

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DA HERDADE VALE DA ROSA:
ESTUDO DE CASO**

Pedro Manuel Horta Guerreiro

Dissertação de Mestrado em Gestão

Orientador:

**Doutor José Paulo Esperança, Professor Catedrático
ISCTE Business School, Departamento de Finanças**

Co-orientadores:

**Dr. Carlos Rodrigues e Dr. Ricardo Costa
Herdade Vale da Rosa**

**Lisboa
ISCTE-IUL
2014**

Resumo

No atual contexto do país, de forte depressão económica, muito se tem debatido em vários quadrantes da sociedade portuguesa (mediático, político, económico, académico) a questão do desequilíbrio da nossa balança de transações e a consequente necessidade de repensar a estratégia produtiva nacional e de as empresas portuguesas investirem na internacionalização, procurando mercados além fronteiras.

Esta dissertação centra-se, assim, numa problemática de plena atualidade, a da internacionalização das empresas nacionais. Visa desenvolver um estudo de caso pedagógico, cujo objeto é constituído por uma empresa que, está no percurso ascendente da sua atividade internacional: a Herdade Vale da Rosa. É uma empresa do sector primário localizada no baixo Alentejo que se dedica à produção e comercialização de uva de mesa, e que tem apostado fortemente na conquista de novos mercados externos. São considerados os fatores que estão na base da expansão desta unidade empresarial, particularmente no que concerne à sua operação internacional. Pretende-se analisar o processo de estabelecimento da empresa nos mercados internacionais e as estratégias associadas (preço, distribuição, marca).

Tendo como referência quadros teóricos sobre a internacionalização, recorre-se a estes enquanto instrumento auxiliar para perceber a estratégia de internacionalização seguida pela empresa em estudo. Será seguida uma metodologia qualitativa interpretativa com base em fontes de informação da empresa (entrevistas; análise documental e contabilística), fontes estatísticas oficiais e bibliografia especializada. O público-alvo a que em termos pedagógicos se dirige o estudo de caso é constituído por alunos de licenciatura e mestrado das áreas de gestão.

Palavras-chave: Internacionalização, mercados, estratégia, produção.

JEL: M10; M16; Q10; Q17.

Abstract

In the current context of the country's strong economic depression it is urgent to rethink the national productive strategy. With the economy in need of growth pathways, much has been debated in various spheres of the portuguese society (media, politics, economics, academics) on the issue of the imbalance in our balance of transactions and the consequent need of portuguese companies to seek markets abroad. This project addresses a relevant issue, the internationalization of portuguese companies. The objective is to develop a case study, whose research subject is a company in the upward movement of its international activity, the Herdade Vale da Rosa. The company is located in Baixo Alentejo, and it labours in the production and commerce of table grapes. We will analyse the factors underlying the expansion of the company - with greater focus on international operations. We also intend to examine the path of establishment of the company in international markets and the associated strategies (price, distribution, brand). With the contribution of theoretical internationalization frameworks, it is intended to understand the internationalization strategy of this firm. This study will be developed using an interpretative methodology based on the company's sources of information (interviews, documental and accounting information), bibliographic and statistical sources. The target audience for this case study are undergraduate and master students.

Key words: internationalization; markets; strategy; production.

JEL: M10; M16; Q10; Q17.

Agradecimentos

Qualquer dissertação, ainda que sendo sobretudo resultado do trabalho e esforço individuais, conta sempre com a colaboração de diversos intervenientes. É àqueles que de um modo ou de outro contribuíram para que este estudo pudesse ser levado a cabo que aqui expresso publicamente os meus agradecimentos.

Desde logo à Dra. Domitília Soares, entusiasta do desenvolvimento da região do Alentejo, sem o apoio de quem o meu acesso ao objeto de estudo teria certamente sido mais dificultado. Foi por seu intermédio que obtive a anuência dos dirigentes da Herdade Vale da Rosa para que a empresa se constituísse em objeto da minha pesquisa.

Ao Professor Doutor José Paulo Esperança, meu orientador, pelo apoio e orientação prestados ao longo deste estudo. As suas observações e comentários revelaram-se sempre de inestimável utilidade para corrigir e melhorar o meu trabalho, durante as várias etapas deste percurso.

Um agradecimento especial devo-o ao Comendador António Silvestre, proprietário e dirigente principal da Herdade Vale da Rosa, pelo acolhimento afável e por me ter franqueado o acesso à empresa e à informação sobre a qual incidiu a minha pesquisa.

