

A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES:
ESTUDO DE CASO A UMA EMPRESA AÇORIANA

Carolina Soares Silva Dinis

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau
de Mestre em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador

Prof. Doutor Nuno Crespo, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Economia

Setembro 2019

A Internacionalização de Empresas Familiares: Estudo de caso a uma empresa açoriana

Carolina Soares Silva Dinis



A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES:
ESTUDO DE CASO A UMA EMPRESA AÇORIANA

Carolina Soares Silva Dinis

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau
de Mestre em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador

Prof. Doutor Nuno Crespo, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Economia

Setembro 2019

Resumo

As mudanças no ambiente económico, que derivam do fenómeno da globalização, inovação e novos meios de comunicação, fazem com que as empresas tenham que estar preparadas para uma realidade que se começa a tornar imperativa nos dias de hoje, a internacionalização.

Devido à sua dimensão e rápido crescimento, a internacionalização é alvo de renovação do interesse científico e da realização de novos estudos com diferentes vertentes do tema.

A vertente deste processo relacionada com as empresas familiares tem ganho maior relevância nos últimos anos devido à importância que estas detêm na economia global e às características específicas que possuem.

Com base nisso, esta dissertação pretende analisar, através de um estudo de caso, o processo de internacionalização de uma empresa familiar da Região Autónoma dos Açores, que é considerada uma região com o estatuto de ultraperificidade.

A empresa escolhida é a Resulbrave, uma pequena empresa de um dos setores com maior peso na economia da região, o setor da carne bovina.

Palavras-Chave: internacionalização; empresas familiares; Região Autónoma dos Açores; setor da carne bovina.

Códigos JEL: F23, J12

Abstract

The changes in the economic environment resulting from globalization, innovation and new media mean that companies need to be prepared for a reality that is becoming imperative, the internationalization.

Due to its size and rapid growth, internationalization is the subject of renewed scientific interest and new studies with different aspects of the theme.

The aspect of this process related to family firms has gained more relevance in recent years due to the importance they have in the global economy and the specific characteristics they have.

Based on the fact, this dissertation intends to analyse, through a case study, the internationalization process of a family firm in the Autonomous Region of the Azores, which is a region considered to be on the outermost status.

The company chosen is Resulbrave, a small sized company from one of the largest sectors in the region's economy, the beef sector.

Key words: internationalization; family firms; Autonomous Region of the Azores; beef sector

JEL CODES: F23, J12

Agradecimentos

Esta dissertação de mestrado é a realização de um objetivo pessoal e académico. Representa o fechar do ciclo académico e o começo de um novo ciclo, o profissional. E sem o apoio de algumas pessoas tornar-se-ia um objetivo difícil ou impossível de alcançar.

Primeiramente, gostaria de agradecer ao meu orientador professor Nuno Crespo, pela disponibilidade e apoio ao longo do ano e pelas sugestões que me concedeu para a realização deste trabalho. Também à professora Nádia Simões, pelo acompanhamento e incentivo ao longo de todo o seminário.

Aos amigos e colegas que me acompanharam e apoiaram durante este processo e que me motivaram nas horas mais difíceis, principalmente à Luísa Franco e ao José Nogueira.

Às entidades governamentais dos Açores com quem contactei em busca de algumas informações (SDEA, SREA, IAMA) e ao Núcleo de Criadores de Bovinos de Raças de Carne da Ilha Terceira, a todos agradeço a disponibilidade que demonstraram.

À Resulbrave, pela cedência de informação e disponibilidade para a entrevista e para questões de última hora.

E por último, mas não menos importante, à minha família. Aos meus pais pelo apoio, educação e amor incondicional. E aos meus irmãos, Jason e Brian, que são duas importantes bases da minha vida e sempre me incentivaram a investir na minha formação pessoal e profissional.

Índice

Resumo	iv
Abstract	v
Agradecimentos	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Gráficos	ix
Índice de Tabelas	ix
Lista de abreviaturas	x
Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 - Revisão de Literatura	3
2.1 Conceito de internacionalização	3
2.2 Teorias e modelos de internacionalização	4
2.2.1 As teorias clássicas	5
2.2.2 Modelo de Uppsala	6
2.2.3 Teoria das redes (<i>networks</i>)	7
2.2.4 Teoria baseada nos recursos (<i>resourced-based view</i>)	7
2.2.5 Paradigma eclético	8
2.3 Modos de entrada nos mercados internacionais	8
2.3.1 Modos de entrada por exportação	10
2.3.1.1 Exportação Indireta	10
2.3.1.2 Exportação Direta	11
2.3.2 Modos de entrada com produção no exterior	11
2.3.2.1 Investimento Direto Estrangeiro (IDE)	12
2.3.2.2 Licenciamento e <i>Franchising</i>	13
2.3.2.3 Alianças Estratégicas	14
2.4 Motivações para a internacionalização	14
2.5 Barreiras à internacionalização	15
2.6 Riscos da internacionalização	16
2.6.1 Risco País	16
2.6.2 Risco Cambial	17
2.6.3 Risco Cultural	17
2.7 As empresas familiares	19
2.7.1 Conceito de empresa familiar	19
2.7.2 Tipologia das Empresas Familiares	20
2.7.3 O processo de internacionalização das empresas familiares	21

Capítulo 3- Metodologia	25
3.1 Estudo de caso	25
3.2 Questões de investigação	25
3.3 Desenho da investigação e recolha da informação	26
Capítulo 4- Estudo Empírico	29
4.1 Região Autónoma dos Açores	29
4.1.1 Caracterização territorial e populacional.....	29
4.1.2 Análise da Economia da Região.....	31
4.1.2.1 Produto Interno Bruto (PIB).....	32
4.1.2.2 Valor Acrescentado Bruto (VAB).....	33
4.1.2.3 Comércio Internacional	35
4.1.2.4 Tecido empresarial da Região – As empresas familiares.....	36
4.1.3 Sistema regional de incentivos à internacionalização das empresas.....	37
4.1.4 Marca Açores	39
4.2 O Setor da Carne de Bovino	40
4.2.1 Análise de dados do setor.....	40
4.2.2 Produto Carne dos Açores- Indicação Geográfica Protegida (IGP).....	45
4.2.3 Entidades associativas do setor	46
4.3 O estudo de caso da empresa familiar.....	47
4.3.1 História da empresa.....	47
4.3.2 A Resultbrave	48
4.3.2.1 Missão e Valores	48
4.3.2.2 Trajetória da atividade	49
4.3.2.3 Análise SWOT.....	50
4.3.2.4 A Internacionalização da Resultbrave	51
4.3.2.4 A Resultbrave como uma empresa familiar.....	53
Capítulo 5 - Conclusões do estudo, limitações e recomendações	55
5.1 Conclusões do estudo.....	55
5.2 Limitações e recomendações	58
Referências Bibliográficas	61
Anexos	66
Anexo 1- Entrevista aos atuais sócios gerentes da Resultbrave e ao fundador do Negócio.....	66

Índice de Figuras

Figura 1- Modos de entrada de acordo com o local de produção.....	9
Figura 2- Barreiras internas e externas à internacionalização	15
Figura 3- Planeamento de investigação	27
Figura 4- Logotipo da empresa.....	48
Figura 5- Valores da Empresa e do Produto.....	49
Figura 6- Análise SWOT da Resulbrave	50

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Distribuição da superfície total dos açores por ilha	30
Gráfico 2- Evolução da população açoriana.....	31
Gráfico 3- Produto Interno Bruto <i>per capita</i> - Açores e Portugal	33
Gráfico 4- Valor acrescentado Bruto desagregado por setores– Açores e Portugal.....	34
Gráfico 5- Total de importações e exportações– Açores.....	35
Gráfico 6- Taxa de cobertura das importações pelas exportações– Açores e Portugal..	36
Gráfico 7- Efetivo de Gado bovino por Região – Portugal	41
Gráfico 8- Gado bovino abatido e aprovado para consumo – Açores e Portugal	42
Gráfico 9- Gado bovino abatido e aprovado para consumo por região do país	42
Gráfico 10- Percentagem de abates aprovados destinados ao consumo local e à expedição– Açores.....	43
Gráfico 11- Total de carcaças de gado bovino expedidas– Açores.....	44
Gráfico 12- Evolução da expedição de gado bovino vivo e em carcaça– Açores.....	45

Índice de Tabelas

Tabela 1- Produto Interno Bruto- Açores e Portugal.....	32
Tabela 2- Produto Interno Bruto <i>per capita</i> - Açores e Portugal	33
Tabela 3- Valor acrescentado Bruto - Açores e Portugal	34

Lista de abreviaturas

EF- Empresas familiares

PIB- Produto Interno Bruto

PME- pequenas e médias empresas

IDE- investimento direto estrangeiro

ENF- empresas não familiares

INE- Instituto Nacional de Estatística

SREA - Serviço Regional de Estatística dos Açores

IAMA- Instituto de Alimentação e Mercados Agrícolas

RAA- Região Autónoma dos Açores

EUA- Estados Unidos da América

UE- União Europeia

VAB- Valor Acrescentado Bruto

CE- Comissão Europeia

PO- Programa Operacional

SDEA- Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores

VN- Volume de Negócios

VNI- Volume de Negócios Internacional

IGP- Indicação Geográfica Protegida

FAA- Federação Agrícola dos Açores

CETA- *Comprehensive Economic and Trade Agreement*

Capítulo 1 – Introdução

Nas últimas décadas a economia global tem vindo a assistir a mudanças estruturais inerentes à rápida evolução tecnológica, facilidade de transportes e à redução acentuada do protecionismo comercial.

Todos esses fatores contribuíram para intensificação e progressiva liberalização do comércio mundial, introduzindo-se um conceito que não é novo, mas sim renovado, a globalização, em que qualquer produto em qualquer estágio de processo de produção tem a possibilidade de percorrer o mundo, existindo assim uma maior integração e interdependência entre países.

Perante isso, as empresas encontram hoje uma realidade económica mais complexa e dinâmica do que a que existia há uns anos atrás. A existência de um mercado seriamente competitivo, poder de compra limitado e constante inovação de produtos e de estratégias de marketing obriga as empresas a saírem do mercado doméstico para a competição no mercado estrangeiro.

A internacionalização das empresas para novos mercados geográficos não é um processo simples e de unanimidade quanto à sua abordagem pelas empresas, tornando possível a progressão deste conceito e a constante atualização do mesmo.

Alguns estudos indicam que o processo de internacionalização das empresas familiares (EF) é diferente das restantes empresas (Kontinen e Ojala, 2010). Esse tema tem ganho uma maior prospeção nos últimos anos (Graves e Thomas, 2004), até porque as EF constituem a maioria das empresas existentes mundialmente (Schulze e Gedajlovic, 2010).

A presente investigação visa estudar o processo de internacionalização de uma empresa familiar da Região Autónoma dos Açores (RAA), que por se tratar de uma região insular tem questões peculiares e barreiras mais específicas do que as regiões continentais como p.e custos de transporte mais elevados e escassez de mão de obra especializada. Com base nesse objetivo, foram instituídas as seguintes questões de investigação: 1) *Qual a visão dos gerentes atuais relativamente à internacionalização?*, 2) *Quais as motivações para a internacionalização?*, 3) *Quais as barreiras a que estão expostas no negócio?*, 4) *Quais os modos de entrada no mercado externo?*, 5) *Como é que o facto de se tratar de uma*

EF influencia o processo? e 6) *Como é vista a inserção de membros não familiares na gestão da empresa?*.

A presente tese está estruturada da seguinte forma. O capítulo 2 fará uma revisão teórica acerca do tema da internacionalização e posteriormente abordará o tema da internacionalização das EF. O capítulo 3 irá apresentar a metodologia utilizada para a persecução dos objetivos propostos, bem como as razões de escolha da empresa que será utilizada para o estudo. No capítulo 4 serão apresentados os dados qualitativos e quantitativos recolhidos, em que numa primeira fase será feita uma análise à região, seguidamente o estudo transferir-se-á para o setor da carne bovina e por último o foco será na empresa e nos fatores relacionados com a sua internacionalização. Por fim, o capítulo 5 irá relacionar os dados do estudo empírico com a literatura existente acerca do tema e abordada no capítulo 2, de modo a estabelecer conclusões e adaptá-las ao presente estudo de caso.

Capítulo 2 - Revisão de Literatura

Como resultado do crescimento da globalização e do aumento da concorrência, a internacionalização tem ganhado uma relevância significativa para as empresas de todo o mundo, especialmente para as pequenas e médias empresas (PME) familiares que nesse âmbito têm ganhado especial atenção nas últimas décadas (Graves e Thomas, 2004).

Esse crescimento da globalização originado pelo desaparecimento das barreiras do comércio, pela inovação tecnológica e pelas oportunidades de investimento motivou a que cada vez mais empresas tivessem a oportunidade de aumentar o seu lucro e crescer internacionalmente (Hagiu e Clipici, 2009).

Apesar do conceito de internacionalização estar muito ligado às empresas, o interesse sobre o seu processo não é só destas, mas também dos países e dos governos, através das políticas de apoio à internacionalização e de outros agentes económicos como associações empresariais e sindicatos.

Neste capítulo será feita uma revisão teórica da internacionalização das empresas, que terá dois focos:

- a) Primeiro foco direcionado à internacionalização geral: conceito de internacionalização, teorias e modelos, modos de entrada nos mercados internacionais, motivações, barreiras e riscos.
- b) O segundo foco é direcionado às EF: conceito de EF, tipologias e o estudo do processo de internacionalização deste tipo de empresas.

2.1 Conceito de internacionalização

Apesar da importância atual do tema, ainda não há um conceito único para internacionalização, existindo assim vários contributos de autores, desde a década de 70, para a definição desse termo.

Em 1973, Wind et al. definem a internacionalização como sendo um processo de diferentes estágios em que estão associadas determinadas orientações e atitudes no desenvolvimento das atividades nos mercados externos. Posteriormente, Johanson e

Vahlne (1977) caracterizam a internacionalização como sendo um processo contínuo, baseado em fases que vão refletindo o aumento gradual da expansão internacional.

Na década de 90, Beamish (1990) definiu internacionalização como “o processo pelo qual as empresas aumentam a sua consciência para a influência direta e indireta das transações internacionais no seu futuro, e estabelecem e conduzem transações com outros países.” (Beamish, 1990: 77). Noutra perspetiva, Meyer (1996) define internacionalização como sendo o processo pelo qual uma empresa incrementa nas suas atividades valor acrescentado fora do país de origem.

Em 1997, Freire definiu a internacionalização como sendo a extensão das estratégias de produtos, mercados e de integração vertical da empresa para outros países da qual resulta uma replicação total ou parcial da cadeia operacional.

Já Harris e Wheeler (2005) referem a internacionalização como um método da empresa comercializar os seus produtos ou serviços fora do mercado de origem.

Das definições acima mencionadas irá ser considerada a de Harris e Wheeler (2005), pois para além de ser a mais atual das referidas, é a mais abrangente e com maior facilidade de compreensão.

2.2 Teorias e modelos de internacionalização

Desde a década de 70, economistas, administradores e académicos desenvolveram várias teorias e vários modelos acerca dos fundamentos económicos do comércio e investimento internacional. Discutiram sobre o que motivou os países a promoverem o comércio entre si e sobre como gerar e sustentar vantagem comparativa. Segundo Cavusgil et al. (2010), a vantagem comparativa refere-se às características em que um país é superior, *vantagem específica do país*, que permitem a obtenção de vantagens na concorrência global. Geralmente provenientes de recursos naturais, tecnologia ou políticas nacionais. De modo a compreender-se os fundamentos básicos do comércio entre países surgiram as Teorias Clássicas (Cavusgil et al.,2010).

Ao longo do tempo, o foco das teorias progrediu dos países para as empresas, tentando compreender quais os fatores que estão relacionados com a participação das empresas nos negócios internacionais. Nesse âmbito, surgiu o conceito de vantagem competitiva, também conhecida como *vantagem específica da empresa*, que se refere aos ativos e

competências de uma empresa, difíceis de imitar pela concorrência e que se originam do conhecimento específico, competências ou estratégias da entidade (Cavusgil et al.,2010). Vários modelos e teorias têm sido desenvolvidas nesse âmbito, sendo as mais relevantes o modelo de Uppsala, a teoria das redes (*networks*), a teoria baseada nos recursos (*resourced-based view*) e o paradigma eclético.

2.2.1 As teorias clássicas

Em 1776, Adam Smith desenvolveu a teoria da vantagem absoluta em que afirma que um país ganha se produzir e exportar apenas os produtos em que tem vantagem absoluta, ou seja, os que utiliza menos recursos na sua produção. Os produtos em que não detêm vantagem absoluta devem ser importados.

Outra das mais citadas, a teoria da vantagem comparativa do economista britânico David Ricardo. Segundo esta abordagem, o que importa não é o custo absoluto de produção, mas sim a eficiência relativa. Ou seja, o país deve especializar-se na produção dos bens que produz mais por um dado nível de custo de trabalho.

Os economistas Eli Hecksher e Bertil Ohlin, na década de 1920, propuseram a teoria das dotações fatoriais em que defendem que os países devem especializar-se e exportar os bens que utilizam intensamente o fator produtivo (força de trabalho, recursos naturais e capital) abundante na economia. Apesar desta perspectiva explicar muito sobre o comércio internacional atual, alguns estudos como o realizado por Leontief em 1950 contradizem esta ideia. A ideia principal do Paradoxo de Leontief prende-se com o facto do comércio internacional não poder ser somente explicado por uma única teoria uma vez que existem tantos outros fatores como a tecnologia e o conhecimento que explicam a especialização de cada país no comércio internacional.

Raymond Vernon, num artigo publicado em 1966, apresentou a teoria do ciclo do produto internacional. De acordo com este autor, o produto possui três fases: introdução, crescimento e maturidade. Na fase de introdução o produto detém o monopólio temporário do mercado interno. Na fase de crescimento a produção aumenta e exporta-se o produto. À medida que a produção se torna mais padronizada, concorrentes estrangeiros entram no mercado partilhando-o com as empresas inventoras. A certa altura as empresas estrangeiras, devido ao conhecimento e padronização do produto começam também a

produzi-lo, obtendo vantagem competitiva. Nesse momento, o país inventor pode igualmente ser importador do produto.

2.2.2 Modelo de Uppsala

Na perspectiva do processo contínuo da internacionalização, surge o modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) em que a internacionalização é vista como uma série de estágios que refletem o aumento gradual na expansão internacional. Este modelo “foca-se no desenvolvimento da empresa individual, e em particular na sua gradual aquisição, integração, e uso de conhecimento acerca de mercados e operações no estrangeiro, e no seu crescente compromisso com os mercados externos” (Johanson e Vahlne, 1977: 23).

