



Universidade de Aveiro Departamento de Línguas e Culturas

2019

FRANCISCO LEONEL O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NAS PME'S
LOURENÇO FERREIRA PORTUGUESAS: CASO DE ESTUDO TAPEÇARIAS
DA COSTA FERREIRA DE SÁ



Universidade de Aveiro

2019

Departamento de Línguas e Culturas

FRANCISCO LEONEL LOURENÇO FERREIRA DA COSTA **O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NAS PME'S PORTUGUESAS: CASO DE ESTUDO TAPEÇARIAS FERREIRA DE SÁ**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e relações Empresariais, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Reinaldo Francisco Silva, Professor auxiliar no Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha mãe, Ana Paula Lourenço, e aos meus avós, pelo apoio incondicional.

o júri

Presidente

Professora Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Vogais

Professora Doutora Sílvia Isabel do Rosário Ribeiro
Professora Adjunta da Universidade de Aveiro (arguente)

Professor Doutor Reinaldo Francisco Silva
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientador)

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Prof^a Doutora Ana Maria Ramalheira pela orientação e dedicação desde o começo do Mestrado. Obrigado também ao Prof^o Doutor Reinaldo Francisco Silva pela disponibilidade contínua e pelo auxílio na orientação e estruturação do presente trabalho.

Tenho de agradecer também à Engenheira Fernanda Barbosa, por gentilmente aceitar em participar neste caso de estudo, cedendo assim material exclusivo acerca da empresa. Obrigado por permitir que este trabalho se realizasse da melhor forma possível.

Obrigado também à Dra. Sónia Cerejo pela disponibilidade e ajuda constante e por todos os ensinamentos ao longo destes meses.

Obrigado à minha mãe, Ana Paula Lourenço, por ser o maior exemplo a seguir que alguém pode ter.

Obrigado aos meus avós, por serem quem são.

Obrigado ao Armando Bouçon, pela ajuda e apoio incessante.

Obrigado à minha irmã, Francisca Lourenço Costa, por ser um exemplo de dedicação e trabalho.

Obrigado à Andreia Sousa, pelo apoio incansável ao longo destes anos.

Obrigado aos meus amigos e aos restantes membros da minha família que tantas vezes me ajudaram nas minhas batalhas pessoais e, direta ou indiretamente, contribuíram positivamente para o culminar desta fase.

A todos o meu muito obrigado.

Palavras-chave

Internacionalização, estratégia, empresas, incentivos, impacto, negócios, estrangeiro

Resumo

Atualmente, as PME's enfrentam inúmeros desafios que põem à prova as suas competências e a sua capacidade de adaptação e de gerar vantagem competitiva no mercado. Desta forma, desde os finais do século XX, tem havido uma crescente necessidade em adotar estratégias que permitam às mesmas empresas um crescimento sustentável e lucrativo, a longo prazo. A internacionalização revelou-se uma das estratégias mais importantes, uma vez que as empresas começaram a constatar as vantagens e os resultados que o comércio internacional lhes pode trazer. Assim, revela-se importante perceber as estratégias de internacionalização utilizadas e averiguar de que forma a Tapeçarias Ferreira de Sá conseguiu expandir o seu negócio além-fronteiras e os resultados conseguidos.

Keywords

Internationalization, strategy, companies, incentives, impact, business, foreign

Abstract

Nowadays, SME's are confronted with a series of challenges that put at stake their skills and their ability to adapt and, ultimately, generate competitive advantage in the marketplace. Thus, since the last quarter of the 20th century, there has been much greater concern in adopting new strategies, which will enable companies to grow sustainably in the long run. Internationalization has become an important outlet in accomplishing this endeavor. Most companies started to realize its benefits as well as the subsequent results that would materialize when conducting international business. Therefore, it is crucial to understand the variety of strategies regarding internationalization that companies, in particular, Tapeçarias Ferreira de Sá, implemented in order to expand its business ventures overseas and the results obtained.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Objetivos	5
3. Metodologia	7
4. O setor da indústria de tapeçarias manuais em Portugal: Breve contextualização e situação atual	9
5. Tapeçarias Ferreira de Sá	13
a) Génese e Historial.....	13
b) Organigrama da empresa e colaboradores.....	22
c) Missão e valores.....	24
d) Contexto económico atual, em Portugal e no mundo.....	29
6. Internacionalização da empresa	33
a) Internacionalização: conceitos e historial do processo da empresa.....	33
b) Incentivo à internacionalização por parte do estado português e demonstração de resultados	50
c) Estratégias de Comunicação e Marketing	58
d) Análise SWOT da empresa.....	60
7. Considerações finais.....	65
8. Referências Bibliográficas	69
9. Anexos.....	73

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Evolução do PIB, Exportações e FBCF.....	30
Gráfico 2 – Evolução do EBIT e do EBITDA da Ferreira de Sá, de 2017 para 2018, em euros.....	54
Gráfico 3 – Evolução do Fornecimento e Serviços Externos e Gastos com Pessoal nos anos de 2017 e 2018.....	55
Gráfico 4 – Evolução do volume de negócios da Ferreira de Sá, nos últimos três anos, em euros.....	56
Gráfico 5 – Evolução do resultado líquido, relativo aos anos 2017 e 2018.....	57

Índice de Figuras

Figura 1- Carpete de juta	10
Figura 2 - Carpete de lã.	10
Figura 3. Ferreira de Sá no mundo e em Portugal – Hotéis nacionais e lojas.	20
Figura 4. Ferreira de Sá no mundo e em Portugal – Hotéis Internacionais.....	21
Figura 5. Organigrama da empresa, organizado e dividido por departamentos, em Dezembro de 2018 e indicação do número expectável de aumento de colaboradores até 2024.	23
Figura 6 – Revista Boat, o mercado mais recente da Ferreira de Sá.	27
Figura 7 – Árvore genealógica da família de Joaquim Ferreira de Sá, fundador da empresa Ferreira de Sá, e respetivas gerações, desde a primeira à quarta.....	28
Figura 8 – Tipos de operação a nível internacional.....	36
Figura 9 – Vantagens de contratos de licenciamento.	38
Figura 10 – Principais problemas nos contratos de licenciamento.....	38
Figura 11 – Vantagens de Franchising.	40
Figura 12 – Principais obstáculos do Franchising.....	40
Figura 13 – Vantagens de Outsourcing	41
Figura 14 – Vantagens das alianças estratégicas.....	42
Figura 15 – Riscos das alianças estratégicas.	43
Figura 16 – Vantagens de Contratos de Gestão.....	44
Figura 17 – Principais riscos e problemas de contratos de gestão.....	44
Figura 18 – Vantagens dos modos de operação de investimento direto: joint ventures vs. aquisições totais ou parciais.	46
Figura 19 – Potenciais desvantagens de joint ventures vs aquisições totais ou parciais.....	47
Figura 20 – Estratégias importantes relativamente ao comércio internacional, do ponto de vista da Ferreira de Sá.	49
Figura 21 – Tipos de despesas potencialmente incluídas nos sistemas de incentivos, por parte do Estado.	51
Figura 22 – Exemplo esquemático de um projeto de internacionalização de uma PME.	53
Figura 23 – Análise SWOT tradicional da Tapeçaria Ferreira de Sá.	61
Figura 24 - Análise SWOT Cruzada da Tapeçaria Ferreira de Sá.....	63

1. Introdução

A presente dissertação foi realizada no âmbito da obtenção do grau de mestre em Línguas e Relações Empresariais, sob a direção da Professora Doutora Ana Maria Ramalheira e sob a orientação do Professor Doutor Reinaldo Francisco Silva. A empresa escolhida para objeto do estudo de caso deste trabalho foi a Tapeçarias Ferreira de Sá, sediada em Silvalde, no concelho de Espinho. Sob a direção de Fernanda Barbosa, licenciada em Engenharia Têxtil, a empresa pertence ao setor da indústria têxtil e produz tapetes e carpetes de luxo personalizados, *custom made*, para cada cliente particular.

O tema escolhido foi a Internacionalização e o respetivo impacto nas Pequenas e Médias Empresas Portuguesas (PME), mais especificamente na Tapeçarias Ferreira de Sá. Ao longo desta dissertação serão abordados diversos temas, divididos em nove capítulos, desde os objetivos e metodologia do trabalho à história e génese da empresa, seguidos pela missão e valores da empresa, ao organigrama empresarial e aos seus colaboradores. O enfoque principal do presente trabalho será a questão da internacionalização, como estratégia de crescimento e sustentabilidade e fonte de vantagem competitiva. Serão abordados os diferentes tipos de internacionalização, de um ponto de vista mais generalizado, às mais diversas estratégias que eficazmente podem permitir às empresas expandirem o seu negócio além-fronteiras. A Tapeçarias Ferreira de Sá constitui um exemplo representativo de PME que conseguiu internacionalizar-se com sucesso, adotando diversas estratégias eficazes e assumindo um controlo na gestão inigualável. Assim, a empresa revela-se um objeto de estudo bastante pertinente, dado o seu historial longo e complexo.

Hoje em dia, as empresas deparam-se com inúmeros desafios que as obrigam a estar em constante mudança, de forma a permanecerem competitivas, saberem responder às necessidades do mercado e dos respetivos públicos-alvo. Para isso, precisam de saber adaptar-se às novas formas de expansão, a novas tecnologias e a novas ideologias e mentalidades. Outros desafios com que as empresas se deparam atualmente são as barreiras culturais, económicas e políticas

de país para país. Todos estes fatores exigem uma capacidade de adaptação exemplar por parte das empresas que pretendam manter os seus negócios rentáveis, sustentáveis e num lugar de destaque no mercado.

Para além disto, o Estado Português tem diversos programas de incentivos para as PME's, inclusive de apoio à Internacionalização e expansão dos respetivos negócios. Estes incentivos serão também alvo de estudo, assim como o papel específico da Tapeçarias Ferreira de Sá, que também usufrui deste tipo de ajudas externas, assim como os resultados finais.

Ao longo do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, completei diversas unidades curriculares que se revelaram particularmente úteis na redação da presente dissertação. Ainda que as unidades curriculares, de um modo geral, se revelem bastante úteis no que toca ao mundo do trabalho e ao mundo empresarial, existem algumas em que a questão da internacionalização foi bastante aprofundada, permitindo-nos assim ganhar competências e bases adequadas à elaboração de um trabalho desta envergadura. Mais concretamente, as unidades curriculares de Estratégia e Competitividade, Gestão de Marcas e Marketing Industrial e de Serviços. Quanto à estruturação do trabalho, a unidade curricular de Relações Político-Culturais permitiu-nos perceber como se constrói um trabalho deste calibre, uma vez que o projeto final da UC foi a elaboração de um plano de tese provisório e fictício.

Ciente de que todas as unidades curriculares nos preparam, direta ou indiretamente, para este tipo de trabalho e para o futuro, revela-se sempre um desafio efetuar uma pesquisa de tamanha magnitude. A este propósito, a orientação do Professor Doutor Reinaldo Silva permitiu-me uma redação e estruturação cuidada da presente dissertação, enquanto a orientação da Dra. Sónia Cerejo, da Tapeçarias Ferreira de Sá, possibilitou a aquisição de determinadas competências e noções nos campos da gestão e das relações empresariais. Adicionalmente a estas competências, a redação deste trabalho também envolveu uma pesquisa aprofundada sobre a história e a origem da empresa, através da consulta de vários documentos e livros internos não acessíveis ao público.

Posto isto, passemos, então, à exposição dos objetivos e metodologia da presente dissertação, onde serão explicados o propósito central deste trabalho assim como os métodos de

pesquisa e consulta de material científico utilizados para obter a informação necessária para o estudo em apreço.

2. Objetivos

A génese da presente dissertação sobre a empresa Tapeçarias Ferreira de Sá como objeto do meu caso de estudo surgiu na medida em que se trata de uma empresa com enorme notoriedade, uma vez que é das empresas mais bem-sucedidas da cidade de Espinho. Detentora de uma longa história, a Ferreira de Sá conseguiu expandir-se além-fronteiras e concretizou inúmeros feitos e objetivos que poucas empresas nacionais do mesmo ramo conseguiram.

Para além desta minha convicção inicial e após alguma pesquisa e reuniões com a empresa, tornou-se notório, para mim, que estamos perante uma empresa modelo nas áreas de gestão, comunicação e expansão, de um ponto de vista estratégico e nacional. Na medida em que também resido em Espinho, cresci a ouvir falar da empresa e de todos os seus feitos e convivi de perto com alguns colaboradores da empresa, o que facilitou bastante a minha decisão, suscitando em mim ainda mais interesse e curiosidade.

Para além do presente estudo de natureza académica representar o culminar da obtenção de um grau académico, o Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, presta-se, de igual modo, a aplicar muitos dos ensinamentos sobre gestão e cultura empresarial obtidos ao longo desta pós-graduação. Deste modo, no presente estudo proponho-me a estruturar, explicar e expor de forma clara a história da Ferreira de Sá, a sua missão e valores, o seu volume de negócios e a equipa que permite o sucesso contínuo desta organização. Este êxito, porém, não poderá ser suficientemente entendido sem uma breve incursão nas questões inerentes à história e ferramentas de internacionalização, desde estratégias de marketing à análise dos mercados globais em que opera, e o seu impacto no seu volume de negócios, lucro e no país em geral. De forma a contextualizar e explicar estas questões de uma forma eficaz, farei, também, uma revisão de literatura relativa aos tópicos de cariz económico e referente à internacionalização, assim como às ferramentas de marketing e divulgação da empresa em questão. O objetivo central da presente dissertação é, assim, perceber de que forma este conjunto de fatores aliado

ao processo contínuo de internacionalização levaram ao enorme e contínuo sucesso que a empresa tem vindo a alcançar ao longo dos anos.

3. Metodologia

De forma a perceber e confirmar a veracidade dos resultados da presente dissertação, nomeadamente a influência e o impacto da internacionalização na obtenção de lucros avultados e sucesso desta empresa nacional, procurei recolher informação mais generalista sobre estas temáticas através das fontes mais tradicionais, como páginas web, livros, artigos científicos, elementos estes no âmbito da internacionalização, com o intuito de os aplicar, e estudar, ao caso concreto das Tapeçarias Ferreira de Sá. Para a redação da primeira parte do trabalho, a fonte mais importante que consultei foi o livro interno da comemoração dos 70 anos da empresa onde consta toda a sua história, sucessos e marcos históricos desta empresa, que se revelou bastante útil e me permitiu contextualizar a empresa e as suas origens. Para além da consulta do livro interno, a empresa, nomeadamente a Dra. Sónia Cerejo, combinou várias reuniões comigo de modo a delinear meticulosamente a estrutura da dissertação e fornecer-me as informações necessárias à realização da mesma, uma vez que grande parte do material fornecido é confidencial e não está disponível para divulgação.

Relativamente à segunda parte, o cerne do meu trabalho, investiguei conceitos e procurei artigos que me elucidassem acerca da internacionalização, sobretudo de um ponto de vista estratégico e competitivo. Além do mais, foi-me facultado material adicional relativo às estratégias de marketing e estratégias de internacionalização que a Ferreira de Sá aplicou, e que ainda aplica, de modo a alcançar, ou até superar, os seus objetivos anuais. Para além deste material teórico e factual da empresa em questão e dos diversos artigos científicos consultados, procurei colmatar algumas lacunas com pesquisas adicionais sobre temas pouco mencionados em livros, ou devido à informação escassa que a empresa não dispunha, também em páginas web, como jornais *online*, blogs económicos, etc.

No capítulo seguinte, procederei a uma contextualização abreviada do setor das tapeçarias manuais em Portugal de modo a percebermos o posicionamento da Ferreira de Sá no mercado, quer no presente quer no início da sua fundação.

4. O setor da indústria de tapeçarias manuais em Portugal: Breve contextualização e situação atual

De forma a entender o sucesso e percurso da empresa Tapeçaria Ferreira de Sá, tornou-se importante, primeiro, contextualizar o setor das tapeçarias manuais e verificar a sua evolução ao longo do tempo até aos dias de hoje, o que me trouxe ao presente capítulo.

O termo Tapeçaria, segundo o dicionário *online* Infopedia, tem como definição o «estofa lavrado ou bordado com que se revestem paredes, soalhos, móveis», ou simplesmente «alcatifa» (Infopedia, 2003-2019). A história da indústria de tapeçarias em Portugal não é tão antiga como normalmente se pensa, tendo os portugueses começado a investir nesta indústria em fábricas estrangeiras, nomeadamente em França e na Flandres até ao século XVIII. A partir desse momento, e depois do terramoto de 1755, o Marquês de Pombal decidiu criar duas fábricas de tapeçarias, em Lisboa e Tavira, que, infelizmente, não duraram muito tempo (Manufactura de Tapeçarias de Portalegre, 2019).

Quase dois séculos mais tarde, já em meados de 1940, começam a surgir novas fábricas em alguns pontos do país, como Portalegre, mas também em Silvalde, na freguesia de Espinho, onde uma das maiores empresas de tapeçarias manufaturadas viria a ser criada: a Ferreira de Sá, a 25 de Abril de 1946. Nos primeiros anos, revelou-se particularmente difícil ganhar alguma notoriedade e, principalmente, credibilidade, uma vez que associavam qualidade a, por exemplo, fábricas francesas ou flamengas. As fábricas portuguesas, contudo, rapidamente começaram a acompanhar a crescente indústria das tapeçarias manuais. (Ferreira de Sá, 2016).

Assim que a Ferreira de Sá, na altura ainda sob o nome Pinto & Fontes, Sucrs, Lda., se voltou para o negócio, começaram-se a produzir carpetes, tapetes, passadeiras, alcatifas de juta e lã, como se pode verificar nas figuras 1 e 2 abaixo.



Figura 1- Carpete de juta

Fonte: Google Imagens

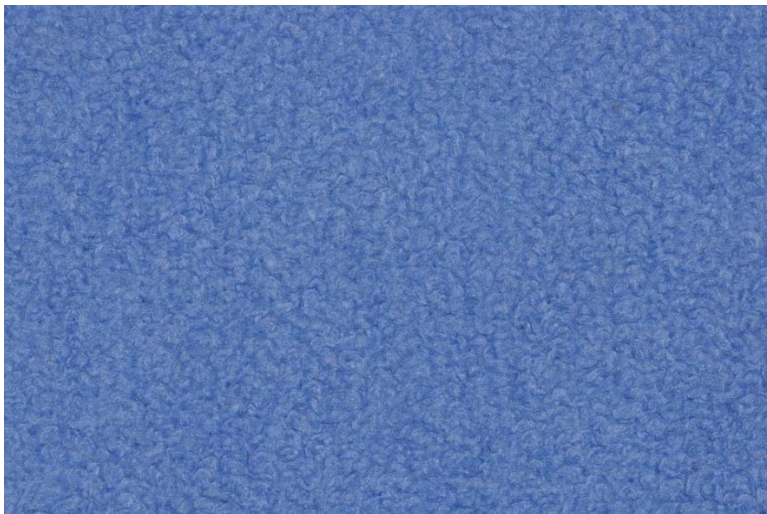


Figura 2 - Carpete de lã

Fonte: Google Imagens

Empregando várias mulheres da Póvoa de Varzim, que se deslocaram para Silvalde após a Segunda Guerra Mundial, estas dedicaram-se especificamente à manufatura dos seus produtos, fazendo uso do «Ponto de Beiriz», famoso pela sua técnica inigualável, cujo nome provém da freguesia de Beiriz, pertencente ao concelho da Póvoa de Varzim, que conhecemos hoje em dia

como «Ponto Português». Este ponto consiste essencialmente num nó manual especializado. Assim, era extremamente importante para a empresa manter os seus produtos manufacturados, uma vez que este «Ponto Português» era o único capaz de satisfazer as encomendas de tapetes da altura. Tais encomendas, de então para cá, têm vindo a crescer, e, por esse motivo, a técnica nunca foi posta de lado (Ferreira de Sá , 2016).

Este aumento da produção industrial permitiu cimentar o que viria a ser um futuro próspero e lucrativo, uma vez que a empresa tornou-se numa das maiores, possivelmente a maior, no fabrico e comércio da tapeçaria portuguesa. Como tal, tem vindo a exportar para vários cantos do mundo, uma questão que aflorarei mais adiante no trabalho. Atualmente, a empresa compete diretamente com muitas outras, tais como a Decorações Meadela (Viana do Castelo), a Tapetão (Guarda) e a Ponto por Ponto (Lisboa), o que mostra que Portugal se encontra muito bem posicionado e pronto para satisfazer as necessidades dos seus clientes e consumidores, nacionais e internacionais (Jornal de Negócios, 2019).

Numa era cada vez mais robotizada que nunca, a Ferreira de Sá destaca-se e tem consciência que um dos seus maiores trunfos é a produção em larga escala, assim como a manufatura dos seus produtos, embora se saiba adaptar à tecnologia e às novas ferramentas que permitem o sucesso do produto final. Neste mesmo contexto, torna-se importante perceber com maior detalhe as origens da empresa e cada passo dado para se posicionar no mercado como hoje a conhecemos, o que me leva, no capítulo seguinte, à apresentação de uma breve resenha da história e génese da empresa.

5. Tapeçarias Ferreira de Sá

a) Génese e Historial

De forma a analisar o longo percurso da empresa têxtil Ferreira de Sá, e após contextualizar o setor das tapeçarias em Portugal e a sua evolução, passo a expor minuciosamente a sua história e os passos dados ao longo dos anos e as diversas variáveis que trouxeram à empresa o sucesso que esta conseguiu e que é visível nos dias de hoje, nomeadamente a sua missão e valores. Em seguida, abordarei o organigrama empresarial e a caracterização dos seus colaboradores, tanto diretos como indiretos; o contexto económico atual em que opera e a análise do volume de negócios e outros resultados operacionais da empresa nos últimos anos.