Por último, agradeço ao Dr. Carlos Rodrigues e ao Dr. Ricardo Costa, co-orientadores desta dissertação, bem como ao Eng.º Joaquim Praxedes todo o apoio que me deram. Foi através deles que pude obter os documentos e as informações sobre a empresa, indispensáveis à realização da minha pesquisa e também o esclarecimento das minhas dúvidas.

Para a Inês

Índice

Resumo.....	i
Abstract	ii
Agradecimentos.....	iii
Índice.....	v
Figuras e quadros	vii
1. Introdução.....	1
2. Contextualização teórica	3
2.1 Contributos clássicos	4
2.1.1 Teoria da internalização	4
2.1.2 O modelo de Uppsala (U-MODEL)	5
2.1.3 Paradigma eclético de Dunning	6
2.1.4 Teoria dos custos de transação	6
2.2 Contributos contemporâneos	7
2.2.1 O modelo de Uppsala revisto: o contributo das redes	7
2.2.2 A internacionalização consoante o tipo de organização	9
2.2.3 Internacionalização gradual ou descontínua?	11
2.2.4 Multinacionais antigas (modelo americano) e “novas” multinacionais (das economias emergentes).....	12
2.2.5 Pequenas e médias empresas: gradualistas, <i>born globals</i> e <i>insiderships</i>	14
2.2.6 Inovação e crescimento na internacionalização.....	15
2.2.7 A distância ainda importa: os desafios da expansão global.....	17
2.2.8 Internacionalização e proximidade cultural: dicotomia entre <i>born globals</i> e empresas tradicionais (<i>older firms</i>)	18
2.2.9 Respostas organizacionais à integração regional.....	19
2.2.10 Modelo holístico: síntese compreensiva do fenómeno da internacionalização	20
3. Objetivos, procedimentos metodológicos e modelo analítico	22
4. O setor agro-alimentar em Portugal.....	24
4.1 Estruturas agrícolas e perfil da população.....	25
4.2 Evolução dos preços na cadeia alimentar e outros fatores compreensivos.....	26
4.3 Balança comercial do setor agro-alimentar	29
4.4 Uva de mesa	30
4.4.1 Comércio internacional	31
4.4.2 Perfil do sub-setor da uva de mesa	32
4.4.3 Principais desafios	33
5. Estudo de Caso: a Herdade Vale da Rosa.....	34
5.1 Origens da Herdade Vale da Rosa.....	34
5.2 Perspetiva de evolução	36
5.3 Estrutura organizativa da Herdade Vale da Rosa	37
5.4 Organização da vinha e ciclo produtivo	37
5.4.1 Organização da vinha	37
5.4.2 Ciclo produtivo.....	38
5.4.2.1 Preparação do solo e plantação.....	38
5.4.2.2 Podas	39
5.4.2.3 Monda e colheita	39
5.5 Investigação e desenvolvimento de variedades	40
5.6 Cadeia de valor.....	40
5.7 Política de marketing	41
5.7.1 Produto	41
5.7.2 Comunicação e divulgação.....	42
5.7.3 Marca e posicionamento.....	43
5.7.4 Preço.....	43
5.7.5 Distribuição	43
5.8 Uma nova estratégia de promoção: Associação Portugal Fresh.....	45

5.9	Concorrência: produtores e exportadores mundiais	45
5.10	Informação financeira	47
5.11	Desafios futuros.....	49
6.	Nota pedagógica do estudo de caso.....	50
6.1	Objetivos pedagógicos.....	50
6.2	Público-alvo.....	50
6.3	Questões e plano de animação.....	50
6.4	Slides de apoio à discussão e reflexão do caso.....	52
7.	Sumário e conclusões	60
8.	Bibliografia.....	63
Anexo 1	– Indicadores macro-económicos	68
Anexo 2	– Estatísticas nacionais de produção de uva de mesa	69
Anexo 3	– Estrutura organizacional	70
Anexo 4	– Organização da vinha (quadras)	73
Anexo 5	– Mapa de colheitas	74
Anexo 6	– Presenças em feiras e eventos promocionais	75
Anexo 7	– Valores nutricionais da uva de mesa.....	76
Anexo 8	– Descrição das variedades comercializadas	77
Anexo 9	– Especificações de embalagem e produto para clientes Mack/Marks & Spencer e Sonae ...	79
Anexo 10	- Informação de empresas produtoras em Itália e Espanha.....	82
Anexo 11	– Tipos de embalamento	83
Anexo 12	– Informação Financeira	84
Anexo 13	- Certificações e prémios de reconhecimento	86

