e são mais fáceis de lidar. Em 2021 a China lançou o seu primeiro meta-humano, conhecido como Ayayi.

No que diz respeito à publicidade, a China tem apostado na tecnologia 3D para acompanhar as necessidades dos jovens consumidores, cada vez mais difíceis de cativar e surpreender. Em 1980, a tecnologia 3D passou dos laboratórios militares para as pessoas e começou a ser utilizada, mais tarde, pelos produtores televisivos e

---

<sup>26</sup> <https://www.baidu.com/>

<sup>27</sup> <https://www.alibaba.com>

<sup>28</sup> <https://www.tencent.com/en-us/>

<sup>29</sup> Desenhos animados japoneses

cinematográficos. Recentemente, com o aumento da demanda pela estética visual, esta tecnologia foi integrada na produção de filmes modernos e anúncios (Wang & Huang, 2022). Além do mais, nos últimos dois anos, os grandes painéis publicitários das grandes ruas de Xangai e Chongqing têm captado a atenção dos consumidores através de magnificas publicidades realísticas em 3D.

## 2.5. As redes sociais e a importância do comércio eletrônico

As redes sociais presentes no ocidente, atualmente, são proibidas na China (à exceção de Macau, Hong Kong e Taiwan), assim como o motor de busca Google<sup>30</sup> e todos os seus associados (Gmail<sup>31</sup>, Google Maps<sup>32</sup>, entre outros). Portanto, o país teve a necessidade de se “fechar” novamente ao exterior e criar as suas próprias redes sociais, como é o caso do Wechat<sup>33</sup>, Weibo<sup>34</sup>, Douyin (Tiktok)<sup>35</sup>, entre outras. Além disso, criaram também o seu próprio motor de busca, conhecido como Baidu.

As plataformas mais usadas e conhecidas na China, semelhantes às plataformas ocidentais, são o Wechat, o Weibo e o Baidu. A primeira, permite ao utilizador conversar com outros usuários, comprar todo o tipo de produtos, inclusive refeições, comprar bilhetes de comboio, autocarro, metro e até reservar quartos em hotéis e permite também realizar pagamentos a outros utilizadores (como o MBway usado em Portugal). Aqui, as marcas podem criar uma página para interagir com os consumidores e dar a conhecer os produtos através de vídeos ou artigos, podem também realizar vendas de produtos. A segunda, semelhante ao Twitter, permite partilhar publicações de outras pessoas, partilhar imagens e vídeos. As marcas podem aproveitar esta plataforma para dar a conhecer os seus produtos e partilhar notícias. No entanto, não podem realizar a venda direta de produtos. A última plataforma é utilizada como motor de busca e, assemelhando-se ao Google, também pode ser utilizado para realizar pesquisas académicas.

De acordo com Falardo e Sequeira (2021) o comércio eletrônico na China iniciou-se em 1999 com a fundação do Grupo Alibaba<sup>36</sup> e mais tarde com o lançamento da plataforma de compras Taobao<sup>37</sup>, em 2003. Inicialmente, o comércio eletrônico na

---

<sup>30</sup> <https://www.google.com/>

<sup>31</sup> Serviço de *email* da google

<sup>32</sup> Serviço de pesquisa e visualização de mapas por satélite da Google

<sup>33</sup> <https://www.wechat.com/pt>

<sup>34</sup> <https://us.weibo.com/index>

<sup>35</sup> <https://www.douyin.com/>

<sup>36</sup> <https://www.alibaba.com>

<sup>37</sup> <https://world.taobao.com/>

plataforma Taobao era majoritariamente procurado por grandes empresas e, por isso, ficou associada às vendas *Business-to-Business* (B2B)<sup>38</sup>, no entanto, com o tempo foi se alastrando ao *Business-to-Consumer* (B2C)<sup>39</sup>. Assim, estas plataformas foram incutindo novos hábitos de consumo que hoje estão presentes em todas as faixas etárias do país.

Segundo os dados disponibilizados pela *China Internet Network Information Center* (2022), até junho de 2022, a China tinha 1.051 milhões de internautas, um aumento de 19,2 milhões em relação a dezembro de 2021. Com isto, o país é responsável por mais de metade do comércio eletrônico B2C realizado em todo o mundo. Atualmente, este meio de comércio foi impulsionado devido à pandemia causada pela COVID-19. Deste modo, a China e o comércio eletrônico são conceitos cada vez mais importantes para as empresas portuguesas e requerem uma dedicação prioritária (Falardo & Sequeira, 2021).

No ano de 2020, a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), estabeleceu uma parceria com a segunda maior plataforma de comércio eletrônico na China, a JD.com, e criou o primeiro mercado português na China, que primeiramente era dedicado ao comércio de vinhos.

O comércio eletrônico chinês atrai bastantes empresas, uma vez que carece de custos de entrada no mercado associados à mobilidade mais reduzidos, levando a um menor capital investido e a um menor número de recursos humanos necessários. Além do mais, permite que as empresas aumentem o seu leque de clientes, uma vez que o alcance é maior, abrangendo praticamente todo o território chinês, incluindo as zonas mais rurais (Falardo & Sequeira, 2021).

Contudo, ainda de acordo com os autores acima citados, as empresas que queiram utilizar o comércio eletrônico na China devem obedecer a determinados critérios, nomeadamente à apresentação obrigatória de licenças de importação e o cumprimento de requisitos relacionados ao desalfandegamento. O método mais utilizado pelas empresas que optam por utilizar apenas o comércio eletrônico como meio de venda no país, é a realização de parcerias com entrepostos alfandegários destinados para o efeito e que possibilitem o armazenamento de determinados produtos, uma vez que o povo chinês está habituado a receber as suas entregas ou no próprio dia ou nos três dias seguintes à realização da compra.

A China aproveitou a pandemia causada pela COVID-19 para elevar a experiência do consumidor e, assim, juntou a tecnologia 3D ao comércio eletrônico, fazendo com que os compradores conseguissem vivenciar a experiência de compras

---

<sup>38</sup> Negócios realizados de empresas para outras empresas

<sup>39</sup> Negócios realizados de empresas para os consumidores

mesmo sem sair de casa. Sendo assim, em abril de 2021, a plataforma Taobao introduziu a tecnologia 3D (Rede Mundial Financeira, 2021). Neste contexto, no dia 11 novembro de 2022, conhecido como dia dos solteiros e equiparado à *Black Friday* ocidental, a grande plataforma de comércio eletrônico Tmall (pertencente ao grupo Taobao), criou um espaço onde os consumidores pudessem aceder às suas lojas preferidas sem sair do conforto das suas casas (Na, 2022).

Há, de igual modo, marcas ocidentais presentes na China, como é o caso da Burberry a optar por introduzir esta tecnologia nas suas vendas online no país e, ao mesmo tempo, junta o *metaverso* (Kong, 2022), de forma a promover a venda dos produtos, onde os consumidores são capazes de aceder às lojas ou a eventos virtuais.

## **2.6. As regiões administrativas especiais: Hong Kong e Macau**

Em 1997 e 1999, Hong Kong e Macau, respetivamente, passaram a ser consideradas regiões administrativas especiais, uma vez que deixaram o domínio britânico e português e passaram a estar sob a alçada da jurisdição chinesa (Saldanha, 2020). No entanto, ao contrário da China Interior, onde prevalece o socialismo, aqui é o capitalismo que se sobrepõe, daí a origem do princípio constitucional criado por Deng Xiaoping: “Um país, dois sistemas”, cujo objetivo foi unificar o território chinês (Haw, 2005). É importante referir que ambas as regiões possuem a sua língua oficial paralelamente ao chinês, no caso de Hong Kong é o inglês, no caso de Macau é o português. Quanto à moeda oficial, no primeiro caso é o dólar de Hong Kong, no segundo é a pataca de Macau.

A região administrativa especial de Hong Kong, com base no modelo “um país, dois sistemas”, apesar de ser governado pela soberania chinesa, possuiu muitas liberdades individuais e um sistema judicial independente. Assim, a China compromete-se a não impôr o modelo socialista em Hong Kong, que possui um partido único, e que o sistema capitalista e os modos de vida não devem ser alterados num prazo de 50 anos, ou seja, até 2047, o mesmo acontece também em Macau. A lei básica de 1990 é vista como uma constituição e distribui os poderes em legislativo, administrativo, social, económico e judicial (Tavares, 2019). No entanto, ainda de acordo com o autor anteriormente citado, a partir de 2014 protestos de ativistas que ambicionam a liberdade absoluta do território têm sido levados a cabo em Hong Kong.

Atualmente, Hong Kong é considerado por muitos um verdadeiro paraíso fiscal, uma vez que as taxas de imposto são inexistentes ou reduzidas. Assim, no que diz respeito às empresas formalmente registadas, estas devem pagar um imposto sobre os lucros equivalente a 8,3% caso os lucros não excedam os 2 milhões de dólares. No caso das empresas que não foram formalmente registadas, pagarão cerca de 7,5% caso não

excedam os 2 milhões e 15% se excederem. É de frisar que não são aplicados impostos sobre os rendimentos, mas sim sobre os lucros gerados em Hong Kong. Assim, se uma empresa com sede no país realizar negócios ou atividades comerciais fora do mesmo, não terá de pagar qualquer imposto (da Costa Direito, 2019).

No que diz respeito ao controlo de câmbios, este também é inexistente, ou seja, existe uma total liberdade para o realizar sem serem devidas quaisquer explicações ou autorizações. Assim, existe um incentivo à liberdade de circulação de capitais, tal como acontece em Macau (da Costa Direito, 2019).

No caso de Macau, muito semelhante a Hong Kong, também regido pela máxima “um país, dois sistemas”, possui diversas liberdades individuais e um sistema judicial independente. Aqui, de acordo com a Lei Básica da Região Administrativa Especial de Macau, ao contrário de todas as outras regiões chinesas, a prática do jogo é legal. Além do mais, é considerada parte da República Popular Chinesa com um alto grau de autonomia e onde não se aplicam o sistema e as políticas socialistas (Saldanha, 2020).

## Capítulo 3 – O setor têxtil português na China

A China é um dos países com mais exportação têxtil do mundo e o nível das exportações mantem-se em crescimento, o que não facilita as importações, uma vez que o país é um grande produtor. O país exporta sobretudo para a Europa, EUA, Japão, Hong Kong e Coreia do Sul. No que diz respeito à capacidade de produção, a China continua a ser o líder mundial (Irun, 2017).

Por sua vez, ainda de acordo com o autor anteriormente citado, os tecidos, têxteis médicos e de cuidados de saúde são os principais produtos importados. A importação dos chamados têxteis técnicos, ou seja, produtos que não são fabricados para fins estéticos e onde a função é o critério principal, está a aumentar consideravelmente, uma vez que a construção constante de infraestruturas e o rápido desenvolvimento das indústrias automotiva, aeroespacial e de saúde estão a impulsionar a sua demanda. O país importa sobretudo do Japão, Taiwan, Coreia e Estados Unidos, no entanto, as importações provenientes da Europa estão em crescimento.

Após a sua abertura para o exterior, e impulsionada pela “Nova Rota da Seda”, a China tem realizado vários acordos com os outros países no ramo têxtil, e Portugal não é exceção. De acordo com a informação disponibilizada pela AICEP (2022), estes dois países possuem no total seis acordos, entre os quais, com destaque no ramo das trocas comerciais, o Acordo sobre a Promoção e Proteção Recíproca de Investimentos e Respetivo Protocolo, o Acordo sobre Cooperação Económica, o Acordo Mútuo, a Convenção para Evitar Dupla Tributação e Prevenir a Evasão Fiscal em Matéria de Impostos sobre o Rendimento e Respetivo Protocolo e o Convénio Básico de Cooperação Científica e Técnica<sup>40</sup>.

Assim, e dado a sua importância para a escrita do presente projeto, neste capítulo serão abordadas as relações entre a China e Portugal neste ramo, nomeadamente as empresas portuguesas presentes na China, as oportunidades e ameaças para as empresas portuguesas, e por fim, falar-se-á dos métodos de implantação no país.

### 3.1 Empresas portuguesas presentes no mercado têxtil chinês

O mercado têxtil chinês é bastante atrativo para as empresas portuguesas, contudo, nem sempre é de fácil acesso. Além disso, a entrada no mesmo ainda ficou mais dificultada depois da pandemia causada pela COVID-19. Ainda assim, há

---

<sup>40</sup> <https://myaicep.portugalexporta.com/mercados-internacionais/cn/china?setorProduto=-1>

empresas portuguesas que conseguem manter-se no mercado com sucesso. Atente-se na tabela seguinte onde são disponibilizadas as empresas portuguesas no ramo têxtil que estão presentes na China, o ramo de negócios e a localização das mesmas.

<b>Nome</b>	<b>Produtos</b>	<b>Sede em Portugal</b>	<b>Presença na China</b>
<b>Abyss &amp; Habidecor</b>	Roupas de banho de luxo	Rua Zona Industrial de Mundão, Viseu	Loja em Pequim
<b>Apertex</b>	Produtos <i>jacquard</i> no segmento de cama e decorativo para uso doméstico e para hotelaria, assim como mesa e banho de luxo	Rua General Humberto Delgado, Guimarães	Através de Private Label
<b>Impetus</b>	Vestuário íntimo masculino	Estrada da Praia 1755, Barqueiros	Informação desconhecida
<b>Lameirinho</b>	Têxtil-lar de luxo	Rua do Lameirinho, S. Jorge de Selho	Informação desconhecida
<b>Lasa</b>	Têxtil-lar	Estrada Nacional 105, nº 3344, Nespereira, Guimarães	Informação desconhecida
<b>Perfectlife</b>	Telas de decoração para cortinas e tecidos para moda	Rua de Freixieiro 555, Areias	Informação desconhecida
<b>Riopele</b>	Tecidos de moda e vestuário de alta qualidade	Avenida Riopele, nº 946, Pousada de Saramagos	Informação desconhecida
<b>Rodrilinea</b>	Têxteis-lar Premium	Rua Jorge Ferreirinha 965, Maia	Informação desconhecida
<b>Salsa (Irmãos Vila Nova)</b>	Vestuário	Avenida da Indústria 511, Vila Nova de Famalicão	Hong Kong

<b>Sampedro</b>	Têxteis-lar	Rua São Pedro, 227 Lordelo	Informação desconhecida
<b>Somelos</b>	Tecidos de algodão, tingimentos e acabamentos	Rua 25 de Abril, Nº 1681, Ronfe	Escritório em Hong Kong
<b>Troficolor</b>	Têxteis de ganga	R. da Mabor 117, Lousado	Informação desconhecida

**Tabela 1** – Empresas do ramo têxtil presentes na China.<sup>41</sup>

Como se pode ver pela Tabela 1, grande parte das empresas têxteis portuguesas presentes no mercado chinês está situada a norte de Portugal, dedica-se aos têxteis-lar de luxo ou à produção de tecidos de luxo. Além disso, muitas encontram-se presentes simultaneamente em outros mercados internacionais e asiáticos.