O processo de internacionalização, segundo este modelo, começa pelos mercados que são mais próximos geográfica e culturalmente (Viana e Hortinha, 2002). Nesse sentido, o modelo de Uppsala está relacionado com a distância psíquica que é caracterizada pela “soma de fatores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado. Os exemplos são: diferenças de linguagem, educação, práticas de negócio, cultura e desenvolvimento industrial” (Johanson e Vahlne, 1977: 24). A experiência e o conhecimento adquiridos, nos mercados externos onde atuam, originam um compromisso acrescido da empresa nesses mercados e em mercados futuros envolvendo um maior risco e controlo. O estudo realizado por Johanson e Vahlne (1977), evidenciou que as empresas iniciam o processo de exportação para responder a solicitações externas esporádicas e em fases mais avançadas investem diretamente através de filiais em mercados mais distantes.

Devido às mudanças na conjuntura macroeconómica que ocorreram desde que este modelo foi proposto, Johanson e Vahlne (2009) reviram o modelo originando assim o modelo de Uppsala Corrigido. Atualmente, o contexto empresarial é visto como uma rede em que se estabelecem uma variedade de relacionamentos interdependentes entre vários *stakeholders*, para além dos clientes e fornecedores (Johanson e Vahlne, 2009). Através dessa rede de relacionamentos as empresas vão obter a aprendizagem necessária para o conhecimento do mercado externo e identificação de oportunidades construindo assim compromisso com o processo de internacionalização.

2.2.3 Teoria das redes (*networks*)

A teoria das redes (*networks*) foi desenvolvida por diversos autores, e caracteriza os mercados como sendo redes de relações entre empresas (Johanson e Mattsson, 1988). De acordo com Hakansson e Johanson (1992), uma rede é definida como sendo um conjunto de relacionamentos interligados entre empresas. Noutra perspectiva, Sharma (1993) refere que uma rede consiste na troca de recursos entre os seus diferentes participantes, permitindo que as empresas consigam aceder a recursos que individualmente não conseguiriam e potenciar a venda dos seu produtos e serviços (Johansson e Mattson, 1988). Segundo Viana e Hortinha (2002), as empresas cooperam e coordenam-se em rede nos processos de internacionalização em que intervenientes como fornecedores, clientes, concorrentes, universidades, entre outros, poderão disponibilizar recursos importantes permitindo uma maior facilidade em sustentar vantagens competitivas. Estas relações são pontes para o mercado externo (Sharma e Johanson, 1987) que permitem explorar oportunidades de negócio auxiliando no processo de seleção de mercado e na escolha do modo de entrada (Johanson e Vahlne, 2009).

2.2.4 Teoria baseada nos recursos (*resourced-based view*)

A teoria dos recursos teve o principal contributo em 1991, quando Barney pretendeu descrever como os recursos conseguem gerar vantagem competitiva sustentável para a empresa. Segundo Wernerfelt (1984) um recurso é “qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou fraco de uma empresa” (Wernerfelt, 1984: 172) e vantagem competitiva é a habilidade da organização criar maior valor económico. Por valor económico entende-se a diferença positiva do benefício do ganho percebido pelo comprador e o verdadeiro custo suportado pela empresa. A teoria de Barney (1991) baseia-se em quatro indicadores empíricos (valor, raridade, inimitabilidade e substituíbilidade) que demonstram a capacidade dos recursos da empresa em gerar vantagem competitiva. Ou seja, nem todos os recursos da empresa apresentam potencial para sustentar vantagem competitiva. Os recursos devem ser valiosos, no sentido de terem a capacidade de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças. Não devem ser produzidos simultaneamente por um grande número de empresas concorrentes nem ser imitáveis. Por ultimo, não podem existir produtos concorrentes estrategicamente equivalentes.

2.2.5 Paradigma eclético

O paradigma eclético surge nos anos 80, por John Dunning, tendo por base várias perspectivas teóricas, como as teorias da vantagem comparativa e das proporções dos fatores, da vantagem monopolista e da vantagem da internacionalização (Cavusgil et al.,2010). O paradigma especifica três condições essenciais da internacionalização de uma empresa via Investimento Direto Estrangeiro (IDE): vantagens específicas de propriedade, vantagens específicas de localização e vantagens de internalização. Também conhecidas como vantagens OLI (*ownership, location, internalization*). As vantagens específicas de propriedade dizem respeito às vantagens que a empresa possuiu e que fazem com que se diferencie da concorrência. Estas podem ser vantagens no conhecimento, processos, marca própria, tecnologia, entre outros. As vantagens específicas de localização consistem nas vantagens comparativas existentes nos países estrangeiros. Cada país possui um conjunto único de vantagens que gera benefícios, como por exemplo recursos naturais e o custo de fatores como a mão de obra. A empresa deve reconhecer essas vantagens e procurar obter benefícios a partir delas, para que o IDE seja bem-sucedido. As vantagens de internalização são as competências da própria empresa em executar operações dentro da organização deixando de depender do mercado (integração vertical). De acordo com Dunning (1980), uma empresa só deve recorrer ao IDE se usufruir das três vantagens em simultâneo. Caso contrário, deve optar por outro modo de entrada.

2.3 Modos de entrada nos mercados internacionais

Uma vez tomada a decisão de internacionalizar é necessário determinar qual a melhor forma de entrada nesse mercado. O modo de entrada no mercado internacional “é uma medida institucional que faz com que seja possível a entrada dos produtos, tecnologia, competências humanas, gestão ou outros recursos num país estrangeiro” (Root, 1998: 5).

A escolha do modo de entrada que se adegue aos objetivos da empresa é fundamental, pois uma má decisão a este nível prejudica o negócio da empresa, conduzindo a eventuais prejuízos e arriscando causar uma imagem desfavorável perante potenciais clientes.

Segundo Viana e Hortinha (2002), as alternativas possíveis assentam em dois critérios:

- a) Investimento / Controlo

b) Local de Produção

O primeiro critério, proposto Jean-Marc de Leersnyder, baseia-se no grau de envolvimento nos mercados externos de acordo com o investimento, recursos dispensados para as operações no exterior e no grau de controlo, isto é, se a empresa tem liberdade de ação no mercado externo fazendo e produzindo por si ou se pressupõe uma delegação parcial ou total da gestão do negócio no mercado ou num parceiro independente.

O segundo critério, proposto por Ravi Sarathy e Vern Terpstra, classifica o modo de entrada nos mercados externos de acordo com o local de produção. Nesse âmbito surge dois grupos de modos de entrada: o que tem por base a produção no país de origem e o que situa a produção no estrangeiro.

No âmbito da presente tese irá ser considerado o segundo critério, pelo que a classificação dos modos de entrada no mercado externo terá por base a localização da produção.

Segundo esse critério as principais formas de acesso ao mercado externo são as exportações (direta e indireta), contratações e investimento direto (Figura 1).

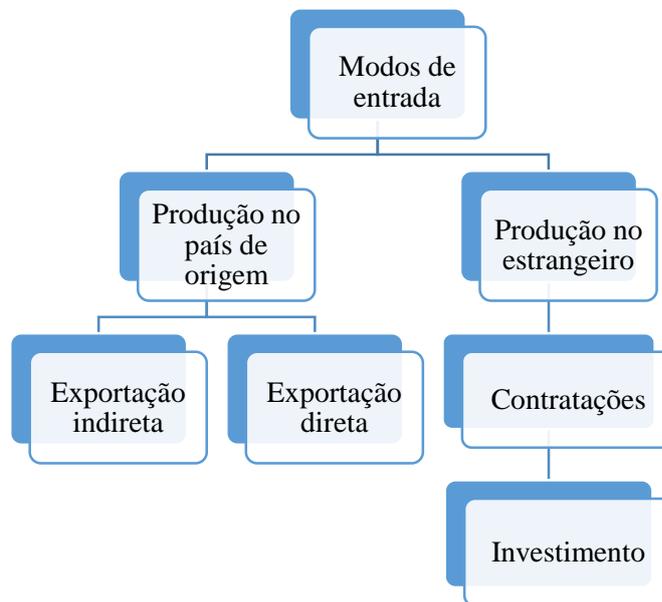


Figura 1- Modos de entrada de acordo com o local de produção
Fonte: Elaboração própria

2.3.1 Modos de entrada por exportação

A exportação pode ser explicada como o processo de transporte e venda de bens e/ou serviços produzidos no mercado interno para clientes localizados noutro país. Esta pode ser direta, se a empresa realiza a venda diretamente a um distribuidor ou a um cliente de um país estrangeiro, ou indireta, caso a empresa venda através de um intermediário estabelecido no país de origem.

Este é o modo mais utilizado pelas empresas para primeira estratégia de entrada nos mercados internacionais em que o seu objetivo principal seja as vendas imediatas, pois é a que possui menos risco, custos e conhecimento de mercado (Cavusgil et al., 2010). De acordo com Johanson e Vahlne (1977), a exportação permite às empresas praticar uma estratégia de entrada rápida e acessível. Para Viana e Hortinha (2002), uma das principais vantagens da exportação são as economias de escala, pois, “permitem que toda a produção seja concentrada, no limite, num só local” (Viana e Hortinha, 2002: 226).

Por outro lado, a exportação dificulta a boa adequação dos produtos às especificidades dos mercados destino, sendo que apenas adaptações obrigatórias (requisitos legais ou técnicos) são feitas aos produtos. Para além disso, nas formas mais simples de exportação a empresa não possui controlo sobre o destino final dos produtos, nem sobre o preço a que os produtos serão inseridos no mercado de destino. Relativamente à comunicação entre as partes é quase sempre limitada a quem realiza a venda ou confiada ao intermediário. Segundo (Simões e Crespo, 2017), esse fraco contacto com o mercado de destino traduz-se na fraca possibilidade de aprendizagem.

2.3.1.1 Exportação Indireta

Na exportação indireta, a empresa vende os seus produtos para o mercado externo através de intermediários independentes situados no país de origem (Viana e Hortinha, 2002), funcionando como se de vendas domésticas se tratasse.

Este tipo de exportação caracteriza-se por ser ativa ou ocasional. Na exportação indireta ocasional a empresa não exporta regularmente, mas sim somente para responder a uma eventual procura. No caso da exportação indireta ativa, a empresa tem como objetivo aumentar as suas vendas recorrendo à exportação e por isso todo o processo prevê um planeamento de ações.

Pela sua simplicidade, custos e riscos reduzidos a exportação indireta é a forma como as empresas, principalmente as PME com fraca experiência em mercados internacionais, geralmente, iniciam o processo de internacionalização, dirigindo o seu foco para o mercado doméstico e concentrando os recursos na produção. Por outro lado, o facto do processo de exportação ficar a cargo de intermediários também acarreta desvantagens, como por exemplo o facto da empresa produtora não adquirir conhecimento e experiência durante o processo e o controlo que esta tem sobre o exportador ser praticamente nulo. Para além disso, a empresa não tem acesso ao *feedback* dos mercados estrangeiros nem tem controlo na imagem a que está associada no mercado estrangeiro.

2.3.1.2 Exportação Direta

No caso da exportação direta, a empresa produtora apresenta uma postura ativa ficando a seu cargo a maioria das operações relacionadas com o processo de exportação, não sendo estas delegadas a outras entidades intermediárias (Viana e Hortinha, 2002). A empresa fica encarregue do estudo e do contacto com o mercado, da distribuição, da documentação necessária para o envio dos produtos e faturação, do estabelecimento de preços entre outras operações relacionadas com o processo.

Este tipo de exportação, contrariamente à exportação indireta, proporciona um maior controlo sobre as operações realizadas, acesso mais fácil ao *feedback* e informações do mercado estrangeiro, aumento do conhecimento e experiência internacional e margens de lucro superiores. Por contrapartida, os riscos relacionados com este tipo de exportação são maiores, bem como o investimento envolvido no processo, traduzindo-se em custos de alternativa maiores do que os associados à exportação indireta.

2.3.2 Modos de entrada com produção no exterior

Em algumas situações pode ser impossível ou inconveniente fornecer os mercados a partir das unidades de produção domésticas. Por esse motivo, são várias as razões que levam as empresas a produzir no mercado externo. Uma dessas razões é o custo de transporte. Para mercados mais longínquos esses custos podem aumentar significativamente o preço dos produtos, deixando-os menos competitivos comparativamente aos produtos já existentes. Por outro lado, a produção no exterior permite uma melhor perceção dos requisitos e

necessidades locais relativamente ao tipo de produto. Para além desses motivos, o aumento da credibilidade junto dos consumidores, a garantia de fornecimentos constantes aos clientes e o maior envolvimento com o próprio mercado e seus intervenientes são aspetos a favor que motivam a produção no exterior.

São vários os modos de entrada com produção no exterior. O caso extremo oposto ao da exportação, pelo envolvimento e risco a que está associado, é o IDE.

2.3.2.1 Investimento Direto Estrangeiro (IDE)

Esta é a forma de acesso em que a empresa estabelece uma presença física no exterior perante a propriedade de ativos produtivos. Esse modo de entrada requer um maior investimento e esforço de gestão, no entanto, conduz a uma maior capacidade de controlo total dos negócios no mercado.

Neste modo de acesso, a empresa pode optar por adquirir a totalidade de uma empresa já existente no mercado de destino ou constituir uma empresa de raiz. A via da aquisição é a forma mais rápida de entrar no mercado, no entanto, essa opção por vezes está relacionada com a aquisição de ativos já existentes que não têm interesse para a empresa que se pretende inserir mercado. Para além de que, algumas vezes, essas empresas que são adquiridas apresentam muito problemas estruturais e económicos.

A constituição de uma empresa de raiz permite uma adequação própria à imagem que se pretende estabelecer no novo mercado.

Fatores como a maior percibilidade do produto, custos de transporte, tarifas, potencialidade de mercado, acesso a custos de produção menores, maior proximidade com fontes de matérias primas, vantagens fiscais e incentivos financeiros concedidos pelos governos locais para a implementação de unidades produtivas podem influenciar uma empresa a entrar no mercado desta forma.

Como vantagens apresenta a retenção total de lucros, total controlo sobre todas as operações, aumento de experiência internacional, conhecimento do mercado e dos consumidores e eliminação de conflitos de interesse com potenciais parceiros (Viana e Hortinha, 2002). Por contrapartida, esse modo de entrada tem associado maior risco, principalmente risco país (que será abordado num dos próximos capítulos), um menor grau de flexibilidade e uma maior afetação de recursos (Simões e Crespo, 2017).

O recurso a esta forma de implementação faz-se quando a empresa já atingiu um nível de maturidade significativo em termos de internacionalização, tendo já passado por outros tipos de modos de entrada com produção no exterior que exigem menos envolvimento, como é o caso do licenciamento e *franchising*.

2.3.2.2 Licenciamento e *Franchising*

Estas são duas das estratégias contratuais intermédias à exportação e IDE.

No caso do licenciamento não existe qualquer transferência de produto ou serviço, mas sim de conhecimento. Trata-se de uma situação contratual, pelo qual o detentor da propriedade intelectual (licenciador) confere ao licenciado o direito de a usar durante um período de tempo específico (Simões e Crespo, 2017). O licenciador é remunerado por uma *royalty* pré-estabelecida, única ou por pagamentos regulares variáveis em função das vendas.

Já o *franchising* consiste numa forma mais complexa do licenciamento. Este prefigura um licenciamento de um negócio completo, em que o *franchisor* licencia um certo número de revendedores (*franchisados*) para comercializarem e/ou produzirem um produto/serviço, gerindo um negócio desenvolvido pelo *franchisor* (Viana e Hortinha, 2002). O *franchisado* utiliza todos os métodos de negócio criados pelo *franchisor*, desde a marca, o *know-how* até aos métodos de negócio.

Este modo de entrada implica o pagamento de direitos de entrada e de uma *royalty* que se traduz numa comissão sobre as vendas.

Em termos de vantagens destes dois modos de entrada, para ambos permite uma expansão rápida do negócio, possibilitando o acesso aos mercados de uma forma rápida e económica, baixos custos de investimento e baixos riscos.

Relativamente às desvantagens, no caso do licenciamento existe uma perda de controlo sobre as operações do licenciado, rendimento reduzido do mercado através do valor do *royalty* e pode não existir interesse por parte do licenciado em renovar o contrato a não ser que sejam apresentadas inovações. No caso do *franchising*, está presente desvantagens como a dificuldade de controlo por parte do *franchisor*, dificuldade de recrutamento de *franchisados* de qualidade o que pode prejudicar a imagem da empresa e problemas com linguagem e barreiras culturais.

2.3.2.3 Alianças Estratégicas

Esta forma de associação tornou-se uma das formas de expansão internacional mais utilizadas nos últimos anos. Inclusive, dirigentes das maiores empresas à escala global referem que nenhuma empresa, independentemente do seu tamanho, tem condições para ter sucesso, se não estiver disposta a aliar-se com outras empresas (Laginha, 2017).

Uma aliança é caracterizada pela concomitância de vários elementos envolvidos no relacionamento que se estabelece entre as empresas (Laginha, 2017). De acordo com Viana e Hortinha (2002), engloba uma grande variedade de relações contratuais, normalmente entre concorrentes de um mesmo país e entre concorrentes de diferentes países para o alcance de um objetivo comum.

A aliança estratégica permite melhorar o desempenho internacional, em vez de uma luta constante entre concorrentes, as empresas procuram vencer em áreas nas quais possuem vantagens aproveitando assim sinergias.

Um dos objetivos da aliança estratégica advém da necessidade da empresa em entrar ou aumentar facilmente a sua quota de mercado. Devido às diferentes características das empresas, para algumas é mais vantajoso fazê-lo através de um acordo com uma concorrente.

2.4 Motivações para a internacionalização

De acordo com Simões e Crespo (2017), a decisão de internacionalização pode ser por motivações de carácter proactivo ou reativo.

Quando a decisão é tomada de acordo com um plano estratégico, definido previamente pela empresa, trata-se de carácter proactivo. Por outro lado, quando a decisão de internacionalização surge como resposta a uma alteração no mundo empresarial ou contexto operacional da empresa, como por exemplo a deslocação de clientes importantes para o exterior, esse trata-se de carácter reativo. O excesso de produção e/ou de capacidade e a pressão da concorrência são outros exemplos de motivações de carácter reativo que levam a empresa a internacionalizar-se.

A maioria das decisões de internacionalização possuem carácter proactivo, ou seja, surgem da vontade interna da empresa (Simões e Crespo, 2017) em alcançar uma mudança estratégica. A procura por margens de lucro mais amplas, a deslocalização da

produção com vista à procura de locais mais próximos de fontes de matérias primas e de fatores produtivos especializados ou com menores custos, o aumento do aproveitamento de economias de escala, a diversificação de mercados devido a oportunidades de negócio vantajosas e ainda benefícios fiscais são algumas motivações de carácter proactivo que surgem no momento da decisão de internacionalização.

2.5 Barreiras à internacionalização

As barreiras à internacionalização referem-se a todas as restrições que impedem a empresa de iniciar, desenvolver ou manter operações em mercados estrangeiros (Leonidou, 2004).

Essas barreiras podem ser de natureza interna ou externa (Leonidou, 2004; OCDE, 2018). As barreiras internas estão geralmente relacionadas com as características da empresa, do negócio e dos produtos desenvolvidos. E as barreiras externas estão relacionadas com o ambiente económico onde a empresa se insere.