Figuras e quadros

Figura 2.1	O mecanismo básico da internacionalização.	5
Figura 2.2	Cadeia de estabelecimento do modelo de Uppsala.	6
Figura 2.3	Redes empresariais	8
Figura 2.4	O mecanismo de internacionalização (versão 2009).....	9
Figura 2.5	Tipos de organização e o processo de internacionalização.....	11
Figura 2.6	Modelo holístico do estudo do fenómeno da internacionalização	21
Figura 3.1	Modelo analítico	22
Figura 4.1	Representação esquemática da fileira agro-alimentar.....	24
Figura 4.2	Contribuição do setor agro-alimentar para o emprego do país	24
Figura 4.3	Evolução percentual da população agrícola ativa.....	26
Figura 4.4	Índices de preços implícitos do PIB, VAB agrícola, das indústrias alimentares das bebidas e do tabaco.....	27
Figura 4.5	Produtividade do trabalho agrícola e da economia	27
Figura 4.6	Quota de mercado das organizações de produtores (2010).....	28
Figura 4.7	Quota de mercado das organizações de produtores, por país (UE27), em 8 setores (2010)	28
Figura 4.8	Evolução em valor da produção, consumo e comércio internacional de bens alimentares 2000-2011.....	29
Figura 4.9	Peso da produção hortofrutícola na agricultura nacional.....	30
Figura 4.10	Estrutura de produção de frutos em 2010*, a preços de mercados	30
Figura 4.11	Uva de mesa: importação, exportação e consumo (toneladas)	31
Figura 4.12	Preço médio de exportação e importação (Eur/Kg)	32
Figura 5.1	Cadeia de valor da Herdade Vale da Rosa.....	41
Figura 5.2	Países exportadores de uva de mesa (1.000ton).....	46
Figura 5.3	Países produtores de uva de mesa (1.000ton)	46
Figura 5.4	Distribuição da produção e exportação de uva de mesa por continente (1.000ton).....	47
Quadro 2.1	Resumo das proposições de Anderson e Gatignon	7
Quadro 2.2	Comparação das multinacionais novas com as multinacionais tradicionais	13
Quadro 2.3	Fatores motivadores do investimento direto estrangeiro das multinacionais novas	13
Quadro 2.4	Ativos intangíveis das multinacionais novas	14
Quadro 2.5	Factores criadores de distância: a abordagem CAGE	17
Quadro 4.1	Estrutura agrícola em Portugal.....	25
Quadro 4.2	Evolução da população residente, população ativa e população ativa agrícola	25
Quadro 4.3	Evolução do peso das organizações de produtores na UE27	29
Quadro 4.4	Grau de autoaprovisionamento de bens alimentares	29
Quadro 5.1	Caracterização da população da empresa.....	36
Quadro 5.2	Parceiros de distribuição	44
Quadro 5.3	Indicadores financeiros	48

1. Introdução

É de reconhecimento geral que nos últimos anos a economia portuguesa tem apresentado resultados muito abaixo do que seria desejável. Após um período de crescimento acima da média dos países da União Europeia quando da integração de Portugal na U.E., o produto interno bruto tem vindo a decrescer, refletindo porventura em maior escala o quadro global de crise económica vivida em vários estados-membros ou mesmo a nível extra europeu.

O défice comercial em Portugal tem sido negativo desde há longa data e só em 2013, com a forte retração das importações e algum estímulo das exportações obteve saldo positivo. De acordo com os dados da PORDATA (2014) e do Banco de Portugal (2014), a balança comercial registou então um valor positivo de cerca de 3 mil milhões de euros¹, ainda que em moldes pouco estabilizados e com algumas contra tendências que sugerem a necessidade de repensar a estratégia produtiva nacional e o processo de expansão da economia. Com a economia a carecer de vias de crescimento, muito se tem debatido em vários quadrantes da sociedade portuguesa (económico, político, mediático, académico) sobre a questão do desequilíbrio da balança de transações e do consequente imperativo de as empresas nacionais procurarem mais mercados além-fronteiras para se consolidarem, reforçarem a sua internacionalização e contribuírem para o equilíbrio da balança de pagamentos.

Esta dissertação centra-se, assim numa problemática de plena atualidade, a da internacionalização das empresas portuguesas. Pretende-se desenvolver um estudo de caso que se venha a constituir enquanto caso pedagógico, tomando-se para objeto empírico da pesquisa realizada uma empresa que - pode afirmar-se - está no percurso ascendente da sua atividade internacional: a Herdade Vale da Rosa, uma empresa do sector primário localizada no baixo Alentejo que se dedica à produção e comercialização de uva de mesa.