Quanto à presença no mercado chinês, são poucas as empresas que possuem lojas físicas no mercado, uma vez que a sua maioria são empresas produtoras de tecidos e outros materiais têxteis, não detêm um produto final que possa ser apresentado numa loja. Assim, muitas limitam-se à presença de um escritório no país ou à presença através de parceiros locais.

### **3.2 Análise SWOT do tecido empresarial português na ótica da internacionalização para o mercado chinês**

De acordo com a informação disponibilizada na página oficial da Associação Têxtil Portuguesa (ATP) e da AICEP (2022), é possível realizar-se uma análise aos aspetos do setor têxtil português que devem ser tidos em conta aquando da internacionalização para o mercado chinês, nomeadamente através da análise SWOT adaptada através dos estudos realizados por Soares (2012) e Irun (2017). Assim, deverá ter-se em conta os seguintes fatores em cada um dos parâmetros:

#### **Strengths (forças)**

- Produtos de qualidade elevada;
- Incentivos ao setor (Compete 2020; apoios financeiros por parte do governo);
- Equipamentos e tecnologia modernos;

<sup>41</sup> Tabela elaborada pelo autor através da consulta das informações na página do ATP (<https://atp.pt/pt-pt/>) e respetivas páginas de cada empresa.

- Tradição e *Know-how*;
- Apoio de estruturas como a CITEVE (Centro Tecnológico Têxtil e Vestuário) e a CITEEX (Centro de Formação Profissional do Têxtil e do Vestuário).

### **Weaknesses (fraquezas)**

- Distância geográfica do mercado chinês;
- Baixa notoriedade na China;
- Reduzida aposta por parte das empresas em atividades de I&D (Investigação e Desenvolvimento), pois grande parte do investimento é realizado pelo Estado;
- Custos de mão-de-obra elevados quando comparados com países como a China ou Índia;
- Pouco conhecimento do mercado chinês, devido à experiência reduzida.

### **Opportunities (Oportunidades)**

- Incentivos providenciados pelas zonas administrativas especiais (Hong Kong e Macau);
- Possibilidade de competir com as grandes marcas internacionais de luxo, dada a qualidade dos produtos nacionais;
- O crescente conhecimento do *Made in Portugal*, impulsionado pela forte presença das marcas de vinho portuguesas na China;
- A escassa presença de marcas portuguesas do ramo têxtil no mercado chinês;
- Aposta em nichos de mercado, nomeadamente no luxo;
- O aumento da procura de têxteis de qualidade pelo mercado chinês, nomeadamente para o ramo automóvel e da saúde;
- Crescimento da procura chinesa por têxteis amigos do ambiente;

### **Threats (Ameaças)**

- A exigência de aquisição de determinadas máquinas de produção, geralmente chinesas, por parte da China;
- A exigência de testes excessivos aos produtos para adquirirem a permissão de venda na China;
- A política chinesa e a sua legislação;
- O impacto das marcas produtoras chinesas neste setor;
- Dada a grande dimensão do país, poderão surgir grandes dificuldades em segmentar o mercado;

- Canais de distribuição muito fragmentados, uma vez que é difícil conseguir-se contratar um bom agente no país;
- As diferenças culturais e linguísticas

Assim, é possível verificar-se que apesar das dificuldades que possam estar adjacentes à internacionalização para um mercado de grande dimensão como o chinês, as empresas portuguesas possuem a capacidade de usar as suas forças e transformá-las em oportunidades. Além do mais, estima-se que a taxa de crescimento dos países desenvolvidos venha a diminuir e, por outro lado, países como a China ou Índia serão os principais impulsionadores de crescimento económico (Irun, 2017).

De acordo com o autor anteriormente citado, as empresas chinesas e estrangeiras que investem neste setor no país, têm como objetivo subir na cadeia de valor através de atividades como o aumento da qualidade para se destacar da concorrência, a aposta na proteção ambiental, a cooperação com *designers* ou produtores chineses para fabricar fios inovadores e sofisticados, e por fim, o estabelecimento de centros de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) em cidades de primeira linha para desenvolver novas fibras e tecidos inovadores.

### **3.3 Métodos de implantação na China**

Como foi mencionado no primeiro capítulo do presente trabalho, existem vários modos de entrada possíveis para se emergir num mercado externo e esta decisão estratégica é considerada uma das mais importantes a tomar ao entrar no mercado chinês, tão importante que pode determinar o sucesso ou o fracasso na China (Tian, 2016).

Assim sendo, de acordo com o autor anteriormente citado, a exportação é o modo mais tradicional para a entrada no mercado chinês, uma vez que já era permitido antes de 1978 e foi crescendo a partir desse mesmo ano, dando lugar ao investimento estrangeiro. Nas últimas décadas, o crescimento do investimento estrangeiro tem sido mais rápido do que o crescimento das exportações (importações por parte da China). No entanto, a China não fornece dados sobre a exportação direta e indireta.

Tal como nos restantes países, existem diferentes fórmulas de implantação que se justificam mais do que outras e, ao longo deste subcapítulo, serão exploradas as fórmulas de entrada no mercado chinês, divididas em implantação pesadas, ou seja, o investimento estrangeiro (direto e indireto) e as fórmulas de implantação ligeiras, ou seja, as exportações, os escritórios de representação e o licenciamento.

### 3.2.1 Fórmulas de implantação pesadas

Ao contrário do que acontece com as fórmulas de implantação ligeiras (exportação), a China fornece dados detalhados sobre o investimento estrangeiro no país. De acordo com as estatísticas oficiais chinesas, o investimento estrangeiro está dividido em duas categorias, o investimento direto estrangeiro e “os outros investimentos estrangeiros” (Tian, 2016).

O investimento direto estrangeiro, de acordo com o autor acima citado, inclui:

- *Joint-ventures* de capital: uma empresa estrangeira e uma empresa local estabelecem juntas uma nova empresa e partilham lucros e riscos com base nas suas respetivas contribuições de capital, onde a participação estrangeira não pode ser inferior a 25% do total de ações da *joint-venture*. No entanto, em determinadas indústrias, não é permitida a realização deste modo de entrada;
- *Joint-ventures* cooperativas: uma empresa estrangeira e uma empresa local estabelecem juntas uma nova empresa e partilham lucros e riscos com base em acordos contratuais. Neste caso, a participação estrangeira pode ser realizada na forma de ativos intangíveis como patentes, marcas registadas ou tecnologia não patenteada e, tal como na anterior, não pode ser inferior a 25% do total de ações da *joint-venture*;
- Empresas totalmente estrangeiras: uma empresa estrangeira estabelece uma nova empresa na China e detém todo o capital e responsabilidades. No entanto, em determinadas indústrias, não é permitida a realização deste modo de entrada;
- Empresas estrangeiras limitadas por ações: uma empresa estrangeira compra mais de 25% das ações totais de uma sociedade anónima chinesa. No entanto, como este modo pode evoluir para uma aquisição, caso a empresa estrangeira compre 50% das ações, o governo chinês impõe um controlo rígido no mercado de ações, ou seja, não é uma fórmula de implantação popular pelas empresas estrangeiras;
- Empreendimentos cooperativos: empresas estrangeiras cooperam com empresas chinesas locais em projetos relacionados com a exploração e produção de recursos naturais, como por exemplo, minerais, gás e petróleo, que geralmente exigem uma grande quantidade de capital estrangeiro e necessitam de um longo período para alcançar um retorno, deste modo, não é um modo de implantação popular entre os investidores estrangeiros.

Por outro lado, os “outros investimentos estrangeiros” incluem:

- **Negociação de ações:** uma empresa estrangeira negocia ações de empresas presentes na bolsa de valores chinesa com o objetivo de alcançar retornos financeiros;
- **Arrendamento internacional:** uma empresa estrangeira aluga as suas propriedades, que podem incluir tecnologia, sistemas de gestão e equipamentos, para uma empresa chinesa local;
- **Comércio de compensação:** uma empresa estrangeira fornece capital ou tecnologia a uma empresa nacional em troca de pagamento em espécie em vez de dinheiro. Geralmente, o pagamento é uma percentagem dos lucros da venda dos bens produzidos pelo capital estrangeiro ou tecnologia;
- **Processamento e montagem:** uma empresa estrangeira fornece componentes, matérias-primas, projetos ou equipamentos para uma empresa chinesa local para processamento e montagem. Posteriormente, a empresa chinesa entrega os produtos acabados em troca de uma taxa de processamento.

De acordo com Tian (2016), no ano de 2013, o investimento direto detinha uma percentagem de 99% do total de investimento estrangeiro na China, enquanto o indireto detinha apenas 1%. Além disso, as empresas totalmente estrangeiras têm vindo a aumentar no país, ao passo que as *joint-ventures* têm vindo a diminuir. Infelizmente, o governo chinês não publica dados sobre a composição dos modos de entrada das empresas totalmente estrangeiras. No entanto, acredita-se que a grande maioria seja através de investimentos *greenfield*, ou seja, uma empresa estabelece uma nova subsidiária na China investindo em novas instalações.

### **3.2.2 Fórmulas de implantação ligeiras**

Dentro das fórmulas de implantação ligeiras, surge a exportação que, apesar de não existirem dados que diferenciem a direta e a indireta, é considerada um bom ponto de partida para uma empresa que queira realizar negócios na China. Ao contrário do que acontece com o investimento direto, as exportações implicam a venda a curto-prazo de bens produzidos fora da China, por isso, muitas empresas iniciam a sua atividade no país como exportadoras e, mais tarde, utilizam modos de entrada baseados no investimento, como foi o caso, por exemplo da Coca-cola (Tian, 2016).

Como foi mencionado no primeiro capítulo deste projeto, a exportação possui bastantes vantagens e riscos reduzidos, sobretudo num país onde o nível de risco

político e incerteza é alto, pois os exportadores podem facilmente retirar-se do país sem sofrer grandes perdas. No entanto, o transporte dos artigos e as taxas alfandegárias podem tornar-se desagradáveis, principalmente num país em desenvolvimento como a China. Além disso, outras desvantagens como o facto de as empresas poderem perder o controlo da comercialização das suas mercadorias, fazem com que grande parte das empresas prefira optar pelo investimento.

Os escritórios de representação têm vindo a tornar-se muito populares nos modos de entrada escolhidos para as empresas estrangeiras iniciarem a sua atividade na China. É através destes que as empresas conseguem realizar atividades comerciais limitadas, incluindo a recolha de informações, o estabelecimento de contratos locais, a criação de contactos para licenças e negociação com o governo chinês ou para potenciais parceiros comerciais (Tian, 2016).

Na China, de acordo com o autor anteriormente citado, o licenciamento é praticado, na sua grande maioria, no setor da manufatura e é um modo de entrada utilizado para futuramente realizar-se o investimento. No entanto, apesar de ajudar as empresas a beneficiarem da produção de bens e serviços a baixo custo e reduzir os custos e os riscos na China, pode de igual forma prejudicar, uma vez que a empresa se arrisca a perder o controlo sobre o processo de produção e a qualidade do produto, o que certamente será um risco para empresas do ramo têxtil português que depende da produção nacional e da qualidade dos seus produtos.

## Capítulo 4 – Metodologia

A metodologia deve, de certa forma, descrever os processos e os instrumentos de recolha de dados que serão utilizados e a forma como os mesmos serão aplicados para atingir os objetivos. Desta forma, com vista a atingir os objetivos propostos, pretende-se desenvolver uma abordagem metodológica qualitativa, uma vez que não se pretende medir os resultados, mas sim compreendê-los (Canastra, Haanstra, & Vilanculos, 2015).

No que diz respeito aos métodos e técnicas de investigação, existe uma grande diversidade e podem variar de autor para autor (Carmo & Ferreira, 2008). Os métodos são um conjunto de operações realizadas para atingir um ou mais objetivos. Por outro lado, as técnicas são procedimentos operatórios rigorosos, bem definidos, transmissíveis, suscetíveis de serem novamente aplicados nas mesmas condições, adaptados ao tipo de problema e ao fenómeno em causa. A escolha das técnicas depende do objetivo que se quer atingir e este, por sua vez, depende do método de trabalho.

Desta forma, é possível afirmar-se que os métodos podem ser divididos em quantitativos e qualitativos. Os primeiros, procuram as causas dos fenómenos sociais, prestando escassa atenção aos aspetos subjetivos dos indivíduos, possuem uma medição rigorosa e controlada, são objetivos, estão à margem dos dados, não são fundamentados na realidade, estão orientados para a comprovação e para os resultados, além disso, são fiáveis, uma vez que procuram dados sólidos e repetíveis. Os segundos, estão focados em compreender a conduta humana a partir dos próprios pontos de vista daquele que atua, baseiam-se na observação naturalista e sem controlo, são subjetivos, estão próximos dos dados, são fundamentados na realidade, orientados para a descoberta e para o processo, além disso, possuem dados reais, ricos e profundos (Carmo & Ferreira, 2008). É importante referir que a utilização de um dos métodos não invalida a utilização do outro, podendo ambos serem utilizados no mesmo estudo.

Assim, como referido anteriormente, após a análise dos dados secundários, decidiu-se que a presente dissertação de mestrado teria por base uma pesquisa qualitativa através da realização de entrevistas exploratórias semiestruturadas, por um lado, a indivíduos especialistas na área para aferir a sua perspetiva sobre a problemática em análise (Estudo 1), por outro lado, a empresas que pretendam ingressar no mercado chinês nos próximos anos (Estudo 2).

Uma entrevista é um encontro entre duas pessoas, com o objetivo de uma delas adquirir informações sobre um assunto, mediante uma conversa de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social para a recolha de dados ou com o intuito de ajudar no diagnóstico ou no tratamento do problema social (Marconi & Lakatos, 2003).

Da mesma forma, de acordo com os autores anteriormente citados, existem vários tipos de entrevistas, como por exemplo, a padronizada ou estruturada, onde o entrevistador segue um roteiro previamente definido, não possuindo a liberdade de realizar alterações ao mesmo, e tem como objetivo a obtenção de respostas às mesmas perguntas para que todas as entrevistas possam ser comparadas de igual forma. Por outro lado, existe ainda a entrevista não padronizada ou não-estruturada, onde o entrevistador tem a total liberdade para desenvolver cada entrevista da forma que considere mais adequada. Esta é considerada uma forma de se explorar mais amplamente uma questão, uma vez que as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal. Por último, a entrevista semiestruturada é um modelo mais flexível, uma vez que segue um roteiro previamente definido, mas o entrevistador tem a liberdade de colocar outras questões. É importante referir que devido aos avanços tecnológicos, impulsionados também pela COVID-19, as entrevistas deixaram de ser obrigatoriamente presenciais e passaram a poder realizar-se, de igual forma, através da Internet em aplicações destinadas às reuniões *online*, como é o caso, por exemplo, das plataformas Zoom ou Google Teams<sup>42</sup>.