Após o agendamento de várias reuniões na empresa e me terem facultado algumas informações mais detalhadas acerca da mesma, consultei o livro interno intitulado *Ferreira de Sá – 70 anos*, com o objetivo de descortinar a história e percurso de uma das mais prestigiadas empresas de tapeçarias em Portugal, assim como uma das maiores exportadoras portuguesas neste ramo.

Podemos começar por considerar que a Tapeçarias Ferreira de Sá se pode classificar como uma empresa familiar, tendo-se mantido assim desde a sua criação até aos dias de hoje. Joaquim Ferreira de Sá, nascido a 2 de Maio de 1908, ajudou à criação da empresa, sendo que na altura se designava como Pinto & Fontes, Sucrs, Lda.. Iniciou assim a sua atividade no dia 25 de Abril de 1946. Na altura, Joaquim Ferreira de Sá era apenas investidor, exercendo também as funções de contabilista da empresa, enquanto Pinto e Manuel Pereira Fontes eram os fundadores originais (Ferreira de Sá , 2016).

Como já houve oportunidade de referir no capítulo anterior, o seu trabalho era estritamente manufaturado, produzindo assim tapetes, passadeiras e alcatifas de juta, cairo e lã. Durante os seus primeiros dez anos, a empresa registou uma série de sucessos, tendo-se

posicionado a nível nacional num lugar de destaque, na medida em que as vendas foram um sucesso graças ao fabrico de artigos de enorme qualidade (Ferreira de Sá , 2016).

Em 1956, Manuel Pereira Fontes vendeu a Joaquim Ferreira de Sá a sua quota da empresa, permitindo, deste modo, que se tornasse oficialmente o principal responsável da empresa. Esta aquisição originou a mudança de nome para Ferreira de Sá, como ainda hoje a conhecemos (Ferreira de Sá , 2016).

Após um trágico incêndio em 1959, Joaquim Ferreira de Sá recusou-se a desistir do seu objetivo: a exportação dos seus produtos para o estrangeiro, uma proeza que conseguiu concretizar dois anos mais tarde, em 1961. Ainda em plena época de guerra fria, nomeadamente durante a divisão das duas Alemanhas, a República Federal da Alemanha, RFA, foi o primeiro cliente internacional da empresa. Esta primeira tentativa de internacionalização da empresa permitiu que o alemão Georg Scheftner se tornasse agente da firma em Hamburgo, uma mudança que permitiu que vários produtos constassem nos catálogos destinados à promoção de tapetes (Ferreira de Sá , 2016).

Após um período de prosperidade, Joaquim Ferreira de Sá faleceu a 2 de Janeiro de 1964, deixando assim 50% da firma à sua viúva, Zulmira Santos, o que levou a que a empresa passasse a ter o nome comercial de “Viúva de Joaquim Ferreira de Sá, Sucr”. Apesar de não possuir grandes conhecimentos e experiência sobre os negócios e administração e gestão empresarial, Zulmira Ferreira dos Santos solicitou a colaboração de Manuel Ramiro Relvas, um artista plástico que colaborava na empresa desde 1961, para tratar da correspondência da empresa com o estrangeiro (Ferreira de Sá , 2016).

Sob a gerência de Manuel Ramiro Relvas, a empresa procurou inovar e fê-lo através da aquisição de teares mecânicos, importados da Bélgica. Estes possibilitaram um aumento na produção e, ao mesmo tempo, requeriam menos mão-de-obra. Com o resultado deste novo modelo de laboração, esta produção deu origem a novas coleções que eram somente vendidas em Portugal (Ferreira de Sá , 2016).

Relativamente à exportação da empresa, a Ferreira de Sá fez questão em continuar a produzir utilizando também velhos teares manuais, que permitiam fazer o famoso ponto

português e o nó manual. A partir de 1970, as exportações da empresa representava já um terço das vendas e, para além da RFA, as carpetes e tapetes da Ferreira de Sá eram também exportadas para a Suíça, França, Noruega, Inglaterra, Dinamarca, Venezuela, Japão, Suécia e Itália, sendo que em cerca de uma década, de apenas um país, passa a exportar para dez países estrangeiros, um grande feito para uma tapeteira portuguesa (Ferreira de Sá , 2016).

Em 1974, uma das filhas de Joaquim Ferreira de Sá e Zulmira Santos, Maria Carlinda, tornou-se sócia-gerente da empresa. O seu marido, Fernando Barbosa, criou o departamento de medicina no trabalho, contribuindo assim para a evolução da firma. Em 1984, Maria Carlinda comprou as quotas que a irmã Maria Zulmira possuía na Ferreira de Sá (Ferreira de Sá , 2016).

Em 1986, Portugal foi admitido na Comunidade Económica Europeia (CEE), o que não se revelou vantajoso para a indústria portuguesa de tapeçaria, na medida em que esta nova realidade levou ao encerramento de muitas empresas que não conseguiam concorrer com as suas empresas congéneres que, naturalmente, vendiam mais. Apesar deste desaire empresarial, a Ferreira de Sá resistiu graças às suas técnicas de origem e à qualidade dos seus produtos. Por esta altura, eram várias as coleções da empresa que ainda permitiam revolucionar a indústria, tanto nacional como internacional (Ferreira de Sá , 2016).

Em 1991, Maria Carlinda nomeia a sua filha, Fernanda Maria Ferreira de Sá Barbosa, gerente da empresa, dando assim início à terceira geração da empresa. Fernanda Barbosa licenciou-se em Engenharia Têxtil na Universidade do Minho, após ter desistido do curso de Matemática (Ferreira de Sá , 2016).

Como qualquer empresa bem-sucedida, a Ferreira de Sá adaptou-se aos novos tempos e às novas tecnologias. Assim, graças aos estudos superiores neste ramo de atividade, a nova gerente tinha conhecimentos de novas ferramentas e equipamento tecnológico para produzir tapetes: *hand-tufting*, que consiste em pistolas que injetam e cortam o fio em telas verticais, revelando-se, assim, crucial para o futuro da empresa até aos dias de hoje. Apesar de se considerar que esta tecnologia de ponta era importante aquando do seu lançamento no mercado, os teares mecânicos trazidos da Bélgica podiam prejudicar gravemente a empresa, causando até

a sua falência, uma vez que o custo de produção era muito mais alto que o preço de venda (Ferreira de Sá , 2016).

No entanto, a substituição destes equipamentos por outros mais modernos e eficientes era impensável, uma vez que os seus custos poderiam também ser muito elevados, o equivalente a 500 mil a 1 milhão de euros atualmente. As pistolas do *hand-tufting* custavam entre 2 a 3 mil euros e, para além de serem uma técnica rápida, tratava-se também de um investimento de baixo custo, condições que em muito facilitaram a escolha da gerente da empresa. Foi nesta altura que se procedeu ao desmantelamento oficial dos antigos teares mecânicos vindos da Bélgica e à sua substituição pela nova forma de produzir tapetes em Portugal. Com este novo equipamento, os tapetes produzidos continuaram a deter uma grande qualidade e tanto o mercado nacional como internacional se renderam aos mesmos. Deste modo, foi possível à empresa modernizar-se e adaptar-se, aumentar a produtividade e reduzir os custos. Consequentemente, a empresa revelou-se um grande exemplo para qualquer empresa moderna que queira sobreviver e, acima de tudo, expandir e prosperar (Ferreira de Sá , 2016).

De início, foi necessário dispensar alguns trabalhadores mas, com o passar do tempo, a Ferreira de Sá adquiriu mais pistolas e, por sua vez, necessitou de contratar mão-de-obra adicional. A empresa tinha cerca de 140 trabalhadores em 2016, no ano em que o livro consultado foi publicado, preferencialmente da região, contribuindo, deste modo, para a diminuição da taxa de desemprego no concelho de Espinho. A este propósito, a Ferreira de Sá tem alguns protocolos com algumas escolas da região, fomentando, deste modo, a frequência de estágios curriculares e/ou profissionais aos seus alunos. Para além disto, patrocina inúmeras atividades da região e/ou arredores e também colabora frequentemente com a Junta de Freguesia de Silvalde (Ferreira de Sá , 2016).

Contrariamente ao tipo de produtos estandardizados que faziam inicialmente, a Ferreira de Sá mudou a sua estratégia e passou a produzir tapetes à medida do cliente, de modo a satisfazer as necessidades de cada um, pertencentes a um segmento alto. A firma vende para hotéis de luxo, museus, edifícios públicos, lojas de grandes marcas e, também, casas particulares, quer sejam em Portugal ou no estrangeiro (Ferreira de Sá , 2016).

Um momento importante na história da empresa foi a visita do Papa Bento XVI, em 2010, uma vez que a Ferreira de Sá foi a empresa escolhida para produzir o tapete da parte pública da Embaixada do Vaticano em Lisboa, assim como a carpete que decorou a varanda da Câmara Municipal do Porto, de onde o Papa discursou. A empresa também foi divulgada na publicidade da TAP em 2014, nomeadamente num filme institucional onde era reproduzida uma reportagem da Ferreira de Sá (Ferreira de Sá , 2016).

À medida que a empresa foi crescendo, foram criados novos cargos de responsabilidade em diferentes departamentos, que ficaram sob a tutela de outros netos do fundador da empresa, irmãos da atual CEO, Fernanda Barbosa. Joaquim Carlos tornou-se diretor de Aprovisionamento, enquanto Maria Cristina assumiu a direção da Produção e, por fim, Nuno Miguel ficou responsável pela direção do Marketing e Imagem da empresa, assim como pelos projetos internacionais e nacionais (Ferreira de Sá , 2016).

A técnica implementada por Fernanda Barbosa, o *hand-tufting*, revelou-se um enorme sucesso e trouxe inúmeras vantagens para a empresa. No entanto, começou a ser extremamente difícil responder com prontidão ao volume de encomendas que a empresa, a certa altura, passou a ter. Assim, Fernanda Barbosa completou o *hand-tufting* com o *robot-tufting*, uma técnica muito idêntica ao tufado manual, mas com uma simples diferença: já não é um trabalhador a injetar o fio, mas sim um *robot* programado especificamente para essa função. Foi uma empresa sueca que foi escolhida pela Ferreira de Sá para apresentar esta nova tecnologia, originando assim uma frutífera e exclusiva parceria. O modelo de produção tradicional tão próprio da empresa, a manufatura, juntamente com esta técnica mais robotizada, permitiram à empresa adaptar-se aos tempos modernos, responder às necessidades e pedidos dos consumidores, sem alguma vez ter de renegar as suas origens. A empresa passou a laborar 24 horas por dia, sendo, para isso, necessários três turnos, o que originou uma nova contratação de colaboradores (Ferreira de Sá , 2016).

Em 2009, a empresa faturou 2 milhões e 200 mil euros, enquanto em 2015 este valor quadruplicou para 7 milhões e meio. Em 2016, a Ferreira de Sá produzia 5 mil metros quadrados de tapetes e carpetes, sendo que 90% destes eram exportados para o mercado estrangeiro, restando os 10% para o mercado nacional (Ferreira de Sá , 2016).

Para além do estabelecimento de parcerias com nomes importantes da moda, pintura e arquitetura, a Ferreira de Sá criou um departamento de *design* e criação de projetos. Esta nova valência permite aos *designers* efetuarem, previamente, uma amostra digital do produto pretendido pelo cliente. Após a fase de aprovação e escolha do modelo pretendido, a empresa passa, então, à fase da produção (Ferreira de Sá, 2016).

A atual líder da empresa, Fernanda Barbosa, afirma estar orgulhosa do percurso da empresa, assim como constata que muitos dos seus objetivos foram concretizados. A mesma acredita que a principal chave de sucesso da empresa foi a vontade de querer fazer mais e melhor de maneira a conquistar a confiança quer dos fornecedores, quer dos colaboradores e dos clientes (Ferreira de Sá, 2016).

De modo a demonstrar a notoriedade da empresa, tanto em Portugal como no mundo, segue em baixo uma lista de hotéis e lojas (figura 3), onde podemos encontrar as famosas carpetes e produtos da Ferreira de Sá. Na lista seguinte (figura 4) constam os nomes e localidades de todos os hotéis internacionais para os quais a empresa vende, desde a Europa (Polónia, Espanha, França, Reino Unido, etc...) aos Estados Unidos da América e ainda ao continente asiático (Médio Oriente, Azerbeijão). Desde o Hotel Yeatman, na cidade do Porto, às lojas Calvin Klein espalhadas pelo mundo inteiro, assim como uma vasta gama de hotéis nacionais e estrangeiros, constatamos que a empresa conseguiu expandir-se de forma a posicionar-se com sucesso no mercado internacional e não pretende abrandar este crescimento. De referir ainda que a empresa foi considerada pela revista *Exame*, em conjunto com a consultora multinacional Everis e pela AESE Business School, a quarta melhor empresa para trabalhar em Portugal. A empresa dispõe, ainda, de coleções assinadas por nomes de destaque da arquitetura contemporânea, nomeadamente Álvaro Siza Vieira, Fátima Lopes, Taha Hadid e Frank Gehry.

Atualmente, e a par do que vem acontecendo desde a sua origem, a empresa tem apostado continuamente em processos de informatização e automação de modo a acompanhar as exigências do mercado atual, destacando-se da concorrência pelos seus produtos e serviços pós-venda. Deste modo, a Tapeçaria Ferreira de Sá adotou uma estratégia focada em novas

metas e objetivos, no intuito de continuar a sua caminhada no sentido da modernização e desenvolvimento sustentado.

A empresa é também certificada, ao nível do Sistema de Gestão da Qualidade, pelo TUV RHEINLAND Portugal, garantindo que todas as etapas do processo produtivo são controladas e verificadas segundo a norma ISO 9001. Tal organização, crescimento e autonomia a nível financeiro tem garantido, há cinco anos consecutivos, o reconhecimento do mérito e sucesso alcançado através das certificações reconhecidas pelo IAPMEI, designadamente “PME Líder” e “PME de Excelência”.

NACIONAL NATIONAL

The Yeatman Hotel, Porto ****
Hotel Conrinthia, Lisbon *****
Hotel Rural da Misarela **** Montalegre
Hotel Minho ***** Vila Meã
Hotel Altis - Remodelação ***** Lisboa
Intercontinental Palácio das Cardosas ***** Porto
CS Salgados Grande Hotel ***** Albufeira
CS Hotel do Lago Montargil ***** Montargil
Vidago Palace – Remodelação ***** Vidago
Vila Vita Parc – Remodelação ***** Porches
Altis Prime – Remodelação ***** Lisboa
CS Vintage Lisboa – Remodelação ***** Lisboa
Vilalara Thalassa resort ***** Lagoa
Tróia Design Hotel ***** Tróia
Altis Belém Hotel SPA ***** Lisboa
Enatur Pousadas de Portugal ***** Várias unidades
Caesar Park Penha Longa ***** Sintra
Tiara Park Atlantic ***** Lisboa
Hotel Algarve Casino ***** Praia da Rocha

Hotel Infante de Sagres ***** Porto
Hotel Madeira Palácio ***** Funchal
Hotel Tivoli Marina Vilamoura ***** Vilamoura
São Rafael Suites ***** Praia de S. Rafael
Sheraton Algarve Hotel ***** Praia da Falésia
Sheraton Pine Cliff Residences ***** Praia da Falésia
Sheraton Pine Cliffs Vacation Club ***** Praia da Falésia
Sheraton Lisboa Hotel ***** Lisboa
Sheraton Porto Hotel ***** Porto
The Lake Resort ***** Vilamoura
Vila Vita Parc ***** Porches
Vilamoura Beach Hotel ***** Vilamoura
Grande Hotel do Porto ***** Porto
Horéis Vila Galé **** Várias unidades
Albergaria Poejo **** Marvão / Alentejo
Aparthotel Alto da Colina ***** Santa Eulália / Algarve
Formosa Park Hotel **** Praia do Ancão / Algarve
Forte de São João Hotel **** Vila do Conde
Hotel Cidnay ***** Santo Tirso
Hotel Faro **** Faro
Six Senses Douro Valley, Lamego

LOJAS STORES

Jimmy Choo, London, U.K.
Nespresso, Paris, Paris
Calvin Klein (worldwide)
Dior Homme (worldwide)
Kenzo, Paris
Wickett Jones, Lisboa

Figura 3. Ferreira de Sá no mundo e em Portugal – Hotéis nacionais e lojas.

Fonte: *Ferreira de Sá – 70 anos* (livro interno)

INTERNACIONAL *INTERNATIONAL*

Hotel Bristol, Warsaw, Poland
The Dorchester Hotel, London, U.K.
Private House Oakwood, U.K.
One & Only Royal Mirage Palace and Arabian Court, Dubai, U.A.E.
Hotel Montalembert, Paris, France
Hotel Signature *** Paris, France
Imperial Hotel ***** Vienna, Austria
Swissotel Kamelia Sochi ***** Sochi / Russia
Intercontinental Park Lane, London / UK
Westbury Hotel ***** Polo Bar – London / UK
Hotel Sheraton Baku ***** Baku / Azerbaijan
Hotel Maria Cristina ***** San Sebastian / Spain
Hotel Alfonso XIII 2013***** Sevilla / Spain
Sol Mélia Punta Cana ***** Punta Cana / Dominican Republic
Mélia Argel ***** Algeria
Hotel Sorolla Palace ***** Valencia / Spain
Andorra Park Hotel ***** Andorra la Vella – Andorra
ABBA Castilla Plaza Hotel***** Madrid / Spain
Hotel Meliá Sevilla **** Sevilla / Spain
One & Only Reethi Rah Hotel, Maldives
Royal York Hotel, North Yorkshire, U.K.
The Modani Spa Hotel, Israel
The Mayflower Inn and Spa, Washington, U.S.A.
Kuwait National Guard, Kuwait
Adu Dhabi National Oil Company, Abu Dhabi, U.A.E.
Sheraton Vancouver Wall Centre, Vancouver, Canada
Grand Hotel Europe, St. Petersburg, U.S.S.R.
AZAL Headquarters, Baku, Azerbaijan
Marbella Club Hotel, Marbella, Spain
Linked In, Dubai, U.A.E.

Figura 4. Ferreira de Sá no mundo e em Portugal – Hotéis Internacionais.

Fonte: *Ferreira de Sá – 70 anos* (livro interno)

Uma organização produz, vende e torna-se lucrativa graças aos colaboradores, administração e a todo o seu esforço e cooperação. Posto isto, torna-se crucial entender a constituição da empresa a nível interno, o que obriga, antes de mais, a apresentar o organigrama da empresa e à caracterização dos seus colaboradores.

b) Organigrama da empresa e colaboradores

Segundo o dicionário Priberam, um organigrama, ou organograma, corresponde à “gráfico de estrutura hierárquica de uma organização ou instituição, representando simultaneamente os diversos elementos do grupo e as suas respetivas relações (Priberam, 2019). Torna-se, assim, importante verificar e compreender o organigrama de uma empresa para compreendermos como está dividida, geralmente por departamentos e os colaboradores que neles trabalham.

Existem vários tipos de organigramas, embora todos tenham o mesmo objetivo em comum de distinguir os diferentes cargos, e as suas relações, de uma organização. Quanto ao organigrama clássico ou vertical, podemos denotar que estes são normalmente os mais comuns e apresentados em forma de pirâmide onde o cargo mais importante se situa também no vértice do topo do gráfico. O organigrama horizontal é idêntico ao vertical, mudando apenas a organização da hierarquização que, tal como diz o nome, é elaborado em sentido horizontal. Para além destes, existe o organigrama funcional que, apesar de idêntico ao vertical, foca-se nas funções e atividades dos colaboradores. São bastante comuns também os organigramas circulares que apresentam os cargos mais altos expostos no centro da figura, o que muitos creem que desvaloriza a questão da hierarquia e interpretam como algo positivo. Por fim, existe também o organigrama linear de responsabilidade, que enfatiza o inter-relacionamento entre as diversas atividades de uma empresa e os responsáveis pelas mesmas, enquanto os organigramas de barras representam a empresa através de retângulos, onde o tamanho do retângulo corresponde ao grau de importância de determinado cargo (Reis, 2017).

No caso da tapeçaria Ferreira de Sá, uma vez que a maioria destas informações não se encontra acessível ao público geral, foi-me facultado o acesso ao organigrama empresarial, de tipo horizontal, como é possível verificar na figura a seguir apresentada.