O trabalho está organizado em sete capítulos incluindo a presente introdução (capítulo 1) O capítulo 2 é baseia-se num conjunto de fontes bibliográficas sobre internacionalização, com destaque para a entrada de pequenas e médias empresas em mercados externos (multinacionais emergentes). Esta revisão – embora não exaustiva – está organizada pela ordem cronológica da sua emergência e debruça-se sobre os contributos clássicos e os contributos contemporâneos, sendo que estes últimos não deixam de citar e referenciar conceitos defendidos pelas perspetivas clássicas. O objetivo deste capítulo é o de fornecer um quadro teórico que contextualize a análise da internacionalização da Herdade Vale da Rosa.

¹ Ver figura 1 – Saldo da balança comercial, Anexo 1.

No capítulo 3 abordam-se os objetivos da presente investigação e explicitam-se os procedimentos metodológicos seguidos. É apresentado o modelo analítico que norteou o trabalho e são referidas as técnicas de recolha e análise de informação utilizadas para desenvolver este projeto e enquadrá-lo como estudo de caso.

O capítulo 4 pretende fazer o enquadramento setorial da fileira agro-alimentar na qual atua a Herdade Vale da Rosa. Aqui são abordados os principais indicadores setoriais e os aspetos económicos que caracterizam o contexto onde a empresa desenvolve a sua atividade.

No capítulo 5 é apresentado o caso em estudo, no qual se faz uma caracterização da empresa Herdade Vale da Rosa e seu funcionamento. Procura-se fornecer elementos que permitam responder à questão de pesquisa formulada: que fatores que estão na base da expansão desta unidade empresarial, particularmente no que concerne à sua operação internacional? Analisa-se o processo de estabelecimento da empresa nos mercados internacionais e estratégias a ela associadas (preço, distribuição, marca, produto). É também apresentada a principal informação financeira da empresa. Este capítulo pretende fornecer informação de suporte à discussão do estudo de caso que será feita no capítulo seguinte.

O capítulo 6 constitui a nota pedagógica. Nesta lançam-se as questões para discussão do caso junto do público-alvo – alunos de licenciatura e alunos de mestrado. Esta nota é composta por quatro pontos essenciais: objetivos pedagógicos, público-alvo, plano de animação a aplicar em contexto de sala de aula e proposta de resolução do caso.

No capítulo 7 - sumário e conclusões - é feita uma reflexão analítica sobre o processo de internacionalização da Herdade Vale da Rosa e procura-se discutir em que medida, no seu perfil de atuação, a empresa tipifica aspetos da teoria de internacionalização abordados na revisão da literatura apresentada no capítulo 2. Também se focam as limitações encontradas ao longo da pesquisa, e finalmente que contributo pode este caso ter para a gestão de pequenas e empresas em Portugal.

2. Contextualização teórica

A problemática da internacionalização das empresas tem sido um tema merecedor de atenção analítica por parte dos estudiosos da gestão, nomeadamente desde a emergência desta área do saber como ciência autónoma. Da ampla literatura que tem sido produzida ao longo das últimas quatro décadas sobre a temática, foram-se destacando algumas referências e autores cujos contributos se reconhecem enquanto modelos conceptuais e teorias clássicas da internacionalização. Inscrevem-se neste âmbito a teoria da internalização das empresas multinacionais de Buckley e Casson (1976); o modelo de Uppsala de Joahnsen e Vahlne (1977); o paradigma eclético de Dunning (1988); a teoria dos custos de transação de Anderson e Gatignon (1986), entre outras. Estas teorias produziram contribuições importantes para o estudo da temática e são referenciadas recorrentemente pela comunidade científica que sobre ela se debruça. Nesta revisão bibliográfica começa-se por fazer uma breve síntese dessas abordagens, por ordem cronológica da sua emergência. Por outro lado, na literatura recente encontram-se tanto revisões às teorias clássicas elaboradas pelos seus próprios autores (e.g. Buckley e Casson (2009); Joahnsen e Vahlne (2009)), incorporando evoluções que se registaram na envolvente empresarial, como modelos e teorias de outros autores contemporâneos, os quais, não deixando de citar e de se inspirar em alguns dos conceitos defendidos pelos clássicos, propõem abordagens diferentes. Por limitação de espaço e não podendo obviamente ser exaustivos, optou-se por rever algumas dessas teorias e modelos mais atuais, que abordam os conceitos de redes (Joahnsen e Vahlne (2009); (Malhotra e Hinings (2010); Hilmersson e Jansson (2012)); de internacionalização consoante o tipo de organização (Malhotra e Hinings (2010)); de internacionalização incremental e descontínua (Pedersen e Shaver (2011)); de multinacionais antigas e novas (Guillén e Garcia-Canal (2009)); de internacionalização de pequenas e médias empresas (PME) e empresas *born globals* (Kalinic e Forza (2012); Hilmersson e Jansson (2012)); de inovação e crescimento (Kafouros, Buckley, Sharp e Wang (2008); Adersson, Gabrielson e Wictor (2004)); de várias vertentes da distância na internacionalização (Ghemawat (2001); de fatores culturais (Freeman, Hutchings e Chetty (2012)); de integração regional (Torre, Esperança e Martínez (2011)). Por último faz-se referência ao modelo holístico do fenómeno da internacionalização, proposto por Ortiz, Emeterio e Menorca (2012).