Existem diversos tipos de investigação científica e, no que diz respeito aos objetivos, a mesma pode ser classificada em exploratória, descritiva ou explicativa. A primeira, é utilizada quando se procura assegurar uma maior familiaridade com o problema de modo a torná-lo explícito ou a facilitar a elaboração de hipóteses de trabalho e passa por realizar um levantamento bibliográfico, entrevistas exploratórias com indivíduos diretamente envolvidos em práticas que tenham a ver com o problema estudado, análise de casos exemplares que fomentem a compreensão. A descritiva, é utilizada quando se tem por objetivo enumerar e descrever as características de determinada população, fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis ou conceitos. Esta envolve o uso de técnicas padronizadas de recolha de dados de modo a facultar o levantamento de especificidades através de questionários ou observação. A explicativa, procura identificar os fatores que estão na origem da ocorrência de

---

<sup>42</sup> Plataformas usadas para realizar videoconferências.

determinados fenómenos. É mais frequente no domínio das ciências naturais, baseando-se no método experimental.

Assim, como foi referido anteriormente, para o presente estudo serão realizadas entrevistas exploratórias que possuem como função principal a divulgação de determinados aspetos do fenómeno estudado que, por sua vez irão ajudar a completar as pistas de trabalho sugeridas pela leitura (Quivy & Campenhoudt, 2005).

De um modo geral, as entrevistas exploratórias contribuem para descobrir os aspetos a ter em conta e alargam ou retificam o campo de investigação realizado pelas leituras. Além disso, esclarecem a pertinência do enquadramento fornecido pelas leituras e visam economizar perdas inúteis de energia e tempo na leitura e na observação (Pinto da Costa, 2011).

Assim, o método qualitativo realizado através de entrevistas exploratórias semiestruturadas será crucial para o desenvolvimento do presente trabalho, uma vez que se pretende responder à seguinte pergunta de investigação:

- “Quais são os fatores que determinam o sucesso de uma empresa portuguesa, do setor têxtil, no mercado chinês?”

Para isso, foram criados objetivos e hipóteses para cada estudo distinto, que serão descritos no decorrer do presente capítulo.

#### **4.1. Estudo 1**

O estudo 1 será realizado através de entrevistas exploratórias semiestruturadas a especialistas. Assim, para responder à pergunta acima descrita, foram criados os seguintes cinco objetivos e as cinco hipóteses correspondentes:

- Objetivo 1: Perceber quais são os mercados onde estão presentes as empresas portuguesas que internacionalizaram para a China. → Para este objetivo foi gerada a Hipótese 1: “As empresas portuguesas que exportam para o mercado chinês já tinham uma vasta experiência em mercados internacionais de grande dimensão” (H<sub>1</sub>).
- Objetivo 2: Analisar quais são as motivações que levam uma empresa portuguesa a optar por um mercado geograficamente e culturalmente tão longínquo. → Para este objetivo, foi formulada a Hipótese 2: “As empresas portuguesas escolhem o mercado chinês devido ao seu potencial e dimensão” (H<sub>2</sub>).

- Objetivo 3: Determinar qual o modo de entrada no mercado chinês que melhor se adequa às empresas portuguesas. → Para este objetivo, foi criada a Hipótese 3: “Uma vez que a China impõe grandes limitações à entrada de empresas estrangeiras no país, o método mais usado são as alianças e *joint-ventures*” (H<sub>3</sub>).
- Objetivo 4: Perceber se as empresas estavam cientes da cultura chinesa, bem como das especificidades do país, nomeadamente o termo *Guanxi* e a recomendação da tradução do nome da marca. → Para este objetivo, foi estabelecida a Hipótese 4: “As empresas não estavam totalmente cientes da cultura chinesa, conhecendo apenas uma pequena parte da mesma” (H<sub>4</sub>).
- Objetivo 5: Analisar a perceção que as empresas portuguesas, antes de internacionalizar, tinham sobre os avanços tecnológicos chineses, nomeadamente no que diz respeito ao comércio eletrónico. → Para este objetivo, foi gerada a Hipótese 5: “As empresas portuguesas não tinham conhecimento suficiente sobre o avanço tecnológico chinês” (H<sub>5</sub>).

De igual forma, para o presente estudo, foi criada uma entrevista semiestruturada dividida em cinco dimensões principais, cujo objetivo é facilitar a análise e discussão dos resultados, entre as quais, os mercados, as motivações, os processos e especificidades da internacionalização, o conhecimento e preparação e, por último, as dificuldades e facilidades. Consequentemente, para cada dimensão foram desenvolvidos tópicos de discussão presentes na Tabela 2, que visam responder à pergunta de investigação do presente estudo.

Dimensão	Tópicos de Discussão
Mercados	Quais são os mercados onde estão presentes atualmente?
	Quais são os critérios que usam para selecionar esses mercados?
Motivações	Em que fase da vida da empresa decidiram entrar no mercado chinês? (e porquê)
	Porquê a opção pela internacionalização para a China e não para outro mercado externo?
	Qual foi o modo de entrada escolhido para internacionalizar para a China?
	Aplicaram o mesmo modo de entrada nos outros países?

Processos e especificidades da internacionalização	
Conhecimento e preparação para o mercado chinês	Antes de realizar negócios com a China, estavam cientes do avanço tecnológico chinês?
	Em que medida o avanço tecnológico prejudicou/beneficiou?
	Utilizaram meios de comércio eletrônico na China?
	Foi necessário adaptar algum produto / modo de comunicação para entrar no mercado chinês?
	Realizaram a tradução do nome da marca ou dos anúncios publicitários ou manteve em português?
	Tinham conhecimentos sobre o termo <i>Guanxi</i> ?
	Em que medida a cultura chinesa influenciou a presença no mercado?
Dificuldades e facilidades	Quais foram as maiores dificuldades no processo de internacionalização para a China?
	Quais foram as facilidades no processo de internacionalização para a China?

**Tabela 2** – Tópicos de discussão do estudo 1. Fonte: elaboração própria.

## 4.2. Estudo 2

Tal como o anterior, o estudo 2 será realizado através de entrevistas exploratórias semiestruturadas. No entanto, nesta fase serão realizadas entrevistas a empresas que pretendam ingressar no mercado chinês. Assim, para responder à pergunta acima descrita, foram criados os seguintes cinco objetivos e as cinco hipóteses correspondentes:

- **Objetivo 1:** Analisar se as empresas demonstram um cuidado direcionado para a promoção da marca no mercado chinês através dos meios utilizados na China, sobretudo no comércio eletrônico. → Para este objetivo, foi criada a **Hipótese 1:** “Uma vez que a maior parte das internacionalizações para a China são

realizadas através de intermediários, não existem estratégias de comunicação adaptadas por parte das empresas” (H<sub>1</sub>).

- Objetivo 2: Perceber se existe o cuidado de analisar fatores culturais por parte das empresas que pretendem internacionalizar para a China, nomeadamente o termo *Guanxi*. → Para este objetivo, foi formulada a Hipótese 2: “As empresas analisam a cultura antes de emergirem para o mercado chinês, no entanto, baseiam-se apenas nos níveis de cultura que estão visíveis” (H<sub>2</sub>).
- Objetivo 3: Determinar se as empresas estão cientes das zonas económicas especiais chinesas e das suas especificidades. → Para este objetivo, foi estabelecida a Hipótese 3: “As empresas que pretendem internacionalizar a sua atividade para o mercado chinês mostram conhecimento sobre regiões administrativas especiais chinesas” (H<sub>3</sub>).
- Objetivo 4: Determinar se as empresas portuguesas estão cientes do avanço tecnológico chinês → Para este objetivo foi gerada a Hipótese 4: “As empresas portuguesas não estão totalmente cientes do avanço tecnológico chinês e consequentemente podem não estar preparadas financeiramente para competir neste mercado” (H<sub>4</sub>).
- Objetivo 5: Perceber se a legislação chinesa é considerada uma dificuldade na entrada no mercado, sobretudo devido às exigências que são impostas às empresas estrangeiras na China, no que diz respeito ao modo de entrada no país. → Para este objetivo foi criada a Hipótese 5: “As empresas portuguesas consideram que a legislação será a maior dificuldade a ser ultrapassada no mercado chinês, não só no que diz respeito ao modo de entrada, como também num contexto geral” (H<sub>5</sub>).

Para o presente estudo, foi desenvolvida uma entrevista semiestruturada dividida em cinco dimensões, entre as quais, estratégias de comunicação e internacionalização, fatores culturais, zonas económicas especiais, contexto tecnológico chinês e, por último, dificuldades e facilidades. Assim como no estudo anterior, para cada dimensão foram criadas as perguntas apresentadas na Tabela 3.

Dimensões	Tópicos de discussão
Estratégias de comunicação e internacionalização	Qual será o modo de entrada que tencionam escolher para entrar no mercado chinês?
	A entrada no mercado chinês será realizada por meio de um intermediário?

	Pretendem adaptar algum produto / modo de comunicação para entrar no mercado chinês?
Fatores culturais	Estão familiarizados com o termo <i>Guanxi</i> ?
	Daquilo que já conhecem da cultura chinesa, identificaram obstáculos relevantes ao processo de internacionalização da empresa?
Regiões Administrativas Especiais	Compreendem a diferença legislativa entre a China continental e as regiões de Hong Kong e Macau?
	Estão cientes das diferenças linguísticas entre a China continental e as regiões de Hong Kong e Macau?
Contexto tecnológico chinês	Sentem-se conhecedores do avanço tecnológico chinês? ( <i>metaverso</i> , publicidades em 3D, pagamentos unicamente através do telemóvel)
	Pretendem usar o comércio eletrónico na China?
Dificuldades e facilidades	Que tipo de dificuldades esperam encontrar no mercado chinês?
	Que facilidades esperam encontrar no mercado chinês?

**Tabela 3** – Tópicos de discussão do estudo 2. Fonte: elaboração própria.

## **Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados**

Uma rigorosa análise de dados é fundamental em qualquer investigação e, é sabido que o objetivo das investigações é responder à pergunta de partida através da realização de hipóteses e a verificação da sua veracidade. Assim, o objetivo da análise das informações é, numa primeira fase, a verificação empírica (Quivy & Campenhoudt, 2005).

No entanto, e ainda de acordo com os autores acima citados, a realidade é mais rica e mais matizada do que as hipóteses que são criadas. Uma análise séria poderá revelar outros factos além dos esperados. Assim, a análise de dados surge com uma segunda fase, a interpretação dos factos inesperados ou a revisão das hipóteses, para que desta forma, o investigador, nas conclusões, esteja em condições de sugerir aperfeiçoamentos do seu método de análise ou propôr pistas de reflexão e de investigação para o futuro.

Desta forma, ao longo do presente capítulo, será feita uma análise detalhada dos dados recolhidos, para que, posteriormente seja possível atingir-se as conclusões do presente trabalho.

### **5.1 Estudo 1**

Como foi referido anteriormente, o estudo 1 foi realizado através de entrevistas exploratórias semiestruturadas a especialistas na área da internacionalização para o mercado chinês. Cada entrevista teve a duração de cerca de 30 a 40 minutos e foi realizada online, através das plataformas Zoom ou Google Meets, de acordo com a preferência dos entrevistados.

#### **5.1.1. Caraterização da amostra**

Após uma vasta pesquisa de empresas portuguesas na área do têxtil presentes no mercado chinês, nomeadamente na página da ATP, foram recolhidas umas dezenas que poderiam ser uma mais-valia para este estudo. Além disso, foram contactadas instituições como a AICEP e a ATP com vista a recolher informação sobre empresas que estivessem presentes na China. No entanto, grande parte das empresas contactadas, tanto por telefone, email ou deslocação ao local, não se mostrou disposta a participar.

Assim, a amostra foi constituída por quatro representantes de diferentes empresas portuguesas do ramo do têxtil presentes no mercado chinês. Todos os representantes eram profissionais na área da internacionalização e responsáveis pela

mesma na sua empresa. Na Tabela 4, é possível visualizar a estrutura da amostra, tendo em conta o ramo em que cada uma das empresas está presente, a sua sede e atividade na China. No entanto, é importante salientar que, devido a questões empresariais e à necessidade de sigilo por parte da administração, duas das empresas entrevistadas solicitaram o anonimato, ficando codificadas neste estudo, como Empresa A e Empresa B.

<b>Empresa</b>	<b>Produtos</b>	<b>Sede</b>	<b>Atividade na China</b>
<b>Empresa A*</b>	Produtos <i>jacquard</i> no segmento de cama e decorativo para uso doméstico e para hotelaria, assim como mesa e banho de luxo	Norte de Portugal	Através de Private Label
<b>Empresa B*</b>	Tecidos de algodão, tingimentos e acabamentos de alto luxo	Norte de Portugal	Escritório em Hong Kong
<b>Lameirinho</b>	Têxtil-lar de alto luxo	Rua do Lameirinho, S. Jorge de Selho, Portugal	Através de Private Label em Hong Kong; Com a marca própria na China Continental e Taiwan
<b>Riopele</b>	Tecidos de moda e vestuário de alta qualidade	Avenida Riopele, nº 946, Pousada de Saramagos	Informação desconhecida

**Tabela 4** – Caraterização da amostra do estudo 1. \*: por motivos comerciais, a empresa preferiu manter o anonimato. Fonte: elaboração própria.

### 5.1.2. Análise e discussão dos resultados

Tal como foi referido no capítulo anterior, com o objetivo de uma melhor interpretação e análise dos dados, a entrevista foi dividida em cinco dimensões principais: mercados, motivações, processos e especificidades da internacionalização,

conhecimento e preparação para o mercado chinês e por último, dificuldades e facilidades.

Assim, de modo a organizar o estudo, será apresentada uma tabela de cada uma das dimensões, as respetivas questões impostas aos entrevistados e o resumo das suas respostas. Posteriormente, serão analisadas as respostas de cada empresa. Além disso, é importante referir que nos apêndices do presente trabalho, está disponível para consulta a entrevista completa à Empresa B.

Atente-se à Tabela 5, onde estão expostas as respostas às duas primeiras perguntas da entrevista, fazendo parte da dimensão de mercados.

	<b>Dimensão de mercados</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Quais são os mercados onde estão presentes atualmente?</b>	<b>Quais são os critérios que usam para selecionar esses mercados?</b>
<b>Empresa A</b>	Estão presentes nos 5 continentes. No entanto, os principais mercados são os EUA e Espanha. Vendem para toda a Europa, com exceção da Alemanha. Na Ásia, vendem para a China, Coreia do Sul e Japão.	Não procuram mercados específicos, mas sim clientes que se adequem aos produtos que vendem. Além disso, tentam angariar o máximo de clientes e mercados possíveis em feiras internacionais, para combater a sazonalidade.
<b>Empresa B</b>	A empresa está presente em mais de 100 países, ou seja, em todos os mercados que têm segmento para a empresa dar resposta a esse tipo de clientes.	Escolhem os países onde há nicho de mercado com capacidade, poder de compra e interesse por produtos de extrema qualidade.
<b>Lameirinho</b>	Em mais de 40 países, um pouco por todos os continentes, incluindo o continente africano e asiático.	Abordam o mercado por interesse no mesmo ou vão à procura de potenciais clientes através das feiras internacionais ou através do apoio de associações como o AICEP.