De acordo com a OCDE (2018), as barreiras internas e externas podem ser (Figura 2):

Barreiras Internas

- Relacionadas com a informação
- Relacionadas com recursos humanos
- De carácter financeiro
- Relacionadas com os produtos e preços
- Relacionadas com a logística, distribuição e promoção

Barreiras Externas

- Processuais
- Governamentais
- Relacionadas com clientes e concorrentes estrangeiros
- Ambiente de negócios
- Tarifárias e não tarifárias

Figura 2- Barreiras internas e externas à internacionalização
Fonte: Elaboração própria (dados OCDE, 2018)

2.6 Riscos da internacionalização

As empresas que optam pela internacionalização do seu negócio estão sujeitas a um grau de complexidade acrescido no desenvolver da sua atividade. De acordo com Simões e Crespo (2017), essa complexidade está relacionada com dois elementos fundamentais:

- a) As condições específicas no ambiente económico do mercado (económicas, legais, políticas, culturais, etc.)
- b) A diversidade resultante da presença em diferentes mercados externos e a necessidade de coordenação a que está associada

É importante referir que o risco deve ser entendido fundamentalmente como incerteza, pelo que três dimensões podem ser indicadas: Risco País, Risco Cambial e Risco Cultural.

2.6.1 Risco País

Em termos gerais, esta dimensão está relacionada com a exposição da entidade a acontecimentos incertos no mercado externo, relacionados com características e alterações no ambiente político e legal. De acordo com Simões e Crespo (2017), são exemplos:

- a) Instabilidade política relacionada com a indefinição e mudanças na gestão política
- b) Problemas macroeconómicos que originam dificuldades na condução da política económica na atividade das empresas
- c) Protecionismo comercial, como a utilização de barreiras não-tarifárias, que dificultam o acesso a bens produzidos no exterior
- d) Barreiras ao investimento que limitam as operações da empresa
- e) Elevadas exigências legais ou mau funcionamento do sistema legal
- f) Corrupção
- g) Inadequada garantia de proteção de direitos de propriedade

De modo a superar estes problemas resultantes da incerteza e do desconhecimento do mercado de destino, a empresa tem como uma das soluções a realização de acordos com empresas locais conhecedoras do ambiente político e legal.

2.6.2 Risco Cambial

O risco cambial está relacionado com o potencial impacto nos resultados das vendas da empresa devido a alterações na taxa de câmbio. Essas alterações e a incerteza a que estão associadas requerem um permanente acompanhamento na evolução do mercado cambial, pelo que em grandes empresas esse esforço pode ter associado elevados custos. Essas alterações tanto podem ter um impacto negativo como positivo, dependendo se se trata de uma valorização ou desvalorização da moeda, pelo que um dos intervenientes fica a perder e outro a ganhar.

Assim, a atividade fica não só a depender da *performance* da empresa como também das mudanças ocorridas no mercado cambial pelo que a empresa deve ter atenção na determinação dos preços medidos em moeda estrangeira. Para além disso, deve-se ter em consideração o *trade-off* entre o custo mais baixo e a diversificação de mercados onde se adquirem produtos Simões e Crespo (2017). Por exemplo, na aquisição em mercados externos de uma matéria prima essencial, apesar de um fornecedor praticar preços mais baixos, não é aconselhável a compra na totalidade a esse indivíduo, portanto de modo a minimizar o risco cambial seria aconselhado optar pela diversificação.

2.6.3 Risco Cultural

Um dos riscos mais importantes associados às atividades internacionais está relacionado com as diferenças culturais entre os mercados e países. Cabe às empresas conhecer os diferentes contextos culturais dos mercados onde se inserem e ter a capacidade de lidar eficazmente com essas diferenças, de modo a aumentar a sua eficiência e competitividade no mercado externo.

As vertentes do risco cultural são várias implicando aspetos relacionados com padrões éticos, modos de negociação, língua, costumes, entre outros.

De acordo com Cavusgil et al. (2010), a cultura tem duas dimensões. A dimensão visível como a religião, o vestuário, música, língua e hábitos alimentares. E a dimensão não visível, que diz respeito aos valores e relacionamentos familiares, papéis masculinos e femininos, hierarquia, conceitos de beleza, entre outros.

Pode ser dividida entre tipologias de alto contexto, onde se valorizam os vínculos sociais, relações pessoais e negociações lentas como é o que se sucede em países árabes e

asiáticos. E tipologias de baixo contexto, onde são valorizadas a experiência e o desempenho e negociações mais impessoais por via de contratos legais, como é o que ocorre na Europa.

Uma interpretação inadequada da cultura do mercado onde a empresa se pretende inserir pode interferir na prospecção do mercado, oportunidades de negócio, processo de negociação, implementação da empresa e comunicação do produto ao consumidor.

Para evitar riscos culturais, é necessário evitar uma visão etnocêntrica, isto é, evitar tomar como referência a própria cultura como padrão para a caracterização de outras (Tomás, 2017). A adoção desse tipo de visão, na estratégia de entrada em mercados externos e com diferentes culturas, pode comprometer todo o processo de internacionalização.

A adoção de uma orientação policêntrica, ou seja, uma orientação que detém capacidade para desenvolver uma identidade com os valores culturais do país, adaptando-se às diferenças e características dessa cultura (Tomás, 2017), é a via mais segura para evitar riscos culturais. Para isso é necessário analisar o mercado de destino de modo a conhecer as particularidades da cultura que este possui.

Em alguns casos, essa análise é mais difícil de realizar principalmente em casos em que o negócio é feito à escala global, pelo que a empresa pode optar por uma visão geocêntrica. Neste caso, o negócio tem um carácter mais universalista, sem considerar características culturais, mais singularizado e com maior enfoque no produto, não o relacionando com quem o utiliza.

Este cuidado com a visão que se adota no momento de inserção do produto no mercado, também é necessário e até mesmo fundamental na altura de se negociar. Caso não se tenha um conhecimento das características culturais da entidade com quem se está a negociar no momento, o negócio simplesmente não acontece. Para alguns indivíduos o objetivo não é primeiramente assinar o contrato, mas sim garantir que o contrato se vai cumprir no futuro, procurando criar uma relação a longo prazo com base na confiança. Exemplo disso são os negócios com o mercado oriental.

À medida que a globalização e a internacionalização ganham importância na sobrevivência das empresas, o estudo dos desafios culturais está cada vez mais presente sendo encarado como uma parte fundamental do processo de internacionalização.

2.7 As empresas familiares

Apesar da importância deste tipo de empresas na economia mundial, o seu processo de internacionalização ainda não tem sido alvo de muita atenção por parte dos investigadores (Davis e Harveston, 2000; Fernández e Nieto, 2005; Mitter et al., 2014). No entanto, o tema tem ganho uma maior prospeção nos últimos anos (Graves e Thomas, 2004), ainda que não exista unanimidade relativamente a alguns aspetos que caracterizam estas empresas e o seu processo de internacionalização.

2.7.1 Conceito de empresa familiar

Não existe um consenso geral na literatura relativamente à definição de EF (Habbershon e Williams, 1999; Chrisman et al., 2005; Kontinen e Ojala, 2010).

Para Habbershon e Williams (1999), uma EF é um conjunto de valores económicos e não económicos originados por meio de uma combinação do sistema de negócios e do sistema familiar. Por outro lado, e de acordo com Villalonga e Amit (2006), devem ser referenciados três requisitos fundamentais na definição de EF: propriedade, gestão e controlo. O primeiro requisito evidencia a posse maioritária do capital social da empresa por parte da família. O segundo requisito alude para a existência de membros da família nos cargos de topo na gestão da organização e o terceiro requisito refere que a família tem de possuir “poder” na empresa manifestando o seu controlo na atividade da mesma.

Kontinen e Ojala (2010) mencionam os critérios da propriedade e gestão como sendo os mais utilizados na literatura para a definição de EF, e nesse âmbito Gallo e Sveen (1991) definem EF como sendo uma empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e participa na gestão tomando as decisões mais importantes para a atividade da empresa.

Por outro lado, Okoroafo (2010) refere que a principal diferença entre EF e empresas não familiares (ENF) é presença de gerações. Sendo assim, o critério da continuidade é mencionado por alguns autores, tais como Casillas e Acedo (2005) e Donneley (1964), como sendo um elemento essencial na definição de EF, em que a empresa é definida como familiar apenas se passar para a segunda geração (Tillmann e Grzybovski, 2005).

A Comissão Europeia (2009) aceitou uma proposta para a definição deste modelo de empresas, com o intuito de colmatar a inexistência de uma definição universalmente aceite, tratando-se assim de um contributo importante para o reconhecimento da

participação deste tipo de empresas na economia da União Europeia. Assim, e de acordo com a definição aceite pela comissão, uma empresa é considerada familiar se:

- a) A maioria dos direitos de decisão são detidos pelo(s) fundador(es) ou pela(s) pessoa(s) que adquiriu (adquiriram) naturalmente a quota do capital da empresa, ou ainda pelos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos.
- b) A maioria dos direitos de decisão são diretos ou indiretos.
- c) Pelo menos um membro da família ou seu parente está formalmente envolvido na gestão da empresa.
- d) Se o fundador ou a pessoa que adquiriu a empresa (capital social), ou suas famílias ou descendentes possuem pelo menos 25% dos direitos de decisão mandatados pela sua quota do capital.

2.7.2 Tipologia das Empresas Familiares

Segundo Bennesen et al. (2015), no início do negócio o fundador da empresa é normalmente o único proprietário e gerente podendo transferir, mais tarde, parte ou totalidade da propriedade e direitos de decisão para mais pessoas, sendo membros da família ou não. Esta evolução da propriedade e poder de gestão resulta em quatro tipos possíveis de EF.

O primeiro tipo, *closely held family firms*, implica que os proprietários maioritários e gestores sejam todos membros da família. No segundo tipo, *delegated family firms*, são maioritariamente detidas por membros da família, mas os direitos de decisão estão delegados a profissionais não familiares. Relativamente ao terceiro tipo, *family driven firms*, a propriedade está aberta ao público em geral sendo que os membros da família apenas detêm uma minoria do capital, no entanto estes possuem o poder na gestão da organização. Por último, *professionally managed firms*, tem a propriedade difundida pelo público externo tal como as *family driven firms*, no entanto os membros da família já não estão presentes na organização.

2.7.3 O processo de internacionalização das empresas familiares

As EF tradicionalmente operam nos mercados domésticos (Davis e Harveston, 2000; Kontinen e Ojala, 2010), estando menos propensas à expansão internacional.

Autores como Okoroafo (1999) e Graves e Thomas (2004) afirmam que essas empresas se internacionalizam mais tarde, mais lentamente e de forma a que estejam propensas a menos riscos.

A maioria das teorias de internacionalização enfatizam a importância da posse de diferentes recursos por parte das empresas, para que lhes seja proporcionado vantagem competitiva (Fernández e Nieto, 2005), como é o caso da visão baseada nos recursos. Esses recursos podem ser financeiros, humanos e intangíveis (marca, cultura, capacidade de gestão, conhecimento do mercado externo). Segundo Fernández e Nieto (2005), uma das causas que explica a falta de perspectiva internacional das EF é precisamente a carência de recursos relevantes para a expansão do negócio. Estas empresas recorrem geralmente ao autofinanciamento, pois apresentam maior dificuldade do que as ENF no acesso a mercados de capitais o que dificulta o crescimento internacional (Claver et al., 2009). Sob outra perspectiva, Arregle et al. (2016), refere ainda que nas EF existe uma maior possibilidade dos proprietários decidirem usar os recursos existentes em benefício das suas famílias, em vez de investir num processo de internacionalização.

Para além das dificuldades em obter recursos, este tipo de entidades apresentam uma atitude conservadora e aversão à mudança e ao risco (Ward, 1998), pelo que estas empresas investem menos em novos recursos, e apresentam alguma resiliência em aceitar conhecimentos não familiares (Arregle et al. 2016). Frequentemente, esta aversão à mudança e ao risco traduz-se na perda de oportunidades de expansão devido à menor predisposição em correr o risco de entrar em mercados desconhecidos (Claver et al., 2009)

Por outro lado, o tamanho das equipas de gestão das EF também tem um impacto negativo na capacidade destas empresas crescerem internacionalmente (Graves e Thomas, 2006). Essas equipas tem um número reduzido de elementos, e até por vezes, apenas o fundador ou seu sucessor está encarregue da gestão do negócio, pelo que se traduz numa elevada carga de trabalho causada aquando da expansão internacional da empresa. Todavia, a falta de recursos financeiros por partes destas empresas impossibilita o aumento do número de responsáveis nessa função.

Alguns estudos sugerem que a sucessão das gerações seguintes nas EF é um processo único que diferencia estas empresas das restantes e tem efeitos no processo de internacionalização (Graves e Thomas, 2008). De acordo com Fernández e Nieto (2005) e Claver et al. (2009), as gerações seguintes estão mais preparadas pois vão adquirindo o conhecimento das gerações anteriores, tem maior capacidade de inovação e mais predisposição para o uso de tecnologias de informação (Kontinen e Ojala, 2012) e por isso estão mais propensas a internacionalizarem-se na segunda e seguintes gerações. Contrariamente, Okoroafo (1999) defende que as EF têm uma maior propensão para a internacionalização na primeira e segunda geração.

De acordo com Claver et al. (2009), um dos fatores impulsionadores para a internacionalização destas empresas é a formação das gerações seguintes. Geralmente o envio desses membros para trabalhar no exterior aumenta o compromisso internacional das empresas familiares (Gallo e Sveen, 1991). Todavia, existem vários autores que defendem que a presença de elementos não familiares na gestão pode fornecer vários recursos que são essenciais para as EF desenvolverem o processo de internacionalização (Claver et al., 2009).

Contrariamente à perspectiva de que o envolvimento familiar nas empresas dificulta o processo de internacionalização, existem alguns autores como Zahra (2003), Carr e Bateman (2009) que defendem que as EF apresentam características diferenciadoras que promovem o processo de internacionalização.

Segundo Sirmon e Hitt (2013) e Habbershon e Williams (1999), as EF são caracterizadas por um conjunto específico de recursos que as distingue das restantes, a *familiness*, que emerge da influência familiar e das interações entre os sistemas da família, os seus membros e a própria empresa. Essa característica por ser única nas EF torna-se numa vantagem na diferenciação perante as empresas não familiares (ENF), originando assim vantagem competitiva (Arregle et al., 2007).

Como a internacionalização envolve algum risco, isso pode exigir mais tempo até que a estratégia origine lucros (Zahra, 2003). A visão a longo prazo das EF incentiva a internacionalização (Gallo e Pont, 1996; Claver et al., 2009) uma vez que estas entidades apresentam um sentido de compromisso mais forte do que as ENF para cumprir os objetivos propostos (Habbershon e Williams, 1999).

Por outro lado, a forte ligação entre os membros da família e o negócio da empresa resulta numa definição de ideais e cultura muito específica e dessa forma segundo Mitter et al. (2014) as EF são mais rápidas no processo de decisão (Gallo e Pont, 1996) e mais intuitivas (Tsang, 2001).

Existem cada vez mais estudos empíricos que demonstram que estas empresas são altamente empreendedoras (Naldi et al., 2007), devido à exposição a dificuldades no mercado e relacionam-se positivamente em alianças internacionais com mercados estrangeiros (Zahra, 2003).

O modo como a empresa se internacionaliza depende sobretudo da cultura e dos valores de cada organização. No caso das EF, a exportação é considerada o modo de entrada mais comum no mercado externo (Okoroafo, 1999; Fernández e Nieto, 2002; Graves e Thomas, 2006) devido ao menor risco de negócio associado e à menor quantidade de capital exigido (Graves e Thomas, 2006), o que se torna uma mais-valia principalmente para este tipo de empresas que possuem pouca experiência internacional.

Graves e Thomas (2008), menciona que as EF podem assumir um carácter mais reativo do que proactivo relativamente às oportunidades de internacionalização. Segundo Okoroafo (1999), as EF iniciam a sua atividade exportadora devido à procura existente por parte de clientes externos “As empresas familiares exportadoras, são tipicamente motivadas inicialmente por pedidos inesperados de clientes estrangeiros.” (Okoroafo, 1999: 154) e desse modo não existe uma análise prévia e uma monitorização do mercado internacional.

Devido à natureza dinâmica do mercado internacional, o estudo prévio do mercado e o planeamento de estratégias é essencial para que as empresas consigam responder às oportunidades e ameaças que possam surgir no exterior (Graves e Thomas, 2006) como a atualização de tecnologias de produção (Gallo e Sveen, 1991). Nesse âmbito, a escola de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) afirma que as exportações envolvem um processo de aprendizagem acerca do ambiente externo que rodeia as empresas, permitindo que estas adquiram o conhecimento necessário para continuarem o processo de expansão com um menor grau de incerteza (Fernández e Nieto, 2005). De acordo com Mitter et al. (2014), as EF tendem a seguir o modelo de Uppsala, pelo que se internacionalizam sequencialmente em países geograficamente e/ou culturalmente similares, devido a sua aversão ao risco. Portanto apesar da influência familiar estar positivamente relacionada

com as vendas para o estrangeiro está negativamente associada ao número de países para os quais vendeu (Zahra, 2003). Por outro lado, Swinth e Vinton (1993) defendem que as EF apresentam um conjunto de características como lealdade e confiança que faz como que a criação de redes (teoria das redes) seja melhor sucedida na entrada em mercados com elevada distancia psicológica. A criação de redes auxilia tanto no acesso ao conhecimento do mercado e de contactos internacionais como no acesso a recursos e capacidades necessárias para a internacionalização (Graves e Thomas, 2004).

Porém, segundo Graves e Thomas (2004), as EF tendem a ter menos predisposição para a criação de redes com as empresas internacionais possivelmente devido à importância dada por estas entidades ao núcleo e privacidade familiar. Contudo, Okorafo (1999) sugere que as EF geralmente não têm conhecimento da possibilidade da criação destas redes, pelo que a falta de conhecimento traduz menores níveis de internacionalização. Na perspectiva da teoria dos recursos, o facto das EF possuírem a característica *familiness* pode gerar vantagem competitiva para a empresa. Os recursos destas empresas são muitas vezes únicos e inimitáveis gerando valor específico para a empresa. No entanto, segundo Graves e Thomas (2004) poucas pesquisas foram desenvolvidas para se compreender como as EF conseguem gerar vantagem competitiva através dos seus recursos.

Ao expandir o seu negócio para mercados internacionais, uma EF pode aumentar o seu volume de negócios e a sua eficiência, beneficiar da diversificação do mercado, aproveitar as diferentes taxas de crescimento nos diversos mercados e diminuir o risco inerente de ser dependente de um único mercado. Para além disso, ao serem expostas a diferentes realidades conseguem aprender novos processos e técnicas com as empresas concorrentes, responder a diferentes fatores da procura e adaptarem-se a diferentes contrastes culturais (Davis e Harveston, 2000). Todos esses fatores para além de contribuírem para a projeção internacional do negócio e da imagem da empresa, irão também contribuir para a consolidação do negócio e da imagem no seu mercado nacional.