2.1 Contributos clássicos

2.1.1 Teoria da internalização

O estudo original de Buckley e Casson (1976, 2009) incidiu nas empresas multinacionais entendidas como empresas que detêm operações em dois ou mais países. Eles propõem um conceito importante, o de internalização, entendido em sentido lato como um conceito que ajuda à compreensão das fronteiras da empresa não só em termos geográficos mas também em termos organizacionais e culturais, se combinado com outras teorias e conceitos (empreendedorismo, comércio, inovação). Os autores identificaram dois tipos de internalização: a) operacional, que envolve todas as fases de produção e distribuição; b) de conhecimento que advém do processo de investigação e desenvolvimento (I&D). Assim, para Buckley e Casson (1976;2009) o estudo da relação entre fatores como as operações internacionais das empresas e a transferência de tecnologia e conhecimento - que à partida podem não ter relação aparente - pode ser entendida à luz do conceito de internalização das imperfeições de mercado. A análise dos autores incidiu sobre a importância das estratégias de localização e internalização das multinacionais. Para tal defendem dois princípios basilares: a) os limites da empresa são determinados pelos benefícios da internalização de mercados, sendo que estes só o são se os custos forem cobertos pelos benefícios; b) a empresa procura as localizações com menores custos para a sua atividade; c) a empresa vive num processo contínuo de inovação – entendida não só como tecnológica - promovida por investigação e desenvolvimento (I&D).

Tendo em conta tais princípios, as empresas procurarão dimensionar as suas estruturas produtivas em função da localização que lhes permita minimizar o custo de operação. A estratégia de localização assume, segundo Buckley e Casson (2009), relevância na operação da empresa pois esta é influenciada por diversos fatores. A incorporação de I&D e conhecimentos de marketing no processo produtivo determina que a empresa incorra em custos de coordenação e gestão – I&D e Marketing exigem *expertise* da força de trabalho - pelo que a escolha da localização nestes contextos é crítica. A escolha da localização, no limite, é ela própria influenciada pelo grau de internalização dos mercados que a empresa conseguir incorporar.

Os autores defendem que a importância que a teoria da internalização teve para o estudo da temática da internacionalização permite compreender de que modo as atividades de diferentes empresas multinacionais se relacionam entre si, e como a decisão de uma empresa entrar num determinado mercado não pode ser dissociada da sua estratégia global de negócio.

2.1.2 O modelo de Uppsala (U-MODEL)

O processo de internacionalização de uma empresa proposto pelo modelo de Uppsala (também conhecido por U-Model), inicialmente desenvolvido por Joahnsen e Vahlne (1977), preconiza que a internacionalização de uma empresa ocorre dum forma incremental, na qual os compromissos (entendidos como o nível de investimento) perante o mercado externo para onde a empresa vai operar são estabelecidos de forma progressiva. Esta forma incremental e progressiva, segundo aqueles autores, reduz a incerteza dum processo de internacionalização pois as empresas, retirando conhecimento das suas operações atuais, encetam uma entrada gradual em operações além das suas fronteiras de origem. O conhecimento e o nível de compromissos que a empresa assume perante o mercado externo são, pois, dois factores determinantes para explicar a lógica do modelo. A figura seguinte mostra como as empresas atuam sobre aqueles dois vetores essenciais: conhecimento do mercado permite melhor envolvimento de compromissos e estes, por sua vez, contribuem para um reforço da posição da empresa no mercado, sendo este um processo de mudança e evolução dinâmico.