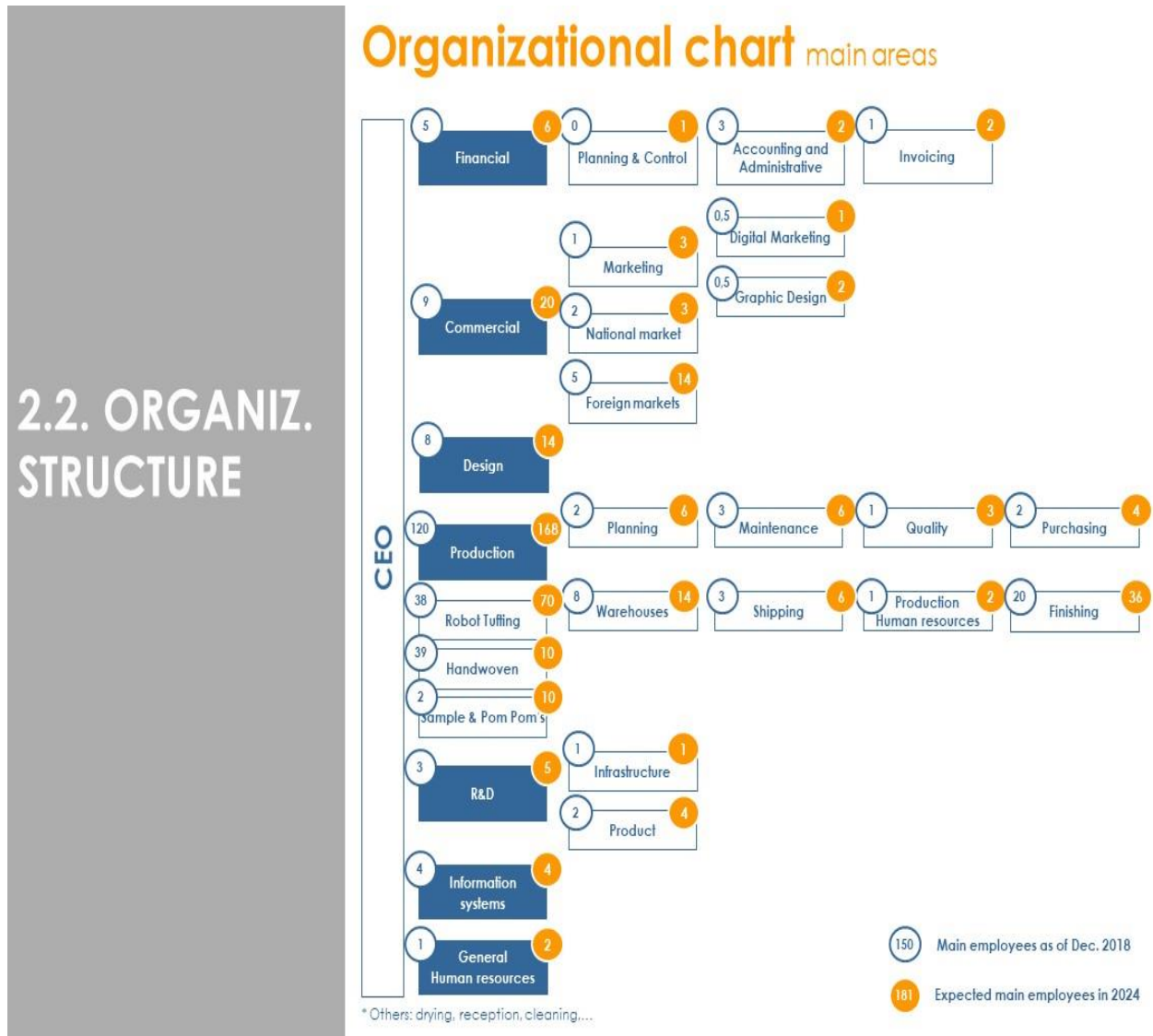


Figura 5. Organigrama da empresa, organizado e dividido por departamentos, em Dezembro de 2018 e indicação do número expectável de aumento de colaboradores até 2024.

Fonte: Ferreira de Sá

Atualmente, a Ferreira de Sá, sendo uma pequena média empresa com uma carga de trabalho sem precedente devido à procura elevada, emprega um número considerável de

colaboradores diretos. A empresa não tem colaboradores indiretos, uma vez que é tudo produzido na fábrica, pelos próprios colaboradores.

Atualmente, a Ferreira de Sá emprega, ao todo, 163 trabalhadores, incluindo operários e profissionais de todos os diversos departamentos da empresa. Como se pode notar no organigrama, o cargo mais alto é ocupado pela CEO, Fernanda Barbosa, seguindo-se-lhe os departamentos financeiro, comercial, *design*, produção, pesquisa e desenvolvimento, sistemas de informação e recursos humanos. No organigrama é também possível verificar os colaboradores principais empregados em Dezembro de 2018, mais especificamente 150, e o número expectável de colaboradores que passarão a ter, em cada departamento, em 2024. O número total de colaboradores previstos rondará os 181. Os 13 colaboradores classificados como “outros” no organigrama, correspondente a 2018, desempenham funções na receção, limpeza e secagem dos produtos.

Em seguida, apresentarei uma breve exposição relativamente à missão e valores da empresa, para que possamos entender as suas prioridades no que toca a produzir, vender e fazer negócio no geral. Para além disto, as técnicas utilizadas pela empresa serão um pouco mais abordadas, assim como os objetivos que a mesma tem e vai concretizando ao longo do tempo.

c) Missão e valores

De forma a entendermos melhor a política empresarial da empresa, é também de extrema importância analisarmos a sua missão e valores, uma vez que estes são os alicerces da fundação de qualquer empresa. Qualquer cliente ou fornecedor quando faz negócio com uma empresa, percebe imediatamente os seus valores e se estes vão ao encontro das suas necessidades ou vontades. Estes aspetos podem fazer a diferença a curto, médio e longo-prazo no sucesso da mesma.

Em virtude da Ferreira de Sá ser detentora de uma longa história, pode, efetivamente, orgulhar-se do seu percurso e dos seus valores que foram bem definidos desde o início, sendo que a sua experiência empresarial de excelência são a base da sua cultura organizacional há mais

de 70 anos. Esta longevidade e sucesso contínuo da empresa devem-se a sete valores fundamentais, que permitem a melhor relação com os seus clientes, parceiros, colaboradores, tendo como intuito a satisfação das suas necessidades e pedidos e a colocação no mercado de produtos de primeira qualidade e excelência.

Assim, a qualidade dos seus produtos é, acima de tudo, o primeiro valor fundamental e maior objetivo da empresa, de modo a garantir que todos os clientes vejam as suas necessidades satisfeitas com produtos da maior qualidade, para além de acreditarem piamente no lema da empresa que diz “qualidade é sinónimo de confiança” (Ferreira de Sá, 2019).

A par com a qualidade, o *design* ocupa um lugar de destaque nos valores e prioridades da empresa. As últimas tendências em termos de *design*, desde a cor, as formas, as texturas e os diversos materiais, são importantíssimos na hora de servir o cliente (Ferreira de Sá, 2019).

A importância e respeito que a empresa dá aos seus clientes vê-se na sua capacidade de resposta rápida aos serviços e produtos que lhes solicitam, na sua disponibilidade atempada, na medida em que personalizam cada produto em função do cliente. Torna-se, assim, notório que a prontidão e disponibilidade são outros dos sete valores fundamentais para a empresa (Ferreira de Sá, 2019).

Hoje em dia, para uma empresa conseguir prosperar e não apenas sobreviver, há que ir para além das expectativas do cliente e saber superá-las. Assim, outro motivo de satisfação por parte do cliente é o facto de esta empresa se esforçar de modo a tentar agradar aos seus clientes, sobretudo quando produz, por encomenda, artigos mais personalizados. Tal feito demonstra a importância da flexibilidade para a empresa (Ferreira de Sá, 2019).

Outra mais-valia é a combinação de técnicas de produção mais tradicionais, como os antigos teares de tecelagem manual e o ponto português, com novas técnicas e modos de produção mais modernas. A empresa ajudou a desenvolver algumas das mais avançadas técnicas de produção atuais, já referidas na sua análise histórica: *hand-tufting* (tufado manual) e *robot-tufting* (tufado com cabeça robotizada), técnicas estas apenas possíveis graças à ajuda de parceiros e fornecedores (Ferreira de Sá, 2019).

Adicionalmente, as questões ambientais, para esta empresa, afiguram-se como primordiais, optando por matérias-primas ecológicas e sustentáveis, produtos químicos não-poluentes e ainda um elaborado processo de reciclagem, de modo a garantir o bem-estar do ambiente e a sua preservação (Ferreira de Sá, 2019). Todos estes princípios influenciam as decisões, ações e reações da empresa, de forma a garantir a satisfação dos clientes e a respetiva lealdade. Outra mais-valia para a empresa é a sua ligação com o mundo empresarial e a academia, desenvolvendo parcerias com a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e com a Universidade de Aveiro, tendo, por conseguinte, contratado quatro engenheiros das respetivas universidades de forma a desenvolverem um *software* exclusivo da empresa conjuntamente com uma empresa de Braga. Em 2016, a Ferreira de Sá iniciou um projeto novo, em conjunto com a Escola de Belas Artes do Porto e com vários artistas plásticos internacionais, que consiste na elaboração de esculturas em tapeçarias, esculturas estas que, através de uma técnica específica, tornam-se tridimensionais (Ferreira de Sá, 2016).

O aumento da produção resultou na implementação de um *workflow* de informação específico, estando presente em todos os departamentos e áreas da empresa, desde a comercial, *design*, planeamento, produção, armazenagem, logística e controlo de qualidade, permitindo o controlo do estado de cada peça por parte da empresa. Só com este controlo é que, segundo a CEO Fernanda Barbosa, a Ferreira de Sá conseguiu, em 2015, ser uma PME de excelência (Ferreira de Sá, 2016).

Para além destas conquistas e lucro constante, a Ferreira de Sá apostou em infraestruturas, adquirindo um pavilhão de dois mil metros quadrados com o objetivo de armazenar as matérias-primas desde a lã pura, linho, seda, fibras de poliéster, etc. Automatizado e informatizado, tudo isto impede que os produtos sejam finalizados com qualquer defeito, uma vez que cada peça é única (Ferreira de Sá, 2016).

Outro dos objetivos da empresa era a entrada no mercado de luxo dos aviões privados, trabalhando com um laboratório alemão, mas que ainda não foi possível concretizar. Contudo, a Ferreira de Sá entrou no mercado marítimo, mais especificamente o dos barcos de lazer, fabricando exclusivamente para um dos mais luxuosos barcos do mundo. Abaixo, podemos

verificar na figura 6 uma revista internacional onde os produtos da Ferreira de Sá foram destacados.



Figura 6 – Revista Boat, o mercado mais recente da Ferreira de Sá.

Fonte: Ferreira de Sá (website oficial)

Até à presente data, a empresa alcançou inúmeras metas e concretizou uma grande parte dos seus objetivos. Logo, desde a primeira geração, houve a pretensão por parte da administração de se internacionalizar e ser uma empresa forte no estrangeiro, mas foi somente na segunda geração que esse desafio foi superado. Na terceira geração, foram concretizados os

maiores sonhos da empresa relativamente à internacionalização, embora esteja atualmente sob o controlo da quarta geração. Por forma a entendermos como é que este processo se desenrolou, abaixo segue a árvore genealógica detalhada da família do fundador da empresa Joaquim Ferreira de Sá e das respetivas gerações que se seguiram.

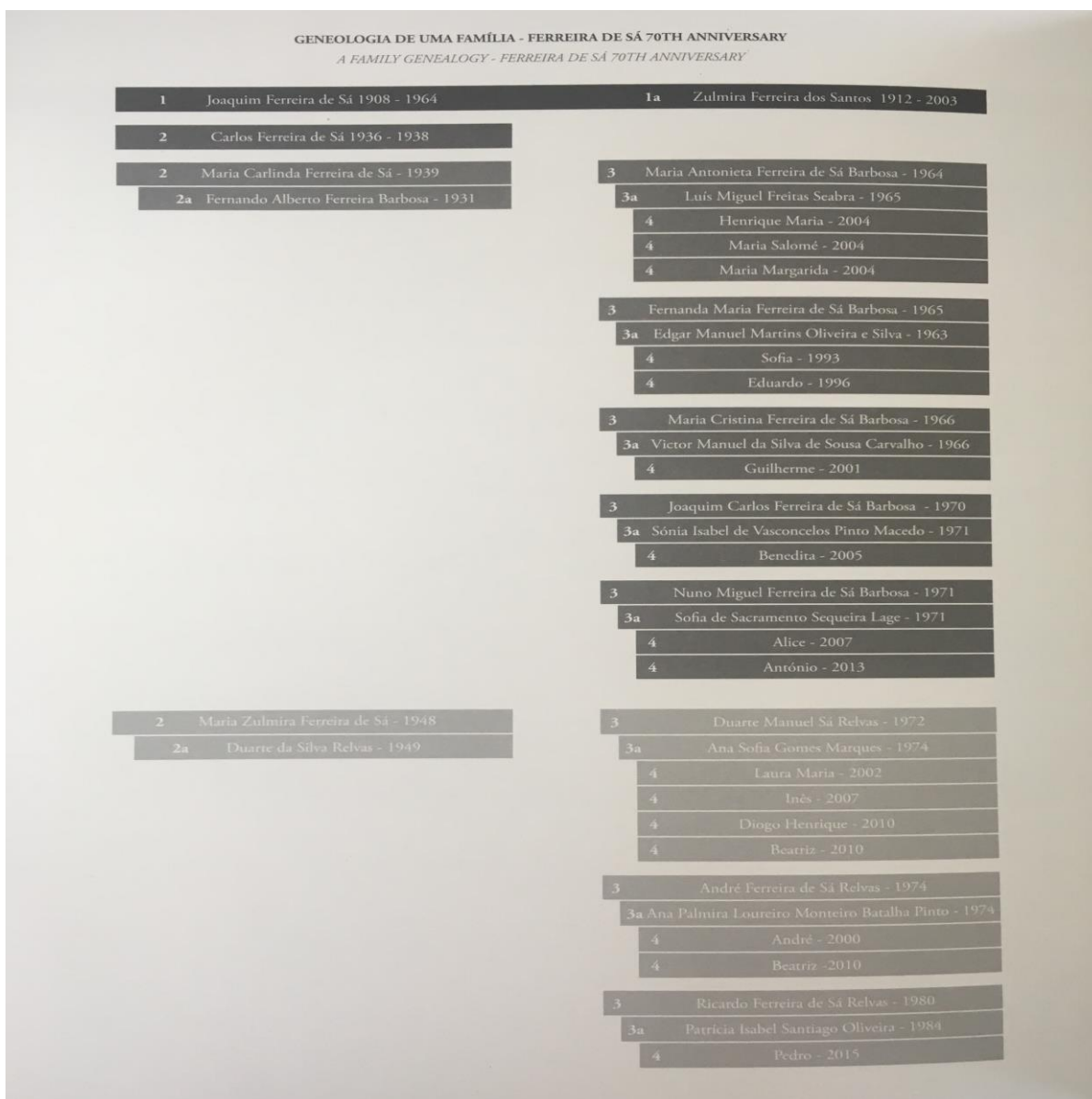


Figura 7 – Árvore genealógica da família de Joaquim Ferreira de Sá, fundador da empresa Ferreira de Sá, e respetivas gerações, desde a primeira à quarta.

Fonte: Ferreira de Sá – 70 anos

Para se compreender o impacto da empresa a nível nacional e internacional, é necessário perceber o contexto económico em que a empresa se insere, o que nos leva à próxima alínea. Este destina-se à análise da evolução das exportações e outros indicadores financeiros relevantes.

d) Contexto económico atual, em Portugal e no mundo

Nesta parte da presente dissertação, pretende-se expor e analisar brevemente o contexto económico nacional e internacional, com o objetivo de perceber o enquadramento da Ferreira de Sá no mercado. Mais tarde, mas também interligado com o presente subcapítulo, outros indicadores financeiros vão ser explicados, como o EBIT e o EBITDA, a diferença entre volume de negócios e lucro, levando assim à exposição do resultado líquido da empresa em 2018 e respetiva evolução, comparativamente com 2017.

Dada a conjuntura económica com que nos deparamos, tanto em Portugal como no resto da Europa, surgem diversos desafios que põem as empresas à prova e obrigam-nas a adaptar-se e a melhorar os seus serviços e produtos, de modo a manterem-se ativas e competitivas.

De acordo com as projeções do Banco de Portugal, a economia portuguesa deverá continuar a crescer no período 2019-21, embora a um ritmo ligeiramente inferior ao registado nos últimos anos. Após um aumento de 2,1% em 2018, o produto interno bruto (PIB) português deverá crescer 1,7% em 2019 e 2020 e 1,6% em 2021 (Banco de Portugal, 2018). O crescimento projetado é superior ao valor recentemente publicado pelo Banco Central Europeu (BCE) para a área do euro, o que demonstra progressos ligeiros no que toca à economia portuguesa.

O gráfico abaixo (gráfico 1) ilustra a evolução do PIB, do FBCF, empresarial e total, e das exportações em Portugal. Apesar da componente mais significativa para o caso de estudo em questão se traduzir nas exportações, é importante aplicar de forma simples e eficaz alguns conceitos básicos. O PIB significa Produto Interno Bruto que, por sua vez, corresponde ao valor total da produção de um país (Eurostat, 2017). Através da interpretação do gráfico 1, é possível afirmar que o PIB decresceu ligeiramente a partir de 2010 mas, desde então, se tem mantido

estável ao longo da década. O FBCF, sigla de Formação Bruta de Capital Fixo, corresponde a um indicador macroeconómico, um dos indicadores da economia do país em questão e que serve de base para analisar a situação económica do mesmo. O FBCF é mensurado através do valor das aquisições líquidas geradas pelas cessões de ativos fixos efetuadas pelas instituições. Estas cessões são de produtores residentes, durante um certo período, ou seja, o FBCF mensura o aumento de bens de capital das empresas. Esses bens são aqueles que têm a função de produzir outros bens.

A relação entre FBCF, PIB e taxa de investimento passa pelo seguinte: o PIB é o resultado da soma dos bens e serviços finais que são produzidos numa determinada região, durante determinado período de tempo e define-se através de três pontos-chave: a produção, o rendimento e os custos. Deste modo e para que o crescimento económico de um país seja progressivo, o FBCF deve ter uma participação gradual, dado que este indicador envolve os investimentos em máquinas, equipamentos de construção e outros pontos ligados à produção bruta de capital. No fundo, o FBCF não é mais que uma taxa de investimento que, considerando a economia de um país, se traduz no total do investimento da produção. Esta taxa resulta da relação entre FBCF e o PIB. Desta forma, o aumento do FBCF estimula o aumento do PIB.

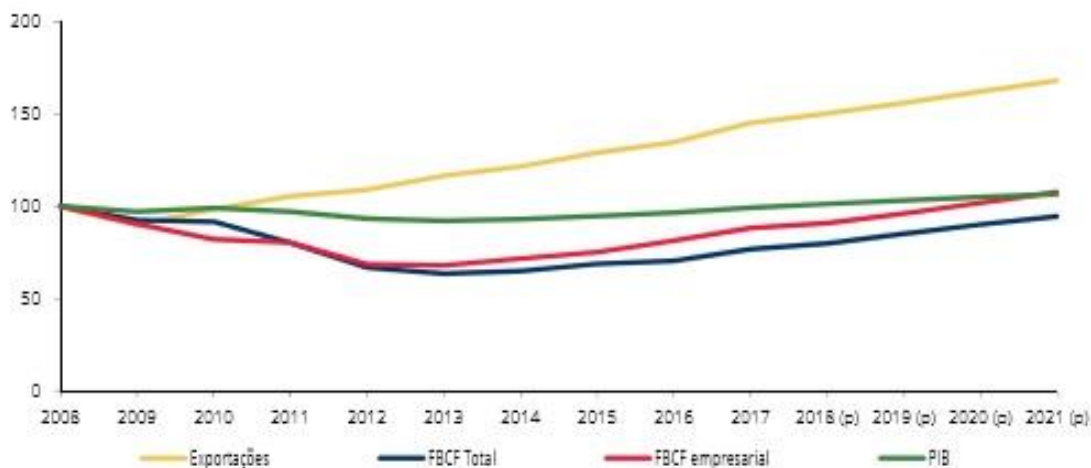


Gráfico 1 – Evolução do PIB, Exportações e FBCF.

Fonte: INE e Banco de Portugal

Assim, é possível afirmar que o FBCF total decresceu significativamente desde 2008 até 2013, apesar de, nos últimos anos, ter sido registado um aumento também significativo, o que pode traduzir-se em recuperação e no alcance dos níveis anteriores a 2008. O FBCF empresarial manteve-se idêntico ao total, uma vez que também entrou em declínio após 2008 e foi recuperando ao longo dos anos, até aos dias de hoje, prevendo-se também que continue num período de prosperidade. Após a crise de 2008 e os períodos de instabilidade que se seguiram, a partir de 2013, registou-se um aumento relativamente estável nas restantes componentes assinaladas no gráfico. As exportações apresentam o crescimento mais acentuado até 2018, sendo que se prevê que continue a crescer exponencialmente até 2021.

Por forma a finalizar o presente capítulo, podemos concluir com alguma margem de segurança que a Ferreira de Sá é detentora de uma longa e interessante história, alicerçada em vários objetivos de forma a garantir o melhor produto para todo o tipo de clientes, assegurando sempre a qualidade e personalização dos mesmos. A empresa tem ainda 163 colaboradores que encetam esforços, coletivamente, para que a empresa se mantenha competitiva e continue a crescer. Ainda que, nos anos mais recentes, o ambiente económico não tenha sido o mais favorável como podemos verificar no gráfico 1, a economia tem recuperado e a Ferreira de Sá conseguiu manter o ritmo de crescimento constante pretendido. O capítulo seguinte destina-se à conceptualização de internacionalização, exposição das inúmeras estratégias possíveis de comércio internacional e enumeração e explicação das estratégias adotadas e dos resultados obtidos pela Tapeçarias Ferreira de Sá até ao presente.