Capítulo 3- Metodologia

Uma tese empírica é um projeto que tem como objetivo compreender uma determinada realidade económica utilizando dados qualitativos e/ou quantitativos que permitam a obtenção de conclusões acerca do tema de investigação.

Nos subcapítulos que se apresentam de seguida serão enunciados os procedimentos metodológicos utilizados na recolha de dados para suportar os resultados da investigação bem como a justificação da escolha da empresa para o estudo de caso.

3.1 Estudo de caso

A presente investigação trata o processo de internacionalização de empresas familiares açorianas no sector da carne bovina e no âmbito do tema o método que será utilizado para prosseguir a pesquisa será o estudo de caso à empresa açoriana Resulbrave. Essa escolha sustentou-se no facto de ser uma das poucas empresas do setor que conseguiu expandir o seu negócio para fora da região.

A internacionalização é um processo muito dinâmico e complexo pelo que a utilização deste tipo de método permite uma compreensão mais global de todo o processo conseguindo obter a perceção de alguns elementos chave de tomada de decisão e o conhecimento pormenorizado dos acontecimentos.

Segundo Yin (2014) o estudo de caso é uma investigação que analisa um fenómeno contemporâneo pormenorizadamente e de acordo com o contexto de vida real, normalmente em situações nas quais haverá muitas mais variáveis do que dados. Este método é adequado quando se colocam questões do tipo “como?” e “porquê?”.

3.2 Questões de investigação

A definição das questões de investigação é uma das etapas mais importantes do processo de elaboração de uma tese. Estas representam os assuntos principais que devem ser analisados para que no final da investigação possam existir as conclusões que respondam às questões formadas.

Perante o tema central da presente dissertação, apresenta-se de seguida as questões de investigação:

Questão de investigação 1:

- *Qual a visão dos gerentes atuais relativamente à internacionalização?*

Questão de investigação 2:

- *Quais as motivações para a internacionalização?*

Questão de investigação 3:

- *Quais as barreiras a que estão expostas no negócio?*

Questão de investigação 4:

- *Quais os modos de entrada no mercado externo?*

Questão de investigação 5:

- *Como é que o facto de se tratar de uma empresa familiar influencia o processo?*

Questão de investigação 6:

- *Como é vista a inserção de membros não familiares na gestão da empresa?*

3.3 Desenho da investigação e recolha da informação

O estudo de caso é um método que abrange um processo completo e os seus resultados dependem de múltiplas fontes de evidência e do desenvolvimento prévio de proposições para guiar a recolha e análise de dados.

Desta forma, a presente investigação terá o seguinte planeamento:

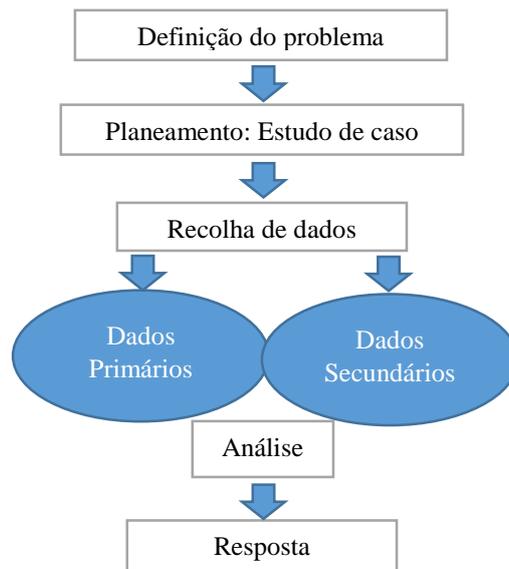


Figura 3- Planeamento de investigação
Fonte: Elaboração própria

Os dados primários serão obtidos recorrendo a métodos qualitativos, ou seja, baseados em informação não numérica. Para recolher esses dados irão ser feitas entrevistas presenciais e semiestruturadas direcionadas ao fundador do negócio e aos atuais responsáveis da empresa em estudo. A entrevista é um procedimento de recolha e transmissão de informação e uma ferramenta comumente utilizada na realização de estudos de caso, pois permite aos entrevistados terem alguma abertura de resposta perante as questões que são colocadas e darem informações mais pormenorizadas acerca do estudo em questão.

Os dados secundários (maioritariamente quantitativos) incluem informações acerca da análise que será feita previamente à região e ao setor e serão na sua maioria dados estatísticos recolhidos de fontes como:

- Instituto Nacional de Estatística (INE)
- PORDATA
- Serviço Regional de Estatística dos Açores (SREA)
- Instituto de Alimentação e Mercados Agrícolas (IAMA)
- Associação de Empresas Familiares- *Portuguese Family Business*

Internacionalização de empresas familiares

Por outro lado, também serão analisados dados secundários da empresa. Esses tanto poderão ser quantitativos (dados financeiros) como qualitativos (informações cedidas pelos gerentes, documentos etc.)

Os dados secundários serão utilizados para criar uma base de conhecimento inicial acerca da empresa e do ambiente onde se insere, permitindo um conhecimento do clima económico da região e do setor em causa.

Capítulo 4- Estudo Empírico

Neste capítulo irão ser apresentados e analisados os dados primários e secundários recolhidos através dos métodos qualitativos e quantitativos.

Numa primeira fase foi feito um enquadramento da RAA relativamente à caracterização territorial e populacional, ao ambiente económico da região abrangendo temas como a riqueza e o comércio internacional, à presença de empresas familiares no tecido empresarial do arquipélago e incentivos e medidas do governo para promover a internacionalização.

Numa segunda fase, a análise focalizou-se no setor da carne bovina com o intuito de compreender a evolução deste ao longo dos anos e perceber se existiu alguma mudança de paradigma. A pesquisa compreendeu o estudo de vários dados quantitativos, como o número de efetivo bovino na região, o número de abates que demonstram a evolução do consumo de carne bovina não só local como também externo à região. Por outro lado, também foram analisados dados qualitativos para a compreensão e explicação de alguns dados quantitativos recolhidos, e para a caracterização do produto qualificado “Carne dos Açores”, bem como para a perceção da presença de entidades associativas relacionadas com o setor.

Na terceira fase, o estudo transferiu-se para a empresa em estudo “Resulbrave”. A análise envolveu aspetos gerais de apresentação, do processo de internacionalização e funcionamento como EF.

4.1 Região Autónoma dos Açores

4.1.1 Caracterização territorial e populacional

A RAA é um arquipélago português composto por nove ilhas vulcânicas que estão divididas por três grupos: ocidental (Flores e Corvo), oriental (São Miguel e Santa Maria) e central (Faial, Pico, São Jorge, Graciosa e Terceira). O arquipélago tem uma área total de 2.321,96 quilómetros quadrados (SREA, 2017), representando 2,52% da área total de Portugal. Relativamente à distribuição da superfície total dos açores por ilha, a que apresenta maior fração de área é a ilha de São Miguel seguida da Ilha do Pico e Ilha Terceira (gráfico 1). O arquipélago situa-se no oceano Atlântico distando

aproximadamente 1.500 quilómetros de Portugal Continental e 3.900 quilómetros da costa leste dos Estados Unidos da América (EUA) (Pimentel et al., 2017).

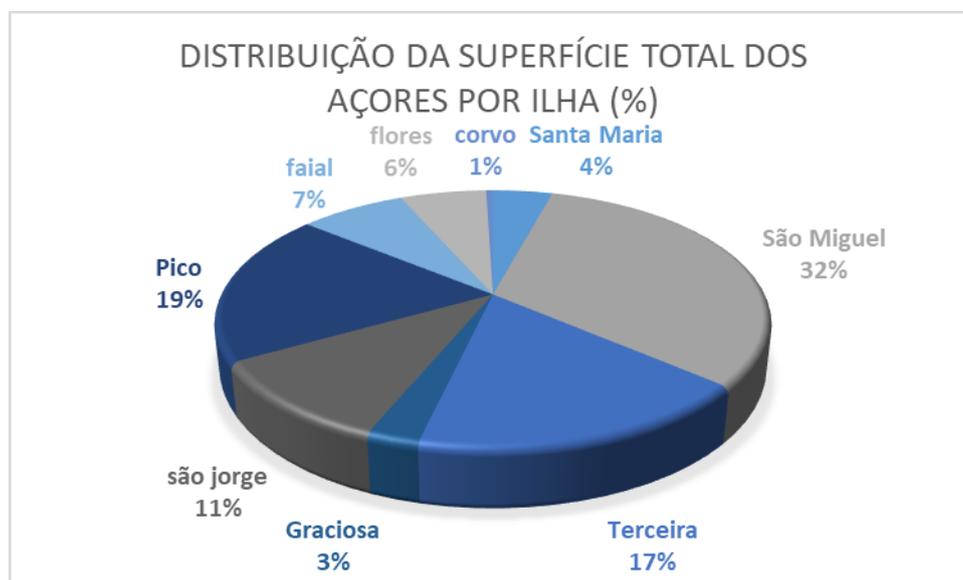


Gráfico 1- Distribuição da superfície total dos açores por ilha (%)
Fonte: SREA, 2017

No que concerne à população, esta região europeia tem um total de 243.862 habitantes (INE, 2017), cerca de 2,37% da população total de Portugal. Relativamente a 2016 ocorreu uma diminuição de 1.421 de indivíduos residentes na região. A taxa de crescimento efetivo da população tem vindo a manter-se negativa ao longo dos anos (gráfico 2), à semelhança de Portugal, sendo que em 2017 foi de -0,58% o que decorreu de uma taxa de crescimento natural de -0,01% e de uma taxa de crescimento migratório de -0,57% (INE, 2017). Para além da componente natural negativa, esta taxa de crescimento efetivo negativa deve-se também à falta de capacidade de atração e fixação da população residente, principalmente devido aos jovens que se dirigem para fora da região para prosseguir estudos superiores.

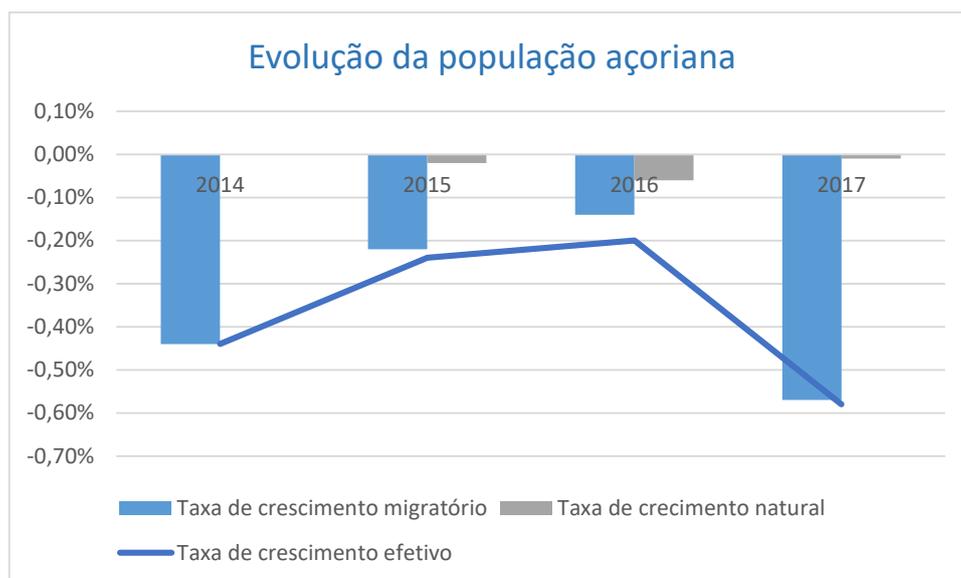


Gráfico 2- Evolução da população açoriana

Fonte: Elaboração própria (dados INE)

4.1.2 Análise da Economia da Região

A economia açoriana, devido à insularidade da região e localização ultraperiférica apresenta diversas condicionantes.

A RAA é uma das nove regiões da União Europeia (UE) com o estatuto de ultraperificidade. As regiões ultraperiféricas têm um contexto económico particularmente fraco devido à reduzida dimensão e à carência de terras utilizáveis, à forte dependência de infraestruturas de transportes e comunicações originada pelo seu afastamento geográfico, à limitação de recursos naturais e escassez de mão de obra qualificada. Para além desses fatores, a forte dependência por um número limitado de setores, a pressão demográfica e a taxa de desemprego tornam estes territórios particularmente vulneráveis a crises económicas (Valente, 2015). Como resultado dessas debilidades estruturais, este tipo de regiões manifestam uma fraca orientação para a exportação e fraca capacidade de adoção de padrões competitivos que possibilitem melhorar o seu desempenho nesse domínio. O estatuto específico concedido a estas regiões, ao abrigo do artigo 349º do Tratado de Funcionamento da União Europeia, visa responder aos desafios que estes territórios enfrentam e apoiar a exploração dos seus ativos.

Porém, apesar dos obstáculos que lhes são inerentes, as regiões ultraperiféricas possuem também potencialidades e características únicas que contribuem não só para o seu próprio desenvolvimento como também para o da UE. Possuem um conjunto de características

geográficas e geológicas que lhes permitem funcionar como excelentes laboratórios para investigação de alterações climáticas, possuem uma biodiversidade e ecossistemas marinhos excecionais, uma grande capacidade para o desenvolvimento de energias renováveis e uma investigação agroambiental de excelência (Lorincz, 2011). Para além destes aspetos, as características geopolíticas destas regiões permitem à UE tirar vantagem das suas localizações facilitando assim a estratégia externa na criação de laços com países que não são membros da UE.

O património natural está amplamente presente na economia da região, pelo que o setor primário é o que consagra maior número de empresas no arquipélago. As atividades económicas tradicionais são a criação de gado para a produção de leite e carne, a pesca, e a indústria agroalimentar (queijo, leite, manteiga, conservas de peixe, chá, ananás e vinho) (Comissão Europeia, 2012). Por outro lado, o turismo é também uma importante atividade económica que apresenta um crescimento significativo. Em 2017 o total de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros da região foi de 2.376.579, representando um acréscimo de 400.496 dormidas face a 2016 (SREA, 2017).

4.1.2.1 Produto Interno Bruto (PIB)

Em 2017, o PIB da RAA atingiu 4.128 milhões de euros (tabela 1), a preços correntes (base 2011- €). Relativamente a 2016, registou-se um aumento de 4,19 % valor superior ao registado no período 2016-2015 (3,45%). O PIB regional em 2017 representava 2,12% do PIB nacional.

Produto Interno Bruto (PIB) a preços correntes (Base 2011 -€) milhoes de €					
	2013	2014	2015	2016	2017
Açores	3 663	3 706	3 830	3 962	4 128
Portugal	170 269	173 079	179 809	186 480	194 613

Tabela 1- Produto Interno Bruto- Açores e Portugal (2017-2013)
 Fonte: Elaboração própria (dados INE)

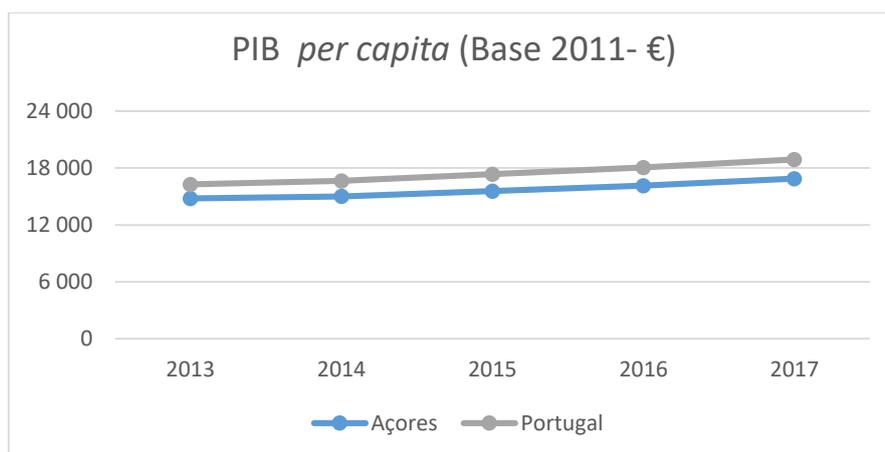
Quanto ao PIB *per capita*, em 2017, este alcançou os 16.879 euros (tabela 2) representando 89,34% do PIB *per capita* nacional. Relativamente a 2016 e a 2013, esse valor registou uma taxa de crescimento de 4,61% e 14,04% respetivamente.

Produto Interno Bruto (PIB) per capita a preços correntes (Base 2011 -€)					
	2013	2014	2015	2016	2017
Açores	14 801	15 011	15 564	16 135	16 879
Portugal	16 282	16 641	17 359	18 060	18 894

Tabela 2- Produto Interno Bruto *per capita*- Açores e Portugal (2017-2013)

Fonte: Elaboração própria (dados PORDATA)

Fatores como a dificuldade de resposta da economia açoriana na melhoria dos níveis de produtividade e em paralelo a sua significativa incapacidade de atuação ao nível do grau de utilização dos recursos humanos, constituem os principais fatores explicativos do posicionamento debilitado dos Açores face ao nível médio do PIB *per capita* nacional (gráfico 3) e sobretudo do PIB nacional, apesar dos dados exporem um aumento positivo desses valores sugerindo o espírito empresarial ativo que a região tem adotado.

Gráfico 3- Produto Interno Bruto *per capita*- Açores e Portugal (2017-2013)

Fonte: Elaboração própria (dados PORDATA)

4.1.2.2 Valor Acrescentado Bruto (VAB)

No período compreendido entre 2013 e 2017 verificou-se um aumento gradual do VAB regional, indicador este que mede o resultado final da atividade produtiva no respetivo ano de análise. Em 2017, ascendeu aos 3.577 milhões de euros, indicando um aumento de 3,80% face a 2016. Saliente-se que o VAB regional em 2017 representava 2,12% do VAB nacional (tabela 3).