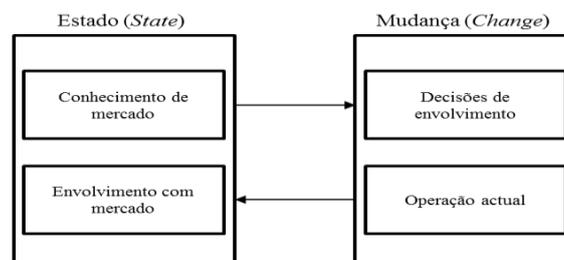


Figura 2.1 O mecanismo básico da internacionalização.
Fonte: Joahnsen e Vahlne (1977)

Como o processo de aprendizagem e de estabelecimento de compromissos é moroso, as decisões de expansão para mercados que comportem maior risco – e eventualmente maior rentabilidade – e que sejam mais distantes “psicologicamente”, são tomadas de modo incremental. Os autores defendem que a distância psicológica é um obstáculo à internacionalização das empresas, sendo aquela o conjunto de factores culturais, de idioma, de práticas de negócio, a que a empresa tem de se adaptar quando decide internacionalizar-se. Daí o modelo de Uppsala defender que um padrão comumente observado é o de as empresas tenderem a iniciar a sua internacionalização em mercados geograficamente mais próximos, progredindo gradualmente para mercados mais distantes. Deste modo, à medida que a empresa vai tendo maior conhecimento do mercado externo, vai avançando no que os autores

convencionaram chamar a “cadeia de estabelecimento” que preconiza quatro etapas fundamentais conforme o esquema da Figura 2.2:

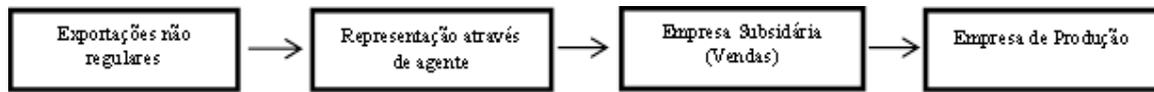


Figura 2.2 Cadeia de estabelecimento do modelo de Uppsala.

Fonte: Joahnson e Vahlne (1977)

2.1.3 Paradigma eclético de Dunning

Esta teoria, tal como proposta por Dunning (1988) e resumida por Joahnson e Vahlne (1993), pretende determinar o padrão e forma da produção internacional de uma dada empresa e preconiza três conjuntos de fatores explicativos: a) o primeiro conjunto tem a ver com vantagens que a empresa detém de *per si* – vantagens próprias estruturais - como por exemplo a “superioridade tecnológica” ou o fato de ser multinacional. O autor considera também que as empresas multinacionais detêm também uma vantagem de custos de transação mais baixos que advém do conceito imperfeições de mercado; b) o segundo conjunto está relacionado com a capacidade de a multinacional explorar as suas vantagens próprias além fronteiras – vantagens de internalização. Devido às imperfeições de mercado a empresa prefere ela própria explorar as capacidades tecnológicas, em vez de vender esse *know-how* a terceiros; c) o terceiro conjunto é o das chamadas vantagens de localização - estruturais e transacionais. Segundo Dunning, se as vantagens próprias permitem determinar para que mercados a empresa poderá internacionalizar, o fator localização permite determinar o tipo de transação - exportação ou produção própria no país de destino.

2.1.4 Teoria dos custos de transação

Anderson e Gatignon (1986) estudaram um conjunto de proposições relacionadas com os modos de entrada nos mercados externos em função do nível de controlo e custo que a empresa está disposta a incorrer. Para os autores a escolha do modo de entrada determina o sucesso do processo de internacionalização. Nesta teoria há duas condições de base: a) o mercado de destino apresenta potencial para que o retorno da operação cubra os custos de um controlo alto. Se esse potencial não se verificar os métodos de controlo alto não devem ser considerados; b) até prova em contrário é preferível considerar métodos de baixo controlo. Um maior nível de

controlo acarreta consigo um maior retorno por influência de todo o processo de decisão, o que implica mais investimento.

Há três níveis de controlo que a empresa pode optar por exercer consoante as condições específicas do contexto do mercado de destino: a) controlo alto: associado a investimentos a subsidiárias totalmente detidas pela empresa ou a participações maioritárias em parcerias; b) controlo médio: associado a participações igualitárias em parcerias ou a contratos de gestão exclusivos; *franchising*; b) controlo baixo: associado a participações minoritárias; contratos de gestão não exclusivos. Os autores agruparam os modos de entrada de uma empresa em função do nível de controlo e analisaram nove proposições que estão resumidas na seguinte figura.