6. Internacionalização da empresa

a) Internacionalização: conceitos e historial do processo da empresa

No presente capítulo, será abordada a questão da internacionalização, de um ponto de vista geral mas também no contexto da Tapeçarias Ferreira de Sá, mais especificamente. Assim, antes de nos debruçarmos sobre o processo de internacionalização da Tapeçarias Ferreira de Sá propriamente dito, é necessário esclarecer alguns conceitos e explicitar o estudo do impacto da internacionalização nas empresas, mais concretamente na Ferreira de Sá. Serão também apresentadas algumas barreiras que as empresas encontram quando tencionam expandir o seu negócio internacionalmente e, também, os modos e estratégias de internacionalização mais utilizados. Segue-se ainda o modelo da Ferreira de Sá face à internacionalização e a forma como a empresa encara todo esse processo. De maneira a enfatizar este crescimento, torna-se também oportuno destacar o papel do Estado português, que tem sido cada vez mais determinante, uma vez que este criou alguns programas próprios de incentivo que permitem o crescimento das empresas portuguesas, assim como outras associações que partilham o mesmo objetivo. Após a exposição de tais temáticas, será exposto o crescimento da Ferreira de Sá nos últimos anos, através da análise de resultados operacionais, e respetiva evolução, como EBITDA, o EBIT, volume de negócios e o resultado líquido da empresa. A Tapeçarias Ferreira de Sá, tendo participado em vários destes programas de incentivos, revela-se assim um ótimo exemplo a estudar. Por outro lado, uma grande parte do sucesso da empresa deve-se também às suas próprias estratégias de divulgação e marketing, tópico este também abordado mais adiante onde serão explicados de forma sucinta os principais tipos de Marketing e respetivo papel nas empresas. Por último, após a devida conceptualização, apresentaremos uma análise SWOT da empresa, por forma a descortinar quais as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Existem inúmeros estudos realizados com o objetivo de analisar os resultados e produtividade de uma empresa de acordo com as suas atividades além-fronteiras (Merino, 2012). De forma a obterem um crescimento estável e contínuo, as empresas lutam por permanecer no mercado e procuram ser competitivas. As metas e os objetivos são cada vez mais

exigentes e, de forma a ampliar a sua visão estratégica, a Ferreira de Sá e tantas outras empresas optaram por se internacionalizarem. Esta situação poderá dever-se ao facto do nosso país não oferecer tantas oportunidades como era de esperar ou simplesmente ao desejo de crescer e aumentar as receitas, o lucro e a notoriedade.

O termo “internacional” geralmente refere-se tanto às intenções e atitudes de uma empresa face a atividades no estrangeiro como à prática das mesmas atividades. Tais intenções e atitudes levam à tomada da decisão de expansão internacional enquanto as experiências resultantes de atividades internacionais influenciam as mesmas atitudes (Johanson & Wiedersheim-Paul, *The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases*, 1975). Apesar de esta definição ter mais de quarenta anos, ainda se mantém atual mesmo que tenha sofrido algumas alterações. Segundo Beamish, a internacionalização refere-se ao processo levado a cabo por determinadas firmas com o objetivo de aumentar a consciencialização das influências diretas e indiretas obtidas através de transações internacionais e, também, ao estabelecimento e à condução de transações diretamente com outros países (Dawei, 2008).

Assim, é possível afirmar que a internacionalização consiste na atuação em diferentes nações, desenvolvendo projetos em cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente comercializando os seus produtos e/ou prestando serviços noutros países (Associação Industrial do Minho, 2019). Ou seja, internacionalizar-se significa entrar em novos mercados e países, de modo a promover a expansão de uma empresa e vender eficazmente para alcançar o lucro, assim como obter o reconhecimento e crescimento desejados. Apesar disto, é necessário que uma empresa saiba analisar os mercados em questão, assim como a sua atratividade, e adaptar-se de acordo com as necessidades dos consumidores de cada país ou mercado para se manter ativa e competitiva.

A noção de internacionalização e o seu impacto na economia têm vindo a sofrer algumas alterações, o que levou a que empresários, investigadores e outros agentes económicos tenham começado a ver a internacionalização como, mais que uma oportunidade, uma nova forma de fazer negócio e funcionamento da atividade económica mundial e nacional (Merino, 2012).

Com o decorrer do tempo, surgiram cada vez mais motivos para uma empresa se internacionalizar. De ano para ano, as empresas são postas à prova e surgem mais obstáculos que nunca, tornando-se fulcral a sua adaptação ao mercado. As empresas podem ter posturas reativas ou proactivas, dependendo dos seus objetivos e possíveis obstáculos que possam aparecer. Adotando uma postura proactiva, e a nível interno, as empresas agem e tendem a procurar metas de crescimento, vantagens competitivas e ambição de melhoria de gestão. Já num contexto externo, as empresas pretendem oportunidades em mercados internacionais, benefícios fiscais, informação que complemente a sua gestão e forma de fazer negócio, suporte governamental e ainda economias de escala, que permitem a redução de custos à medida que a produção é cada vez maior. Quando adotam uma postura reativa, a nível interno, as empresas pretendem internacionalizar-se para combater eventuais quedas de vendas, excesso de produção e capacidade. Quanto aos fatores externos, pode ainda existir uma pressão da concorrência e um mercado local pequeno e saturado que fomente a necessidade de expandir o negócio das organizações em mercados internacionais (Almeida, 2012).

De forma a entendermos melhor a internacionalização e a forma como esta é encarada atualmente, é preciso investigar as suas bases e origens. Isto leva-nos à análise teórica do famoso modelo de internacionalização de Uppsala, um modelo citado por diversos autores e investigadores, que explica como as empresas se podem internacionalizar (Johanson & Vahlne, *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited*, 2009). Torna-se assim relevante distinguir os diversos tipos de estratégia de internacionalização, desde exportações, formas contratuais a investimento direto, como podemos verificar sucintamente no quadro abaixo.

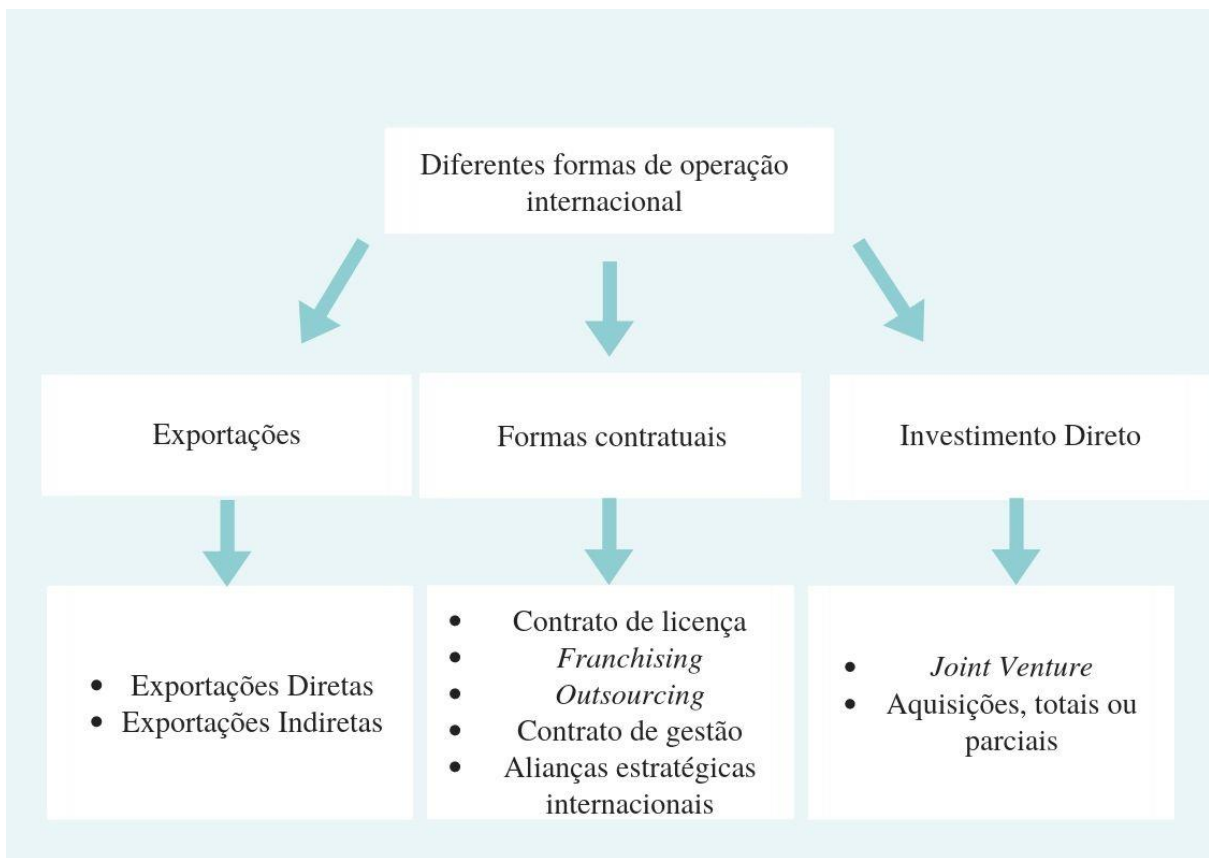


Figura 8 – Tipos de operação a nível internacional.

Fonte: Elaboração própria, com base na dissertação *Incentivos à Internacionalização em Mercados de Produto Diferenciado*, no livro *Horizonte Internacionalizar – Guia para PME* (Pereira, 2017) (Simões, Esperança, & Simões, 2013).

A forma de atuação no estrangeiro mais comum é, tendencialmente, a exportação. Apesar disto, existem vários tipos de internacionalização, cada uma eficaz e eficiente, dependendo da capacidade de investimento de cada empresa e do contexto que a rodeia. Podemos distinguir as exportações em diretas e indiretas. As exportações diretas são efetuadas diretamente com o consumidor, enquanto as exportações indiretas são realizadas através de uma espécie de agente intermediário como, por exemplo, distribuidores, representantes e filiais (Hessels & Terjesen, 2008).

Num contexto indireto, as firmas não precisam de conhecimento aprofundado acerca de tarifas ou leis e normas dos países onde pretendem atuar, uma vez que os agentes locais asseguram-se do processo. Por outro lado, no que toca a exportação direta, a empresa acaba por ter um maior controlo sobre a distribuição dos seus produtos, mostrando assim que cada estratégia pode ser vantajosa para determinada empresa, dependendo dos seus objetivos, metas e motivações e também de cada um dos negócios e país onde se pretendem estabelecer (Pereira, 2017).

Para além disto, as empresas podem internacionalizar-se através de formas contratuais. Estas formas de operação internacional contêm inúmeras semelhanças e, principalmente, vantagens para as empresas envolvidas, sendo que as principais serão aprofundadas no seguimento do texto.

De acordo com o livro *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*, existem diversos tipos de processos contratuais: contratos de licença, *franchising*, *outsourcing*, contratos de gestão, concessões ou alianças estratégicas. Relativamente aos contratos de licença, estes revelam-se particularmente úteis porque permitem a aquisição de patentes e/ou marcas no país onde se pretende entrar e o *know-how* de fabrico e comercialização que irá partilhar com o parceiro licenciado (Simões, Esperança, & Simões, 2013). Em baixo, nas figuras 9 e 10, podemos ver uma síntese organizada por tópicos das principais vantagens e riscos dos contratos de licenciamento, respetivamente.

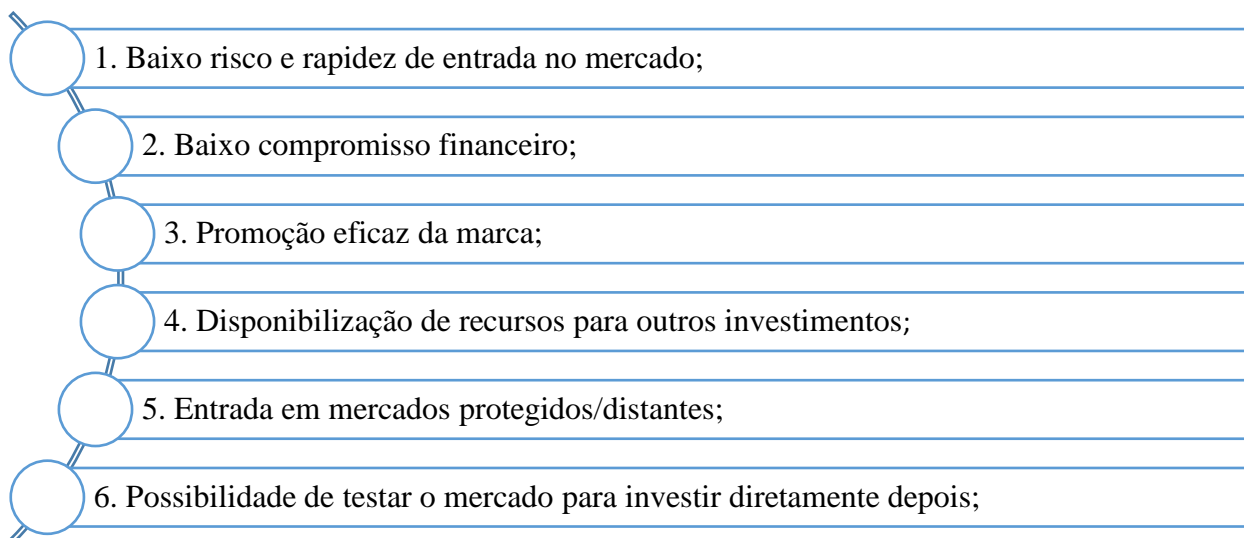


Figura 9 – Vantagens de contratos de licenciamento.

Fonte: Retirado de *Horizonte Internacionalizar – Guia para PME* (Simões, Esperança, & Simões, 2013)

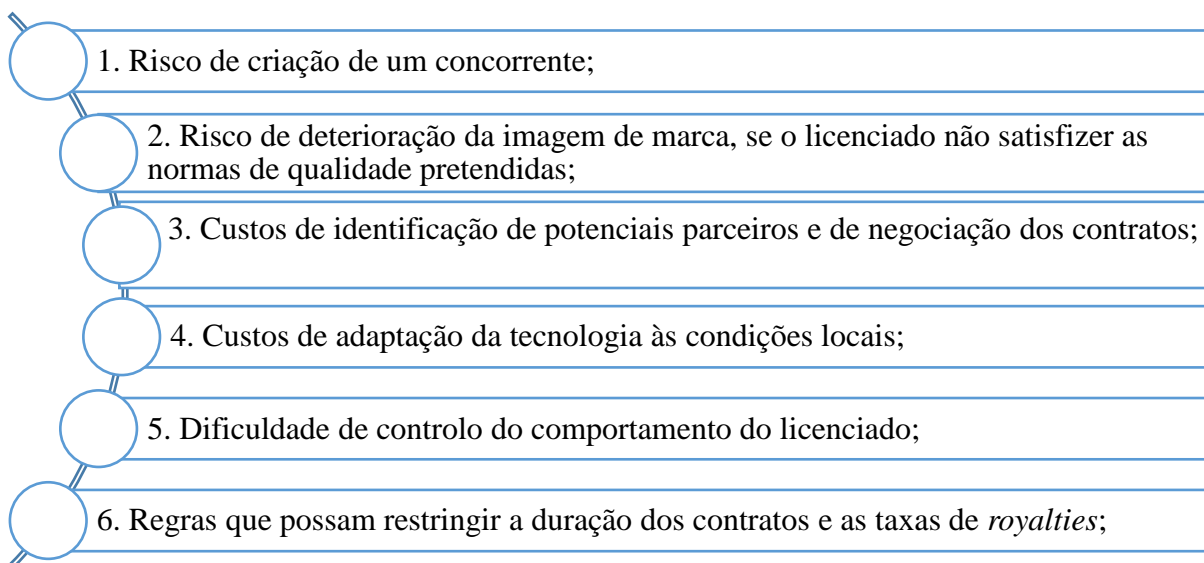


Figura 10 – Principais problemas nos contratos de licenciamento.

Fonte: Retirado de *Horizonte Internacionalizar – Guia para PME* (Simões, Esperança, & Simões, 2013)

Quanto aos contratos de *franchising*, uma empresa decide expandir-se através de franqueados ao fornecer não só os produtos, serviços e marcas, mas também o modelo de negócios geral da empresa. É, de modo geral, uma estratégia extremamente rentável, uma vez que não requer demasiados recursos e permite um crescimento estável. Ou seja, franquear é replicar noutros países e/ou cidades um modelo de negócio já testado. Exemplos de franqueados de sucesso são a *Body Shop* e a *Parfois*, sendo a última detentora de lojas em cerca de 40 países, desde Portugal, Rússia, Panamá, Filipinas, entre outros (Simões, Esperança, & Simões, 2013). Os franqueados assentam em quatro valores fundamentais. Em primeiro lugar, é necessário que a marca ou empresa seja detentora de uma imagem internacionalmente replicável, ou seja, que seja possível expandir por diversos territórios diferentes, a vários níveis, e, mesmo assim, seja possível e fácil atrair cada público-alvo. De seguida, é importante que o serviço seja *standard*, ou seja, mantendo o mesmo *core* do negócio em cada local onde se encontra. É importante referir que isto não significa que o serviço e/ou produtos tenham de ser estritamente os mesmos. O terceiro valor baseia-se na relação contínua e estável entre o franqueador e o franqueado, em que o franqueador tem o dever de prestar apoio, auxílio e formação e atualização dos procedimentos do franqueado, enquanto detém grande controlo sobre a sua atuação. Por fim, o quarto valor corresponde a um território definido, seja este uma loja num local específico ou um território mais amplo (Simões, Esperança, & Simões, 2013).

A estratégia de licenciamento e *franchising* partilham inúmeras semelhanças, uma vez que não são necessários grandes recursos e o maior risco cai sobre o parceiro local. No entanto, enquanto o licenciamento incide principalmente no fabrico e venda de bens, o *franchising* foca-se mais na prestação de determinados serviços. Num contrato de licenciamento, as empresas têm um maior controlo e autonomia sobre as operações, enquanto nos franqueados as empresas têm regras muito específicas a seguir no que diz respeito à prestação e promoção do serviço (Simões, Esperança, & Simões, 2013). Existem assim diversas vantagens relativas aos contratos de *franchising*, como se pode perceber pela análise da figura seguinte.

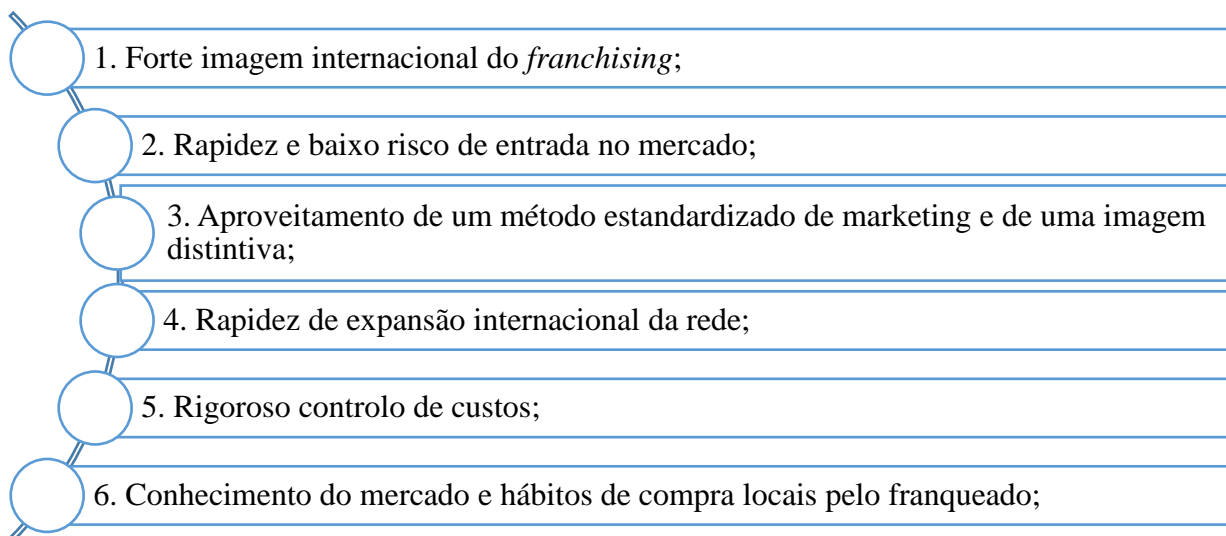


Figura 11 – Vantagens de Franchising.

Fonte: Retirado de *Horizonte Internacionalizar – Guia para PME* (Simões, Esperança, & Simões, 2013)

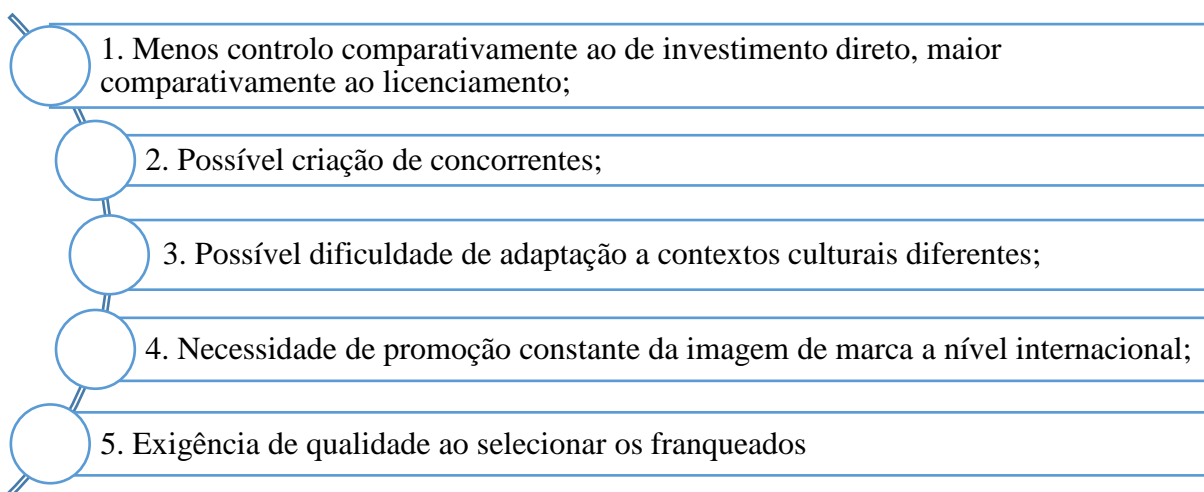


Figura 12 – Principais obstáculos do Franchising.