Valor Acrescentado Bruto (VAB) a preços correntes (Base 2011 -€) milhões de euros											
Açores		2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
VAB	Total	3 222	100	3 241	100	3 340	100	3 446	100	3 577	100
	Primário	300	9,30%	318	9,81%	316	9,47%	306	8,88%	322	9,00%
	Secundário	423	13,12%	400	12,35%	413	12,38%	413	11,99%	426	11,91%
	Terciário	2 499	77,58%	2 523	77,85%	2 610	78,15%	2 727	79,12%	2 829	79,08%

Portugal		2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
VAB	Total	149 768	100	151 365	100	156 839	100	162 226	100	168 677	100
	Primário	3 542	2,37%	3 511	2,32%	3 687	2,35%	3 643	2,25%	3 848	2,28%
	Secundário	32 151	21,47%	32 765	21,65%	35 123	22,39%	36 347	22,40%	37 862	22,45%
	Terciário	114 076	76,17%	115 088	76,03%	118 030	75,26%	122 237	75,35%	126 968	75,27%

Tabela 3- Valor acrescentado Bruto - Açores e Portugal (2017-2013)

Fonte: Elaboração própria (dados INE)

Apesar do setor terciário ser o que contribui mais para o VAB regional, como acontece a nível nacional, o padrão de especialização produtiva dos Açores é especialmente orientado para o setor primário como já mencionado anteriormente. As atividades ligadas a este setor apresentam um contributo mais significativo do que o verificado, em média, a nível do país, para o VAB. Em 2017 este setor contribuía 9% para o VAB regional, enquanto que em termos nacionais o mesmo setor apenas contribuía com 2,28% para o VAB total nacional (gráfico 4). A incapacidade para a dinamização de atividades de carácter industrial fundamentam que as atividades centradas na exploração de fatores de competitividade estabelecidas no aproveitamento de economias de escala, na diferenciação do produto e na realização de atividades de I&D, representem um contributo para a formação do VAB dos Açores notoriamente inferior ao verificado a nível nacional.

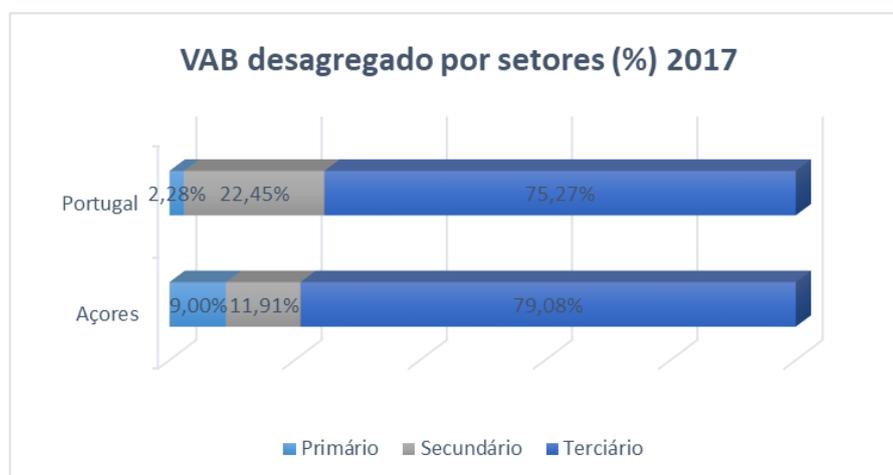


Gráfico 4- Valor acrescentado Bruto desagregado por setores % – Açores e Portugal (2017)

Fonte: Elaboração própria (dados INE)

4.1.2.3 Comércio Internacional

Em 2018, as exportações atingiram os 92.759 milhares de euros, valor esse que aumentou 2% relativamente a 2017, no entanto essa taxa de crescimento foi menor do que a relativa ao período de 2017-2016 em que as exportações assumiram um aumento de 8,41%. Relativamente às importações de bens, em 2018, diminuíram 1,98% face a 2017. No entanto esses valores ainda são elevados em relação aos observados em 2014, 2015 e 2016.

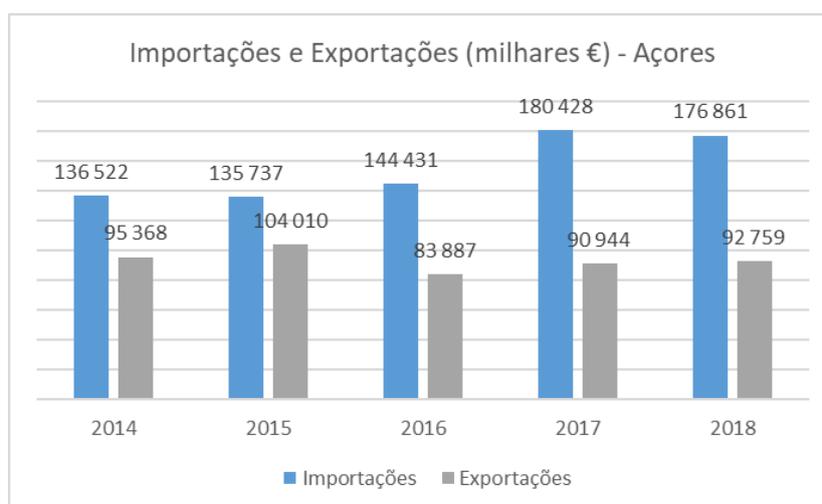


Gráfico 5- Total de importações e exportações– Açores (2014-2018)
 Fonte: Elaboração própria (dados INE)

Analisando também a taxa regional de cobertura das importações pelas exportações, essa encontra-se ainda aquém da observada a nível nacional (gráfico 6). Os açores sendo uma região em que a economia depende sobretudo do setor primário, a maioria dos produtos que advêm da indústria transformadora são importados pela região. Segundo dados fornecidos pelo SREA para 2017, os produtos mais importados pela região foram produtos alimentares e bebidas (cerca de 59,3% do total das importações), sendo sobretudo proveniente do comércio intra-UE (cerca de 65,7%), onde a Espanha e a Alemanha foram os países de onde a região importou mais. Relativamente aos produtos exportados, a maior percentagem também pertence aos produtos alimentares e bebidas (56,6% do total das exportações) em que a saída de produtos foi maioritariamente para a UE, sendo a Espanha e Itália os países para onde os Açores mais exportaram. Em termos

de comércio extra-UE, a ligação da Região prevalece maioritariamente com os EUA e Canadá tanto na saída como na entrada de produtos.

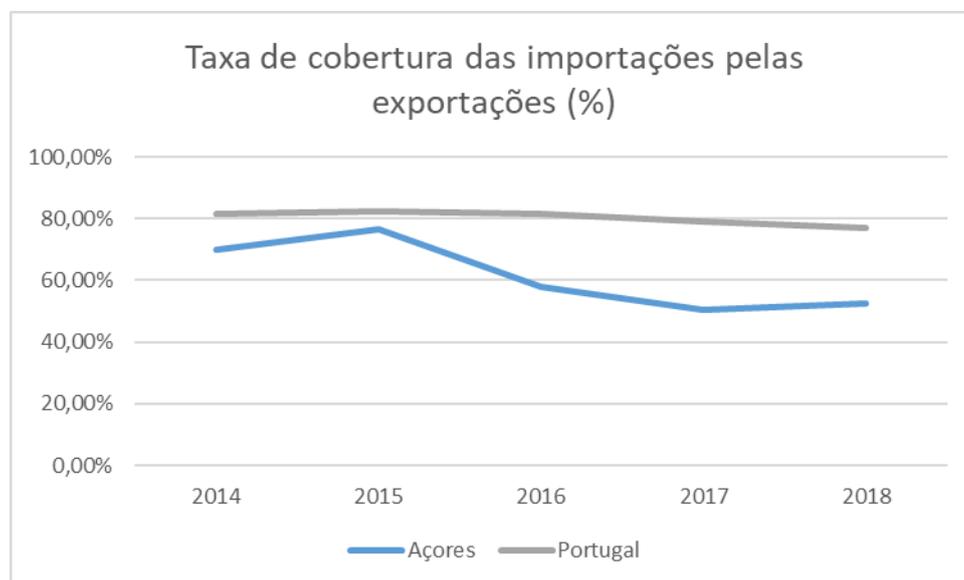


Gráfico 6- Taxa de cobertura das importações pelas exportações (%) – Açores e Portugal (2014-2018)
Fonte: Elaboração própria (dados INE)

4.1.2.4 Tecido empresarial da Região – As empresas familiares

As empresas familiares têm o maior impacto em qualquer economia, sendo responsáveis pela maior parte de criação de riqueza e de emprego na maioria das regiões (Pimentel et al., 2017). Segundo a Associação Portuguesa de Empresas Familiares (2014), apesar de não existirem estatísticas precisas, este tipo de empresas representa cerca de 70% do tecido empresarial nacional e empregam cerca de 60% da população ativa no país contribuindo com 66% para o PIB.

Embora as empresas familiares localizadas na RAA façam parte das estatísticas nacionais portuguesas, não existem dados concretos sobre a presença e o impacto dessas na economia da região porque essa tipologia ainda não é diferenciada das restantes (Pimentel et al., 2017). No entanto, mesmo que não haja conhecimento desses dados específicos a presença e o impacto das EF na economia da região são notáveis, desempenhando um papel fundamental na região quer a nível económico quer a nível do desenvolvimento socioeconómico.

4.1.3 Sistema regional de incentivos à internacionalização das empresas

No âmbito do Acordo de Parceria adotado entre Portugal e a CE, denominado Portugal 2020, que junta a atuação de cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento – FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP – com o intuito de promover o desenvolvimento económico, social e territorial entre 2014 e 2020, surgiu o Programa Operacional (PO) Açores 2020.

Este é um programa participado pelos Fundos Estruturais FEDER e FSE, para o período de 2014-2020, com execução na RAA e cujo o objetivo é a afirmação dos Açores como uma região europeia relevante.

Devido às condicionantes que a situação geográfica coloca, importa garantir políticas de desenvolvimento que fruem como estratégia um crescimento equilibrado e sustentável, que estimulem o fortalecimento da concorrência e da competitividade do tecido empresarial.

Neste contexto e no âmbito do programa operacional Açores 2020, o Governo Regional dos Açores, através da Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores (SDEA), criou um Sistema de Incentivos para a Competitividade Empresarial, denominado COMPETIR +. Este encontra-se dividido por seis subsistemas de incentivos que traduzem apoios ao investimento e adequados ao estágio de desenvolvimento regional, procurando responder a necessidades das empresas relativamente à fomentação da base económica de exportação, da internacionalização, do urbanismo, da inovação e qualificação, do empreendedorismo, do desenvolvimento local e da eficiência empresarial.

O Subsistema de Incentivos para a Internacionalização tem como finalidade incitar a entrada e o posicionamento das empresas açorianas nos mercados exteriores à Região e apresenta três tipologias: Internacionalização, Acesso aos Mercados e Ações de Cooperação Empresarial.

Na tipologia da Internacionalização são estabelecidas ações de penetração em mercados estrangeiros, de promoção, de facilitação do negócio, de desenvolvimento de conhecimento e de divulgação de informação que contribua para a criação de bens e serviços que possam ser transacionáveis. Esta abrange três categorias:

- a) Prospeção de mercados

Deteção e conhecimento de segmentos de mercado exteriores à Região para possível intervenção bem como identificação de potenciais clientes para expedição dos produtos e serviços regionais.

b) Comercialização e Marketing

Desenvolvimento e reforço das capacidades de comercialização, de estratégias de marketing e dos programas de distribuição necessários à presença dos produtos e serviços regionais nos mercados estrangeiros.

c) Economia digital

Desenvolvimento de soluções tecnológicas de gestão de negócios e utilização das tecnologias de informação e comunicação para o melhoramento dos modelos de negócio e promoção da oferta.

A tipologia Acesso aos Mercados concede a comparticipação dos custos com o transporte dos produtos da região para os mercados de destino no exterior, a empresas que exerçam a sua atividade na região. Esta medida surge como forma de solucionar os encargos adicionais consequentes da característica de ultraperifericidade do arquipélago.

Relativamente às Ações de Cooperação Empresarial, nestas, são tomadas iniciativas de cooperação entre empresas e entre estas e outras entidades (entidades públicas com competências no domínio empresarial, associações, entidades do Sistema Científico e Tecnológico dos Açores e clusters), com o intuito de criar vias de suporte aos projetos de internacionalização das empresas da Região Autónoma dos Açores, designadamente a nível do conhecimento dos mercados estrangeiros e da divulgação de oportunidades de negócio e de investimento.

Todos os incentivos deste subsistema são não reembolsáveis e no que concerne ao montante na tipologia Internacionalização e Ações de Cooperação Empresarial é concedida uma taxa base de 50% para pequenas empresas, 40% para médias e 30% para grandes empresas. Relativamente à tipologia Acesso aos Mercados é atribuída uma taxa base 90% com um limite de 400 mil euros por três anos consecutivos e 200 mil euros por ano.

Aos projetos de Internacionalização e Ações de Cooperação Empresarial poderão ainda ser atribuídos prémios de realização após o termo do investimento consoante a variação do Volume de Negócios (VN) e a variação do Volume de Negócios Internacional (VNI)

e majorações de 5% quando esses projetos envolverem produtos com selo “Marca Açores” e de 10% para projetos de cooperação empresarial quando coordenados por uma média ou grande empresa que envolvam pequenas empresas das ilhas excluindo a Ilha Terceira e a Ilha de São Miguel.

No que se refere a dados reais, desde março de 2016 (data em que entrou em vigor Aviso Nº. ACORES- 52-2016-03.), conforme a informação cedida por e-mail por entidades do governo dos Açores relativamente ao subsistema designado por Internacionalização das empresas regionais na sua vertente de processos individuais (conhecimento e a preparação para acesso a novos mercados/ desenvolvimento de planos de negócios orientados para os mercados internacionais), foi recebido um total de 15 candidaturas, que representam um investimento previsto de 3.182.953,40 €.

4.1.4 Marca Açores

A Marca Açores foi criada pelo Governo Regional, entrando em vigor em 2015, com o objetivo de projetar o arquipélago e a economia dos Açores nos mercados interno e externo, identificando a Região como uma marca sinónima de qualidade. Este selo transmite uma ideia de valor aos mercados de destino, através da diferenciação dos produtos e dos serviços da região dos demais concorrentes diretos a partir dos atributos mais distintivos dos Açores – natureza, elevado valor ambiental, diversidade e exclusividade natural.

Trata-se de um elemento estratégico no processo de acesso e de fidelização de mercados, com o objetivo de incrementar valor acrescentado aos produtos e serviços açorianos e aumentar a base económica de exportação contribuindo desta forma para o crescimento da produção, aumento da competitividade e criação de emprego.

Para além de contribuir positivamente para o desenvolvimento da economia e dos mercados da região, a Marca Açores contribui para o crescimento das empresas proporcionando-lhes os seguintes benefícios:

- a) Valorização dos produtos e serviços regionais de forma diferenciadora;
- b) Possibilidade de obter majorações no âmbito do Sistema de Incentivos Competir +, como mencionado no ponto anterior do capítulo;

- c) Benefício de campanhas de comunicação e marketing, aumentando a visibilidade dos produtos e serviços
- d) Identificação fácil da origem do produto pelo consumidor, contribuindo para o aumento da confiança e facilidade no processo de decisão de compra;
- e) Integração numa rede colaborativa de entidades aderentes da Marca Açores para valorização de vantagens competitivas;
- f) Possibilidade de destaque específico para os produtos Marca Açores nos pontos de distribuição e retalho;
- g) Participação em eventos regionais, nacionais e internacionais para dinamização da marca;
- h) Possibilidade de beneficiar da facilitação de processos enquanto fornecedores junto dos potenciais clientes internos e externos.

4.2 O Setor da Carne de Bovino

Na RAA o setor agrícola é conhecido pela sua forte especialização na pecuária em que existem fileiras produtivas de referência a nível nacional, onde se destacam a fileira do leite e lacticínios e de carne de bovino.

As características da carne de bovino da região estão relacionadas, por um lado, com as condições do solo e do clima da Região, propícia ao pastoreio do gado em pastagens naturais devido à pluviosidade que ocorre durante todo o ano e aos níveis de humidade e, por outro, com os métodos de alimentação e condução do gado seguidos pela população. Essas condições de produção, a nível do pastoreio e da alimentação, resultam na diferenciação deste produto pela sua qualidade (Governo dos Açores).

4.2.1 Análise de dados do setor

Nos últimos dados do INE relativos ao primeiro semestre de 2018, a RAA apresentava um total de 294 mil bovinos, sendo a terceira região de Portugal com um maior número de efetivo bovino depois da região do Alentejo e região Norte (gráfico 7), com 828 mil e 312 mil bovinos respetivamente.

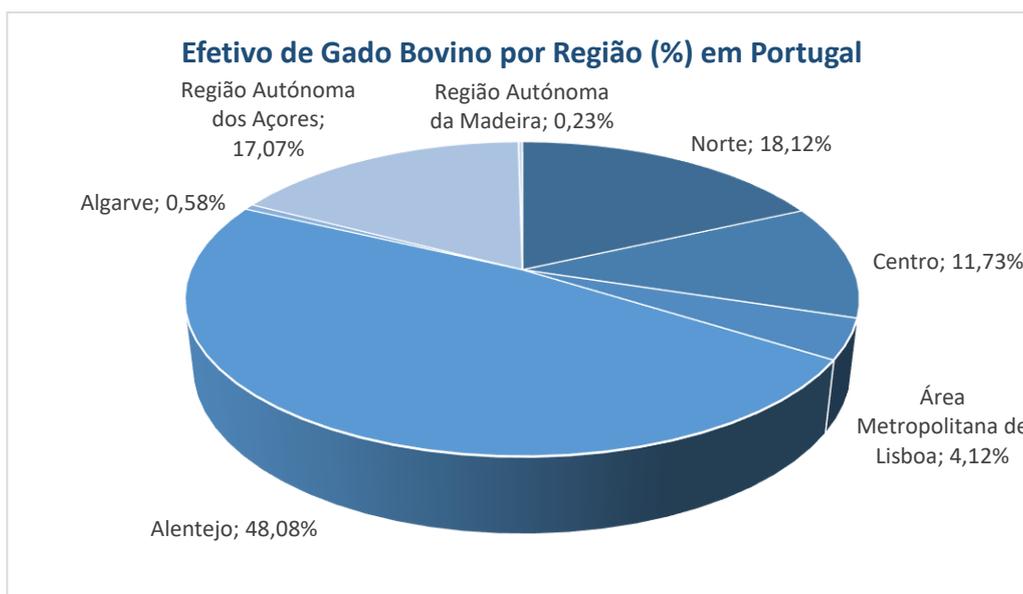


Gráfico 7- Efetivo de Gado bovino por Região – Portugal (1º semestre de 2018)
Fonte: Elaboração própria (dados INE)

Relativamente ao gado bovino abatido e aprovado nos matadouros da região que traduz o consumo, segundo o Instituto de Alimentação e Mercados Agrícolas (IAMA), em 2018 esse número atingiu aproximadamente as 73 mil cabeças de gado representado um aumento de cerca de 8% relativamente a 2017 e de 32% face a 2014. Analisando os últimos cinco anos, 2018 foi o que apresentou maior número de abates na região, sendo que o mesmo aconteceu a nível nacional, em que Portugal apresentou um total de 384 701 abates de gado bovino (gráfico 8).