Quadro 2.1 Resumo das proposições de Anderson e Gatignon

Modos de entrada associados a:	Controlo Alto	Controlo médio	Controlo Baixo
Produtos/processos bem estruturados com alta propriedade (intelectual)	✓		
Produtos/processos menos estruturados ; menos bem percebidos	✓		
Produtos costumizados	✓		
Produtos maduros			✓
Risco do mercado e transação com especificidade	✓		
Experiência internacional acumulada: a) alta b) baixa	✓		✓
Distância sócio-cultural a) com especificidade na transação b) sem especificidade na transação	✓	✓ * ✓ *	✓
Rede (comunidade) empresarial desenvolvida			✓
Marca (brand) com valor	✓		

*o nível intermédio de controlo pode observar-se sendo menos eficiente que o nível alto ou baixo consoante a situação

Fonte: Elaboração própria baseada em Anderson e Gatignon (1986)

2.2 Contributos contemporâneos

2.2.1 O modelo de Uppsala revisto: o contributo das redes

Joahnsen e Vahlne (2009), procedem a uma revisão do modelo de 1977, atendendo às evoluções ocorridas desde então no contexto económico e empresarial. Neste estudo é dada grande relevância ao papel que as redes desempenham hoje em dia no processo de internacionalização. Tal como os autores referem, a problemática da internacionalização “está a tornar-se menos uma questão de conhecer as especificidades dos países/mercados de destino e mais de conhecer as especificidades das relações e das redes empresariais” (Joahnsen e Vahlne 2009:1426). Esta vertente é, assim, acrescentada ao modelo original sob dois vetores fundamentais: a) os mercados são redes de relações nos quais as empresas estão ligadas entre si e o factor fundamental de incerteza no processo de internacionalização advém, já não da distância psicológica, mas do fato de daquelas estarem fora das redes de relações (*outsidership vs*

insidership); b) as relações empresariais potenciam conhecimentos bem como o fortalecimento da confiança e do compromisso (*commitment*), condições fundamentais para o processo de internacionalização.

Para estes autores as relações que as empresas desenvolvem nas redes empresariais têm uma importância muito relevante, podendo determinar a escolha do mercado externo e o modo de entrada naquele. A pertença a redes (*insidership*) é um fator crítico de sucesso para o desenvolvimento do processo de internacionalização, pois arrasta consigo três factores essenciais: a) conhecimento e aprendizagem; b) confiança e compromisso; c) desenvolvimento de oportunidades. Como as redes globais não têm fronteiras, a empresa como entidade aberta que é não pode descurar a importância do relacionamento com a envolvente (e as redes) em que se insere. No esquema simples que a figura 2.3 mostra, a rede promove dinâmicas de relacionamentos entre os vários atores que ajudam ao desenvolvimento do negócio.

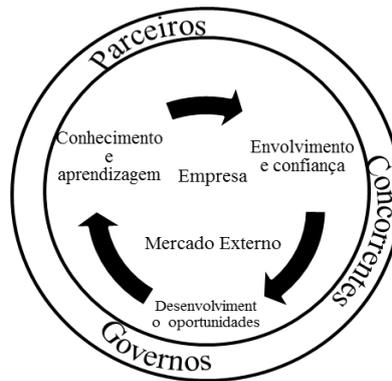


Figura 2.3 Redes empresariais
Fonte: elaboração própria baseada em Joahnsen e Vahlne (2009)

Joahnsen e Vahlne (2009) defendem que as três dimensões do círculo interior são promovidas pelas relações que a empresa mantém dentro da rede sendo que podemos entender esta última como o conjunto de atores (mercado, parceiros; concorrentes; governos e outros *stakeholders*) que constituem o ambiente empresarial. A rede permite acesso a informação que contribui para o conhecimento e aprendizafgem que, por sua vez, transporta consigo mais confiança e compromisso, o que permite à empresa desenvolver oportunidades de negócio. Na sequência de reconhecerem a importância das redes e do papel que estas têm no reforço do conhecimento e das relações de confiança, os autores reviram o seu modelo de 1977, conforme a Figura 2.4:

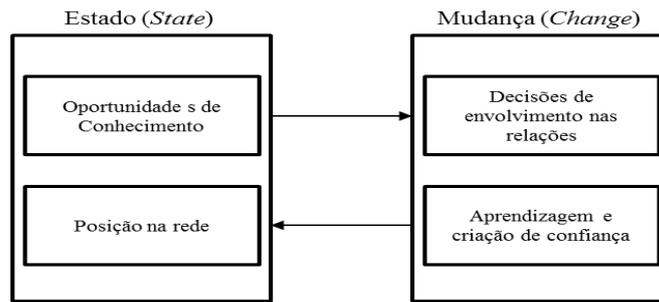


Figura 2.4 O mecanismo de internacionalização (versão 2009).