Fonte: Retirado de *Horizonte Internacionalizar – Guia para PME* (Simões, Esperança, & Simões, 2013)

Relativamente ao *outsourcing*, podemos defini-lo como um processo de organização estrutural através do qual uma organização contrata outra especialista para desempenhar

determinado papel ou atividade que a primeira não pode ou não tem interesse em desempenhar (Economias, 2013-2019). Ou seja, quando uma empresa recorre a outra para satisfazer uma necessidade sua ou para complementar determinado serviço seu.

A crise dos últimos anos, ao contrário do que seria expectável, impulsionou bastante o *outsourcing*, uma vez que permitiu às empresas fazer negócio de forma segura, contratando assim a ajuda de terceiros com o objetivo de gerar mais valor (Costa & Barreiros, 2013). Assim, podemos verificar na figura 14 algumas vantagens da estratégia de *Outsourcing*.

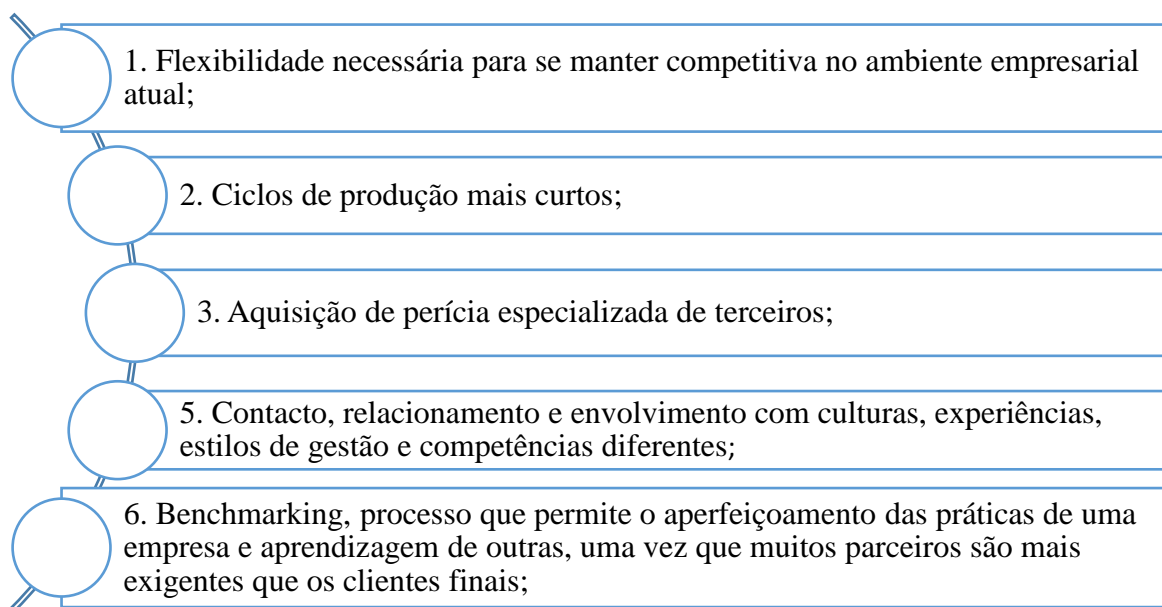


Figura 13 – Vantagens de Outsourcing

Fonte: Elaboração própria, conteúdo retirado de *O “Outsourcing” dos Serviços Como Recurso Estratégico de Competitividade Internacional da Economia Portuguesa*. (Costa & Barreiros, 2013)

Outro dos principais modos contratuais num processo de internacionalização são as alianças estratégicas. Uma aliança estratégica pode constituir um acordo formal ou informal que, a par dos modos contratuais, tem como objetivo aliar duas empresas de modo a cooperarem através de combinação de forças e competências. Com isto, as empresas em questão podem apostar em aquisições conjuntas ou até mesmo partilha de capital quando o objetivo é criar uma

empresa e/ou marca de raiz. Geralmente, as empresas pretendem que tal aliança seja duradoura e frutífera, o que não quer dizer que, por vezes, estas alianças não sejam meramente temporárias, dependendo assim dos objetivos de cada firma. Estas alianças permitem a união de produtos complementares, de empresas diferentes, ou até a união de empresas e/ou marcas concorrentes (Simões, Esperança, & Simões, 2013). Deste modo, podemos verificar nas figuras seguintes os principais benefícios e os principais riscos destas alianças:

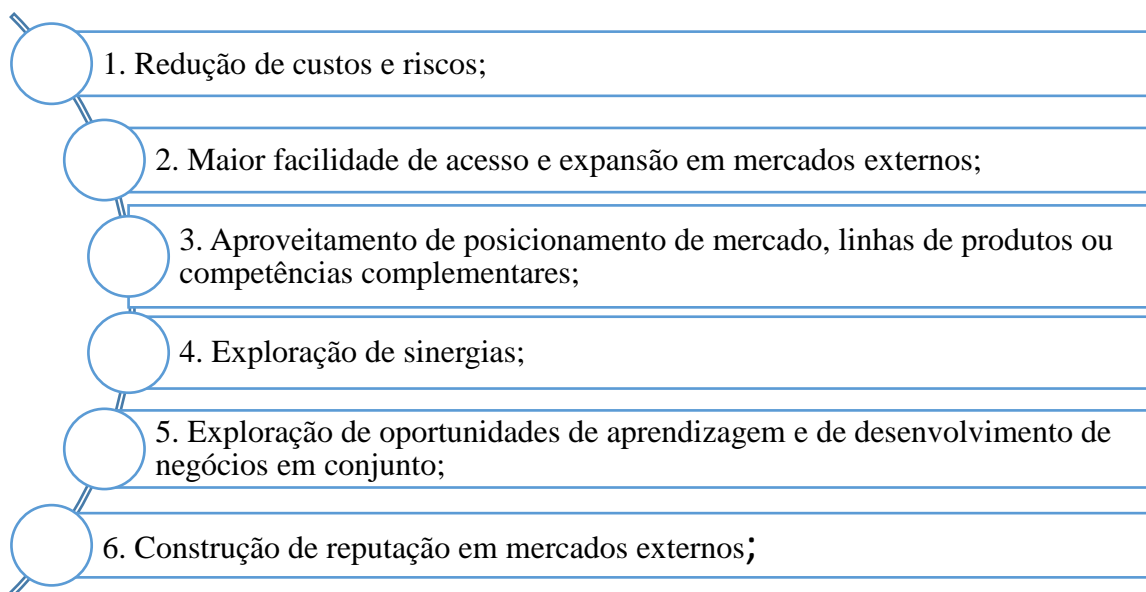


Figura 14 – Vantagens das alianças estratégicas.

Fonte: Retirado de *Horizonte Internacionalizar – Guia para PME* (Simões, Esperança, & Simões, 2013)

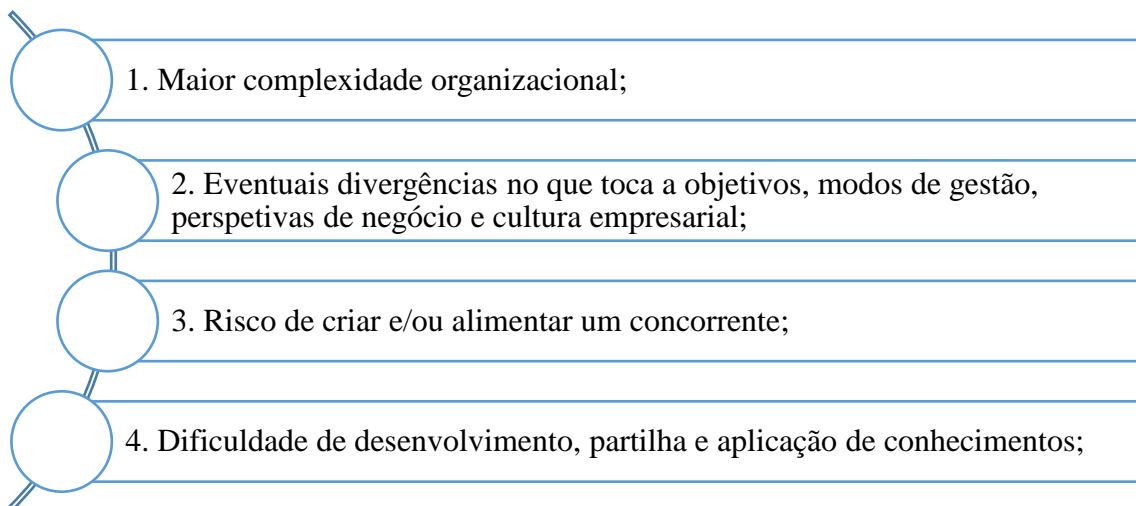


Figura 15 – Riscos das alianças estratégicas.

Fonte: Retirado de *Horizonte Internacionalizar – Guia para PME* (Simões, Esperança, & Simões, 2013)

Por último, outra das formas contratuais mais comuns no mundo empresarial são os contratos de gestão. Ora, um contrato de gestão consiste num acordo que dita que o controlo operacional de determinada empresa é assumido por uma terceira, que se compromete a gerir o negócio em troca de algum tipo de remuneração. Ou seja, quando uma empresa não consegue gerir o próprio negócio por si e procura outra especialista, que irá ficar encarregue da gestão operacional do negócio.

Ainda que sejam utilizados em qualquer ramo e/ou atividade, tais contratos são usados principalmente na exploração mineira, na hotelaria e na exploração de infraestruturas. Os contratos são temporários, apesar de frequentemente renováveis. Exemplo disto é o grupo Pestana, proprietário e gestor de unidades hoteleiras, que, de forma a expandir-se para vários tipos de territórios, utilizou contratos de gestão para posicionar-se estrategicamente em países onde, de outra forma, não seria possível. Alguns destes países são o Brasil e São Tomé e Príncipe (Simões, Esperança, & Simões, 2013).

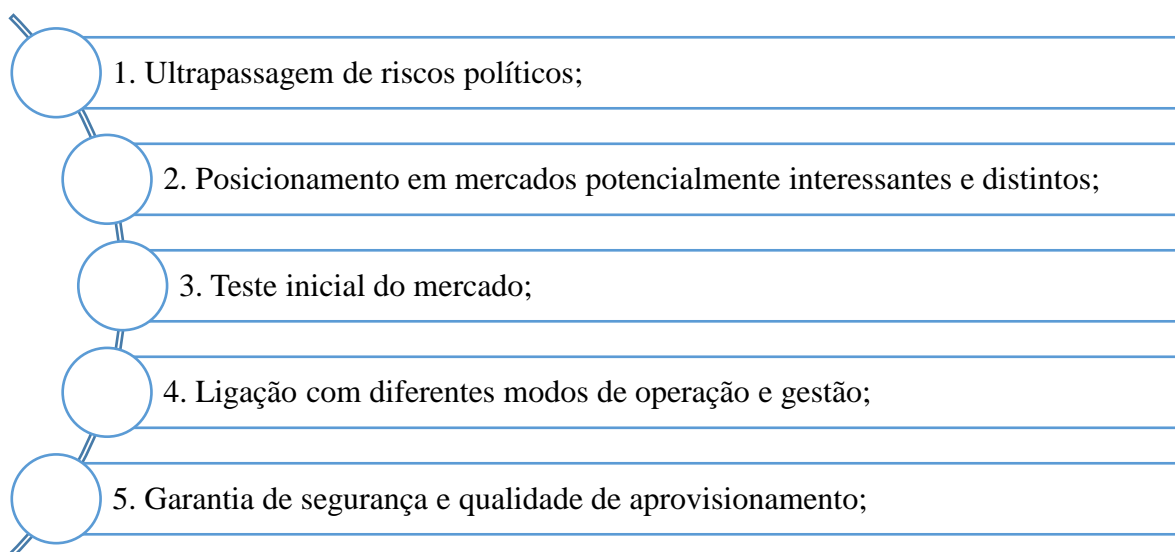


Figura 16 – Vantagens de Contratos de Gestão

Fonte – Elaboração própria, com base em informação retirada de *Horizonte Internacionalizar – Guia para PME* (Simões, Esperança, & Simões, 2013)

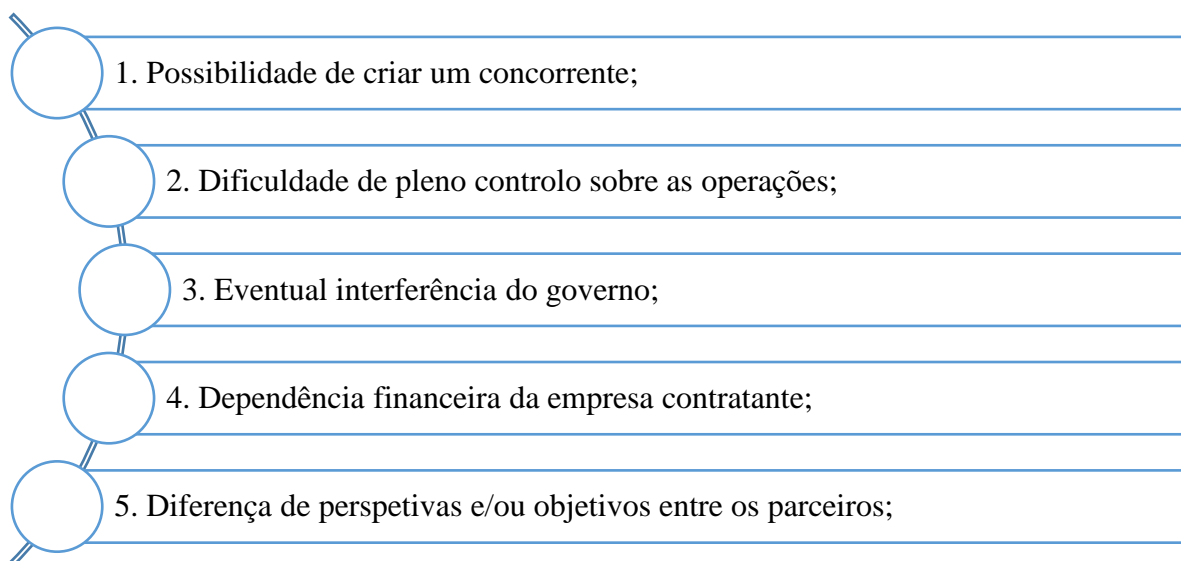


Figura 17 – Principais riscos e problemas de contratos de gestão.

Fonte – Elaboração própria, com base em informação retirada de *Horizonte Internacionalizar – Guia para PME* (Simões, Esperança, & Simões, 2013)

De acordo com as fontes utilizadas, e ainda que existam diversos riscos associados aos contratos de gestão entre empresas, o principal é a criação de um concorrente. Uma vez que duas empresas, ao cooperarem num negócio, partilham conhecimento e competências, há sempre o risco da aliança romper e uma, ou ambas, seguirem o seu caminho individual. No caso deste tipo de contratos, ao recorrer a uma empresa perita em gestão operacional, a aprendizagem é presumivelmente inevitável, o que possibilita a continuação do negócio sem a ajuda inicial do parceiro e sem renovação do contrato. Por fim, as empresas poderão optar por utilizar outro modo bastante comum de operação internacional: o investimento direto.

O Investimento Direto ocorre quando uma empresa investe diretamente em instalações para produzir ou vender um produto num país estrangeiro (Hill, 2017). Ou seja, quando a empresa investe num estabelecimento físico para operar num país que corresponda aos objetivos da mesma. É considerado o modo de operação internacional mais poderoso e o que tem originado a criação de grandes e influentes multinacionais. Apesar de, a longo prazo, gerar resultados bastante positivos, o investimento direto é um enorme compromisso que uma empresa pode fazer a nível internacional. Este tipo de investimento acontece, normalmente, depois de a empresa ter adquirido experiência em exportações e importações (Machado, 2014). Esta forma de expansão internacional requer inúmeros custos e um risco bastante elevado, uma vez que as empresas precisam regularmente de adquirir máquinas, terrenos e/ou edifícios para operar de forma eficaz, e ainda colaboradores locais (Simões, Esperança, & Simões, 2013).

As formas mais comuns de investimento direto no estrangeiro são as aquisições, totais ou parciais, e as *joint ventures*. Pode-se definir aquisição como a compra de uma empresa por outra, independentemente da dimensão da empresa que adquire. *Joint venture* corresponde a uma aliança por tempo determinado entre duas empresas com um objetivo em comum, onde cooperam e unem os seus esforços e dividem o investimento, lucros e o potencial prejuízo.

Ambas as formas contam com várias vantagens e desvantagens, dependendo sempre da empresa, dos seus objetivos e da forma como operam e gerem o seu negócio. Podemos, assim, verificar na figura abaixo (figura 18) as vantagens e desvantagens das aquisições e dos *joint ventures*.

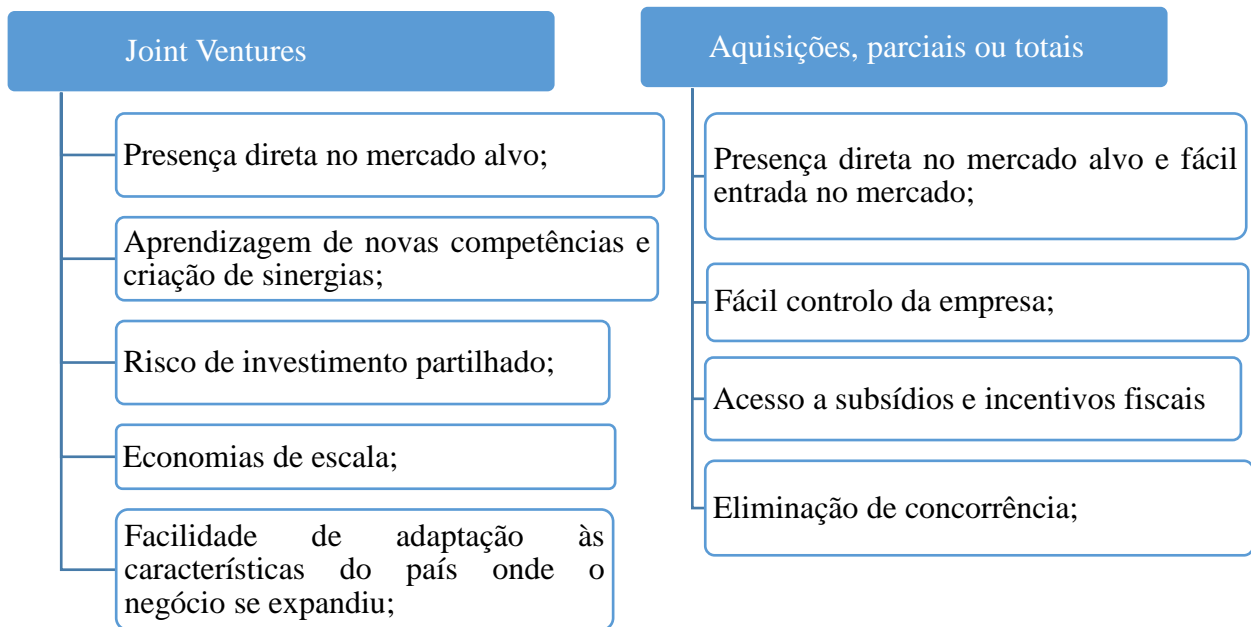


Figura 18 – Vantagens dos modos de operação de investimento direto: *joint ventures* vs. aquisições totais ou parciais.