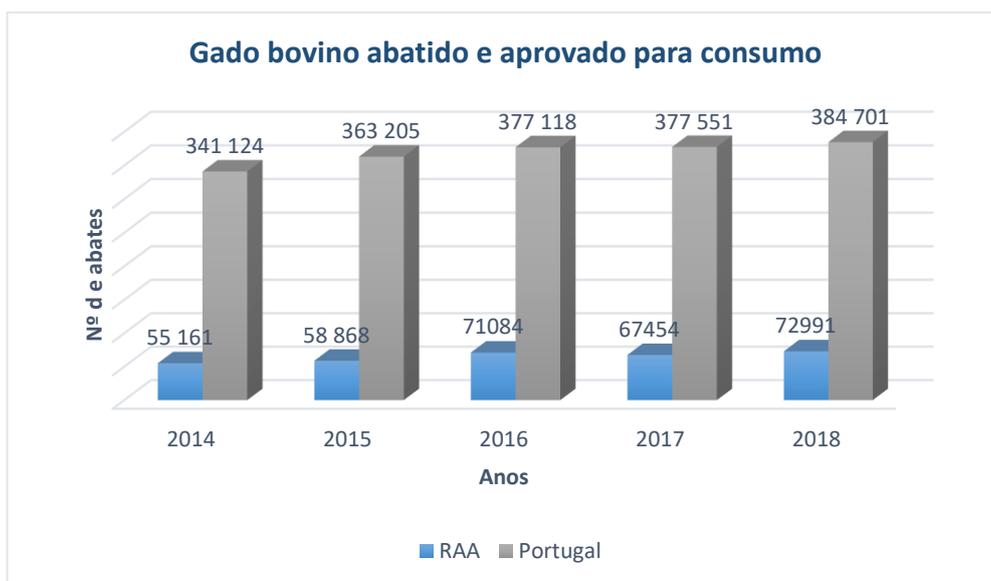


Gráfico 8- Gado bovino abatido e aprovado para consumo – Açores e Portugal (2014-2018)
 Fonte: Elaboração própria (dados: Açores- IAMA, Portugal INE)

Em 2018, o número de abates do arquipélago dos Açores representava aproximadamente 19% do total de abates a nível nacional, sendo a terceira região de Portugal com um maior número de abates. A região Norte foi a que deteve o maior número de abates seguindo-se da região do Alentejo (gráfico 9).

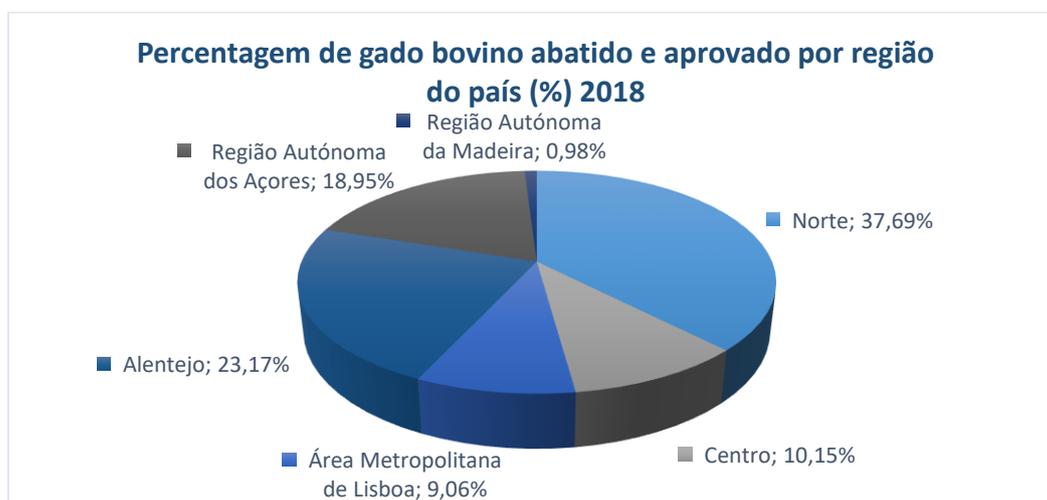


Gráfico 9- Gado bovino abatido e aprovado para consumo por região do país– Açores e Portugal (2018)
 Fonte: Elaboração própria (dados INE)

De acordo com dados do IAMA, em 2018, aproximadamente 58% dos abates aprovados para consumo foram destinados à expedição e os restantes 42% foi para consumo local.

Este padrão tem se mantido ao longo dos cinco anos, pelo que a maioria dos bovinos que são abatidos são expedidos e o restante é direcionado à procura interna da região (gráfico 10). Em 2014, o consumo local absorveu cerca de 41% do total dos abates, o que totalizou 22 767 carcaças. Em 2018, esse número atingiu as 30 307 carcaças traduzindo-se num aumento de 33% face a 2014. De acordo com o Governo dos Açores, uma das explicações para o aumento do consumo local de carne bovina é o aumento do turismo. Segundo dados do INE, em 2014 o total de hóspedes na região, provenientes de Portugal e do estrangeiro, foi de 396 449 sendo que em 2018 esse valor atingiu os 840 523 hóspedes, pelo que se trata de um aumento de 112%.

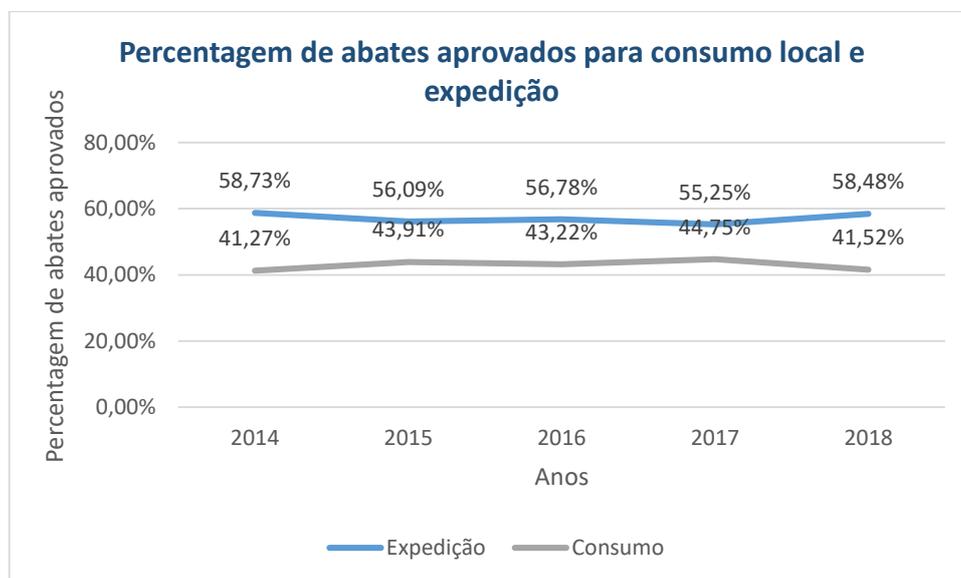


Gráfico 10- Percentagem de abates aprovados destinados ao consumo local e à expedição– Açores (2014-2018)
 Fonte: Elaboração própria (dados IAMA)

Relativamente às carcaças de carne bovina que foram expedidas, em 2014, esse número atingiu as 32 394 carcaças sendo que até 2016 esse número aumentou assumindo um valor de 40 363 carcaças nesse ano, o que traduz um aumento de aproximadamente 25%. Em 2017, ocorreu um decréscimo de aproximadamente 8% no número de expedição, porém no ano seguinte existiu novamente um crescimento, tendo sido alcançada a expedição de 42 684 carcaças de bovinos. Esse valor representa um aumento de aproximadamente 32% face a 2014, sendo o cenário mais positivo dos últimos 5 anos (gráfico 11)

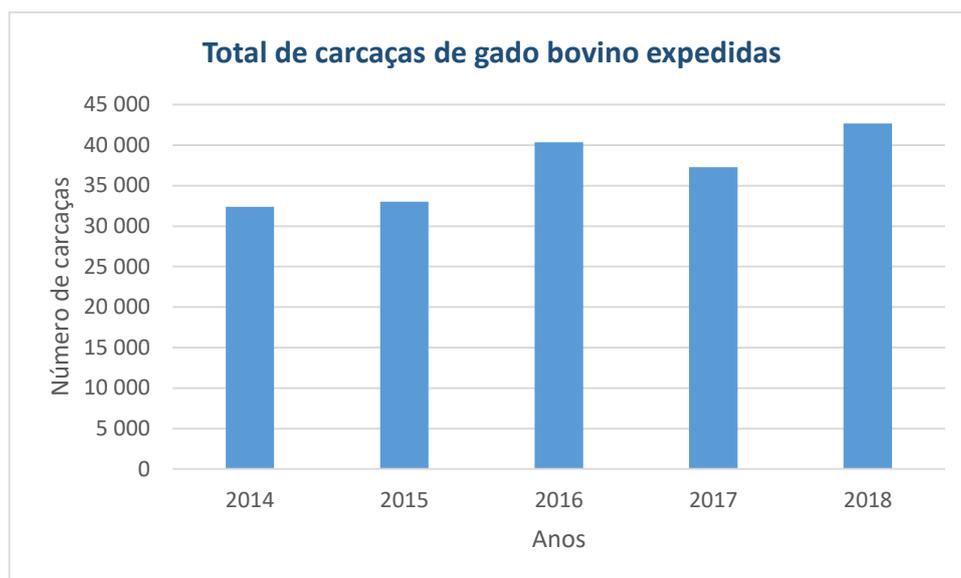


Gráfico 11- Total de carcaças de gado bovino expedidas- Açores (2014-2018)
Fonte: Elaboração própria (dados IAMA)

Estes indicadores demonstram uma dinâmica de crescimento e de afirmação deste setor no contexto agrícola dos Açores. Segundo a Secretaria Regional da Agricultura e Florestas, um dos motivos que justifica a afirmação do mercado da carne na região é a aposta estratégica do Governo dos Açores, que envolveu a realização de investimentos na rede regional de abate com o intuito de apostar na expedição da carne ao invés de exportar o gado bovino vivo, como o que ocorria anteriormente na sua maioria. Consequentemente, verifica-se um aumento de oportunidades de novos mercados estrangeiros, como é o caso de Hong Kong (Governo dos Açores, 2019).

Através da inovação do processo que afetou a fase final do produto, ocorreu um salto na cadeia de valor deixando assim mais riqueza na região.

Essa mudança é notável através da análise de dados do SREA, referentes a 2006 até 2016, em que está presente uma relação inversamente proporcional entre a expedição de gado vivo e a expedição de carcaça (gráfico 12), tendo a expedição de gado vivo diminuído cerca 78% desde 2006.

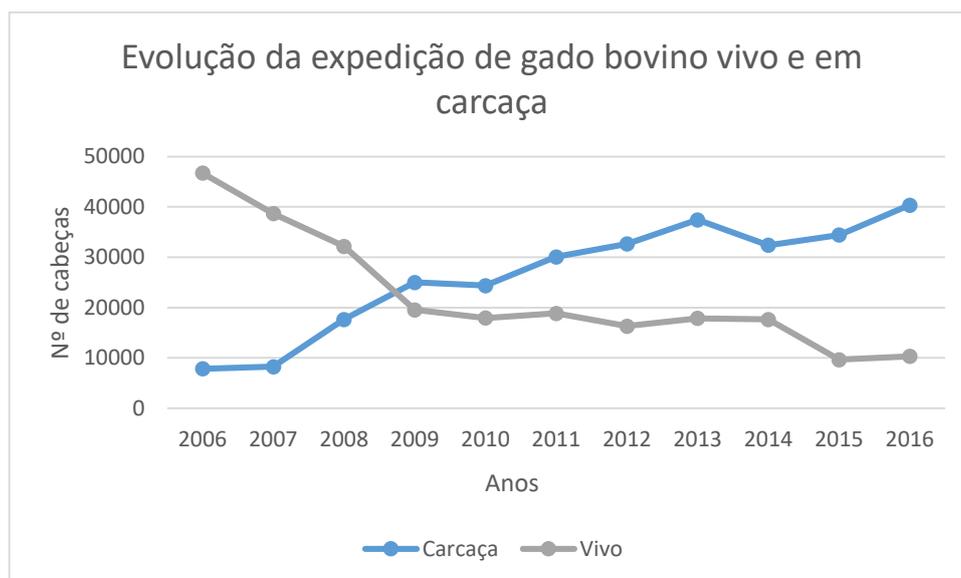


Gráfico 12- Evolução da expedição de gado bovino vivo e em carcaça– Açores (2006-2016)
 Fonte: Elaboração própria (dados SREA)

Segundo o Governo dos Açores, para além do investimento governamental a nível da rede regional de matadouros, o trabalho e a aposta dos produtores na melhoria constante das suas produções também têm contribuído para o desenvolvimento positivo do setor. Os produtores têm apostado na melhoria genética dos animais com obtenção de bovinos com melhor vocação para a carne.

Por outro lado, e de acordo com dados do IAMA, também é notória a melhoria da sanidade animal o que demonstra igualmente a dedicação para a obtenção da qualidade do produto. Como dados comprovativos, em 2010, foram rejeitadas para consumo 18 886 carcaças sendo que em 2018 esse número diminuiu para 7 752.

4.2.2 Produto Carne dos Açores- Indicação Geográfica Protegida (IGP)

Com o intuito de promover a potencialidade do produto e distingui-lo pela sua qualidade, a Região solicitou proteção da carne dos Açores perante a CE, pelo que, passou a poder usufruir de Indicação Geográfica Protegida (IGP) desde 2003. De acordo com o Regulamento (CE) nº510/2006, “Indicação geográfica” designa o nome de uma região, de um local ou, em casos excepcionais, de um país, que indica um produto agrícola ou alimento originário desse local e que possui determinada qualidade e reputação associada

a esse local de origem e cuja produção e/ou transformação ocorrem na área geográfica delimitada.

Desse modo, designa-se como Carne dos Açores- IGP, a obtida de gado bovino nascido, criado e abatido na RAA. O modo de produção desta requer rigor em vários critérios (presentes no Caderno de Especificações IGP Carne dos Açores), onde o sistema de controlo e certificação obedece ao princípio da rastreabilidade, e é efetuado pelo IAMA com base nas decisões da Comissão Técnica de Controlo e Certificação. Os requisitos feitos às explorações para a sua certificação são exigidos a nível da alimentação dos animais, na sua condução, nas condições do terreno onde pastam, no modo de transporte, no abate e finalmente nos postos de venda. Todas as carcaças, depois de certificadas, são assinaladas com carimbos com a marca de certificação e a série de marcas para cada peça, sendo que também os postos de venda devem ser identificados e aprovados.

As condições na produção da carne, no final do processo, concedem não só um sabor diferenciado como também um valor nutricional/dietético superior (baixo teor de gordura, elevadas concentrações de ácidos gordos benéficos à saúde humana).

4.2.3 Entidades associativas do setor

Dado o peso do setor agrícola na região, são várias as associações que se formaram dentro desse contexto. Nesse âmbito, foi constituída em 1992 a Federação Agrícola dos Açores (FAA) que tem como objetivo a promoção e desenvolvimento dos interesses das suas filiadas bem como a representação destas perante as entidades oficiais em determinados contextos como em confederações com o intuito de desenvolver políticas que apoiem o desenvolvimento do setor.

Uma das filiadas da FAA, e mais direcionada para o setor da carne bovina, é o Núcleo de Criadores de Bovinos de Raças de Carne da Ilha Terceira. Esta é uma associação sem fins lucrativos que conta com o apoio do governo para concretização dos seus objetivos, que de um modo geral se traduzem no apoio ao setor da carne promovendo assim a possibilidade de um melhor escoamento do produto. Para isso organiza palestras informativas, formações a produtores e a outros intervenientes, promove a participação em jornadas e feiras e fomenta as relações entre todos os intervenientes deste setor para que se criem melhores canais de comunicação desde o produtor até ao governo e clientes.

Também direcionado ao setor da carne, em 2017, foi criado o CERCA- Centro de Estratégia Regional para a Carne dos Açores. Esta associação de direito privado e sem fins lucrativos tem como sócios fundadores a RAA, a FAA, e a Câmara de Comércio e Indústria dos Açores. O seu principal objetivo é o fortalecimento da fileira da carne e a valorização do produto através do aperfeiçoamento dos métodos de promoção, valorização, aconselhamento e através da análise dos mercados nacionais e internacionais. A entidade visa também a concretização de estudos científicos e técnicos, compreendendo as diferentes vertentes da realidade do setor agrícola e defende a conciliação coletiva de interesses entre vários intervenientes como um dos fatores que levará ao sucesso do setor na região.

4.3 O estudo de caso da empresa familiar

4.3.1 História da empresa

Há duas gerações que o comércio e a criação de gado estão presentes no negócio da família. Inicialmente a atividade era gerida por José Dinis e Filomena Dinis em que, devido ao difícil acesso a mercados fora da região, todo o negócio se concentrava na criação de animais e na produção de leite para venda no mercado local da região e para o consumo próprio.

Com o avanço da tecnologia e a facilitação de políticas e da logística no transporte marítimo, a expedição dos animais vivos foi possível para outros territórios portugueses. Pelo que, no início dos anos 90, os fundadores do negócio começaram a escoar parte da sua produção para o Portugal continental, mais precisamente para Caldas da Rainha. Anos mais tarde, em 1996, o comércio de animais vivos também começou a ser feito para o arquipélago da Madeira.

Durante todo o seu período de atividade, os fundadores apenas detinham a colaboração dos filhos Brian Dinis e Jason Dinis, quando estes não se encontravam fora da Região para frequentar o ensino superior. Tratava-se de uma empresa em nome individual e sem recursos humanos para além dos pais e dos dois filhos.

Devido à inexistência de apoios e condições favoráveis em termos de logística e *know-how* dos mercados externos, os fundadores do negócio nunca ponderaram a

internacionalização da sua atividade nem associaram o sucesso do negócio a esse processo, focando-se somente no mercado local.

No ano de 2007, Brian e Jason Dinis ficaram com a gestão do negócio fundado pelos pais e constituíram uma sociedade por quotas, designada por “Resulbrave - Comércio de Gado, Lda.”.

4.3.2 A Resulbrave

A Resulbrave- Comércio de Gado, Lda. (Figura 4) é uma empresa sediada na cidade de Angra do Heroísmo, na Ilha Terceira, e tem como sócios-gerentes Jason Dinis e Brian Dinis. Atualmente a equipa é composta por três colaboradores, para além dos sócios-gerentes, sendo que dois são também membros da família. Os atuais sócios gerentes têm ainda o auxílio do fundador do negócio (pai) que, apesar de já não o gerir, colabora na ligação com antigos fornecedores e transmite o conhecimento adquirido acerca do negócio quando necessário.



Figura 4- Logotipo da empresa

4.3.2.1 Missão e Valores

A empresa tem como missão “produzir, criar e comercializar uma carne de excelência, levando os Açores a novos horizontes do comércio”. Para isso defende os seus valores relativamente ao produto e à própria empresa (Figura 1).