<b>Riopele</b>	Estão presentes maioritariamente na Europa. Têm um mercado em crescimento nos EUA. No mercado asiático, estão presentes na China, Japão e Coreia do Sul.	Procuram mercados com potencial económico e estabilidade financeira.
----------------	--	--

**Tabela 5** –Dimensão de mercados. Fonte: elaboração própria.

Como é possível perceber após a análise à Tabela 5, as empresas baseiam-se no Modelo Uppsala, descrito no primeiro capítulo da presente dissertação. Ou seja, baseiam-se num processo realizado por etapas, onde a primeira fase ocorre num país próximo a nível geográfico e cultural (Costa e Silva et al., 2018). É possível verificar que todas as empresas possuem uma forte presença no mercado internacional com um grande leque de países, além do mais, contam também com a presença no mercado asiático. Quanto aos critérios utilizados para a seleção dos mercados, segunda questão da entrevista, os mesmos variam entre a escolha de um determinado nicho, poder de compra, interesse do mercado pelos produtos apresentados, interesse da empresa pelo mercado e estabilidade financeira.

Para dar seguimento, atente-se agora na análise da segunda dimensão, ou seja, as motivações que levam as empresas portuguesas a escolher e a ingressar no mercado chinês, presentes na Tabela 6. Para esta dimensão, tal como na anterior, foram escolhidas duas questões para entrevistar os responsáveis pela internacionalização das empresas.

	<b>Dimensão das motivações</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Em que fase da vida da empresa decidiram entrar no mercado chinês e porquê?</b>	<b>Porquê a opção pela internacionalização para a China e não para outro mercado externo?</b>
<b>Empresa A</b>	Só quando passaram a trabalhar além do mercado europeu, começaram a pensar na China e, apesar de já quererem entrar no mercado há mais de 10 anos, sempre	Por ser um mercado de grande dimensão e ser bastante atrativo para empresas de alta gama. O facto de os chineses terem a necessidade de comprar produtos estrangeiros para mostrar que

	tiveram dificuldade. O primeiro contacto que tiveram com a China foi através de uma feira.	têm possibilidades financeiras, impulsionou o desejo pelo mercado.
<b>Empresa B</b>	A empresa existe desde 1958 e só entraram na China em 2008. Começaram com a Europa e, depois de estarem com uma posição estável no mercado, decidiram impulsionar-se para outros países. A China, por ser um mercado longínquo, entraram mais tarde e, primeiramente em Hong Kong. Provavelmente, foi um dos últimos mercados onde a empresa entrou.	Devido ao elevado número de população do segmento de luxo que tem capacidade e vontade de adquirir bens de luxo no país.
<b>Lameirinho</b>	Já tinham estado presentes num <i>showroom</i> através de uma empresa que possuíam em Espanha, mas correu mal. Entretanto, em 2014 ao marcar presença numa feira em Xangai juntamente com outra empresa portuguesa, surgiu a oportunidade.	Já estavam em bastantes países, sobretudo próximos de Portugal. Depois, começaram a alastrar-se para outros países. A China surgiu numa oportunidade que decidiram aproveitar.
<b>Riopele</b>	Já estavam presentes na Coreia e no Japão há muitos anos. E então, em 2012, após um projeto bem pensado, decidiram entrar através de um agente.	A China foi o último país asiático onde entraram. O facto do seu grande poder económico e a dimensão do país impulsionaram a vontade de realizar negócios com o mesmo.

**Tabela 6** –Dimensão das motivações. Fonte: elaboração própria.

Através da análise das primeiras questões, foi possível verificar o Objetivo 1 deste estudo: “Perceber quais são os mercados onde estão presentes as empresas portuguesas que internacionalizaram para a China”. Além do mais, pode-se confirmar a

verdade da H<sub>1</sub>: “As empresas portuguesas que exportam para o mercado chinês já tinham uma vasta experiência em mercados internacionais de grande dimensão.”

Desta forma, confirma-se que as empresas portuguesas só decidem entrar no mercado chinês após possuírem uma vasta experiência com mercados internacionais. Além disso, é notório que esta experiência é obtida primeiramente a nível europeu, com países geograficamente e culturalmente mais próximos, e só numa fase posterior se decide ingressar na Ásia. A maior parte das empresas entrevistadas, além da presença na China, conta também com presença em outros mercados asiáticos, como é o caso do Japão e Coreia do Sul.

Também através da análise das questões descritas anteriormente na Tabela 6, atendeu-se ao Objetivo 2 do presente estudo: “Analisar quais são as motivações que levam uma empresa portuguesa optar por um mercado geograficamente e culturalmente tão longínquo”. De igual forma, confirma-se a verdade da H<sub>2</sub>: “As empresas portuguesas escolhem o mercado chinês devido ao seu potencial e dimensão.”

Assim sendo, as empresas entrevistadas dizem ter escolhido a China devido sobretudo à sua grande dimensão, ao elevado número de população do segmento de luxo e ao seu poder económico.

A terceira dimensão, caracterizada por “Processos e especificidades da internacionalização”, também é composta por duas questões com o objetivo de perceber qual é o melhor método a utilizar para entrar no mercado chinês. De seguida, apresenta-se a Tabela 7, com o resumo das respostas obtidas para a terceira dimensão.

	<b>Dimensão dos processos e especificidades da internacionalização</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Qual foi o modo de entrada escolhido para internacionalizar para a China?</b>	<b>Aplicaram o mesmo modo de entrada nos outros países?</b>
<b>Empresa A</b>	Entraram no mercado chinês através de uma parceria. Mais tarde, começaram a criar uma rede de contactos.	Não aplicaram, pois costumam trabalhar em <i>private label</i> .
<b>Empresa B</b>	Entraram através do estabelecimento de uma empresa em Hong Kong detida pela sua empresa portuguesa. Antes tinham tentado entrar	Não aplicaram, idêntico à China só os mercados americanos e canadianos.

	com um agente, mas sem sucesso.	
<b>Lameirinho</b>	Entraram com a marca Lameirinho e foi divulgada numa feira em Xangai. Em Taiwan também estão presentes com a marca própria. No entanto, em Hong Kong estão com <i>private label</i> . Este caminho foi sempre apoiado por um agente.	Não aplicaram, assim, desenham caminhos diferentes consoante o país para onde vão dependendo das diferenças culturais de cada território.
<b>Riopele</b>	Exportação direta através de um agente.	Maioritariamente sim.

**Tabela 7** - Dimensão dos processos e especificidades da internacionalização. Fonte: elaboração própria.

Com a análise da Tabela 7, é possível atender-se ao Objetivo 3 do presente estudo: “Determinar qual o modo de entrada no mercado chinês que melhor se adequa às empresas portuguesas”. Por outro lado, a H<sub>3</sub>: “Uma vez que a China impõe grandes limitações à entrada de empresas no país, o método mais utilizado são as alianças e *joint-ventures*” não pode ser confirmada, sendo que e, atendendo à análise dos dados descritos na tabela anterior, pressupõe-se que a forma mais comum de entrada na China é, de facto através de um agente. Esta análise confirma a teoria de Kotler & Keller (2019) que defende que a maior parte das empresas opta pela exportação direta, sobretudo numa primeira fase, para avaliar o mercado. Além disso, uma vez que, como já foi referido anteriormente, a exportação é um método que envolve menos investimento e menos riscos torna-se apelativa para as empresas portuguesas que desejem ingressar neste mercado. No entanto, é importante salientar que a escolha de um agente deve ser um trabalho cauteloso, pois uma má escolha pode levar ao insucesso da internacionalização, como aconteceu com uma das empresas entrevistadas.

Segue-se a dimensão quatro apresentada abaixo nas Tabelas 8 e 9, descrita como “Conhecimento e preparação para o mercado chinês”. Uma vez que é a mais longa de todas as dimensões, e é aquela que poderá fornecer dados de grande relevância, pois analisará a compreensão da cultura, tecnologia e meios de comunicação, foi dividida em duas partes: a primeira parte (Tabela 8), dispõe das perguntas realizadas para analisar o Objetivo 4 do presente estudo: “Perceber se as

empresas estavam cientes da cultura chinesa, bem como das especificidades do país, nomeadamente o termo *Guanxi* e a recomendação da tradução do nome da marca/empresa.”

	<b>Dimensão do conhecimento e preparação para o mercado chinês (primeira parte)</b>			
<b>Empresa</b>	<b>Foi necessário adaptar algum produto/ modo de comunicação para entrar no mercado chinês?</b>	<b>Realizaram a tradução do nome da marca ou dos anúncios publicitários ou manteve em português?</b>	<b>Tinham conhecimentos sobre o termo <i>Guanxi</i>?</b>	<b>Em que medida a cultura chinesa influenciou a presença no mercado?</b>
<b>Empresa A</b>	Foi necessário, mas nada de extremos.	Não acharam relevante.	Inicialmente não, conhecem um pouco, mas não acham relevante.	Não influenciou muito. Apenas atrasaram a entrada no país por serem um povo mais recatado e desconfiado.
<b>Empresa B</b>	Sim, a empresa considerou que às vezes os chineses procuram cores especiais e artigos desenvolvidos para eles de acordo com a época do ano (ano novo chinês, etc). Adaptam sempre àquilo	Sim, pensam ter sido uma tarefa árdua porque foi preciso muito cuidado. Para eles, a tradução é muito, muito importante.	Sim, uma vez que é típico da cultura chinesa.	Em termos de mercado, a China são muitos mercados. É preciso conhecer cada um deles, perceber e saber respeitar.

	que o cliente procura.			
<b>Lameirinho</b>	Sim, a empresa afirmou que o agente ajudou na adaptação. Adaptaram as cores.	Sim.	Sim. Antes de irem para a China informaram-se sobre as questões culturais e aprenderam algumas palavras. O agente também ajudou na criação de relações no mercado.	Influenciou sobretudo na presença em feiras internacionais. No início foi complicado perceber alguns costumes, no entanto, o agente ajudou neste aspeto.
<b>Riopele</b>	Sim. Para cumprir os requisitos chineses foi necessário alterar algumas características.	Não realizaram.	Não tinha.	Afetou pelo facto de eles serem muito rigorosos; pegarem no produto com um certo desdém; notarem que dentro do país existem diferenças culturais; sentiram que muitas vezes a sua presença era desvalorizada; o facto dos chineses serem um povo muito fechado, é difícil perceber se gostam ou não do produto.

**Tabela 8** - Dimensão do conhecimento e preparação para o mercado chinês (primeira parte). Fonte: elaboração própria

Após a análise dos dados apresentados na tabela acima, verifica-se que relativamente à adaptação de algum tipo de produto, a resposta por parte das empresas foi unânime, uma vez que todas elas sentiram essa necessidade. A mesma, advém pelo facto de a China ser um país culturalmente diferente e com necessidades, gostos, festividades que se diferem do mercado europeu e demandam por um tipo de produto distinto.

Quanto à tradução do nome, apesar de ser uma grande recomendação devido às dificuldades que os chineses têm na pronúncia da escrita ocidental e apesar das grandes marcas o terem feito, metade das empresas entrevistadas decidiu não o fazer porque não sentiu essa necessidade. O mesmo se verifica no conhecimento do termo *Guanxi*, pois uma vez que grande parte das internacionalizações foi realizada por via de um agente, e o mesmo fica encarregue de todo o processo, metade das empresas entrevistadas não possuía conhecimentos sobre o termo em questão.

Atendendo à influência que a cultura chinesa implicou na entrada no mercado, grande parte das empresas, admite que de facto a mesma teve alguma influência, sobretudo porque é uma cultura bastante distinta na portuguesa e necessita de uma compreensão e respeito pelos seus costumes. Foi notório, mais uma vez, que neste ramo, o agente escolhido pelas mesmas ajudou no processo e tornou a cultura chinesa mais descomplicada para as empresas portuguesas que ingressaram no mercado.

Através da análise realizada anteriormente, é possível confirmar a H<sub>4</sub>: “As empresas não estavam totalmente cientes da cultura chinesa, conhecendo apenas uma pequena parte da mesma.” A confirmação desta hipótese advém do facto das empresas entrevistadas mostrarem-se relativamente leigas no que diz respeito à cultura chinesa, seja ela como um todo ou especificamente ligada à tradução do nome e ao termo *Guanxi*. Verifica-se que as mesmas, uma vez que estão dependentes de um agente, não sentem a necessidade de possuir conhecimentos mais profundos da mesma.

Prosseguindo com a análise do presente estudo, atente-se à segunda parte da dimensão do conhecimento e preparação para o mercado chinês, está representada abaixo na Tabela 9.

	<b>Dimensão do conhecimento e preparação para o mercado chinês (segunda parte)</b>
--	--

<b>Empresa</b>	<b>Antes de realizarem negócios com a China estavam cientes do avanço tecnológico chinês?</b>	<b>Em que medida o avanço tecnológico prejudicou / beneficiou?</b>	<b>Utilizaram meios de comércio eletrônico na China?</b>
<b>Empresa A</b>	Sim. Embora sejam surpreendidos todos os dias.	Não prejudicou. Beneficiou porque fez com que a empresa trabalhasse de outra forma e criasse produtos mais difíceis de serem copiados.	Não. Como trabalham em B2B, não têm essa necessidade.
<b>Empresa B</b>	Sim, apesar do avanço tecnológico na altura não ser tão notório como atualmente.	Beneficiou porque facilitou na comunicação e nas pesquisas dos clientes pela marca.	Só usa o <i>Wechat</i> para comunicar com os clientes. Não vendem em plataformas chinesas porque trabalham com marcas de luxo e não faz sentido para a empresa.
<b>Lameirinho</b>	Sim.	Não prejudicou porque tiveram o acompanhamento do agente e já estavam preparados nesse sentido.	Não usam com o consumidor final e é o agente que trata dos canais de vendas no país.
<b>Riopele</b>	Sim.	Não prejudicou, a empresa foi se adaptando à tecnologia chinesa.	Não tiveram a necessidade.

**Tabela 9** - Dimensão do conhecimento e preparação para o mercado chinês (segunda parte). Fonte: elaboração própria

Através da análise dos dados acima apresentados, é possível atender-se ao último objetivo do estudo 1, o Objetivo 5: “Analisar a percepção que as empresas

portuguesas, antes de internacionalizar, tinham sobre os avanços tecnológicos chineses, nomeadamente no que diz respeito ao comércio eletrónico.”

Neste ramo, as respostas das empresas entrevistadas foram unânimes, pois todas elas estavam cientes do avanço tecnológico chinês e acreditam que o mesmo não as prejudicou em nenhuma fase da internacionalização, algumas até afirmam ter beneficiado, uma vez que fez com que tivessem de melhorar para acompanhar o avanço do mercado chinês. Quanto ao comércio eletrónico, grande parte das empresas entrevistadas não sentiu a necessidade de o usar.