Fonte - Elaboração própria, conteúdo retirado de *Horizonte Internacionalizar – Guia para PME, A Internacionalização das Empresas Portuguesas: A opção pelo Investimento Direto Estrangeiro e International Business: Competing in the Global Marketplace* (Machado, 2014) (Simões, Esperança, & Simões, 2013) (Hill, 2017)

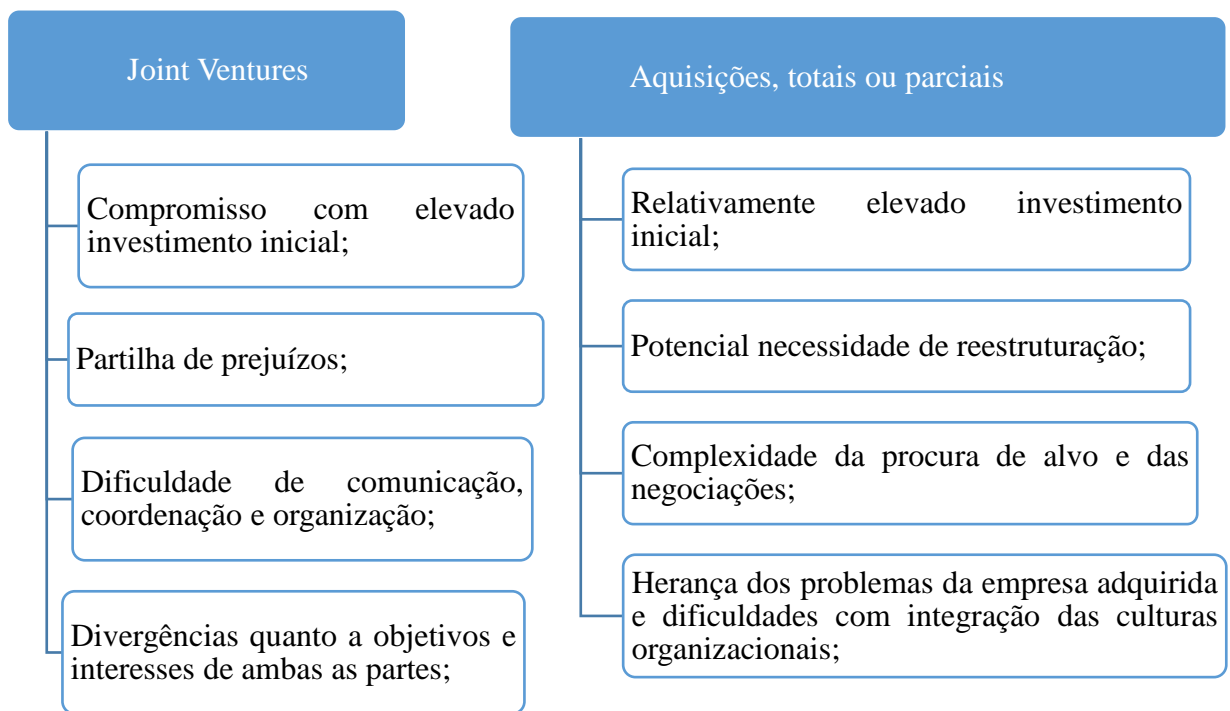


Figura 19 – Potenciais desvantagens de *joint ventures* vs aquisições totais ou parciais.

Fonte - Elaboração própria, conteúdo retirado de *Horizonte Internacionalizar – Guia para PME, A Internacionalização das Empresas Portuguesas: A opção pelo Investimento Direto Estrangeiro* e *International Business: Competing in the Global Marketplace* (Machado, 2014) (Simões, Esperança, & Simões, 2013) (Hill, 2017)

É possível comparar as alianças estratégicas e as *joint ventures*, uma vez que são duas estratégias de internacionalização extremamente semelhantes. Apesar disto, a participação no capital é o que as distingue. Enquanto nas alianças estratégicas a empresa principal apenas contrata, numa *joint venture*, ambas as empresas contribuem e investem diretamente no mercado pretendido.

Apesar das inúmeras vantagens que a internacionalização pode eventualmente proporcionar às empresas que arrisquem e que invistam neste objetivo, existem algumas

barreiras ao processo de expansão internacional. De acordo com o *report Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*, as principais barreiras à internacionalização são: a falta de capital por parte das empresas que possibilite o financiamento das exportações; a dificuldade estratégica em identificar oportunidades de negócios em territórios estrangeiros; falta de informação acerca dos mercados pretendidos; dificuldade em obter uma representação, parceiros, aliados estrangeiros de confiança e/ou com capacidade de investimento e, ainda, a falta de colaboradores capazes de criar e fazer negócio eficazmente no estrangeiro (OECD Working Party, 2008).

No contexto da empresa Tapeçarias Ferreira de Sá, a administração da empresa considera que, de um ponto de vista económico e financeiro, não é viável para uma empresa estar dependente de um nicho de mercado e/ou de uma única economia. Assim, para rentabilizar os investimentos feitos no ano de 2019, é crucial abordar novas áreas geográficas e angariar novos clientes e mercados. A Ferreira de Sá opera, obviamente, a nível nacional e exporta para toda a Europa, apesar do seu maior comprador ser a Itália. Os Estados Unidos da América são também um mercado em expansão, onde a empresa também já opera e tem como objetivo atingir novos estados norte americanos. Para além destes, Singapura constitui outro grande mercado cliente da Ferreira de Sá. Algumas formas de divulgação e promoção importantes para a empresa são os *showrooms* e as feiras internacionais. A empresa expõe regularmente os seus produtos em *showrooms* em vários territórios, desde Portugal, Espanha, Polónia, Estados Unidos da América e Singapura. Quanto às feiras, a empresa é presença assídua numa das maiores feiras de Paris, a *Maison et Objet*, a *Decorex*, em Londres, Homeing, em Lisboa, e a HiDesign America, nos Estados Unidos.

Para a empresa, existem algumas considerações importantes relativamente ao comércio internacional, como podemos verificar na figura 20 abaixo.

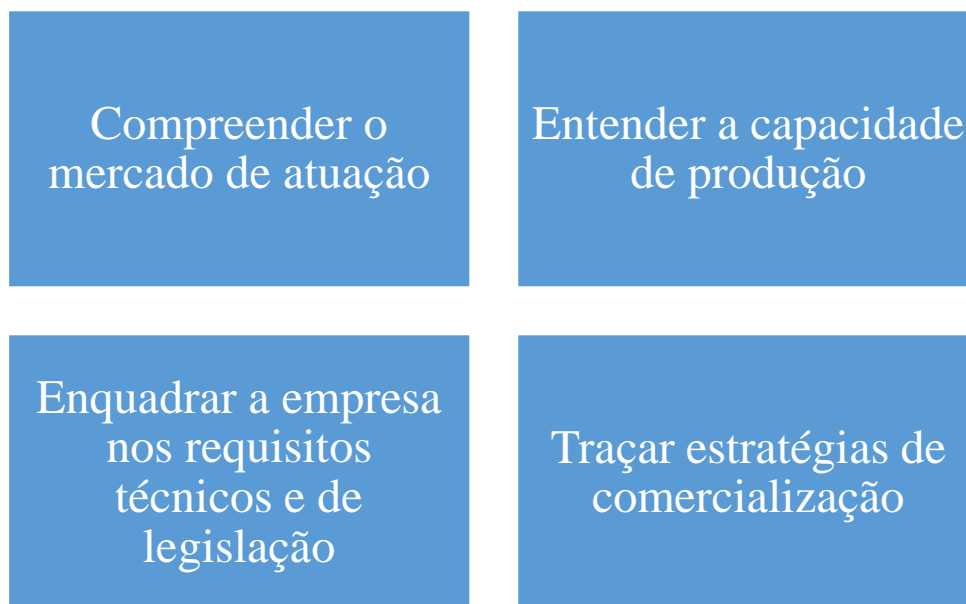


Figura 20 – Considerações importantes relativamente ao comércio internacional, do ponto de vista da Ferreira de Sá.

Fonte – Elaboração própria, com base em informação fornecida pela empresa.

Para comercializar e expandir o seu negócio além-fronteiras, a empresa considera bastante importante compreender o mercado de atuação, de forma a adaptar-se aos seus potenciais públicos e, assim, atingir o maior número de clientes possível. De seguida, é necessário entender a própria capacidade de produção, enquadrar a empresa nos requisitos técnicos e legislativos do país em questão e, por fim, traçar estratégias de comercialização.

Por outro lado, é seguro afirmar que a Ferreira de Sá utiliza uma estratégia multidoméstica, uma estratégia internacional em que todos os passos e decisões da empresa diferem de país para país, sendo que cada produto é adaptado para o mercado local em questão. Esta estratégia foca-se principalmente na competição a nível local, utilizando uma abordagem descentralizada e focando-se na sua área geográfica. Em suma, cada unidade é customizada para atender às necessidades dos consumidores locais, o que vai ao encontro da política da Ferreira de Sá *custom-made*, onde os produtos são todos feitos à medida, quer internacionalmente quer a nível nacional.

Dado o aumento constante do volume de negócios e de outros indicadores de lucro e sucesso, é previsível que tais valores continuem a aumentar, através de uma grande exposição internacional e o alargamento das operações da empresa em novos territórios. Ásia, Estados Unidos da América e outros territórios da Europa, como Alemanha, Benelux, Espanha e Inglaterra constituem algumas das áreas de interesse da empresa.

No seguimento do tema principal, as empresas, hoje em dia, contam com alguns incentivos por parte do Estado no que se refere à internacionalização e expansão dos seus negócios. Assim, no próximo subcapítulo, vão ser expostos os programas de incentivo à internacionalização em Portugal e o papel que estes desempenham na expansão da Ferreira de Sá. Para além disto, também daremos destaque a outros programas de incentivos que contribuíram significativamente para o sucesso e expansão da empresa nos últimos anos.

b) Incentivo à internacionalização por parte do Estado português e demonstração de resultados

Após uma pesquisa cuidada sobre internacionalização e algumas reuniões extremamente frutíferas com a empresa, a Dra. Sónia Cerejo, responsável por me fornecer toda a informação pública e privada da empresa, destacou um aspeto extremamente importante relativo à internacionalização: o apoio e incentivos financeiros que o Estado português fornece às pequenas e médias empresas.

Desde o início do século XXI, o Estado decidiu lançar vários sistemas de incentivos que, eventualmente, evoluíram para o que hoje conhecemos como o projeto Portugal 2020. Entre os quais, é de referir o mais relevante para a presente dissertação: o Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização. Neste Sistema de Incentivos existem dois tipos de projetos: o projeto de Internacionalização das PME e o de qualificação das PME (Portal dos Incentivos, 2019).

No caso dos projetos de Internacionalização das PME, e de acordo com o *Portal dos Incentivos* (2019), o sistema de incentivos “tem como objetivo fortalecer a capacidade

empresarial das PME em questão através do desenvolvimento dos seus processos de qualificação para a internacionalização, considerando os fatores imateriais de competitividade”. Ou seja, um apoio financeiro que permite às empresas o alcance do seu máximo potencial, através da possível expansão dos seus produtos e/ou serviços a novos países e territórios. Quanto aos projetos de qualificação das PME, estes incentivos destinam-se a empresas que invistam constantemente em I&D, Investigação e Desenvolvimento, de forma a criar produtos, serviços e soluções inovadoras que estimulem a competitividade e o posicionamento das mesmas empresas no mercado. Naturalmente, este tipo de programas têm uma grande quantidade de critérios que devem ser cumpridos com o maior rigor. Os projetos incluídos nestes programas de incentivos podem durar, no máximo, dois anos e têm limite mínimo e máximo por projeto de 25.000€ e 500.000€, respetivamente (Portal dos Incentivos, 2019).

Alguns dos tipos de despesas que podem ser incluídas no âmbito deste sistema de incentivos podem ser vistas na figura seguinte.

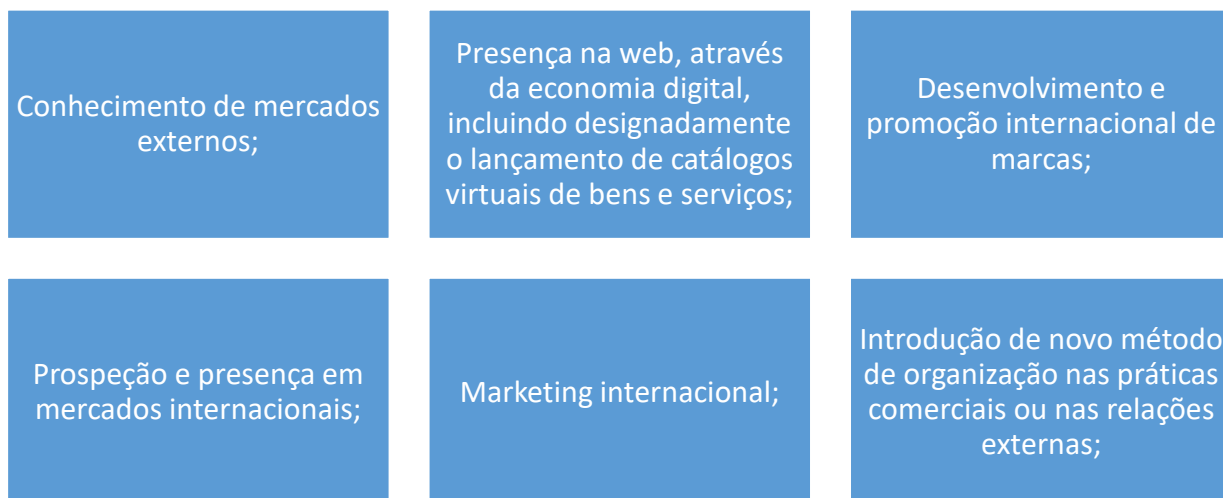


Figura 21 – Tipos de despesas potencialmente incluídas nos sistemas de incentivos, por parte do Estado.

Fonte – Elaboração própria, conteúdo retirado de *estrategor* (estrategor, 2019).

Entre vários requisitos, é forçoso que as empresas tenham a sua situação tributária regularizada e, acima de tudo, que esteja legal. As empresas têm de assegurar o investimento, quer através de capitais próprios quer através de capitais alheios, e só recebem o reembolso do Estado posteriormente, após o processo estar completo na íntegra. Este apoio designa-se de fundo perdido, uma vez que a empresa não devolve o valor investido pelo Estado, o qual pode ser de 40% ou 45%, dependendo assim da zona de operação da empresa (Portal dos Incentivos, 2019).

No quadro seguinte, podemos verificar um exemplo de um projeto de internacionalização, retirado da página *estrategor*:

Despesas	Custos
Participação em feira – Espanha	10.000,00
Participação em feira – França	10.000,00
Participação em feira – Alemanha	10.000,00
Prospecção de Clientes em Espanha (deslocação e estadia)	1.500,00
Prospecção de Clientes em França (deslocação e estadia)	1.500,00
Prospecção de Clientes na Alemanha (deslocação e estadia)	1.500,00
Website	1.500,00
Catálogos de produto	2.000,00
Registo de marca	500,00

Contratação de comercial (inclui custos com Seg. Social) – base anual	21.656,25
Total dos custos do projeto	60.156,25

Figura 22 – Exemplo esquemático de um projeto de internacionalização de uma PME.

Fonte – estrategor (estrategor, 2019)

Podemos, então, denotar alguns tipos de estratégias que uma empresa pode optar aquando da sua decisão de investir, que se traduz nas despesas presentes na figura e os custos potenciais de cada. O custo total é, de seguida, calculado e, no final, é calculado o valor do incentivo não reembolsável (fundo perdido) que, neste caso, seria então 28.420,31 euros.

No caso da Tapeçaria Ferreira de Sá, a empresa tem usufruído deste programa desde os inícios do mesmo, e tem obtido resultados bastante positivos, tanto no projeto de Internacionalização como no de Qualificação de PME's, e tem a vantagem de poder suportar estes investimentos, através de capital próprio, demonstrando assim uma autonomia financeira muito acima da média nacional.

Para além dos incentivos do Estado, a Ferreira de Sá usufrui do apoio de associações como a APIMA, Associação Portuguesa das Industrias de Mobiliário e Afins, e da APIM, Associação Portuguesa da Indústria de Moagem, que lhe permite participar em várias feiras a nível internacional, onde pode expor os seus produtos e divulgar ainda mais o negócio.

Entendendo a conjuntura económica atual, nacional e internacional, e demonstrando as estratégias que a empresa adotou, e continua a adotar, torna-se mais fácil verificar o lugar de relevo que a Ferreira de Sá tem neste momento, verificando também o crescimento constante do seu volume de negócios. Entende-se por volume de negócios “o valor total de bens e serviços vendidos por uma determinada empresa” (Empiricus, 2019). Por outro lado, é bastante comum confundir os termos “volume de negócios” e “lucro”. De acordo com Bragg, enquanto o volume de negócios corresponde ao valor de vendas líquidas que uma empresa obtém através dos seus produtos ou serviços, lucro corresponde ao valor que

se obtém após estarem pagas todas as despesas e custos sobre o volume de negócios (Bragg, 2018).

Estreitamente ligado ao lucro está o EBITDA e o EBIT. O EBITDA corresponde ao indicador financeiro cujo significado literal é, segundo o *website* economias, *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, ou seja, os resultados da empresa antes de deduzidos os valores de juros, impostos, amortizações e depreciações. Revela-se particularmente útil na análise financeira de uma empresa ou organização facilitando a demonstração de resultados e respetiva evolução (economias, 2016). Quanto ao EBIT, podemos definir o acrónimo como *Earnings Before Interest and Taxes*, que se refere ao cálculo dos resultados antes do pagamento de juros e impostos, ou seja, ao resultado operacional (Corporate Finance Institute, 2015-2019).

O EBIT da Ferreira de Sá, em 2018, foi de 3.266.520,88 €, registando assim um aumento de 33%, comparativamente com 2017. Tal aumento traduz-se na gestão e canalização eficientes de todos os seus recursos disponíveis, que permitiram aumentar o volume de negócios em mais de um milhão de euros, alcançando os 10.214.164,95 €.

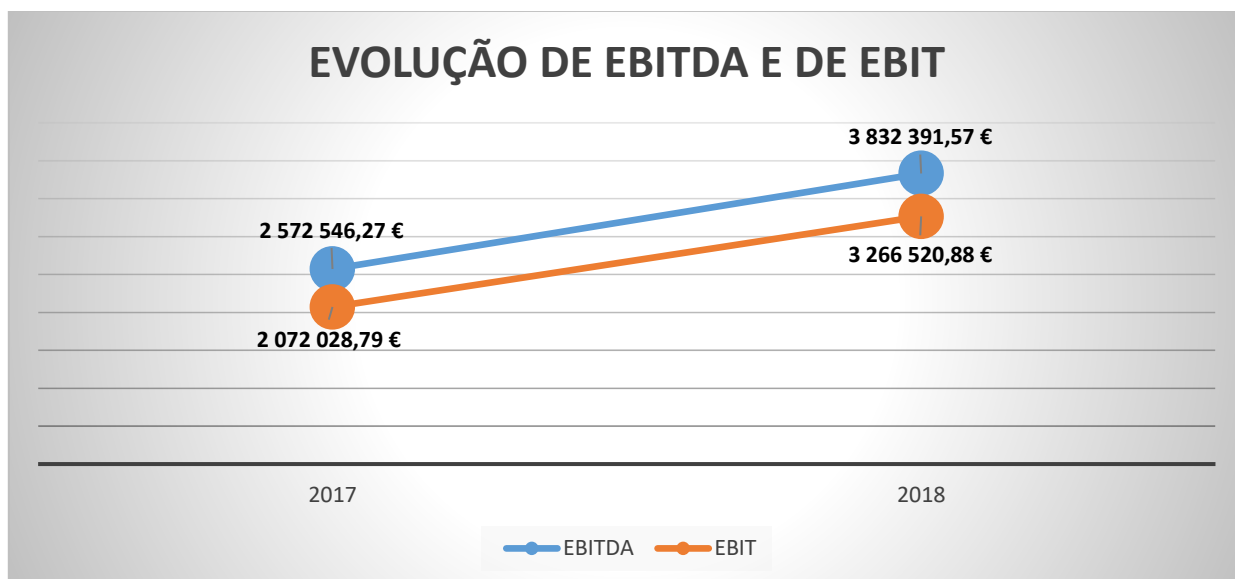


Gráfico 2 - Evolução do EBIT e EBITDA da Ferreira de Sá, de 2017 para 2018, em euros.

Fonte - Ferreira de Sá

De igual forma, assistindo ao aumento de 33% do EBITDA, é visível também um aumento de Fornecimento e Serviços Externos em cerca de 10% e um aumento de Gastos com o Pessoal em cerca de 6,7%. O Fornecimento e Serviços externos são considerados custos fixos, uma vez que não dependem da força ou sucesso da atividade do negócio. Ou seja, mesmo que uma empresa ou marca esteja num período de crescimento ou declínio, haverá sempre serviços extra a pagar como é o caso das contas mensais, tais como a renda, luz, água, etc (Pais, 2014).

Estes 10% e 6,7% do Fornecimento e Serviços Externos e Gastos com Pessoal, respetivamente, são consideravelmente baixos quando comparados com o EBITDA. Isto demonstra que, apesar do aumento significativo de gastos, quer com pessoal ou com serviços externos importantes para a estratégia da empresa, os resultados positivos da empresa compensaram, uma vez que o aumento do lucro da empresa superou bastante o aumento dos gastos. Assim, as estratégias implementadas no departamento de produção, e em conjunto com o departamento comercial, revelaram-se extremamente benéficas para a empresa.