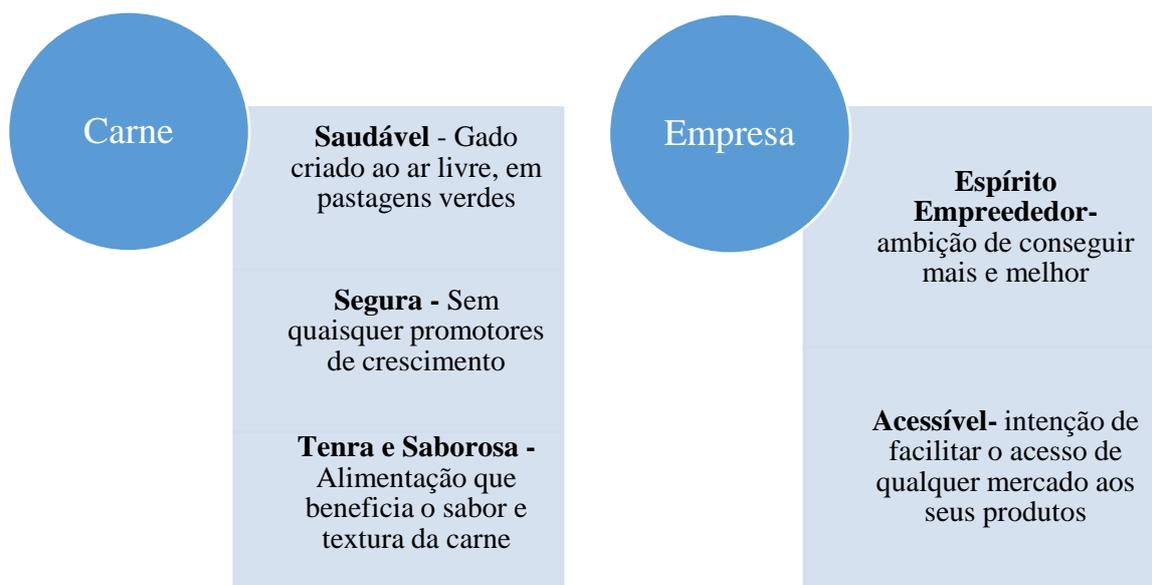


Figura 5- Valores da Empresa e do Produto
Fonte: Elaboração própria

4.3.2.2 Trajetória da atividade

Aquando a sua fundação, o objeto da empresa apenas contemplava a criação de bovinos, o comércio por grosso e/ou a retalho de animais vivos e o comércio por grosso e/ou a retalho de leite. Pelo que, na fase inicial, a empresa dedicava-se à angariação de animais vivos para revenda na região, no continente português e no arquipélago da Madeira, como acontecia na geração fundadora do negócio.

Em 2009, a empresa apostou no abate dos animais passando a comercializar não só gado bovino vivo mas também morto, com o objetivo de reter mais valor para a empresa. Assim, a partir desse ano, a empresa adicionou ao seu objeto o comércio por grosso e/ou a retalho de carne e produtos à base de carne.

A inovação que ocorreu no processo, com o abate dos animais para posterior venda, permitiu não só transferir valor acrescentado para o produto, mas também criar novas oportunidades de negócio com novos clientes que apenas detinham interesse pela compra da carne bovina e não especificamente pelo gado bovino vivo. Foi o caso da oportunidade de negócio que ocorreu em 2011, com uma grande superfície retalhista de Portugal continental, em que esta demonstrou interesse pela carne bovina açoriana e até hoje é um dos clientes da empresa.

Em 2018, também pelo facto da empresa ter optado por comercializar o gado bovino já abatido surgiu a oportunidade do negócio expandir para fora de Portugal, tendo pela primeira vez a oportunidade de se internacionalizar.

4.3.2.3 Análise SWOT

Com base nos dados mencionados anteriormente acerca da região, setor e empresa é possível proceder a uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Este é um instrumento de apoio à definição de estratégias com base nos fatores externos (oportunidades e ameaças) e nos fatores internos (pontos fortes e pontos fracos), de modo a que se tenha uma melhor perceção do que se pode melhorar internamente e do que prever do ambiente externo.

Para o efeito do presente estudo, os fatores externos resultam da análise do setor e os fatores internos provêm da análise da empresa.

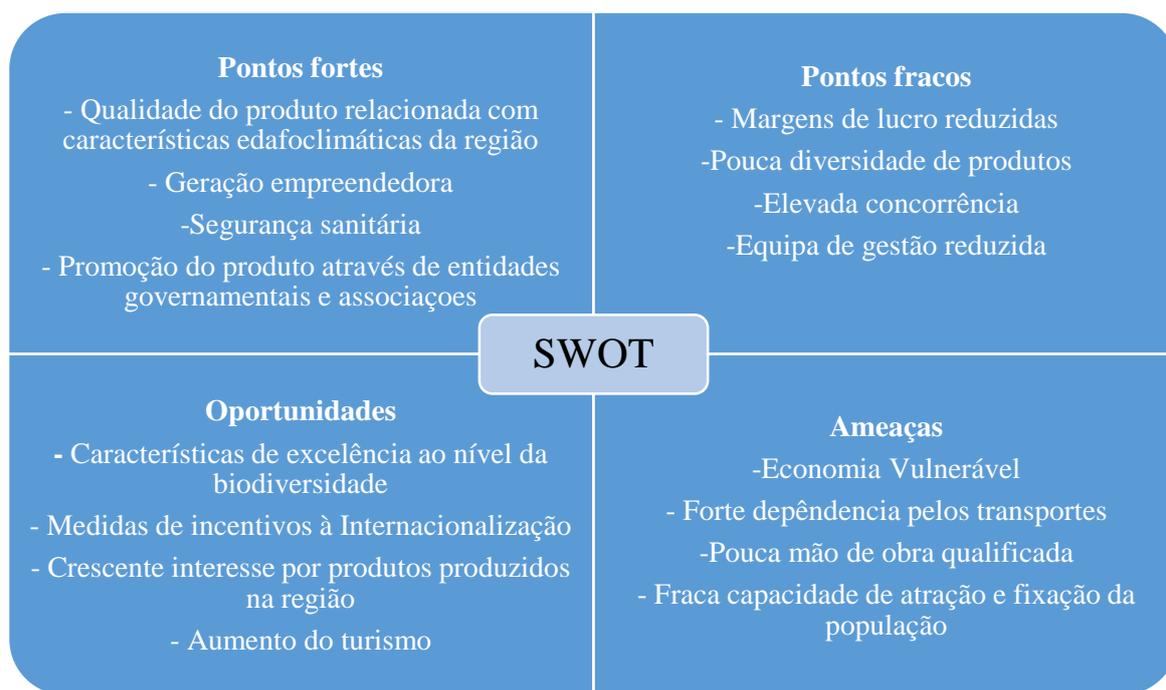


Figura 6- Análise SWOT da Resulbrave
Fonte: Elaboração própria

4.3.2.4 A Internacionalização da Resulbrave

A internacionalização da Resulbrave iniciou-se em 2018, para Espanha, por mero acaso, pois a empresa não detinha uma estratégia de expansão internacional.

O cliente espanhol demonstrou interesse pelo produto carcaça de bovino, pelo que a empresa aceitou a oportunidade de negócio tendo que se adaptar a toda a logística que esse processo envolvia em termos de transporte e daqueles que eram os parâmetros do produto que o cliente pretendia.

Com o objetivo de obter apoios no processo de internacionalização, a empresa candidatou-se ao COMPETIR +. No âmbito do Subsistema de Incentivos para a Internacionalização, foi concedido apoio à empresa na tipologia “Acesso a mercados”.

O processo de internacionalização, no caso desta empresa, ainda se encontra numa fase muito embrionária. O único mercado estrangeiro onde conseguiu entrar foi o espanhol, em que em 2018 registou vendas no valor de 125 mil euros, sendo que esse valor representa apenas cerca de 7,07% do total das vendas para esse mesmo ano.

- **Visão da empresa relativamente à internacionalização**

Contrariamente à visão do fundador do negócio, os atuais sócios-gerentes acreditam que o sucesso da empresa passa pela expansão internacional. Isto porque admitem que o mercado local já se encontra saturado e com oferta excedente, logo a divulgação de um produto de excelência, como é o caso da carne dos Açores, em países com menos oferta e com uma economia mais desenvolvida que permita atribuir maior valor acrescentado ao produto, irá facilitar o escoamento deste e por sua vez garantir as vendas da empresa.

- **As motivações da empresa para a internacionalização**

Para esta entidade, as motivações para a internacionalização são três: combater o excedente de produto no mercado local, procurar melhores preços e procurar novos mercados que não sejam conhecedores dos benefícios detidos pelas empresas exportadoras da região.

O facto da criação de gado bovino ser uma das principais atividades da região contribui para o facto de subsistir um excedente de oferta deste produto no mercado local existindo uma elevada competição entre os fornecedores principalmente no estabelecimento dos

preços, originando margens de lucro mais baixas do que seria expectável. A expansão internacional para mercados com uma menor oferta, proporcionaria à empresa o escoamento do produto bem como a prática de preços mais elevados contribuindo para maiores margens de lucro.

Para além disso, a maioria dos mercados atuais de destino (madeirense e continental) são conhecedores dos benefícios que as empresas da região detêm por se tratar de uma região ultraperiférica e por isso na negociação tendem a reduzir muito os preços. A existência de potenciais clientes em mercados internacionais poderia vir a colmatar esse problema.

- **As barreiras a que estão expostas**

Segundo os responsáveis desta entidade, uma empresa da região e deste setor está exposta a três tipos de barreiras: políticas, culturais e insulares.

Ao comparar as políticas de importação e exportação de dois países, por vezes são encontradas divergências nas leis, dificultando a normal entrada dos produtos no mercado de destino. No entanto, a empresa defende que têm sido feitos progressos a esse nível de modo a facilitar o negócio entre os países. É o caso do *Comprehensive Economic and Trade Agreement* (CETA). Este acordo foi conseguido em 2014 com o intuito de favorecer as relações comerciais entre o Canadá e a UE. Nesse âmbito também se converte numa oportunidade para Região fortalecer a relação comercial que tem com o Canadá, sendo que este já demonstrou interesse por vários produtos regionais, incluindo a carne de bovino.

Adicionalmente, a empresa indica a cultura, em determinados casos, como uma barreira à internacionalização. Sabe-se que o consumo de carne, desde sempre, levantou várias questões quer a níveis morais, quer a níveis religiosos. Na opinião da empresa, e servindo de exemplo, o mercado muçulmano e o mercado judeu seriam potenciais destinos para a carne dos Açores, pois apresentam uma elevada demografia e pouca oferta do produto. No entanto, devido às normas religiosas destes países, o abate destes animais teria que ser feito com determinadas características quer a níveis estruturais do matadouro, quer a níveis do modo como o animal seria abatido para ocorrer a aceitação do produto por esses mercados. Esses requisitos, por enquanto, ainda não conseguem ser satisfeitos pois as unidades de abate não se encontram preparadas e equipadas para tal. Como outra barreira

cultural, a empresa evidenciou a língua. Esta quando não é a mesma entre os dois países, poderá ser um fator problemático. No entanto, afirmam que depois dos primeiros contactos a comunicação acaba por fluir com normalidade.

Por último e como caso particular de regiões deslocadas, como é o caso da RAA, temos a barreira da insularidade. O facto de se tratar de uma região insular afeta a internacionalização devido à forte dependência pela rede de transportes a que estas empresas estão sujeitas. Segundo os responsáveis da empresa “a frequência de navios não é a desejada, tanto na entrada como na saída, e os que existem são navios com pouca capacidade o que agrava o custo de transporte dos produtos”, afetando diretamente o preço final com que o produto chega ao mercado de destino.

- **Modos de entrada no mercado externo**

O acesso ao mercado espanhol foi feito através da exportação do produto. A empresa tinha interesse em internacionalizar-se, no entanto, naquele momento não estava a desenvolver nenhuma estratégia para tal. A oportunidade de negócio surgiu através do contacto de um intermediário que não tinha qualquer ligação com o cliente e, que possivelmente através da *internet*, encontrou a empresa. Esse intermediário assumia a ponte de ligação na comunicação entre a Resulbrave e o cliente espanhol, recebendo uma comissão.

4.3.2.4 A Resulbrave como uma empresa familiar

Relacionando o processo de internacionalização com o facto de se tratar de uma empresa familiar, os atuais gerentes afirmam que, por aquilo que já indagaram internacionalmente, existe uma valorização por parte das empresas internacionais por empresas organizadas familiarmente. Isto porque “dá uma imagem de conhecimento que foi atingido a longo prazo e segurança daquilo que se pratica”. Aliado a isso, acreditam que por se tratar de uma empresa familiar, a dedicação pela qualidade do produto é maior, bem como a preocupação pelo preço.

Por outro lado, por se tratar de um negócio que passou entre gerações, foi de alguma forma aprendido conhecimento e experiências positivas e negativas com os antecessores familiares, o que torna a geração atual mais preparada e alerta para os desafios do futuro.

Relativamente à opinião desta empresa quanto à inserção de membros não familiares na gestão, esta assume-se como totalmente a favor. Defende que, para assegurar o crescimento sustentável de uma empresa, tem que existir o conhecimento de outras pessoas com outras formações específicas que sejam uma mais valia no desenvolvimento do negócio. Formações essas que nem sempre os membros familiares possuem. No entanto, do ponto de vista desta empresa a gestão do negócio e a tomada de decisões não deve ficar só a cargo de membros não familiares, deve existir sempre o núcleo familiar na gestão.

Capítulo 5 - Conclusões do estudo, limitações e recomendações

O objetivo que norteou todo o desenvolvimento desta investigação foi o estudo do processo de internacionalização de uma empresa familiar da Região Autónoma dos Açores. Com base nesse objetivo, foram estabelecidas as seguintes questões de investigação: 1) *Qual a visão dos gerentes atuais relativamente à internacionalização?*, 2) *Quais as motivações para a internacionalização?*, 3) *Quais as barreiras a que estão expostas no negócio?*, 4) *Quais os modos de entrada no mercado externo?*, 5) *Como é que o facto de se tratar de uma empresa familiar influencia o processo?* e 6) *Como é vista a inserção de membros não familiares na gestão da empresa?*.

Para a persecução desse objetivo, foi realizado um estudo de caso a uma empresa açoriana do setor da carne bovina, a Resulbrave. Primeiramente, foi analisado o ambiente económico em que a empresa se insere, tanto a nível regional como setorial. Essa análise teve por base a recolha de dados secundários em bases estatísticas, *websites*, documentos *online* e contacto via e-mail com entidades governamentais. Posto a investigação prévia da conjuntura económica, a análise focou-se na empresa em estudo. Foram recolhidos dados secundários utilizados para a caracterização e descrição inicial da empresa e dados primários, fornecidos através de uma entrevista presencial aos atuais gestores e fundador do negócio, que foram de encontro às questões de investigação inicialmente propostas.

5.1 Conclusões do estudo

A Resulbrave é considerada uma empresa familiar pois, de acordo com a definição de Kontinen e Ojala (2010) e Gallo e Sveen (1991), a totalidade do capital pertence a uma só família e esta participa na gestão do negócio, ficando a seu cargo as decisões mais importantes para o desenvolvimento da atividade da empresa.

Esta entidade está sediada na Região Autónoma dos Açores, uma das nove regiões da União Europeia com o estatuto de ultraperiféricidade. Este tipo de região devido à sua dimensão, insularidade e carência de recursos apresenta uma economia particularmente vulnerável que é traduzida pelos indicadores económicos (como o PIB, PIB *per capita* e VAB), que apesar de terem melhorado gradualmente aos longo dos anos ainda distam dos valores constatados nacionalmente. Por outro lado, as regiões ultraperiféricas possuem características geográficas e geológicas que as tornam únicas. Os Açores detêm um

património natural que contribui amplamente para a economia da região. Em virtude disso, as atividades do setor primário, como a criação de gado para a produção de carne, estão presentes num grande número de empresas açorianas. A Resulbrave, como exemplo disso, está inserida no setor da carne bovina. Esse setor tem apresentado um crescimento dinâmico que pode ser explicado pelo investimento do Governo na rede regional de abate e no empenho contínuo dos produtores para a melhoria das suas produções.

Como resultado desses esforços, a carne proveniente dos Açores tem sido associada a uma imagem de qualidade perante clientes nacionais e internacionais. Em virtude disso, a Resulbrave iniciou a sua internacionalização em 2018 para Espanha, pelo que de acordo com o modo como o processo foi feito concluímos estar perante o modelo de Uppsala. Mitter et al. (2014) referem que as EF tendem a seguir esse modelo devido à aversão ao risco e, portanto, a internacionalização inicia-se em mercados que são mais próximos geográfica e culturalmente, como é o caso de Espanha. A empresa em estudo iniciou o seu processo devido a uma solicitação de um fornecedor externo, tal como os autores Johanson e Vahlne (1977) evidenciaram na sua investigação. Nessa solicitação existiu um interveniente independente que identificou a oportunidade de negócio para a empresa e intermediou a ligação entre o cliente espanhol e a Resulbrave. O conceito de relações independentes é mencionado pelo modelo de Uppsala Corrigido (Johanson e Vahlne, 2009), em que se defende que essas relações se estabelecem em redes entre vários *stakeholders* e transmitem o conhecimento necessário e oportunidades de negócio de modo a facilitar o processo de internacionalização.

No caso desta empresa familiar, a internacionalização só ocorreu na segunda geração, o que está de acordo com o referido por Fernández e Nieto (2005) e Claver et al. (2009). A visão dos atuais gerentes relativamente à expansão internacional é diferente da do fundador do negócio. Enquanto este nunca ponderou a internacionalização do negócio, os atuais gerentes consideram que a internacionalização é fundamental para o sucesso da empresa, pois facilita o escoamento e valorização do produto. E defendem que pelo facto de terem adquirido conhecimento da geração anterior estão mais preparados para o processo e para as novas realidades que existem atualmente, em virtude do que é defendido por Kontinen e Ojala (2012).

Com base no que é referido por Simões e Crespo (2017), as motivações para a internacionalização que foram dadas pelos atuais gerentes são sobretudo de carácter reativo, pois representam resposta a características do ambiente de negócio a que a

entidade está exposta. Esta constatação suporta o que é defendido por Graves e Thomas (2008), relativamente ao carácter reativo das empresas familiares nas motivações para a internacionalização. Por outro lado, o facto da decisão de internacionalização ter surgido devido à procura de um cliente externo comprova também o que é defendido por Okoroafo (1999).

As barreiras apresentadas pelos atuais gerentes foram políticas, culturais e insulares. De acordo com a tipologia referida por Leonidou (2004) e OCDE (2018), essas barreiras são na sua totalidade de natureza externa, pois não dependem de características da empresa. Através do estudo prévio da região e do setor, conclui-se que várias medidas têm sido criadas para colmatar os problemas da insularidade, como sistemas de incentivos à internacionalização (COMPETIR+), a criação da “Marca Açores” e no caso particular da carne de bovino a distinção do produto pela sua qualidade (Carne dos Açores IGP). No entanto, as empresas da região ainda apresentam dificuldades em iniciar ou manter o processo de internacionalização. Por outro lado, com base na descrição geral da empresa, podemos concluir que pelo facto desta entidade apresentar uma equipa de gestão reduzida tem também um impacto negativo no processo de internacionalização pois a complexidade inerente ao processo torna-se num trabalho exaustivo (Graves e Thomas, 2006).