Com esta análise, é notório que a H<sub>5</sub>: “As empresas portuguesas não tinham conhecimento suficiente sobre o avanço tecnológico chinês”, não pode ser confirmada, uma vez que todas elas se mostraram bastante sabedoras do mesmo.

Segue-se a última dimensão do estudo 1, chamada de “dificuldades e facilidades”. Esta dimensão foi necessária para perceber, no geral, quais são de facto as maiores facilidades e dificuldades que as empresas portuguesas têm aquando da internacionalização para um mercado tão distinto do português como é o mercado chinês. Assim, observe-se abaixo a Tabela 10.

	<b>Dimensão das dificuldades e facilidades</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Quais foram as maiores dificuldades no processo de internacionalização para a China?</b>	<b>Quais foram as facilidades no processo de internacionalização para a China?</b>
<b>Empresa A</b>	Língua; tempo de trânsito; o processo burocrático; comunicação <i>online</i> uma vez que a China usa ferramentas diferentes do ocidente; a confiança; o facto dos chineses dificultarem a importação.	A qualidade elevada do produto; o facto do “ <i>made in Portugal</i> ” estar cada vez mais na moda; o facto do país não produzir o produto que a empresa fornece.
<b>Empresa B</b>	Perceber onde estava exatamente o nicho da empresa; transmitir à empresa as necessidades do mercado chinês.	A mentalidade; a vontade de aprender; a humildade; a consciência que éramos diferentes e bons; o facto de falar chinês.

<b>Lameirinho</b>	Adaptação de produtos devido às diferenças de necessidades de medidas.	O facto de terem encontrado o parceiro certo.
<b>Riopele</b>	Língua; cultura; comunicação.	O facto da marca já ter prestígio no mercado e de já venderem para muitas marcas.

**Tabela 10** - Dimensão das dificuldades e facilidades. Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito às dificuldades, as respostas das empresas entrevistadas referem-se sobretudo à não compreensão da língua chinesa e à dificuldade de comunicação. Além do mais, as mesmas falam também das dificuldades nos processos burocráticos, confiança, cultura e necessidade de adaptação de produtos.

Quanto às facilidades na entrada no mercado chinês, é possível verificar que a maioria acredita que o facto de já ser uma empresa de renome ou de possuir produtos únicos e de grande qualidade foi uma mais-valia. Além disso, uma delas referiu que o facto de terem alguém com conhecimentos na língua chinesa ajudou bastante na introdução no mercado, contrariamente às restantes que viram a língua como uma dificuldade no processo.

O estudo 1 contribuiu significativamente para o cumprimento do objetivo geral do presente trabalho de mestrado, uma vez que permitiu ter uma perceção efetiva da aplicação dos princípios teóricos abordados no decorrer dos primeiros capítulos. Assim, é através do mesmo que é possível concluir que as empresas portuguesas atualmente presentes no mercado chinês, conseguiram internacionalizar e manter-se no mercado através de um trabalho árduo e com base em vários anos de experiência noutros mercados, tanto europeus, como asiáticos ou americanos. A China, ainda que seja um desafio para a maior parte das empresas, é também uma grande oportunidade devido à sua dimensão de mercado, sobretudo num nicho de mercado de luxo. Além disso, as empresas portuguesas que entram no país, fazem-no geralmente através de um agente, ao contrário daquilo que praticam noutros mercados e após vários anos de análise à cultura, tecnologia e oportunidades de negócio. Ainda que sejam um pouco leigas no que diz respeito à enorme história cultural que o país dispõe e por vezes, isso possa levar a ideias erradas sobre a China ou sobre a população em si.

É claro que, quando se fala de um país tão distante geograficamente e culturalmente, certamente é necessário fazer alterações aos produtos para que os mesmos se enquadrem naquilo que o mercado procura, e é isso que as empresas portuguesas fazem aquando da entrada no mercado chinês. No têxtil, é visível a

alteração de cores, medidas dos produtos, coleções com base nas épocas festivas que diferem do ocidente, entre outras.

No geral, o conhecimento da língua chinesa pode ser uma mais-valia e tornar-se numa facilidade na internacionalização, ou numa dificuldade, no caso do desconhecimento da mesma. A entrada num país tão diferente, carece de respeito, compreensão e estudo, não só cultural como também dos costumes. É necessário haver uma adaptação de mentalidades e comunicação. É, de igual forma, notório que a elevada qualidade dos produtos das empresas portuguesas neste ramo, pode ser uma facilidade na entrada do mercado chinês, sobretudo no nicho do mercado de luxo tanto para venda da marca própria (B2C), como para venda a marcas de luxo chinesas (B2B).

## **5.2 Estudo 2**

O estudo 2, tal como o estudo 1, foi realizado através de entrevistas exploratórias semiestruturadas a especialistas na área da internacionalização de empresas portuguesas que pretendam ingressar no mercado chinês no futuro. Cada entrevista teve a duração de cerca de 20 a 30 minutos e foi realizada *online*, através da plataforma Zoom ou presencial de acordo com a preferência dos entrevistados.

### **5.2.1. Caracterização da amostra**

Tal como no estudo anterior, foi realizada uma pesquisa de empresas portuguesas na área do têxtil que estivessem presentes no mercado estrangeiro e que pudessem estar interessadas no mercado chinês, nomeadamente na página da ATP, e foram recolhidas umas dezenas que poderiam ser uma mais-valia para este estudo. Além disso, foram contactadas instituições como a AICEP e a ATP com vista a recolher informação sobre empresas que pudessem estar interessadas no mercado chinês. No entanto, grande parte das empresas contactadas, tanto por telefone, email ou deslocação ao local, não se mostrou interessada no mercado, devido às dificuldades de implantação no mesmo ou não se mostrou disposta a participar.

Assim, a amostra foi constituída por três representantes de diferentes empresas portuguesas do ramo do têxtil que ambicionam ingressar no mercado chinês nos próximos anos. Todos os representantes eram profissionais na área da internacionalização e responsáveis pela mesma na sua empresa. Na Tabela 11, é possível visualizar a estrutura da amostra, tendo em conta o ramo em que cada uma das empresas está presente, a sua sede e atividade no exterior. No entanto, é importante salientar que, devido a questões empresariais e à necessidade de sigilo por

parte da administração, uma das empresas entrevistadas solicitou que a sua identificação fosse ocultada, tendo sido codificada como Empresa C.

<b>Empresa</b>	<b>Produtos</b>	<b>Sede</b>	<b>Atividade no estrangeiro</b>
<b>Empresa C*</b>	Vestuário Masculino.	Porto, Portugal.	Esteve presente em Espanha, na Suíça e nos países africanos de língua oficial portuguesa. Também já esteve presente na China.
<b>NiceWorld</b>	Comércio de malhas, confeções e acessórios.	Guimarães, Portugal.	Um pouco por toda a Europa, Marrocos, México, entre outros.
<b>Gsport</b>	Equipamentos desportivos.	Fafe, Portugal.	França, Espanha, Alemanha, Luxemburgo, Suíça, América, entre outros.

**Tabela 11** – Caracterização da amostra do estudo 2. \*Por motivos comerciais, a empresa preferiu manter o anonimato. Fonte: elaboração própria.

### **5.2.2. Análise e discussão dos resultados**

Tal como aconteceu no estudo anterior, com o objetivo de uma melhor interpretação e análise dos dados, a entrevista do estudo 2 também foi dividida em cinco dimensões principais: estratégias de comunicação e internacionalização, fatores culturais, regiões administrativas especiais, contexto tecnológico chinês e, por último, dificuldades e facilidades.

Assim, de modo a organizar o estudo, será apresentada uma tabela de cada uma das dimensões, as respetivas questões impostas aos entrevistados e o resumo das suas respostas. Posteriormente, serão analisadas as respostas de cada empresa. Além disso, é importante referir que nos anexos do presente trabalho, está disponível para consulta a entrevista completa à empresa NiceWorld.

Observe-se a Tabela 11, onde estão expostas as respostas às duas primeiras perguntas da entrevista, pertencendo à dimensão de estratégias de comunicação e internacionalização.

	<b>Dimensão de estratégias de comunicação e internacionalização</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Qual será o modo de entrada que tencionam escolher para entrar no mercado chinês?</b>	<b>A entrada no mercado chinês será realizada por meio de um intermediário?</b>	<b>Pretendem adaptar algum produto / modo de comunicação para entrar no mercado chinês?</b>
<b>Empresa C</b>	Através de uma estratégia muito fundada, devido às leis presentes no mercado chinês e à facilidade de absorção da marca, no conceito de cópias.	Sim.	Sim. Pretendem também adaptar a estratégia de comunicação e divulgação da marca.
<b>NiceWorld</b>	Através de um agente.	Sim.	Não porque não acham necessário adaptar devido ao tipo de produto que vendem.
<b>Gsport</b>	Primeiramente através de uma estratégia bem estruturada, nomeadamente através do digital com o intuito de alcançar uma	Sim.	Não iriam adaptar o produto devido ao facto de venderem produtos desportivos, adaptaram sim às equipas, caso necessário.

	parceria ou revendedor local.		
--	-------------------------------	--	--

**Tabela 12** - Dimensão de estratégias de comunicação e internacionalização. Fonte: elaboração própria.

Através da análise dos dados recolhidos supra, percebe-se que, na presente dimensão, há um consenso por parte das empresas entrevistadas. A maioria pretende ingressar no mercado através de uma estratégia previamente estruturada e adaptada às condições que a China exige, sobretudo no que concerne à escolha de um agente, parceiro ou intermediário no país. Já relativamente à adaptação dos produtos ou estratégias de comunicação, é perceptível que a maioria não tenciona realizar adaptações devido ao facto dos produtos que comercializam não o exigirem.

Deste modo, é possível atender ao Objetivo 1: “Analisar se as empresas demonstram um cuidado direcionado para a promoção da marca no mercado chinês através dos meios utilizados na China, sobretudo no comércio eletrónico” e verificar a H<sub>1</sub>: “Uma vez que a maior parte das internacionalizações para a China são realizadas através de intermediários, não existem estratégias de comunicação adaptadas por parte das empresas”.

A segunda dimensão analisada no estudo 2 está relacionada com os fatores culturais e, de um modo geral, pretende-se através da mesma perceber o cuidado que as empresas têm aquando da análise de um país com uma vastidão cultural como é o caso da China, assim, atente-se aos dados dispostos abaixo na Tabela 13.

	<b>Dimensão dos fatores culturais</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Estão familiarizados com o termo <i>Guanxi</i>?</b>	<b>Daquilo que já conhecem da cultura chinesa, identificaram obstáculos relevantes ao processo de internacionalização da empresa?</b>
<b>Empresa C</b>	Sim.	A língua será um obstáculo, a cultura nem tanto, uma vez que já viveu no país.
<b>NiceWorld</b>	Não.	O facto de a mentalidade chinesa ser menos flexível; dos chineses, por vezes,

		serem menos recetivos às novidades; ganhar a confiança do povo chinês.
<b>Gsport</b>	Não.	A política implantada no país poderá ser um obstáculo.

**Tabela 13** – Dimensão dos fatores culturais. Fonte: elaboração própria.

Em relação a esta dimensão, é notório que o conhecimento aprofundado da cultura chinesa não é predominante, uma vez que a maioria não reconhece o termo *Guanxi*. Isto pode estar relacionado com a questão anterior e, visto que grande parte das empresas escolhem internacionalizar através de um intermediário, não sentem a necessidade de ser conhecedores da cultura na sua totalidade. Quanto aos obstáculos, as opiniões dos entrevistados são bastante abrangentes e vão desde a língua, mentalidade, dificuldade no ganho da confiança por parte do povo chinês e a política implementada no país.

Assim sendo, a presente dimensão invoca o Objetivo 2: “Perceber se existe o cuidado de analisar fatores culturais por parte das empresas que pretendem internacionalizar para a China, nomeadamente o termo *Guanxi*” e, da mesma forma, confirma-se a H<sub>2</sub>: “As empresas analisam a cultura antes de emergirem para o mercado chinês, no entanto, baseiam-se apenas nos níveis de cultura que estão visíveis”.

Segue-se, na tabela abaixo, a análise da dimensão das regiões administrativas especiais.

	<b>Dimensão das regiões administrativas especiais</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Compreendem a diferença legislativa entre a China continental e as regiões de Hong Kong e Macau?</b>	<b>Estão cientes das diferenças linguísticas entre a China continental e as regiões de Hong Kong e Macau?</b>
<b>Empresa C</b>	Sim.	Sim.
<b>NiceWorld</b>	Sim, apesar de não saber ao certo quais são as diferenças, sabe que existem	Sim, apesar de considerar que sejam diferenças mínimas.

	nomeadamente nas questões económicas e políticas.	
<b>Gsport</b>	Sim.	Sim.

**Tabela 14** - Dimensão das zonas económicas especiais. Fonte: elaboração própria.

Quanto a esta dimensão, as respostas são unânimes, uma vez que todas as empresas entrevistadas são conhecedoras não só das diferenças linguísticas existentes, como também as diferenças legislativas. E assim, vai-se de encontro ao **Objetivo 3**: “Determinar se as empresas estão cientes das zonas económicas especiais chinesas e das suas especificidades”. Consequentemente, mais uma vez, verifica-se também a H<sub>3</sub>: “As empresas que pretendem internacionalizar a sua atividade para o mercado chinês mostram conhecimento sobre as zonas económicas especiais”.

Na Tabela 15, abaixo apresentada, estão presentes as respostas dos entrevistados à dimensão do contexto tecnológico chinês.

	<b>Dimensão do contexto tecnológico chinês</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Sentem-se conhecedores do avanço tecnológico chinês?</b>	<b>Pretendem usar o comércio eletrónico na China?</b>
<b>Empresa C</b>	Sim.	Sim, tanto nas redes sociais chinesas como nas plataformas Taobao e Tmall.
<b>NiceWorld</b>	Sim, tem conhecimento que são muito melhores a nível tecnológico, no entanto, admite que não sabe até que ponto.	Numa primeira fase, não.
<b>Gsport</b>	Sim.	Sim.

**Tabela 15** - Dimensão do contexto tecnológico chinês. Fonte: elaboração própria.

Tal como aconteceu na dimensão anterior, as respostas para a dimensão do avanço tecnológico chinês também são unânimes, uma vez que todas as empresas se sentem conhecedoras do mesmo, embora admitirem não o compreenderem na sua

totalidade. Assim, atende-se ao Objetivo 4: “Determinar se as empresas portuguesas estão cientes do avanço tecnológico chinês”. No entanto, não se verifica a H<sub>4</sub>: “As empresas portuguesas não estão totalmente cientes do avanço tecnológico chinês e consequente podem não estar preparadas financeiramente para competir neste mercado”.

Ainda relacionadas, em parte, com o avanço tecnológico encontram-se as formas de comércio eletrónico na China, uma vez que o povo chinês usa cada vez mais estas ferramentas para comprar e, consequentemente, para realizar negócios. As plataformas de pagamento ou de compras encontram-se bastante mais avançadas do que no ocidente, por isso, decidiu-se incluir esta questão na dimensão tecnológica, apesar de estar incluída no Objetivo 1 do presente estudo.