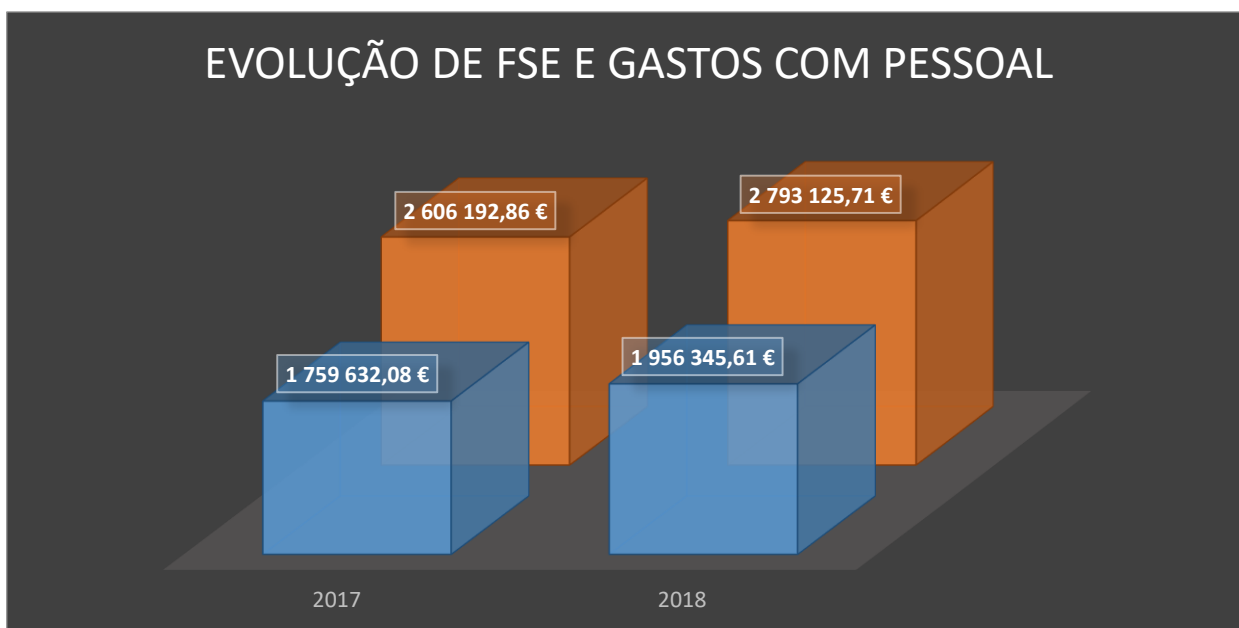


Gráfico 3 - Evolução do Fornecimento e Serviços Externos e Gastos com Pessoal nos anos de 2017 e 2018.

- ▲ Fornecimento e Serviços Externos
- ▲ Gastos com Pessoal

Fonte - Ferreira de Sá

Posto isto, a Ferreira de Sá arrecadou cerca de 8 485 539,74 milhões de euros em 2016, evoluindo assim para 9. 041 081,37 em 2017 e, finalmente, 10 214 164,95 em 2018, como se pode verificar no gráfico seguinte. Estes valores demonstram o crescimento constante da empresa e confirmam o resultado do trabalho e da ambição incessante por parte de todos os seus colaboradores.

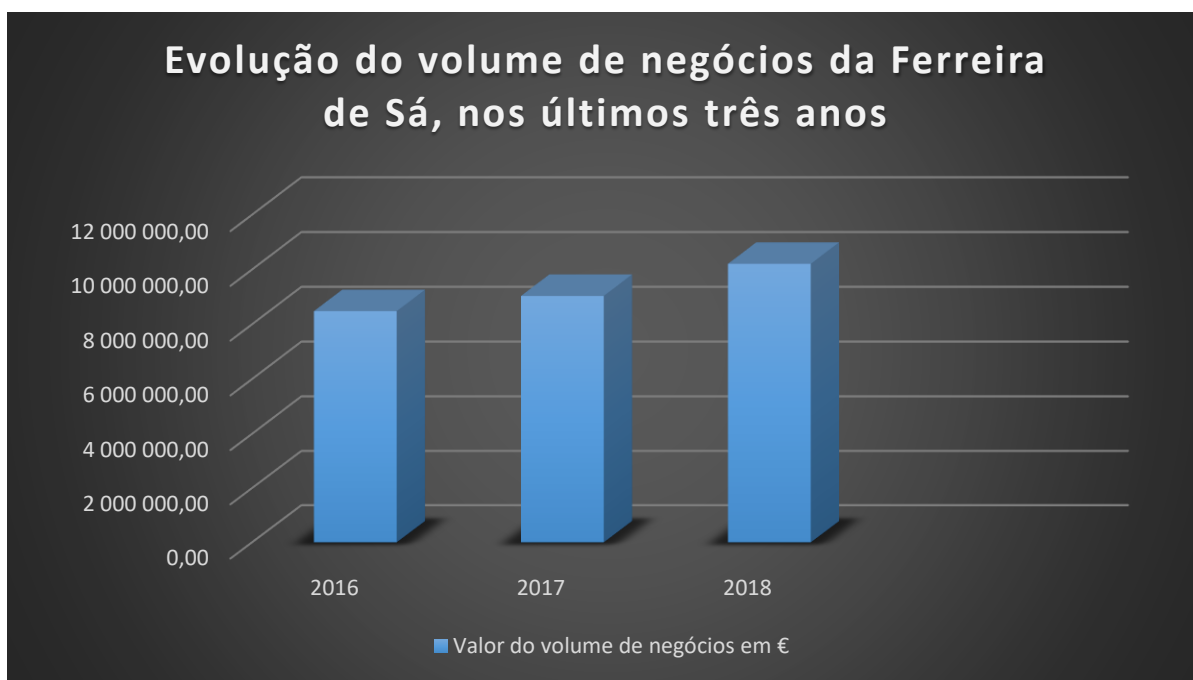


Gráfico 4 - Evolução do volume de negócios da Ferreira de Sá, nos últimos três anos, em euros.

Fonte - Elaboração própria

Neste sentido, é relevante analisar o resultado líquido da empresa e respetivas diferenças entre o ano de 2017 e 2018. O resultado líquido corresponde ao resultado final que a empresa obtém, após o pagamento de todo o tipo de despesas, um conceito também diretamente ligado ao lucro da empresa (Nunes, 2019).



Gráfico 5 - Evolução do resultado líquido, relativo aos anos 2017 e 2018.

Fonte - Ferreira de Sá

Enquanto em 2017 a Tapeçarias Ferreira de Sá lucrou 1.750.000,00€, em 2018 conseguiu 2.750.000,00€, mostrando assim um aumento significativo e importante para empresa. Como podemos observar, a linha que caracteriza a evolução do resultado líquido é crescente e positiva, uma vez que a empresa apresenta um resultado exponencialmente mais alto face ao do ano anterior, cerca de 36%, provando que as estratégias adotadas pela empresa são sólidas e a aposta em novos segmentos de mercado é para continuar.

Após verificar de que forma a Ferreira de Sá usufrui dos programas de incentivos que o governo promove e do apoio de algumas associações, todos destinados ao comércio internacional e à expansão das PME, vamos mostrar como funciona o *Marketing* na Ferreira de Sá. A empresa utiliza vários canais de forma a comunicar o produto e a identidade da marca, fator importantíssimo nos dias de hoje. Começaremos por abordar brevemente alguns conceitos importantes relativos ao *marketing* atual e, posteriormente, verificar algumas das estratégias e canais que a empresa utiliza para divulgar o seu negócio.

c) Estratégias de Comunicação e Marketing

Em pleno século XXI, numa era da informação cada vez mais modernizada, uma das ferramentas mais importantes e imprescindível para as empresas é o *Marketing*. Uma empresa tem de saber comunicar e promover o produto e/ou serviço, independentemente da qualidade do mesmo. De acordo com a Associação Americana de *Marketing*, o *Marketing* consiste num conjunto de processos destinados à criação, comunicação e respetiva entrega de valor levados a cabo por uma organização até ao público-alvo (Stephan, 2017). Apesar disto, o conceito sofreu diversas alterações ao longo de vários anos e séculos.

Numa tentativa inicial de dissecar o próprio termo e definir *Marketing*, é impossível ignorar aquele que é considerado o Pai do *Marketing*, Philip Kotler. Kotler defendia a relação estreita entre *Marketing* e Economia, devido ao fator preço, mas principalmente devido aos canais de distribuição. Para além disto, acreditava que o *Marketing*, para além de fazer parte de qualquer plano estratégico de uma empresa, devia ser uma prioridade e ter um papel central no mesmo (Rennó, 2018).

No século XVIII, o *Marketing* começa a dar os seus primeiros passos, visto ainda como a venda de determinados produtos a clientes que os quisessem adquirir. O objetivo, aqui, seria minimizar custos e produzir o maior número possível. No final do século XX, surge o *Marketing 2.0*, onde existem inúmeras opções e alternativas e o valor do produto é definido pelo cliente. Nesta fase, procurou-se segmentar o mercado e, aproximando-se do *Marketing* que conhecemos hoje, satisfazer as necessidades do consumidor. Isto demonstra, assim, que o *Marketing* registou alterações profundas e mais rápidas nas décadas mais recentes. Em 2010, Kotler apresenta-nos o conceito de *Marketing 3.0*, onde os consumidores deixam de ser apenas consumidores e tornam-se seres humanos individuais e complexos, preocupados com o que os rodeia. Aqui, o cliente procura marcas com missão e valores com que se identifique. Em 2017, surge o *Marketing 4.0*, cujo enfoque é a mudança do comportamento dos consumidores e a adaptação ao *online*. O cliente é *expert* no passa-a-palavra (*word of mouth*) e a relação da marca com o mesmo é tão importante na fase da pré-venda como da pós-venda. Com o mercado em constante evolução, assim como todos os conceitos, as empresas estimulam a própria adaptação às

exigências do mercado, numa tentativa de permanecerem competitivas e lucrativas (Stephan, 2017).

Existem, portanto, diversos tipos de Marketing, e todos podem ter inúmeras vantagens, dependendo assim da gestão estratégica da empresa e do público-alvo. A Ferreira de Sá foca-se nos seguintes tipos de Marketing:

- 1) Marketing Digital – estratégia essencial no século XXI, que consiste na dinamização frequente das redes sociais como *Facebook* e *Instagram* e do *website* institucional da empresa com o objetivo de alcançar e atrair um público maior;
- 2) Marketing de Eventos – marketing exercido a nível presencial, como é o caso dos eventos e feiras em que a empresa participa regularmente;
- 3) *Email Marketing* – estratégia em que a empresa submete regularmente atualizações relativas a produtos e serviços. No caso da Ferreira de Sá, a empresa disponibiliza a opção de subscrição à sua *newsletter*, no site da mesma;
- 4) Marketing *One to One* – estratégia que consiste na customização total do produto/serviço, uma das especialidades da Tapeçaria Ferreira de Sá;
- 5) Cross-Marketing – estratégia destinada a uma relação win-win, onde ambas as marcas tiram proveito da parceria que, no caso Ferreira de Sá se traduz na subscrição e presença em revistas mundialmente conhecidas, como é visível no anexo 5 (ex: *Vogue*; *Cover*; *Elle Decoration*) (Kotler, 2000)

Na Tapeçarias Ferreira de Sá, podemos verificar que o departamento de Marketing, apesar de importante, ainda pode ser dinamizado e constituir um fator-chave para o futuro da empresa. O departamento comercial e de *design* aliados à forte gestão da empresa constituem, para já, alguns dos departamentos fundamentais para o sucesso atual da empresa.

Para além disto, e dada a conjuntura internacional atual, ouvimos regularmente que vivemos numa aldeia global, o que obriga as empresas a recrutarem profissionais capazes de comunicar com qualquer empresa, independentemente da língua e cultura. A Tapeçarias Ferreira de Sá não é exceção e vê o uso do Inglês e do Francês como fundamental para a empresa, especialmente nos colaboradores nos departamentos comercial e de marketing, dada a constante

presença da mesma em eventos internacionais e contacto com clientes estrangeiros. No final do presente trabalho, podemos verificar anexadas algumas fotografias do *site* institucional da empresa (anexo 4) e de outras redes sociais como *Facebook* (anexo 2) e *Instagram* (anexo 3).

Após a exposição do percurso da Ferreira de Sá para o sucesso e das respetivas decisões estratégicas, revela-se crucial reconhecer os pontos fortes e fracos da empresa, assim como eventuais oportunidades e ameaças de mercado. Isto leva-nos ao próximo subcapítulo, destinado à elaboração de uma análise SWOT da empresa, tradicional e cruzada, com o objetivo de analisar criticamente o futuro da empresa e as soluções a tomar em caso de potenciais problemas.

d) Análise SWOT da empresa

Apesar de todas as estratégias que permitem à Ferreira de Sá posicionar-se e manter-se altamente competitiva no mercado, as empresas necessitam de realizar diversas análises, tanto externas como internas, para permanecerem conscientes e devidamente preparadas para poderem responder às necessidades do mercado de forma estratégica. Torna-se então crucial perceber o ambiente e contexto que rodeiam as empresas e os pontos fortes e fracos de cada uma.

Tal facto leva-nos à análise SWOT, criada por dois professores de Harvard Kenneth Andrews e Roland Christensen, que consiste num modelo cujo propósito é analisar e avaliar a posição competitiva de determinada firma e/ou organização. É, então, um processo destinado à identificação de estratégias de melhoria contínua das empresas (Grupo 2 - Gestão da Qualidade no Ensino Superior, 2014).

SWOT é uma sigla correspondente às palavras inglesas Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats que, respetivamente, significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Numa análise SWOT, o ambiente é dividido em ambiente interno e ambiente externo. O ambiente interno é gerido pela organização e corresponde aos pontos fortes e pontos fracos da mesma, enquanto o ambiente externo vai além do controlo da empresa e traduz-se nas suas

oportunidades e ameaças. O estudo por parte das empresas é crucial e permite autoconhecimento no que toca a pontos fortes e fracos, antever ameaças e, acima de tudo, aproveitar oportunidades (Grupo 2 - Gestão da Qualidade no Ensino Superior, 2014).

Na figura seguinte, podemos então verificar a análise SWOT tradicional da Tapeçarias Ferreira de Sá, onde são identificadas as suas principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.



Figura 23 – Análise SWOT tradicional da Tapeçaria Ferreira de Sá.

Fonte – Elaboração própria

As forças da empresa são várias, desde a experiência, *know-how*, de 73 anos à qualidade inegável e customização dos produtos, forte capacidade de gestão e equipas extremamente competentes. Relativamente às fraquezas, a produção da Ferreira de Sá pode trazer algumas desvantagens à empresa uma vez que há falta de capacidade produtiva, derivado de novos

segmentos de mercado que originam novos desafios. Quanto à imagem, esta é considerada uma fraqueza uma vez que é necessário um reforço de penetração da imagem da Ferreira de Sá no mercado de luxo internacional, com o objetivo de posicionar melhor a marca. O mercado pode ser também uma fraqueza porque, de modo geral, a Ferreira de Sá não consegue acompanhar em tempo real o mercado e as necessidades individuais dos seus clientes. Quanto às oportunidades, o produto e a diversificação são as duas componentes mais importantes que, de uma forma, estão interligadas, uma vez que a empresa pode investir e optar por diversificar os seus produtos. Produtos diferenciadores ligados à área da saúde e bem-estar constituem uma oportunidade e uma aposta importante para o futuro da Ferreira de Sá. No entanto, a diversificação parece-nos também importante, dada a possibilidade de abrir portas no futuro e entrar em novos mercados como Médio Oriente, EUA e Ásia. O mercado pode ser visto como uma oportunidade, dada a possibilidade de apostar em novos mercados que, consequentemente, se podem revelar proveitosos para a empresa. Assim, o mercado pode ser considerado uma fraqueza e uma oportunidade, mas também uma ameaça. Assim, as ameaças da empresa são o mercado, a produção, o cliente e a patente. A patente constitui uma ameaça porque pode ser extremamente dispendiosa, uma vez que criar e manter uma patente, quer em Portugal quer no estrangeiro, requer inúmeros custos mas a verdadeira ameaça é o risco de cópia de produto e respetiva patente. Já o mercado pode ameaçar o negócio da empresa por estar em constante mudança, ser muito imprevisível e ser cada vez mais exigente, o que pode obrigar às empresas a adotar uma postura mais reativa e/ou proactiva e adaptar-se. A produção é também vista como um fator de risco devido à falta de capacidade de resposta para produtos novos e/ou complementares. Por último, o cliente constitui também uma ameaça dado o risco de este não ficar satisfeito com o produto final.

De forma a relacionar o ambiente interno com o ambiente externo, existe também a análise SWOT cruzada. Esta análise relaciona os pontos fortes com as oportunidades e ameaças, assim como os pontos fracos com as oportunidades e ameaças. Este cruzamento entre ambiente interno e externo revela-se particularmente útil, uma vez que permite a identificação de fatores de crescimento e desenvolvimento enquanto diagnostica as principais carências da empresa e/ou organização em questão. É, portanto, ligeiramente diferente de uma análise SWOT tradicional,

tratando-se de uma análise minuciosa e, a longo prazo, mais vantajosa para as empresas (Ramos & Fonseca, 2006).

A realização de uma análise SWOT cruzada permite assim às empresas identificar vantagens competitivas, através de forças que podem corresponder a novas oportunidades; capacidade de defesa, através de forças que possam prevenir ameaças de forma eficaz; necessidade de orientação, quando fraquezas podem dar aso a oportunidades e, por fim, vulnerabilidades, através da análise das próprias fraquezas que constituem, por si só, uma ameaça (Ramos & Fonseca, 2006).

Assim, é possível verificar na figura abaixo uma análise SWOT cruzada da Tapeçarias Ferreira de Sá.

TAPEÇARIA FERREIRA DE SÁ

ANÁLISE SWOT CRUZADA

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado conhecimento do produto e respetivas características; • Qualidade excelente: produção, acabamento e design; • Personalização de carpetes - produto exclusivo do consumidor; • Novas técnicas de produção; 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em abranger e responder às necessidades dos novos segmentos ---> dotar a empresa de tecnologia capaz de o fazer; • Promover a imagem da empresa através da Web e Marketing Digital;
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar mercados, por segmentos e áreas geográficas; • Fabricar novos produtos que complementem os atuais; • Diversificação de clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação para novos produtos; • Organizar internamente o Marketing da empresa

Figura 24 - Análise SWOT Cruzada da Tapeçaria Ferreira de Sá.

Fonte – Elaboração própria.

Assim, numa análise crítica da empresa, é perceptível a relação entre os quatro diferentes pontos da análise SWOT aplicados à Tapeçarias Ferreira de Sá e respetivas soluções para o crescimento estável e contínuo que qualquer empresa atual pretende.

Finalizando o presente capítulo, é possível agora entender os diferentes processos e estratégias de internacionalização que permite a muitas empresas, nos dias de hoje, operar além-fronteiras, desde a presença e participação em feiras e eventos internacionais como as exportações diretas. O historial de internacionalização da Ferreira de Sá é já bastante complexo e não se prevê quaisquer intenções de abrandar o mesmo crescimento registado até agora. Os apoios e incentivos do Estado revelam-se extremamente benéficos e várias PME's portuguesas usufruem de tais oportunidades, de forma a impulsionar o crescimento do próprio negócio.

7. Considerações finais

Após ter efetuado uma cuidada análise de diversos aspetos relativos à formação da Tapeçarias Ferreira de Sá e respetivo percurso, revela-se, assim, possível tirar várias conclusões acerca do sucesso da mesma. O objetivo desta dissertação foi, desde as primeiras reuniões relativas à escolha do tema, analisar e comprovar de que forma a internacionalização e respetivos processos poderiam levar uma Pequena e Média Empresa portuguesa a novos mercados e, por sua vez, a um sucesso exponencial.

A Tapeçarias Ferreira de Sá, fundada em 1946, constitui uma empresa portuguesa detentora de um longo historial, atravessando já quatro gerações da família de Joaquim Ferreira de Sá. Uma empresa familiar que, ano após ano, estipulou os mais diversos objetivos até chegar ao lugar de destaque que ocupa hoje no setor têxtil e na economia portuguesa. A Internacionalização tornou-se um objetivo claro e, desde então, a empresa conseguiu entrar em diversos mercados e comercializar os seus produtos com as mais variadas marcas. A Ferreira de Sá apoia-se em diversos valores fundamentais ao fabrico dos seus produtos, desde a qualidade, a disponibilidade imediata, o *design* e a manufatura. A empresa é especialista em manter a tradição da manufatura da sua produção, mas está constantemente a inovar e a procurar técnicas atuais que permitam conciliar os dois processos, o que leva à qualidade máxima dos respetivos produtos e à satisfação do cliente final em questão.

O sucesso da Tapeçarias Ferreira de Sá deve-se à forte capacidade de gestão da CEO, Fernanda Barbosa, e dos restantes departamentos, como é o caso do departamento comercial, financeiro, de design, recursos humanos, investigação e desenvolvimento, sistemas de informação, e restantes colaboradores. Coletivamente, os 163 colaboradores trabalham para o objetivo comum da empresa e, por sua vez, para o sucesso da mesma.

Já a economia nacional e internacional, desde o início do século XXI, tem passado por momentos de grande instabilidade e a crise de 2008 afetou o desempenho da maioria das empresas, contribuindo assim para a diminuição de exportações e do PIB. Por sua vez, e desde 2013, tem-se registado melhorias significativas favorecendo assim o aumento das exportações

e do comércio internacional. Neste contexto, a Ferreira de Sá foi investindo em programas de internacionalização, muitos dos quais graças aos incentivos do Estado Português e de outras associações, que permitiram à empresa vender, divulgar os seus produtos pelos quatro cantos do mundo e, assim, prosperar.

Desde o final do século XX, a internacionalização é vista como uma excelente oportunidade de crescimento para as empresas que pretendam dinamizar os próprios negócios. Ainda que nem todas as empresas tenham recursos para investir neste tipo de projetos, muitas têm como objetivo o crescimento a nível nacional para, mais tarde, conseguirem expandir-se além-fronteiras. Existem diversos tipos de processos de internacionalização, alguns dos quais explicados ao longo da presente dissertação, desde exportações, formas contratuais e investimento direto. A Tapeçarias Ferreira de Sá encara a internacionalização como uma prioridade e investe regularmente na sua expansão, através de exportação e na sua presença em feiras e eventos internacionais. Ao analisar os diferentes processos de internacionalização, e respetivas vantagens e desvantagens, é inevitável pensar no rumo que a empresa poderá tomar no futuro e as estratégias que poderá adotar que permitam estimular ainda mais o crescimento da mesma. Apesar de as estratégias adotadas sejam funcionais, existem inúmeras estratégias que podem elevar ainda mais a empresa.