A inserção de membros não familiares na equipa de gestão é vista como uma mais valia pelos atuais gerentes desta empresa. Compreendem que o crescimento e o sucesso de uma empresa dependem muitas vezes de formações específicas, que por vezes os membros familiares não possuem. Como também pode favorecer o processo de internacionalização (Claver et al., 2009). No entanto, defendem que o núcleo familiar deve estar também presente na gestão e nos processos de decisão. Essas afirmações não suportam o que afirmam Arregle et al. (2016), de que as EF apresentam alguma resiliência em aceitar conhecimentos não familiares.

Relativamente ao modo de entrada no mercado externo, a empresa utilizou a exportação. Por ter menos risco associado e menor capital exigido (Cavusgil et al., 2010), é o modo de entrada mais comum no mercado externo pelas EF (Okoroafo, 1999; Fernández e Nieto, 2002; Graves e Thomas, 2006). O intermediário apenas estabelecia a comunicação entre a empresa e o cliente espanhol, pelo que o restante processo ficava a cargo da Resultbrave. Perante isso concluímos que se trata de exportação direta. Por outro lado, o facto de se tratar de um produto em que a sua imagem e qualidade está fortemente ligada

ao local onde é produzido, pelas características específicas que os Açores apresentam, esse terá que deter sempre a sua produção no local de origem.

Alguns autores como Zahra (2003) e Carr e Bateman (2009) defendem que as EF possuem um conjunto de características particulares que facilitam o processo de internacionalização. De acordo com isso, os atuais gerentes afirmam que existe valorização por parte de empresas internacionais por empresas organizadas familiarmente, pois existe uma imagem de conhecimento, qualidade do produto e segurança daquilo que se pratica. Nessa vertente das características específicas que as EF apresentam e que as distingue das restantes, foi criado o conceito de *familiness* que emerge da influência familiar (Sirmon e Hitt, 2013; Habbershon e Williams, 1999) e que por ser específico desse tipo de empresas torna-se numa vantagem competitiva (Arregle et al., 2007).

5.2 Limitações e recomendações

Apesar dos objetivos propostos terem sido consideravelmente alcançados, algumas limitações foram encontradas ao longo do desenvolvimento desta investigação.

A internacionalização das EF é um tema que tem sido estudado somente nos últimos anos, pelo que ainda carece de mais investigação empírica para solidificar e complementar a teoria existente.

Por outro lado, as bases estatísticas ainda não apresentam dados acerca deste tipo de empresas, o que dificulta a perceção do impacto que estas possuem na economia do país e, neste caso particular, da RAA.

Em relação ao setor, os dados relativos à carne de bovino que foi exportada não foram conseguidos, apenas os que foram expedidos para fora da Região. Isto porque os matadouros da região não têm essa informação, devido à omissão das empresas desse setor pela pressão da concorrência.

O facto de se tratar de uma empresa que iniciou a sua internacionalização somente em 2018 existe pouca informação para análise e comparação, principalmente para comparação de dados financeiros.

Internacionalização de empresas familiares

Por último, o facto de se tratar de um estudo de caso a uma só empresa pode gerar conclusões que não se verificam em termos gerais.

Seria interessante, em investigações futuras, perceber quais as características que as EF possuem e que influenciam positivamente o processo de internacionalização.

Referências Bibliográficas

- Arregle, J., Hitt, M., Sirmon, D., & Very, P. 2007. The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1):73-95.
- Arregle, J., Duran, P., Hitt, M., & Van Essen, M. 2016. Why Is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41: 801–83.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Beamish, P.W. 1990. The internationalization process of smaller Ontario firms: A research agenda, in A.M. Rugman (Eds.), *Research in global strategic management: International business research for the twenty-first century*, 77-92. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bennedsen, M.; Fan, J.; Jian, M. & Yehda, Y. 2015. The Family Business Map: Framework, Selective Survey, and Evidence from Chinese Family Firm Succession. *Journal of Corporate Finance*, 33: 212-226.
- Carr, C., & Bateman, S. 2009. International Strategy Configurations of the World's Top Family Firms. *Management International Review*, 49(6): 733–758.
- Casillas, J. & Acedo, F. 2005. Internationalisation of Spanish Family Smes: An Analysis of Family Involvement. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1: 134-151.
- Cavusgil, S. Knight, G. & Riesenberger, J. 2010. *Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. Brasil: Pearson Education.
- Chrisman, J.; Chua, J. & Sharma, P. 2005. Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29: 555–575.
- Claver, E.; Rienda, L. & Quer, D. 2009. Family Firms' International Commitment: The Influence of Family-Related Factors. *Family Business Review*, 22: 125-135.
- Comissão Europeia. 2009. Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, 4.
- Comissão Europeia. 2012. Regiões Ultraperiféricas- Regiões da Europa, de Trunfos e Oportunidades.
- Davis, P. & Harveston, P. 2000. Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-led family Businesses. *Family Business Review*, 13: 107-120.
- Donnelly, R. 1964. The Family Business. *Harvard Business Review*, 42: 93-105.
- Dunning, J. H. 1980. Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11: 9–31.

FAA. Federação Agrícola dos Açores. Retirado de: <http://www.faa.pt/> Data de acesso: 20-05- 2019

Fernández, Z. & Nieto, M. J. 2002. *Internationalization Strategy of Small-and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors*. Working paper, Universidad Carlos III, Madrid.

Fernández, Z. & Nieto, M. J. 2005. Internationalization Strategy of Small and Medium-sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18: 77-89.

Freire, A. 1997. *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Gallo, M. A. and Garcia Pont, C. 1996, Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9: 45-59.

Gallo, M., & Sveen, J. 1991. Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4: 181-190.

Governo dos Açores. Retirado de: <http://www.azores.gov.pt/Portal/pt/entidades/pgra-gacs/noticias/Matadouros+dos+A%C3%A7ores+pretendem+habilita%C3%A7%C3%A3o+para+exporta%C3%A7%C3%A3o+de+carne+de+bovino+para+Hong+Kong+revela.htm> Data de acesso: 15-09-2019

Graves, C., & Thomas, J. 2004. Internationalisation of the family business: a longitudinal perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1: 7-27.

Graves, C., & Thomas, J. 2006. Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19(3): 207-224.

Graves, C. & Thomas, J. 2008. Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence. *Family Business Review*, 21: 151-167.

Habbershon, T. & Williams, M. 1999. A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12: 1-25.

Hagiu, A. & Clipici, E. 2009. *The Internationalization Strategy in a Global Age*. The International Conference on Economics and Administration, Faculty of Administration and Business, University of Bucharest, Romania.

Håkansson, H., & Johanson, J. 1992. A Model of Industrial Networks. In Axelsson, B. & Easton, G. (Eds.). *Industrial Networks: A New View on Reality*: 28-36. London: Routledge.

Harris, S., & Wheeler, C. 2005. Entrepreneurs' relationships for internationalization: Functions, origins and strategies. *International Business Review*, 14: 187–207.

IAMA - Instituto de Alimentação e Mercados Agrícolas. Retirado de: <http://www.azores.gov.pt/Portal/pt/entidades/sraf-iam/> Data de acesso: 02-04-2019

INE Instituto Nacional de Estatística. Retirado de: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main Data de acesso: 10-03-2019

Johanson, J. & Mattsson, L.-G. 1988. Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. In Hood, N. & Vahlne, J.-E. (Eds). *Strategies in Global Competition*. London: Croom Helm.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 1977. The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.

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*, 40: 1411-1431.

Kontinen, T. & Ojala, A. 2010. Internationalization pathways of family SMEs: psychic distance as a focal point. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17: 437-454.

Kontinen, T., & Ojala, A. 2012. Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29(5):496-518.

Leonidou, L. C. 2004. An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42: 279–302.

Lorincz, A. 2011. *The Importance of the Outermost Regions for the Strengthening EU Foreign and Regional Relations*. Paper presented at the International Conference on the EU as a Global Actor - From the Inside Out: The Internal Development of the European Union and its Future Role in an Interdependent World, Berlin.

Meyer, R. 1996. *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*. Management Report, 300, Erasmus University, Rotterdam.

Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Kraus, S. 2014. Internationalization of family firms: The effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science*, 8: 1–28.

Naldi, L., Nordquist, M., Sjoeborg, K., & Wiklund, J. 2007. Entrepreneurial orientation, Risk Taking and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1): 33–47.

OECD. Retirado de: <http://www.oecd.org/cfe/smes/glossaryforbarrierstosmeaccessstointernationalmarkets.htm> Data de acesso: 21-06-2019

Okoroafo, S. C. 1999. Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A. *Family Business Review*, 12: 147-158.

Okoroafo, S. C. 2010, Family Business' Views on Internationalization: Do they Differ by Generation? *International Business Research*, 3: 21-28.

Pimentel, D., Scholten, M., & Couto, J. P. 2017. Profiling family firms in the autonomous region of the Azores. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 46: 91–107.

PORDATA- Base de dados de Portugal. Retirado de: <https://www.pordata.pt/Municipio> Data de acesso: 10-03-2019

Root, F.R. 1998. *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass

Schulze, W. S., & Gedajlovic, E. R. 2010. Whither Family Business? *Journal of Management Studies*, 47: 91–204.

SDEA. Sociedade para o desenvolvimento empresarial dos Açores. Retirado de: <https://www.sdea.pt/>

Sharma, D. D. & Johanson, J. 1987. Technical Consultancy in Internationalization. *International Marketing Review*, 4: 20-29.

Sharma, D. 1993. Introduction: Industrial Networks in Marketing. In Cavusgil, S. & Sharma, D. (Eds.), *Advances in International Marketing*: 1-9, Greenwich: JAI Press.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. 2003. Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27: 339–358.

SREA - Serviço Regional de Estatística dos Açores. Retirado de: <https://srea.azores.gov.pt/> Data de acesso: 18-03-2019

Swinth, R.L. & Vinton, K.L.1993. Do family-owned businesses have a strategic advantage in international joint ventures?, *Family Business Review*, 19–30.

Tillmann, C., & Grzybovski, D. 2005. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas da família empresária. *Organizações & Sociedade (O&S)*, 12: 45–61.

Tomás, M & Crespo, N. 2017. A decisão de internacionalização: uma abordagem introdutória. In N. Simões & N. Crespo (Eds.), *A internacionalização da economia portuguesa*, Lisboa: Temas e Debates e Circulo de Leitores.

Tomás, M & Crespo, N. 2017. A importância das alianças estratégicas. In L. Laginha (Eds.), *A internacionalização da economia portuguesa*, Lisboa: Temas e Debates e Circulo de Leitores.

Tomás, M & Crespo, N. 2017. Os desafios culturais da internacionalização. In M.J. Tomás (Eds.), *A internacionalização da economia portuguesa*, Lisboa: Temas e Debates e Circulo de Leitores.

Tsang, W. K. 2001. Internationalizing the family firm: A case study of a Chinese family business. *Journal of Small Business Management*, 39: 88–94.

Valente, I. 2017. *The Atlantic outermost regions of EU, the furthest frontiers of Europe?* In Europa, Atântico e o Mundo: mobilidades, crises, dinâmicas culturais: pensar com Maria Manuela Tavares Ribeiro. Imprensa da Universidade de Coimbra, 65–274.

Viana, C. & Hortinha, J. 2002. *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Villalonga, B., & Amit, R. 2006. How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80: 385–417.

Ward, J. 1998. Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10: 323–337.

Wernerfelt, B. 1994. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.

Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. 1973. Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37: 14–23.

Yin, R. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications

Zahra, S. 2003. International Expansion of US Manufacturing Family Business: the Effect of Ownership and Involvement. *Journal of Business Venturing*, 18: 495-503.

Anexos

Anexo 1- Entrevista aos atuais sócios gerentes da Resulbrave e ao fundador do Negócio

Fundador do negócio- Pai

Carolina Dinis (CD): 1-Inicialmente, enquanto fundador e gestor, qual era a sua visão relativamente à internacionalização do negócio?

Fundador do negócio: Nunca ponderamos a internacionalização do negócio. Devido às características da economia da região e do reduzido conhecimento de mercados externos na altura seria muito difícil exportar o produto, por isso nunca colocámos como hipótese. Para além disso, o mercado local e de Portugal continental era o suficiente para a produção existente na altura.

Novos Gerentes Resulbrave- Filhos

CD:1- Qual a visão da empresa relativamente à internacionalização?

Resulbrave (RSB): Para a Resulbrave passa em grande parte pela divulgação de um produto de excelência dos Açores, a carne de bovino que, pelo modo como é criado e pelas condições edafoclimáticas que existem permitem obter um produto o mais natural possível e passa justamente por aí em divulga-lo em mercados internacionais. Acreditamos que a principal referência poderá ser em países que valorizam e têm uma economia que permita atribuir um maior valor acrescentado a este produto e que possa de certa forma facilitar o escoamento do produto dos Açores, visto que a região tem um excedente deste produto.

CD:1.a- Então, para si, numa empresa deste setor, o sucesso passa pela internacionalização?

RSB: Sim, pois é a única forma de procurar um mercado onde este produto tenha um maior valor acrescentado e também um maior número de clientes e potenciais compradores, visto que o mercado da região já se encontra saturado.

CD:2- Quais as motivações da empresa para a internacionalização?

RSB: O facto dos Açores serem claramente uma região que tem excedente na carne de bovino e de certa forma combater o que já existe, ou seja, arranjar um valor mais justo para um produto de excelência que é produzido aqui na nossa região e pelo facto de atualmente existir um único mercado de destino, digo único mas não é único, mas sim o mais abrangente, que é o continente português em que se negocia principalmente entre empresas continentais que são conhecedoras dos benefícios da região por esta ser uma região ultraperiférica. São atribuídos benefícios por ser uma região que está deslocada, e os clientes continentais como são conhecedores destes benefícios tendem a esmifrar muito os preços, estratégia será arranjar um segundo mercado que terá de ser obrigatoriamente internacional para de alguma forma combater esta necessidade e intenção das empresas continentais em esmifrar o máximo os preços.

CD: 3-Quais as barreiras a que estão expostas, uma empresa deste setor, nesse processo?

RSB: A meu ver, as barreiras que existem neste setor, serão significativamente três. Começo por destacar as barreiras políticas, ou seja, se compararmos a política de exportação e importação entre dois países, por vezes esbarramos nas divergências das leis entre esses dois países, dificultando a normal entrada dos produtos no mercado de destino. No entanto, houve um avanço para a resolução destes problemas, temos como exemplo o acordo CETA, que veio facilitar e eliminar o que anteriormente eram problemas políticos, na entrada destes produtos no país destino.

Como uma segunda barreira, temos a barreira cultural, em que temos a referir a principal dificuldade para este setor o não equipar as unidades de abate com processos e equipamentos relevantes e decisivos para a aceitação do produto em mercados como o muçulmano e judeu, o que seria uma mais valia uma vez que estas comunidades apresentam uma demografia elevada conseguindo melhorar o escoamento do produto.

CD:3.a - Ou seja, este tipo de comunidade requer diferentes requisitos na forma como os matadouros são equipados para poder abater o gado bovino?

RSB: Sim, conforme as normas religiosas de um determinado país são exigidos diferentes requisitos para o modo como o animal é abatido. Normas essas que na região ainda não se consegue garantir aos potenciais clientes. Ainda como outra dificuldade cultural, mas talvez não tanto expressiva, será a língua, ou seja, a barreira linguística. Esta poderá não ser a mesma entre o mercado de origem e o mercado de destino, o que será nas primeiras

vezes (não digo que depois de estar tudo rotinado os contactos não fluem por si mesmo) um fator problemático.

Como terceira barreira, temos a barreira insular. Na região dos Açores há esta dificuldade uma vez que a frequência de navios não é a desejada, tanto de entrada como saída, e os que existem são navios com pouca capacidade o que agrava o custo de transporte dos produtos. Como exemplo, a empresa já fez uma consulta para verificar o impacto do transporte no produto e podemos ver que a saída de um contentor de 20” do cais de Lisboa para Xangai é mais barato do que a saída de um contentor dos Açores para o continente português. Isto acontece porque os navios que aqui operam têm pouca capacidade (capacidade mais ou menos para 150 contentores) ou seja, o custo fixo de deslocação é o mesmo que do navio que sai de Lisboa para Xangai, que leva 15.000 contentores, ou seja o custo de consumo do próprio navio comparado com a capacidade que ele transporta, que é muita, diluindo esse custo pelo número de contentores gera um custo unitário (por contentor) muito menor. Como os que operam nos Açores têm pouca capacidade, e o consumo é muito, aumenta o custo sobre o produto encarecendo o preço final com que o produto entra no mercado de destino.

CD: 4- Quais foram os modos de entrada no mercado externo?

RSB: O acesso ao mercado externo foi feito através de exportação, com a intervenção de um intermediário que possivelmente através da *internet* conheceu a nossa empresa e entrou em contacto connosco apresentando os clientes que estavam dispostos a receber o nosso produto a nível internacional. Foi esse intermediário que fez a ligação.

CD:4.a- Mas esse intermediário não tinha ligação nenhuma com o cliente?

RSB: Não, é apenas um intermediário externo que tenta fazer a ponte entre empresas que procuram um determinado produto e empresas que oferecem esse produto.

CD:5- Como é que o facto de se tratar de uma empresa familiar influencia o processo?

RSB: Pela nossa experiência e por aquilo que já indagamos a nível internacional, há uma valorização, por parte das empresas internacionais, por empresas organizadas familiarmente. Dá uma imagem de conhecimento que foi atingido a longo prazo e segurança daquilo que se pratica. Também aliado á questão da qualidade do produto, como é uma empresa familiar há uma dedicação pela qualidade do produto e também pelo preço. Estes fatores todos juntos tornam mais fácil a captação de interesse internacional.

Também convém dizer que por se tratar de uma empresa familiar, foi de alguma forma aprendido conhecimento e experiências positivas e negativas dos nossos antecessores familiares neste ramo o que nos tornou mais preparados para os desafios do futuro.

CD:6- Qual a vossa opinião, relativamente à possibilidade de inserção na gestão de membros não familiares?

RSB: Somos totalmente a favor, até porque valorizamos a formação específica existente que assegura um desenvolvimento contínuo desta atividade. Compreendemos perfeitamente que se queremos ter a ambição de ver o crescimento da empresa, esse crescimento não pode ser só sustentado em pessoas da própria família. Tem que existir o conhecimento de outras pessoas com outras formações específicas que auxiliem no desenvolvimento do negócio, formações essas que nem sempre é a família que possui. Embora damos importância que o núcleo desse negócio seja constituído por familiares.

CD:6.a- Ou seja na sua opinião, o núcleo seria a família, mas não se importaria de inserir membros não familiares na gestão?

RSB: Sim sim, na gestão e/ou até ficarem como sócios. Como é obvio depois teriam que demonstrar resultados daquilo que gerissem aos restantes sócios gerentes, que neste caso seríamos nós, o núcleo familiar.