Por último, abaixo na Tabela 16, está apresentada a dimensão das dificuldades e facilidades, onde, de um modo geral, pretendeu-se perceber quais são os desafios que as empresas esperam encontrar no mercado chinês.

	<b>Dimensão das dificuldades e facilidades</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Que tipo de dificuldades esperam encontrar no mercado?</b>	<b>Que facilidades esperam encontrar no mercado chinês?</b>
<b>Empresa C</b>	O facto de ser difícil preservar as marcas, uma vez que, segundo o entrevistado, tudo se copia.	O facto de possuírem um produto/ estratégia inovadora irá facilitar a entrada no mercado e a procura dos chineses pelos produtos da marca (luxo).
<b>NiceWorld</b>	A comunicação e a receção ao produto, pelo facto que eles iriam saber que o produto é feito em Portugal e não na China, poderá causar algumas controvérsias.	As questões burocráticas e financeiras.
<b>Gsport</b>	A língua e a legislação.	O facto de poderem explorar o mercado pelo prestígio da marca e dos produtos que comercializam.

**Tabela 16** - Dimensão das dificuldades e facilidades. Fonte: elaboração própria.

No caso das dificuldades que esperam encontrar no mercado chinês, as empresas entrevistadas forneceram respostas distintas e vão desde ao facto de tudo poder ser copiado na China, à comunicação/língua, receção do produto e legislação. Quanto às facilidades, pode afirmar-se que prevalece a vantagem competitiva das empresas portuguesas, uma vez que a maioria refere que o facto de possuírem um produto de boa qualidade e inovador será uma vantagem aquando da entrada no mercado. Assim, atende-se ao último objetivo do presente estudo, o Objetivo 5: “Perceber se a legislação chinesa é considerada uma dificuldade na entrada no mercado, sobretudo devido às exigências que são impostas às empresas estrangeiras na China, no que diz respeito ao modo de entrada no país”. No entanto, não se verifica a H<sub>5</sub>: “As empresas portuguesas consideram que a legislação será a maior dificuldade a ser ultrapassada no mercado chinês, não só no que diz respeito ao modo de entrada, como também num contexto geral”, uma vez que apenas um dos entrevistados referiu a legislação como dificuldade e, por outro lado, um dos entrevistados admitiu que a legislação pode ser uma facilidade à entrada no país.

Para concluir, o estudo 2 contribuiu bastante para a perceção dos fatores críticos de sucesso para uma empresa que deseja internacionalizar-se para o mercado chinês. Através do mesmo, foi possível perceber que as empresas portuguesas que se preparam para entrar na China num futuro próximo, estão a pensar em estratégias inovadoras que façam com que a mesma se distinga entre as demais. Além disso, pretendem fazê-lo através de um agente ou de um intermediário, o que torna o processo mais simples, uma vez que não terão de aprofundar conhecimentos em áreas complexas como é o caso da adaptação de produtos, meios de comunicação ou estudos culturais. De um modo geral, todos os entrevistados possuem conhecimentos sobre o mercado, legislação, política e regiões administrativas especiais, ainda que necessitem de investigar mais aprofundadamente determinadas questões tanto culturais como também legislativas de todas as zonas da China, uma vez que é perceptível, de certo modo, que as empresas carecem de algum conhecimento de mercado. Quanto ao comércio eletrónico, devido ao tipo de produto que as empresas produzem ou comercializam, segundo as mesmas, não será necessário utilizar meios de comércio eletrónico. No entanto, é necessário ter em atenção que aquilo que parece não ser viável na Europa, pode perfeitamente resultar num mercado onde a era digital está mais avançada do que nunca.

## Capítulo 6 – Conclusões

Foi objetivo geral do presente trabalho de investigação analisar e compreender a internacionalização do setor têxtil português para o mercado chinês. Para isso, foram desenvolvidos dois estudos diferentes com objetivos e hipóteses diferentes.

O Estudo 1 contou com cinco objetivos específicos:

- Objetivo 1: Perceber quais são os mercados onde estão presentes as empresas portuguesas que internacionalizaram para a China.
- Objetivo 2: Analisar quais são as motivações que levam uma empresa portuguesa a optar por um mercado geograficamente e culturalmente tão longínquo.
- Objetivo 3: Determinar qual o modo de entrada no mercado chinês que melhor se adequa às empresas portuguesas.
- Objetivo 4: Perceber se as empresas estavam cientes da cultura chinesa, bem como das especificidades do país, nomeadamente o termo *Guanxi* e a recomendação da tradução do nome da marca.
- Objetivo 5: Analisar a perceção que as empresas portuguesas, antes de internacionalizar, tinham sobre os avanços tecnológicos chineses, nomeadamente no que diz respeito ao comércio eletrónico.

Da análise às entrevistas realizadas, foi possível chegar-se às seguintes conclusões:

- As empresas portuguesas atualmente presentes no mercado chinês conseguiram internacionalizar e manter-se no mercado através de um trabalho árduo e com base em vários anos de experiência noutros mercados, tanto europeus, como asiáticos ou americanos;
- A China, ainda que seja um desafio para a maior parte das empresas, é também uma grande oportunidade devido à sua dimensão de mercado, sobretudo num nicho de mercado de luxo;
- As empresas portuguesas que entram no país, fazem-no geralmente através de um agente;
- As empresas apresentam ter conhecimento reduzido no que diz respeito à enorme história cultural que o país dispõe e por vezes, isso pode levar a ideias erradas sobre a China ou sobre a população em si. No entanto, tal advém do facto da condução da internacionalização para o mercado ser realizada por um agente. O termo “*Guanxi*” é muitas vezes esquecido, bem como a tradução do nome da marca. No entanto, as empresas fazem adaptações aos produtos,

sobretudo nas cores, medidas dos produtos, coleções com base nas épocas festivas que diferem do ocidente, entre outras;

- De um modo geral, mostram-se conhecedoras do avanço tecnológico chinês e, isso não apresenta ser um problema para as empresas, até pelo contrário, é uma ajuda uma vez que leva à modernização e adaptação da mesma.

Em termos gerais, verificou-se que todas as empresas entrevistadas estão presentes no mercado chinês através do mercado de luxo e destacam-se pela extrema qualidade dos seus produtos. Quando estão no mercado, admitem que o conhecimento da língua chinesa pode ser uma mais-valia e tornar-se numa facilidade na internacionalização, ou numa dificuldade, no caso do desconhecimento da mesma.

Como foi referido anteriormente, a entrada num país tão diferente, necessita de um cuidado especial, carece de respeito, compreensão e estudo não só cultural como também dos costumes. É necessário haver uma adaptação de mentalidades e comunicação.

Quanto ao estudo 2, também ele contou com cinco objetivos específicos:

- Objetivo 1: Analisar se as empresas demonstram um cuidado direcionado para a promoção da marca no mercado chinês através dos meios utilizados na China, sobretudo no comércio eletrónico.
- Objetivo 2: Perceber se existe o cuidado de analisar fatores culturais por parte das empresas que pretendem internacionalizar para a China, nomeadamente o termo *Guanxi*.
- Objetivo 3: Determinar se as empresas estão cientes das regiões administrativas especiais chinesas e das suas especificidades.
- Objetivo 4: Determinar se as empresas portuguesas estão cientes do avanço tecnológico chinês.
- Objetivo 5: Perceber se a legislação chinesa é considerada uma dificuldade na entrada no mercado, sobretudo devido às exigências que são impostas às empresas estrangeiras na China, no que diz respeito ao modo de entrada no país.

Assim, após a análise das entrevistas realizadas às empresas portuguesas do ramo têxtil que pretendem ingressar no mercado chinês, foi possível chegar às seguintes conclusões:

- De facto, a maioria dos entrevistados não possui uma estratégia de comunicação e promoção da marca na China. Em grande parte, isto deve-se ao facto de tencionarem realizar a entrada no país através de um agente/intermediário;
- Na fase em que as empresas foram entrevistadas, não havia o cuidado da realização de uma análise profunda à cultura do país. No futuro, isto pode levar ao fracasso ou à indução em erro na tomada de determinadas decisões ou determinadas atitudes, como por exemplo a escolha de nomes de produtos, a tradução do nome da marca, entre outros;
- As empresas portuguesas que pretendem internacionalizar para a China estão cientes das regiões administrativas especiais e das suas especificidades;
- De igual forma, estão cientes do avanço tecnológico ou da “ponta do *iceberg*” do mesmo;
- A legislação não é, de forma alguma, a maior dificuldade que os entrevistados esperam encontrar no mercado chinês.

Mais uma vez, verificou-se que as empresas com o objetivo de internacionalizar para a China no futuro tencionam fazê-lo para um nicho de mercado de luxo e esperam distinguir-se pela diferenciação.

Em suma, as empresas portuguesas presentes no mercado chinês atualmente, poderão melhorar a sua presença através de um conhecimento mais profundo do mercado, sobretudo a nível cultural, para perceberem de que forma é que um chinês pensa e a forma como os negócios são tratados no país. Por outro lado, as empresas que pretendem ingressar no mercado, necessitam de uma preparação mais minuciosa, uma vez que passam a ideia de possuírem só um conhecimento geral do país. Apesar de um agente facilitar a entrada na China, deve-se ter em atenção que a empresa em si também precisa de estar preparada para realizar determinadas adaptações.

Por fim, espera-se que o presente estudo seja aproveitado para ajudar as empresas a ingressarem no mercado chinês de forma mais coerente, balançando as facilidades e os desafios que as mesmas poderão encontrar. Além do mais, espera-se melhorar a presença portuguesa na China, através de alguns ajustes que devem ser realizados às empresas que já se encontram no país.

É importante salientar que a China é, de facto, um mercado bastante atrativo devido à sua dimensão e ao seu poder económico, no entanto, é preciso ter em conta que já várias marcas e/ou empresas tentaram entrar no mercado sem sucesso e há muitas ainda a tentar a sua sorte. A internacionalização é dispendiosa e deve ser sempre bem ponderada, o primeiro passo deve ser dado após a análise e a criação de uma estratégia bem fundamentada.

## Capítulo 7 – Limitações e Recomendações

Em termos de metodologia de investigação, o presente trabalho recorreu a uma abordagem metodológica qualitativa, através da realização de entrevistas exploratórias semiestruturadas a empresas portuguesas presentes no mercado chinês, ou com o objetivo de ingressar no mercado futuramente. No entanto, o facto de se utilizarem entrevistas exploratórias e não um inquérito por questionário, por exemplo, dificultou a recolha da informação. As entrevistas tinham a duração de 20-40 minutos e muitas empresas não estavam dispostas a dispensar esse tempo, por outro lado, se tivessem sido realizados questionários *online*, acredita-se que a amostra poderia ser mais significativa. No entanto, para o objetivo do presente estudo, a abordagem metodológica mais adequada foram as entrevistas, uma vez que não se pretendeu medir os resultados, mas sim compreendê-los.

No que diz respeito às recomendações, sugere-se a realização de um estudo e uma análise a empresas portuguesas que estiveram no mercado chinês, mas saíram. Também através de entrevistas exploratórias, para compreender melhor o fenómeno e analisar os motivos pelos quais não obtiveram sucesso. Esta análise poderá ser complementar à análise realizada no presente estudo, uma vez que ajudará a definir quais são os erros que podem dificultar o sucesso.

Sugere-se ainda a realização de uma análise às receitas/lucros das empresas portuguesas presentes da China através de um estudo quantitativo, com o objetivo de medir os resultados. Sugere-se esta investigação como eventual complemento do presente estudo, uma vez que a análise das receitas/lucros das empresas entrevistadas para a presente dissertação poderá explicitar quais são as empresas que têm mais sucesso e porquê.

## Referências

- AICEP. (2022a). Retrieved from <https://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-portugal/Paginas/sobre-portugal.aspx>
- AICEP. (2022b). China. Retrieved from <https://myaicep.portugalexporta.com/mercados-internacionais/cn/china?setorProduto=-1>
- Almeida, C. F. R. de. (2016). *Modelos de Internacionalização e a Adaptação da Estratégia de Entrada*. 100. Retrieved from [https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/1689244997256384/Dissertacao\\_Catarina\\_Rocha\\_de\\_Almeida\\_73808.pdf?fbclid=IwAR2QjnyZcRozo6a2lcQrDjvrmEsx82Yow\\_P\\_5H0qtvgn53HMS1p58zKfjIE](https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/1689244997256384/Dissertacao_Catarina_Rocha_de_Almeida_73808.pdf?fbclid=IwAR2QjnyZcRozo6a2lcQrDjvrmEsx82Yow_P_5H0qtvgn53HMS1p58zKfjIE)
- Andersson, S. (2004). Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 851–875. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.10.002>
- Arbix, G., Miranda, Z., Toledo, D., & Zancul, E. (2018). Made in China 2025 and Industrie 4.0: The difficult Chinese transition from catching up to an economy driven by innovation. *Tempo Social*, 30(3), 143–170. <https://doi.org/10.11606/0103-2070.ts.2018.144303>
- Bartlett, C. A., & Beamish, P. W. (2018). *Transnational Management* (8th ed.).
- Baynast, D. A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2021). *Mercator*. D.Quixote.
- Canastra, F., Haanstra, F., & Vilanculos, M. (2015). *Manual de Investigação Científica da Universidade Católica de Moçambique*.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem. In *Metodologia da investigação - Guia para Auto-aprendizagem*. Retrieved from [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39595889/MIC-Carmo\\_e\\_Ferreira.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1509824823&Signature=td2IIGHp%2BqDjx5M7wK6tejLaLMM%3D&response-content-disposition=inline%3B filename%3DMetodologia\\_da\\_Investigac](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39595889/MIC-Carmo_e_Ferreira.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1509824823&Signature=td2IIGHp%2BqDjx5M7wK6tejLaLMM%3D&response-content-disposition=inline%3B filename%3DMetodologia_da_Investigac)
- China Abre Fronteiras. (2022). Retrieved December 29, 1BC, from

<https://expresso.pt/internacional/2022-12-29-China-abre-fronteiras-enquanto-varios-paises-lhas-fecham-escudando-se-de-novas-variantes-da-covid-19-4db6b731>

China Internet Network Information Center. (2022). The 50th Statistical Report on the Development Status of the Internet in China. *Cyberspace Administration of China*, (August). Retrieved from <http://www.cnnic.net.cn/n4/2022/0914/c88-10226.html>

China profile - Timeline. (2019). Retrieved from <https://www.bbc.com/news/world-asia-pacific-13017882>

China South Locomotive e Rolling Stock. (n.d.). Retrieved from <https://www.crrcgc.cc/sfyxen>

China Three Gorges reforça para mais de 20% na EDP. (n.d.). Retrieved from 2022 website: <https://www.jornaldenegocios.pt/mercados/bolsa/detalhe/china-three-gorges-reforca-para-mais-de-20-na-edp>

Costa e Silva, S., Meneses, R., & Pinho, J. C. (2018). *Marketing Internacional - Negócios à Escala Global*. ACTUAL.

da Costa Direito, A. S. (2019). *Territórios Fiscais Privilegiados: “Os Paraísos Fiscais.”* Retrieved from <https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>

Dias, A. (2021). *Internationalization to China: Perspectives of Portuguese Companies*.