A Ferreira de Sá participa em programas de incentivos à internacionalização do Estado Português, como é o caso do PT 2020. Primeiramente, investe com capitais próprios na totalidade e depois, após cuidadosa análise por parte da entidade estatal competente, recebem uma percentagem do investimento efetuado. A maioria destes incentivos funciona desta forma, embora algumas empresas efetuem empréstimos a bancos, capitais alheios, que lhes permitam dar entrada no projeto de internacionalização e, por sua vez, expandir o negócio de acordo com as necessidades e objetivos da empresa.

Tais projetos e estratégias levaram à empresa alcançar resultados crescentes e estáveis, como se torna evidente através da análise do seu volume de negócios e de outros indicadores financeiros. A empresa evoluiu de um volume de negócios de cerca de 8 485 539,74 milhões de euros em 2016 para os 10 214 164,95 milhões de euros em 2018. Quanto ao resultado líquido, correspondente ao lucro final da empresa, a Tapeçarias Ferreira de Sá conseguiu evoluir de

1.750.000,00 milhões de euros, em 2017, para 2.750.000,00 milhões de euros em 2018. Tal sucesso demonstra que a empresa e os respetivos colaboradores sabem gerir os seus recursos e adotar estratégias rentáveis a longo prazo, que possibilitem e fomentem o crescimento exponencial. Os incentivos do Estado português, aliados a tais estratégias e gestão, fizeram a diferença nos resultados e crescimento da empresa, permitindo à mesma alcançar o lugar de destaque que ocupa hoje no mercado.

Um departamento importante na divulgação e expansão dos produtos da empresa é o departamento de *Marketing*. Ainda que possa ser mais dinamizado, o *Marketing* da empresa engloba estratégias de marketing digital, como a presença na internet em redes sociais e no site institucional, e *email marketing*, com a possibilidade de se inscrever à *newsletter* da empresa. Outra das estratégias utilizadas é o *cross-marketing*, em que a empresa alia-se a outra marca e paga para que esta divulgue os produtos da Ferreira de Sá, como é o caso da *Vogue*, *Elle*, etc.

Qualquer empresa que queira permanecer competitiva e rentável no mercado tem de reconhecer os seus pontos fortes e os seus pontos fracos. Isto levou-nos, então, à análise SWOT da respetiva empresa. A Ferreira de Sá está consciente do que há para melhorar e sabe perfeitamente quais os trunfos que lhe permite ganhar vantagem competitiva. Assim, a aposta em novas estratégias de promoção *online*, investimento em nova tecnologia capaz de responder às necessidades do mercado e ainda diversificação de produtos, e de clientes, podem constituir soluções para potenciais problemas da empresa no futuro. É importante também não descartar a relevância do conhecimento de várias línguas estrangeiras e a adaptação intercultural necessária para efetuar negócios rentáveis no estrangeiro.

O plano de dissertação, aprovado previamente pela Professora Ana Maria Ramalheira, foi maioritariamente respeitado e levado a cabo, apesar de terem sido efetuadas ligeiras alterações respetivamente à ordem dos conteúdos. Houve também outras mudanças, após reuniões com a empresa, onde alguns tópicos foram substituídos por outros de maior relevância. Estas mudanças são visíveis através da comparação do índice final e do plano provisório da dissertação, anexado no final do presente trabalho (anexo 1).

A minha experiência com a empresa, ainda que curta, foi extremamente positiva e permitiu-me adquirir inúmeros conhecimentos e aprofundar outros relacionados com as áreas de estudo do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais. Esta experiência revela-se essencial para qualquer aluno prestes a terminar os seus estudos, quer tenha sido obtido num estágio ou na redação de uma dissertação, uma vez que nos familiariza com o mundo empresarial e nos colocam perante alguns dos desafios que o mesmo exige.

Ao longo deste estudo de caso, é possível referir o exemplo de excelência que esta PME constitui no mercado português. A Tapeçarias Ferreira de Sá poderá então ser considerada um exemplo a seguir por muitas empresas portuguesas que queiram expandir-se além-fronteiras, ou até por algumas que ainda estejam a começar. Um dos aspetos mais importantes a reter, de um modo geral, em estudos de caso como o exposto na presente dissertação, são as ferramentas que funcionam na expansão de negócios e as que devem ser evitadas.

8. Referências Bibliográficas

- Almeida, B. (2012). *As motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se, o fenómeno Born Global: Estudos de caso sobre três empresas portuguesas*. Universidade da Beira Interior. Obtido de https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2998/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado_Bruna%20Almeida.pdf
- Associação Industrial do Minho. (2019). *AIMinho*. Obtido em 7 de Junho de 2019, de AIMinho: <http://www.aiminho.pt/imgAll/file/Manuais/Internacionalizacao.pdf>
- Banco de Portugal. (2018). *Banco de Portugal*. Obtido de Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas>
- Bragg, S. (4 de Janeiro de 2018). *Accounting Tools*. Obtido de Accounting Tools: <https://www.accountingtools.com/articles/what-is-the-difference-between-turnover-and-profit.html>
- Corporate Finance Institute. (2015-2019). *Corporate Finance Institute*. Obtido de Corporate Finance Institute: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/ebit-vs-ebitda/>
- Costa, R. L., & Barreiros, L. (2013). *O "outsourcing" dos serviços como recurso estratégico de competitividade internacional da economia portuguesa*.
- Dawei, G. (2008). *Internationalization and Entry Strategies of Enterprises: A Case Study of Chinese Firm Huawei*. Business and Engineering . Obtido de <http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:238972/FULLTEXT01.pdf>
- Economias. (2013-2019). *economias*. Obtido de [economias](https://www.economias.pt/outsourcing/): <https://www.economias.pt/outsourcing/>
- economias. (2016). *economias*. Obtido de [economias](https://www.economias.pt/ebitda/): <https://www.economias.pt/ebitda/>

- Empiricus. (2019). *Empiricus*. Obtido de Empiricus: <https://www.empiricus.pt/termo/volume-de-negocios/?xpromo=XP-MEL-WEP-IP-X-X-OS-X-X>
- estrategor. (2019). *estrategor - consultores de gestão*. Obtido de estrategor: <https://www.estrategor.pt/portugal-2020/internacionalizacao-pmes/>
- Eurostat. (2017). *eurostat*. Obtido de eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/WDN-20171214-1>
- Ferreira de Sá . (2016). *Ferreira de Sá - 70 anos (1946-2016)* (Vol. 1º). Silvalde, Espinho, Portugal. Obtido em Março de 2019
- Ferreira de Sá. (2019). *Ferreira de Sá - Sobre Nós*. Obtido de Ferreira de Sá : <https://ferreiradesa.pt/about.php?lgc=PT>
- Grupo 2 - Gestão da Qualidade no Ensino Superior. (2014). *Análise SWOT do Ensino Superior Português: oportunidades, desafios e estratégias de qualidade*. Obtido de <http://repositorio.esepf.pt/bitstream/20.500.11796/2164/1/AF%20-%20Analise%20SWOT.pdf>
- Hessels, J., & Terjesen, S. (2008). *Resource Dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices*. Obtido de Springerlink: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-008-9156-4>
- Hill, C. W. (2017). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (11º ed.). Obtido de <https://www.belstu.by/Portals/0/Charles-Hill-International-Business.pdf>
- Infopedia. (2003-2019). *Infopedia*. Obtido de Infopedia: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/tape%C3%A7aria>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited*.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 21. Obtido de

https://www.researchgate.net/profile/Jan_Johanson/publication/305003240_The_Uppsala_Internationalization_Process_Model_Revisited_From_Liability_of_Foreignness_to_Liability_of_Outsiderness/links/5780c6d808ae01f736e6ad3d/The-Uppsala-Internationalization-Pro

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (Outubro de 1975). *The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases*. Obtido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases*. Obtido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

Jornal de Negócios. (2019). *Empresite Jornal de Negócios*. Obtido de Jornal de Negócios.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. Obtido de <http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/959/1/PDF-Marketing-Kotler-2000.pdf>

Machado, Â. M. (2014). *A Internacionalização das empresas portuguesas: a opção pelo investimento estrangeiro*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa. Obtido de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/8571/1/Tese.pdf>

Manufatura de Tapeçarias de Portalegre. (2019). *Manufatura de Tapeçarias de Portalegre*. Obtido de Manufatura de Tapeçarias de Portalegre: <http://www.mtportalegre.pt/pt/amanufatura/historia>

Merino, F. (2012). Firms' internationalization and productivity growth. *Research in Economics*.

Nunes, P. (2019). *knoow*. Obtido de [knoow: https://knoow.net/cienceconempr/gestao/resultado-liquido/](https://knoow.net/cienceconempr/gestao/resultado-liquido/)

OECD Working Party. (2008). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. OECD. Obtido de

https://strathprints.strath.ac.uk/15845/1/OECD_2009_Top_Barriers_and_drivers_to_SME_Internationalisation.pdf

Pais, C. (2014). *MultiGestão*. Obtido de MultiGestão: <https://multigestao.com/glossary/fse/>

Pereira, B. d. (2017). *Incentivos à internacionalização em mercados de produto diferenciado*. Obtido de <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/23154/1/Disserta%20a7%20a3o.pdf>

Portal dos Incentivos. (2019). *Portal dos Incentivos*. Obtido de Portal dos Incentivos: <https://www.portaldosincentivos.pt/index.php/portugal-2020/si-qualificacao-e-internacionalizacao>

Priberam. (2019). *Priberam*. Obtido de Priberam: <https://dicionario.priberam.org/organograma>

Ramos, R. A., & Fonseca, F. P. (2006). *O planeamento estratégico e o marketing territorial como instrumento fundamental para o aumento da competitividade e afirmação territorial: O caso de Almeida*. Escola Superior de Tecnologia de Viseu, Viseu. Obtido de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7184/1/Ramos-CN-5-2006-O%20planeamento%20estrat%20a9gico%20de%20marketing.pdf>

Reis, C. (2017). *e-konomista*. Obtido de Ekonomista: <https://www.e-konomista.pt/artigo/organograma/>

Rennó, A. (2018). *RockContent*. Obtido de RockContent: <https://rockcontent.com/blog/philip-kotler/>

Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar - Guia para PME*. Obtido de <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Conhecimento/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME/?page=1>

Stephan, M. (2017). *Integraej*. Obtido de Integra: <https://www.integraej.com/single-post/2017/12/05/As-fases-do-Marketing-segundo-Philip-Kotler>

9. Anexos

Anexo 1. Plano de tese original

MESTRADO EM LÍNGUAS E RELAÇÕES EMPRESARIAIS

Proposta de Dissertação/Projecto

Nome: Francisco Leonel Lourenço Ferreira da Costa

N.º: 88684

Tel.: 919234471

Título provisório: O impacto da internacionalização na empresa Tapeçarias Ferreira de Sá

Tópicos para abordar na dissertação:

Índice geral

Índice das tabelas

Índice dos gráficos

1. Introdução

2. O sector da indústria de tapeçarias manuais em Portugal: breve contextualização e situação atual

3. A empresa Tapeçarias Ferreira de Sá

3.1. Génese e historial

- 3.2. Enumeração dos mercados em que opera
 - 3.3. Organigrama
 - 3.4. Missão e valores
 - 3.4. Número de empregados diretos e indiretos
 - 3.5. Volume de negócio nos últimos 3 anos
 - 4. Internacionalização da empresa
 - 4.1. Historial do processo de internacionalização
 - 4.2. Caracterização dos mercados externos em que opera
 - 4.3. Estratégias de comunicação e de *marketing*
 - 4.4. Estudo de alterações nos volumes de vendas
 - 4.5. Análise SWOT
 - 5. Considerações finais
 - 6. Referências bibliográficas (APA)
 - 4. Anexos
-
-

Informo existirem condições para a realização do trabalho da dissertação/projecto de mestrado que se realizará sob minha orientação.

Data: / /

Orientador(es).....

.....

Nome(s)(*Letra* *de* *forma*)

.....

.....

Observações:

.....

.....

.....

Parecer da Comissão Científica do Curso de MLRE

.....

.....

.....

O Director do Curso e Coordenador da Comissão Científica,

.....

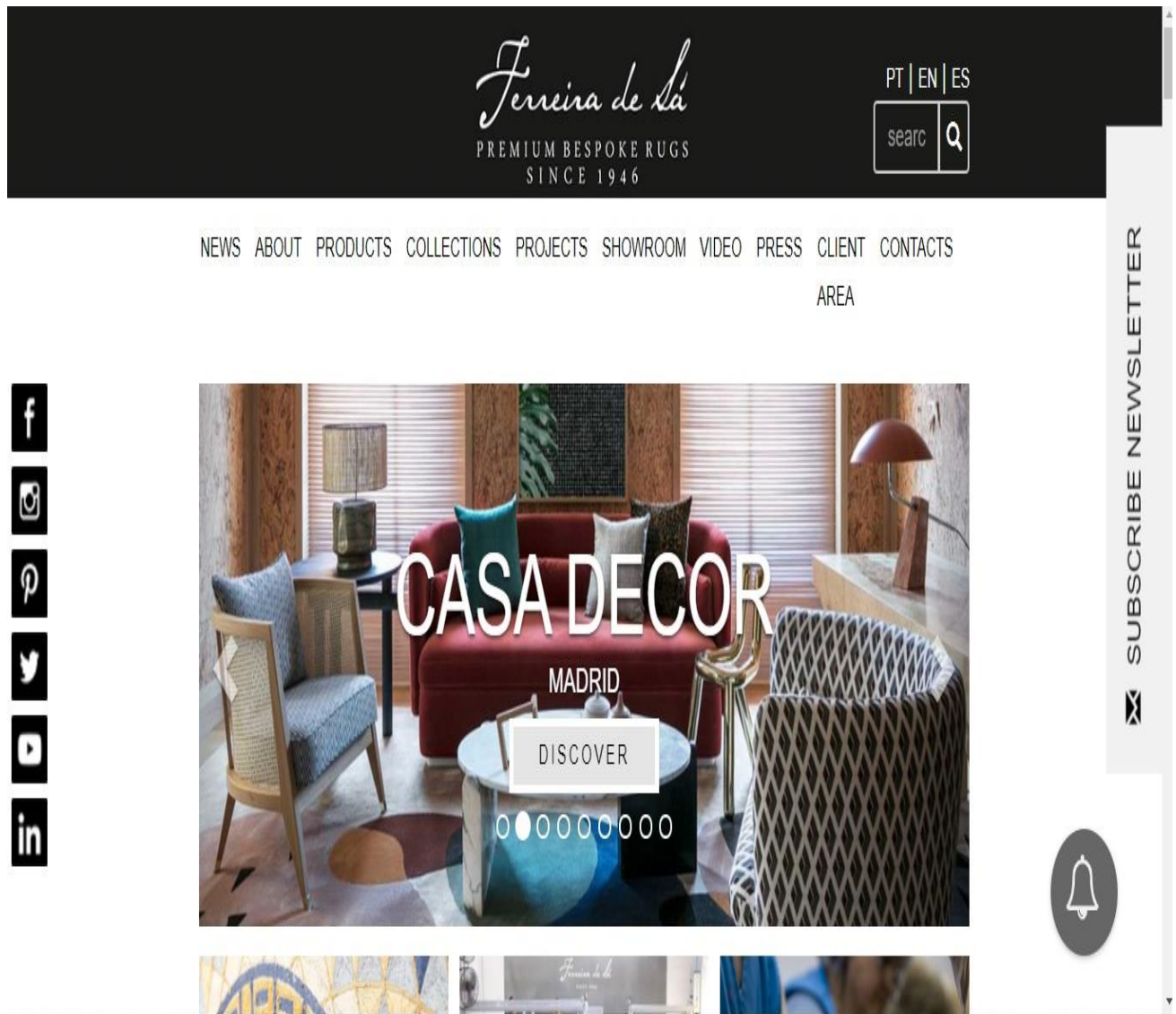
Anexo 2. Facebook oficial da empresa

The image shows a screenshot of the official Facebook page for Ferreira de Sá Rugs. On the left, there is a navigation menu with the following items: **Página inicial**, Publicações, Sobre, Eventos, Fotos, Vídeos, Instagram, YouTube, and Pinterest. The main content area features a large photo of hands working on a rug. Below the photo are interaction buttons: **Gostei**, **A seguir**, **Partilhar**, and a three-dot menu. A blue **Ligar** button is also visible. Below the main post area is a **Publicação** section with a text input field that says "Escreve uma publicação...". At the bottom of this section are buttons for **Foto/vídeo**, **Identificar a...**, **Visita**, and a three-dot menu. On the right side, there is a sidebar with a search bar, a profile picture, the name **Ferreira de Sá Rugs**, and a close button. Below this, it says "9,6 mil pessoas gostam disto, incluindo Cristiana Amélia Gomes e 41 amigos" and "Produto/Serviço". There is also a section for "9,6 mil pessoas gostam disto, incluindo Cristiana Amélia Gomes e 41 amigos". At the bottom of the sidebar is a text input field that says "Escreve uma mensagem..." and a thumbs-up icon.

Anexo 3. Instagram oficial da empresa

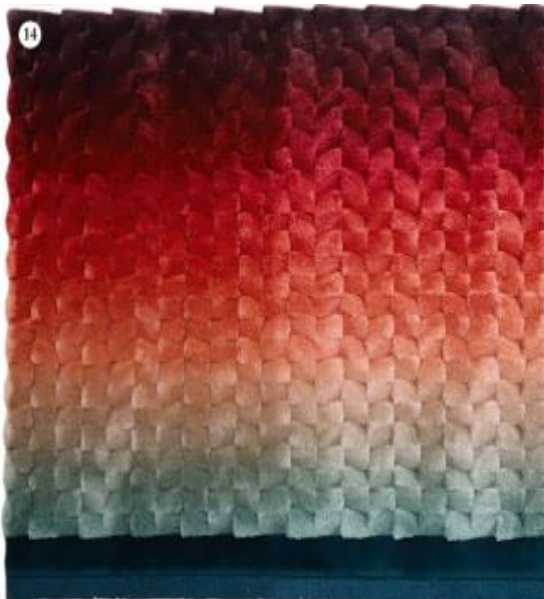
The image shows the official Instagram profile for 'ferreiradesarugs'. The profile picture is a circular logo with a gold border, containing a large 'F' in the center, the text 'FERREIRA DE SÁ' at the top, and 'PREMIUM BESPOKE RUGS SINCE 1946' at the bottom. The username 'ferreiradesarugs' is displayed in a blue font, followed by a blue 'Seguir' button. Below the username, the statistics are shown: '1.871 publicações', '19,5mil seguidores', and '3.017 seguindo'. The bio reads: 'Ferreira de Sá Rugs', 'Producing Luxury Bespoke Rugs Since 1946.', 'We bring rugs to life!', '#ferreiradesarugs @ferreiradesarugs', and 'linkin.bio/ferreiradesarugs'. A row of seven circular navigation buttons is visible, labeled 'LIGHT FOR RUGS', 'EVENTS', 'COLLECTIONS', 'HAND WOVEN', 'NEW CATALOGUE', 'PRESS', and 'DAY BY DAY'. Below the navigation buttons, there are three tabs: 'PUBLICAÇÕES', 'IGTV', and 'MERCADO'. The top of the post grid shows three images: a rug being lit up, a close-up of a red and white rug, and a dark scene with lights.

Anexo 4. Website institucional da empresa



Anexo 5. Revistas mundialmente reconhecidas (Elle Decor e Vogue) onde a TFS divulga os seus produtos

ELLE DECOR – Spring 2018 ✕



the top. Perfect every time. Bye bye standard flat shoot! Visit Instagram @alwaysperfectsheet or www.alwaysperfectsheet.com to find out more.

12. WERA JANE. Inga-Wera-Jane Heymann dedicates her time to both art and design. All lamps are unique collectable pieces, handcrafted through a slow and sustainable design process, using up-cycled Italian yarns. The process of each lamp can take up to 25 hours. She also does custom orders, where clients can choose from over 40 different colours. Visit www.werajane.com

13. SUNDAY BEDDING provide the best night's sleep for their customers by pairing their sleeping habits with the right bedding fabric. They are one of a handful of brands that have full ownership over their factories and currently offer Bamboo, French Linen and Organic Cotton options. Their factories are certified to be MADE IN GREEN by OEKO TEX, ensuring their textiles are free from harmful substances. They are also certified to be sustainably produced and completely traceable as well. Visit www.sundaybedding.com

14. Rugs that tell stories – **FERREIRA DE SÁ** unveiled yet another rug that leaves no one indifferent. The ROCKTAIL RUG can become the centre piece of any décor; crafted with the most exquisite yarns which were carefully selected, blended and hand-sculpted by experienced artisans. With over 73 years' experience they can design, craft and sculpt unique rugs that will take any décor to the next level. Follow on Instagram @ferreiradesarugs or visit www.ferreiradesa.pt

15. KOVICHKO INTERIORS use their artistic eye to create expressive spaces. They take pride in identifying the unique requirements of their clients and then tailoring interior spaces and selecting the pieces to their clients' desires. Find them on Instagram @kovichko_interiors or online at www.kovichko.com