Direção Geral das Atividades Económicas. (n.d.). Retrieved from <https://www.dgae.gov.pt/pesquisa.aspx>

Dunning, J. (1977). Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach. *Theories and Paradigms of International Business Activity*. <https://doi.org/10.4337/9781843767053.00007>

Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–190. <https://doi.org/10.1080/13571510110051441>

Falardo, J., & Sequeira, F. (2021). O e-commerce na China. *AICEP*, 62. Retrieved from <https://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Glossario/Paginas/xGlossario.aspx>

Ferreira, P. M., Reis, R. N., & Serra, R. F. (2011). *Negócios Internacionais e*

*Internacionalização para as economias emergentes*. Lidel.

Financeira, R. M. (2021). 3D购物来了, 天猫3D家装城上线开启场景化购物. Retrieved from QQ News website: <https://new.qq.com/omn/20210408/20210408A05DTM00.html>

Goldwind. (n.d.). Retrieved from <https://www.goldwind.com/en/>

Haw, G. S. (2005). *História da China* (1<sup>a</sup>). Edições tinta-da-china, Lda.

Hofstede. (n.d.). Hofstede Cultural Dimensions. Retrieved from <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

Hofstede. (2022). Chinese - Country Comparison. Retrieved December 12, 2022, from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china/>

Huawei. (n.d.). Retrieved from <https://www.huawei.com/cn/>

Interesse, G. (2022). China's Debut in the Metaverse: Trends to Watch (Updated). *China Briefing*.

Irun, B. (2017). Business Opportunities and Challenges in The Textile and Apparel Market in China. *EU SME Centre*, (July), 1–34.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 23–32. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4). <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>

Kong, Y. (2022). Tmall rolls out 3D snow party in metaverse, supporting real-time interaction. Retrieved December 21, 2022, from Dao Insights website: <https://daoinsights.com/news/tmall-rolls-out-3d-snow-party-in-metaverse-supporting-real-time-interaction/>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). Administração de Marketing. *Pearson*, 1–898.

Kraus, S., Mitter, C., Eggers, F., & Stieg, P. (2017). Drivers of internationalization success: a conjoint choice experiment on German SME managers. *Review of Managerial Science*, 11(3), 691–716. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0201-4>

- Manlin, L. (2013). *Dificuldades de Comunicação Intercultural: Empresas Portuguesas na China*. 107. Retrieved from [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/24064/1/Lin Manlin.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/24064/1/Lin%20Manlin.pdf)
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). Fundamentos de metodologia científica. In *Editora Atlas S. A.* <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Ming Yang. (n.d.). Retrieved from <http://www.myse.com.cn/en/>
- Na, Q. (2022). 3D shopping to become “new normal” as Tmall launches virtual blocks amid Double 11 festivities. Retrieved December 21, 2022, from Dao Insights website: <https://daoinsights.com/news/tmall-launches-3d-virtual-blocks-amid-double-11-festivities/>
- National Geographic - A Barragem das três gargantas. (n.d.). Retrieved from [https://www.nationalgeographic.pt/ciencia/barragem-das-tres-gargantas-uma-gigantesca-obra-engenharia\\_1204](https://www.nationalgeographic.pt/ciencia/barragem-das-tres-gargantas-uma-gigantesca-obra-engenharia_1204)
- Oliveira, J. C. (2021). Made in China 2025 e o novo mundo multipolar. Retrieved December 15, 2022, from <https://www.dn.pt/opiniao/made-in-china-2025-e-o-novo-mundo-multipolar-13539765.html>
- Pinto da Costa, J. C. (2011). *O procedimento científico passo a passo 2011*. 1, 154.
- Portugal, B. de. (2022). Análise setorial da indústria dos têxteis e vestuário. Retrieved from <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1292>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2005). *Manual de Investigação em ciências sociais*.
- Redding, G. (2002). The capitalist business system of China and its rationale. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2–3), 221–249. <https://doi.org/10.1023/a:1016239718644>
- Saldanha, A. (2020). *Macau e Hong Kong : de colônias europeias a regiões capitalistas dentro da China*.
- Schiavini, J. M., Scherer, F. L., & Coronel, D. A. (2012). Entendendo o *Guanxi* e sua influência nas relações internacionais TT - Understanding *Guanxi* and its influence on international relations. *Revista de Economia Contemporânea*, 16(2), 316–332. Retrieved from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-98482012000200007&lang=pt%0Ahttp://www.scielo.br/pdf/rec/v16n2/a07v16n2.pdf](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482012000200007&lang=pt%0Ahttp://www.scielo.br/pdf/rec/v16n2/a07v16n2.pdf)

Soares, E. P. F. (2012). *A Entrada da China na OMC- Ameaça ou Oportunidade: O caso da Indústria Têxtil e de Vestuário no Norte de Portugal*.

Tavares, J. (2019). *Conjuntura Internacional: Partidos Políticos em Hong Kong*. 2.

Têxteis conseguiram em 2021 o melhor ano de sempre nas exportações. (2022). Retrieved from <https://expresso.pt/economia/2022-02-09-texteis-conseguiram-em-2021-o-melhor-ano-de-sempre-nas-exportacoes>

Tian, X. (2016). Managing International Business in China. In *Managing International Business in China, Second Edition*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316181911>

Trina Solar. (n.d.). Retrieved from <https://www.trinasolar.com>

Wang, N., & Huang, X. (2022). Analysis of the Application of 3D Special Effects Technology in Modern Advertising. *International Journal of Education and Humanities*, 3(3), 41–43. <https://doi.org/10.54097/ijeh.v3i3.1008>

Wu, Y. yuan. (2020). A internacionalização das empresas portuguesas no mercado chinês (Vol. 1). Retrieved from <http://etd.eprints.ums.ac.id/14871/%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.cell.2017.12.025%0Ahttp://www.depkes.go.id/resources/download/info-terkini/hasil-risikesdas-2018.pdf%0Ahttp://www.who.int/about/licensing/%0Ahttp://jokeunila.com/wp-content/uploads/2016/12/Dea>

Xiaomi. (n.d.). Retrieved from <https://www.mi.com/index.html>

Ygua, R. (2021). *A História da China*.

Yingli Solar. (n.d.). Retrieved from <https://www.yinglisolar.com/en/>

ZTE. (n.d.). Retrieved from <https://www.zte.com.cn/global/>

## **Anexos/Apêndices**

### **Entrevista – estudo 1**

Entrevista realizada no dia 13 de janeiro de 2023 à responsável pela internacionalização para o mercado chinês de uma empresa portuguesa de fabricação de tecidos que preferiu manter o anonimato.

#### **Quais são os mercados onde estão presentes atualmente?**

Estamos quase no mundo inteiro, há países que obviamente não têm mercado porque são países onde as pessoas lutam todos os dias para conseguir comer e não há marcas de luxo nestes mercados.

Nós trabalhamos com todos os mercados que têm segmento onde nós conseguimos dar uma resposta a esse tipo de clientes, mas, todos os países onde há marcas que procuram os nossos produtos, nós estamos lá.

Pela informação que tenho, a nossa empresa está em mais de 100 países.

#### **Quais são os critérios que usam para selecionar esses mercados?**

Segmento – marcas de luxo e nicho. Nós só trabalhamos onde há nicho de mercado que tem a capacidade, o poder de compra e o interesse por produtos de extrema qualidade.

#### **Em que fase da vida da empresa decidiram entrar no mercado chinês? (e porquê)**

A nossa empresa existe desde 1958 e só entramos na China em 2008. Portanto, o que a empresa fez e, mais uma vez, estou a dar a minha opinião pois não faço parte da administração, foi construindo pilares que sustentem o seu desenvolvimento a longo prazo. Começou pela Europa e, depois de estar estavelmente e ter uma posição preponderante no mercado europeu, foi crescendo organicamente a partir daí. A China, por ser um mercado longínquo e por terem um desconhecimento bastante grande na altura só conseguiram entrar em 2008. Primeiramente em Hong Kong, devido às facilidades quando comparado com a China Continental e, foi provavelmente um dos últimos mercados que a empresa entrou.

Aqui há duas correntes de pensamento, a primeira e que, pessoalmente concordo, diz que devemos entrar nos mercados antes de eles se desenvolverem a passos muito largos, para conseguirmos mais facilmente um lugar ou uma posição. Eu cheguei à China no ano 2000 e, na altura, fui trabalhar para outra empresa e foi das primeiras a entrar naquele mercado (não era têxtil) e foi das que conseguiu ter mais frutos porque era das poucas que lá existia. Quando a nossa empresa entrou, já havia outras

empresas desta área a trabalhar lá, mas também sem escritório, só com atividade comercial. Antes de estabelecer o escritório em Hong Kong em 2008, a nossa empresa já tinha uma pessoa que tinha recrutado, ou seja, um agente que tentava apresentar os produtos, mas foi um caso de fracasso, pois se os produtos forem apresentados de acordo com o quadro mental europeu, não resulta.

Então, entramos na China apenas em 2008 quando a empresa estava noutros mercados e sentia já possuir o Know-how e já tinha a pessoa com conhecimentos que poderia trazer uma mais-valia para que não fosse mais um fracasso. E costuma dizer-se que de 5 empresas que entram na China, passados 2 anos só lá está uma. Se uma empresa entra mal preparada, é uma despesa enorme que não traz retorno e as empresas decidem desistir.

### **Porquê a opção pela internacionalização para a China e não para outro mercado externo?**

A China tinha, na altura, uma população no segmento de luxo, aquele para onde nós estamos a concorrer, ou seja, é o nosso nicho de mercado, equivalente mais ou menos à população norte americana, ou seja, é um mercado muito importante para o têxtil de luxo, obviamente nós não vamos vender o têxtil básico, nós não vendemos para uma Zara, por questões óbvias, eles querem um preço baixo para terem à venda uma peça de roupa por 20 euros, que por vezes, esses 20 euros não pagam um metro do meu tecido. Estamos a falar de um patamar diferente. Não se pode olhar para a China e pensar que vamos ter uns resultados enormes porque é um país com 1.4 mil milhões de pessoas, e é um erro que muitos empresários portugueses cometem. Eu costumo dizer, em tom de brincadeira que nós vendemos areia no deserto, vendemos para um país que é conhecido por ser a fábrica do têxtil no mundo. Há mercado, sim, mas obviamente não é uma marca de rua ou uma Zara chinesa, é a Prada chinesa e a Gucci ou Burberry locais. Ou seja, os nossos clientes são as marcas de luxo na China.

Portanto, a nossa empresa decidiu investir na China porque há uma população de segmento de luxo que tem capacidade e vontade de adquirir bens de luxo e quer promover as marcas locais. Inicialmente, quando o mercado da China começou a abrir, esta população com poder de compra, comprava na China a Burberry, a Prada e a Hermes, e, o maior mercado de bens de luxo, é e será agora nos próximos anos a China, o Japão, a Coreia, a Malásia e a Indonésia. Estes clientes, começaram a comprar estas marcas porque era aquilo que eles viam quando viajavam, só que entretanto, surgiram marcas chinesas que começaram também a fazer produtos de muita qualidade, para as quais, a oferta têxtil local, tem qualidade, mas não tem qualidade a esse nível. Estamos a falar em comprar um Fiat 500 ou um Ferrari, e nós estamos a vender os Ferrari. Nós

damos ofertas de luxo, com produtos de extrema qualidade, a seguir os critérios de qualidade da China, que são diferentes dos do mundo inteiro. Foi necessário ir a laboratórios têxteis chineses para aprender como é que eles testam os tecidos, porque tudo leva um processo bastante burocrático. Foi necessário adquirir as máquinas que eles usam para realizar os testes, para poder corresponder às demandas locais e às características do mercado, só aí, é que começámos a abordar todas as marcas de luxo chinesas, que foi um processo, obviamente, moroso, porque Portugal não é um país muito conhecido na China.

A nossa empresa está e continua a investir na China para responder a um nicho de mercado, e este nicho de mercado não é, de forma alguma, 1.4 mil milhões de pessoas. Nós estamos a responder ao segmento top de luxo que são as marcas locais que querem qualidade e desenho europeu.

### **Qual foi o modo de entrada escolhido para internacionalizar para a China?**

Foi através do estabelecimento em Hong Kong de uma empresa detida pela nossa empresa portuguesa, digamos uma empresa 100% comercial com uma equipa só de comerciais que tentava e tenta abrir mercados e ligar o produto ao consumidor e à marca. Nós não estabelecemos parcerias, que eram obrigatórias até 2005 na China continental, mas não em Hong Kong. Decidimos isto pois não tinha funcionado anteriormente com o agente.

### **Aplicaram o mesmo modo de entrada nos outros países?**

Não. O único mercado que está neste momento com uma estrutura idêntica é o EUA e o Canadá pela proximidade. Todos os outros mercados, são feitos através de Portugal.

### **Antes de realizarem negócios com a China, estavam cientes do avanço tecnológico chinês?**

Sim. Mas não era o que é hoje. Nós não andávamos de *Weixin*<sup>43</sup> ali a pagar tudo e a chamar o carro. Nos últimos anos, notou-se um avanço enorme, mas tínhamos noção que estava muito avançado, uma vez que eu já lá estava e eu já sabia como é que era.

### **Em que medida o avanço tecnológico prejudicou/beneficiou?**

Eu acho que favorece por duas razões muito simples, é muito fácil, o meu telefone está sempre com chamadas e mensagens do Weixin, porque os clientes funcionam com o Wechat 200%, o que às vezes é bastante aborrecido porque eu todos os dias à noite

---

<sup>43</sup> *Weixin* – Rede social chinesa, também conhecida como *Wechat*

tenho de ir ver o que me esqueci de ver e aquilo que não pus no email. Porque está tudo em chinês, eu tenho de traduzir tudo e meter tudo no email e se nos esquecermos, às vezes temos uma encomenda no telefone e não sabemos. Mas, uma das vantagens é a facilidade de comunicação com os clientes, toda a gente usa o Weixin, quero isto, foto, quero aquilo, foto. Estou no aeroporto, posso simplesmente atender um cliente ou fazer uma chamada pelo Weixin.

As redes sociais favoreceram pela facilidade de comunicação e pela facilidade dos clientes fazerem pesquisas no seu escritório em Pequim, Xangai ou Guanzhou e conseguirem ver o que se passa e ver aquilo que as outras marcas também estão a usar.

### **Utilizaram meios de comércio eletrónico na China?**

Para além do Wechat, nós não vendemos no Alibaba ou esses meios de comércio uma vez que os nossos produtos não são de retalho. Não vou vender um rolo de tecido no Taobao. Além do mais, uma marca de luxo não vende no Taobao, pois é onde estão as coisas baratas, quando querem um produto de luxo, vão ao site oficial.

Todas estas plataformas de vendas online, como o Tmall, o Taobao ou o JD são para produtos com preços mais baixos ou com grandes descontos. Quando queremos um produto barato na China, vamos ao Taobao e conseguimos por um preço muito mais barato. É claro que, uma empresa que vende para marcas de luxo, não pode fazer isto.

### **Foi necessário adaptar algum produto / modo de comunicação para entrar no mercado chinês?**

Aquilo que vendemos na China não é aquilo que vendemos para Itália, França, EUA, etc. Às vezes, os chineses querem cores especiais para eles, querem artigos desenvolvidos para eles, pois vendemos para marcas de luxo chinesas com as suas características chinesas. É tudo muito específico também no têxtil, porque às vezes, as cores que os chineses mais gostam não é a cor da tendência mundial, pois há cores que não se vendem na China e que se for uma cor da tendência mundial, estes produtos não são vendáveis na China. Portanto, nós tentamos adaptar e criar uma relação com um cliente de *win-win*, tentamos desenvolver para eles aquilo que eles precisam, dentro das nossas capacidades, dar sugestões ou ideias, de forma que possamos crescer juntos. E é assim que estamos a trabalhar neste momento com marcas chinesas. Por exemplo, agora, se for à China, o que acontece é que as montras estão cheias de vermelho devido ao Ano Novo chinês, e normalmente, os clientes meses antes começam a tentar pedir artigos de alta qualidade que estejam de acordo com o padrão de cores que a China está a pedir e mais ninguém está a pedir vermelho neste momento

na Europa nem nos EUA. Há sempre bastante especificidade e, as empresas ao entrar, nunca, em nenhum mercado, mas especialmente na China, devem fazer um *copy-paste*. É preciso perceber como é o mercado, as características do mercado e aquilo que o consumidor gosta em termos de cores e desenhos. Até a própria fisionomia das pessoas, por exemplo, se a um norte americano que tem 2 metros e pesa 150 quilos eu lhe consigo vender riscas de 10 centímetros, para um chinês médio, que tem 1,60m e pesa 60 quilos, as riscas têm de ser finas. É preciso respeitar, entender, absorver, adaptar e responder com eficácia, qualidade e eficiência. Fazer *copy-paste* na China daquilo que é vendido na Europa leva a um grande fracasso, não resulta.

### **Realizaram a tradução do nome da marca ou dos anúncios publicitários ou manteve em português?**

Claro que tivemos. Até a minha carta de condução chinesa tem o meu nome chinês. A nossa empresa teve de traduzir o nome, o que foi uma tarefa árdua, onde um estrangeiro pode não conseguir fazer. Eu dei várias opções e consegui a ajuda de uma amiga minha, já com uma certa idade, com conhecimentos dos nomes e significados dos nomes em chinês, juntas chegamos a um nome, uma junção de três caracteres fantásticos.

A tradução é muito, muito importante. Alguém que diz que não é preciso traduzir o nome para chinês, ou é uma marca que não precisa, porque há marcas que são quase diretas, mas quando a Hermes, a Ferrari e a Gucci têm o nome traduzido, quer dizer alguma coisa. É difícil um chinês lembrar-se de um nome ocidental ou de um nome complicado. Na participação em feiras chinesas, é obrigatório os guias da empresa terem o nome em chinês e, quando as empresas não têm o nome traduzido, a pessoa que está a carregar os dados, faz uma tradução fonética que, só por aí, pode ser péssima porque basta haver um carácter com significado cultural, por exemplo morte ou o número quatro, as pessoas afastam-se.

### **Tinham conhecimentos sobre o termo *Guanxi*?**

22 anos depois, temos. O *Guanxi* é típico da cultura chinesa e não é mais do que ter uma rede de contactos e usar os seus contactos. No que diz respeito à nossa empresa, é ter uma atitude correta, justa, respeitosa, cumpridora e eficiente com todos os nossos parceiros, e as "*Guanxis*" vêm daí. Posso lhe dizer que chegamos a ter clientes que nos sugeriam aos próprios colegas e amigos.

O *Guanxi* pode ser visto em duas formas, uma é, vou dizer uma palavra feia, cunha. A outra é uma rede de ligações. Numa área de negócios como nós, é preciso ter uma atitude correta de *win-win*, de parceiros, de cooperação e respeito entre ambas as partes. A nossa empresa apoia o *Guanxi* na sua forma de rede de ligações, no entanto

é contra o termo ligado às cunhas, pois tudo deve ser transparente e sem nada a apontar entre parceiros. E conseguimos essas ligações através de respeito, frontalidade e se às vezes se pedirem favores ou se disserem “só te compro se...” então é um não para a nossa empresa, perdemos o interesse em trabalhar com aquela pessoa.

### **Em que medida a cultura chinesa influenciou a presença no mercado?**

Nós não somos uma tábua rasa, somos a cultura que temos. E é muito importante respeitar, conhecer e tentar valorizar porque há muitos detalhes que não são iguais aos meus como português ou como italiano. É tudo diferente. E a adaptação dos valores culturais e tentar respeitar e valorizar é um fator crítico de sucesso para a China. Só lhe posso dizer isto. Há cores que não se vendem na China. Eu não vou a uma reunião vestida de certa cor. Como é que as pessoas vão aos funerais na China? De branco. Acha que vou a uma reunião de branco? Está tudo dito. E não é só isso, é saber como lidar com as pessoas e o que aquilo significa para as pessoas. Não levar a mal por determinadas ações.

Portanto, nós vamos respeitando. Temos de conhecer muito e eu, 22 anos depois, conheço 0.00001%, e quem está lá há um mês, diz que conhece tudo. Sabe o que isso quer dizer? Que não conhece nada.

Em termos de mercado, a China são muitos mercados. O que eu vendo em Xangai, não vendo em Pequim, o que eu vendo em Pequim, não vendo em Guanzhou, porque todos os mercados são diferentes. Ou seja, se no inverno em Guanzhou estamos a falar em 17 graus, em Harbin estão -20 graus. Os gostos são diferentes, é muito simples, basta ver aquilo que as pessoas comem, aquilo que eles comem no Sul, em Pequim ou em Harbin não é igual.

Quando eu faço alguma coisa e noto uma reação diferente, pergunto o que é que eu fiz. É preciso ter a humildade de perguntar para corrigir os erros. Cheguei a um restaurante, sentei-me, olham para mim de lado. O que é que eu fiz? Sentei-me no lugar de quem convidou. As regras no Norte e no Sul são diferentes, eu vivi em Pequim e de repente fui para o Sul, vivi lá 8 anos e não sabia nada.

Quem trabalha com a China está todos os dias a aprender, e é por isso que eu acho tão motivador e interessante.

### **Quais foram as maiores dificuldades no processo de internacionalização para a China?**

As dificuldades são sempre imensas. Eu acho que a maior dificuldade não foi abrir a empresa. Foi na panóplia de 1.4 mil milhões de pessoas e de muitas empresas que existem, tentar perceber qual é que era o mercado onde estava exatamente o nosso

nicho, porque às vezes há muitas aparências que iludem e há muitas empresas que nós achamos que não é por um lado, é por outro. Não é que tenha sido uma dificuldade, foi trabalhoso desenvolver a estratégia. Esse foi o nosso primeiro grande desafio, para mim, não existem dificuldades, mas sim desafios. O segundo desafio foi, e aqui ficou muito na minha mão, de tentar transmitir as necessidades do mercado a pessoas que estão sentadas num escritório numa cidade em Portugal que nunca foram à China e não sabem como funciona. Eu tinha produtos com o nome, por exemplo, Lisboa 44, e os clientes não olhavam, sabe o que é que nós fizemos? Mudou-se tudo, mas a empresa foi capaz de absorver as minhas opiniões e conforme elas foram sendo vencedoras, elas entenderam que não era brincadeira. Eu passei de Lisboa 44 para Lisboa 88 devido à simbologia do número 4 ser ligado à morte. Diziam-me que isso era uma “palhaçada”, desculpe a palavra. Até ao dia em que foi à China um administrador, e estávamos no elevador no andar 19 e eu pedi-lhe para carregar no número 14, e ele começa a procurar pelo número. Entretanto olho para o elevador e estamos no 11, quando olhei para ele, ele disse-me que não havia nenhum 14. Então, eu perguntei como é que eles queriam vender produtos com o número 4 no nome.

Outra coisa importante, é o número de telefone, não vai dar um número de telefone com o número 4. Se tem esse número de telefone, mude-o. Quem vai para lá, tem de perceber que há bastantes profissionais, como nós, que damos todas as informações de mercado de acordo com o nosso conhecimento, que obviamente quando se conhece o 0,0001%, às vezes é retido em Portugal como uma brincadeirinha, e não é. Já me recusei a vender um produto da empresa porque se chamava Tibete, eu não ia criar problemas. Estou a vender um produto e não tenho religião ou partido, não vamos estar a criar barreiras só porque alguém sentado num grande escritório no Porto decidiu que era giro chamar Tibete. Tudo isto são pequenos detalhes que querem dizer tudo e se nota ou não se uma empresa sabe trabalhar na China e está a ser bem acompanhada na China.

### **Quais foram as facilidades no processo de internacionalização para a China?**

A mentalidade, a vontade de querer aprender, a humildade, a consciência que éramos totalmente diferentes, mas que tínhamos prometido que éramos bons. O facto de falar chinês foi uma mais-valia, eu nunca tive um tradutor e eles achavam isso muito engraçado. Mas eu acho que foi uma questão de mentalidade mesmo, não há problemas, só há desafios. Sabemos que temos produto, agora temos de tentar explicar aos nossos clientes e parceiros que somos bons e estamos aqui a tentar fazer um longo caminho com eles. Acho que não devemos ver a China como um obstáculo, mas sim

um ótimo desafio onde todos ganhamos e aprendemos, bem, acho que isso é a maior vantagem. Temos de ter a mente aberta também, claro.

### **Entrevista – estudo 2**

Entrevista realizada no dia 14 de dezembro de 2022 ao responsável pela internacionalização da empresa Niceworld, especializada no comércio de malhas, vestuário e acessórios, sediada em Guimarães.

### **Qual será o modo de entrada que tencionam escolher para entrar no mercado chinês?**

Através de um agente.

### **A entrada no mercado chinês será realizada por meio de um intermediário?**

Acredito que era a melhor maneira para conseguirmos entrar no mercado chinês, sim.

### **Pretendem adaptar algum produto / modo de comunicação para entrar no mercado chinês?**

Eu sei que de mercado para mercado existem requerimentos diferentes em termos de questões de saúde ou questões sanitárias, não sei até que ponto são os requisitos do mercado chinês mais elevados do que os mercados com quem já trabalhamos e se teríamos de fazer algum tipo de adaptação. No entanto, acredito que o mercado chinês seja um mercado mais acessível nessa questão e devem ter uma flexibilidade maior e acredito que não teríamos dificuldade nenhuma em introduzir os nossos produtos lá sem qualquer tipo de alteração.

Ou seja, não adaptava nada à cultura deles, porque acho que independentemente da cultura, o que se está aqui a debater é o produto.

### **Estão familiarizados com o termo *Guanxi*?**

Não.

### **Daquilo que já conhecem da cultura chinesa, identificaram obstáculos relevantes ao processo de internacionalização da empresa?**

É uma boa questão. Eu sinto que a confiança que tentamos criar é mais complicada com um chinês do que por exemplo, com um turco. E lidar com um mercado que fica a 5 horas de distância, não é o mesmo que lidar com um mercado que fica a 15 horas e eu sinto que a mentalidade chinesa é menos flexível, ou seja, acho que são muito mais fixos e têm uma mentalidade mais “presa” àquilo que lhes é ensinado e que lhes é

passado ano após ano. Eu acho que apesar de nós podermos vir a inovar, podermos apresentar algo que possa ser do interesse deles, acho que a mentalidade deles de receber algo novo, não é a mesma que um turco, um italiano ou um brasileiro, por exemplo, receber algo novo. Acho que o primeiro impacto e a primeira reação por parte dos chineses são pior do que em outros mercados. Acho que eles são menos recetivos à novidade, provavelmente por essa novidade vir por alguém que não seja da cultura deles, mas sim de uma cultura externa. Mas acredito que sim, acho que é uma dificuldade ganhar a confiança deles.

### **Compreendem a diferença legislativa entre a China continental e as regiões de Hong Kong e Macau?**

Sei que existem ali, como é obvio, questões que são debatidas e diferenciadas de parte a parte. No entanto, não sei quais são esses fatores que não ali debatidos, acredito que não sejam questões culturais, mas sim questões mais económicas e políticas.

Se formos para a China explorar isto, acredito que inicialmente entremos por Hong Kong, devido às facilidades, e só depois iremos explorar as regiões fora dessa zona.

### **Estão cientes das diferenças linguísticas entre a China continental e as regiões de Hong Kong e Macau?**

Sim, sei que são pequenas, mas que existem.

### **Sentem-se conhecedores do avanço tecnológico chinês? (metaverso, publicidades em 3D, pagamentos unicamente através do telemóvel)**

Sei que eles são melhores, muito melhores, mas até que ponto, não. Sei que sem dúvida, em termos tecnológicos eles estão muito mais avançados do que nós.

### **Pretendem usar o comércio eletrónico na China?**

Não. Porque é que eu venderia online na China e não venderia online a partir daqui? Eu percebo de questões de informática, e sei que na China ficaria muito mais caro do que aqui. Não pretendia abrir um site na China, ponto cn, abriria um em Portugal com tradução em chinês. Pretendemos explorar toda a imagem na Niceworld a partir daqui e usar a mesma imagem que usamos aqui. Pelo que sei e estudei, existem cores que saltam à imagem das pessoas, e isso não muda de cultura para cultura, o vermelho continua a ser uma cor de calor, uma cor que chama e atrai, enquanto o azul é uma cor que acalma. Não me parece que na China a cor mudasse e que eles ficariam irritados por ver azul.

Poderíamos posteriormente abrir uma filial chinesa e aí poderíamos ter um site chinês e as redes sociais chinesas associadas a essa filial.

O ideal seria também optarmos por usar o Wechat, no entanto, tenho um certo receio em utilizar este tipo de plataformas para fazer pagamentos, acho que sem dúvida nenhuma, os chineses são evoluídos, mas eu não ia sentir evolução nenhuma em usar as plataformas deles. Acho que as nossas são mais adequadas e nos permitem melhores entradas e mesmo na china, com a dificuldade que eles têm em aceder a sites, mesmo assim eles continuam a aceder.

### **Que tipo de dificuldades esperam encontrar no mercado chinês?**

A comunicação e a receção ao produto, pelo facto que eles iriam saber que o produto é feito em Portugal e não na China, poderá causar algumas controvérsias.

### **Que facilidades esperam encontrar no mercado chinês?**

Acredito que o mercado chinês tem uma coisa muito boa, ou seja, pagam a tempo. No que diz respeito às questões financeiras, acho que são um mercado muito mais organizado e que não se põem em causa. Acho que as questões burocráticas e financeiras iam trazer mais facilidade.