Fonte: Joahnsom e Vahlne (2009)

Eles consideram que a dimensão das oportunidades (quadrante superior esquerdo) é o elemento fundamental para o conhecimento, sendo que existem outras dimensões tais como a capacidade, a estratégia, as redes de outras empresas que polulam o ambiente empresarial. O conhecimento determina as decisões sobre o próprio envolvimento das empresas nas relações empresariais com outras empresas e atores (quadrante superior direito). Por sua vez a dimensão da aprendizagem e da criação de confiança (quadrante inferior esquerdo) determina não só a capacidade que a empresa terá para desenvolver novas oportunidades baseadas no conhecimento, assim como está relacionada com a posição que a empresa assume na rede (quadrante inferior esquerdo) - *insidership vs outsidership*.

2.2.2 A internacionalização consoante o tipo de organização

Malhotra e Hinings (2010) vão além da discussão em volta do processo de internacionalização de uma dada organização ser ou não gradual. Estes autores exploram a questão de assistirmos, consoante o tipo de empresa, a diferentes processos de internacionalização e, em consequência, a diferentes abordagens no estabelecimento de compromissos no mercado de destino. Estes autores defendem que a literatura sobre internacionalização não debateu suficientemente o tema de como as características organizacionais e a heterogeneidade de cada empresa influenciam a expansão internacional. Malhotra e Hinings (2010) propõem um modelo conceptual que explica o processo de internacionalização assente em quatro factores: a) como é que a empresa entra no mercado externo - se se foca num cliente específico ou no mercado como um todo; b) como é que a empresa mantém e aumenta os seus compromissos e a sua presença no mercado; c) como é que a empresa opera e desenvolve o compromisso institucional e de alocação de recursos no mercado; d) como e de que forma a empresa está presente no mercado.

Recorrendo a literatura sobre a temática da internacionalização e tendo o modelo de Uppsala original e o modelo de Uppsala revisto por Joahnsom e Vahlne (2009) como referenciais, estes autores contextualizam aqueles factores à luz do debate teórico existente.

Assim, em primeiro lugar, referem que o modelo de Uppsala de 1977 se aplica fundamentalmente a empresas que se internacionalizam em busca de novos clientes/mercados. Malhotra e Hinings (2010) citando Petersen e Pedersen (1997) referem que empresas que se lançam num processo de internacionalização de raiz, sem nenhuma ligação ao mercado de destino, tendem a observar um comportamento gradual. Os mesmos autores, citando Erramilli e Rao (1990), explicam que empresas que se internacionalizam para continuar negócios com clientes já existentes - que vão para o mercado externo - tendem a observar modos de internacionalização mais agressivos. No que respeita ao segundo e terceiro factores do modelo proposto, Malhotra e Hinings (2010) adiantam ser necessário separar os conceitos de envolvimento no mercado em termos progressivos (*stage model*), do envolvimento no mercado de forma sucessiva (*process model*). Os autores defendem, na linha de Johnson e Vahlne (2009), que a empresa necessita de desenvolver estratégias que permitam a busca de oportunidades de negócio e de estabelecer novas relações que contribuam para a empresa manter e/ou aumentar a sua presença competitiva e o seu grau de envolvimento no mercado externo. No quarto aspecto essencial do modelo conceptualizado por Malhotra e Hinings (2010), a presença física, os autores entendem que a necessidade de a ter, ou não, varia de empresa para empresa. Citando Dunning (1988, 1993); Dunning e Lundan (2008), Rhee e Cheng, (2002), defendem que o investimento direto (e.g. unidades produtivas) é determinante para se conseguir alcançar vantagem da presença no mercado externo. Com base nos estudos de Lewin et al. (1998), dão o exemplo de empresas multinacionais japonesas cuja estratégia passa por produzir diretamente nos países de acolhimento. No caso de empresas de serviços cuja produção e consumo se faz no mesmo local, estas tendem a manter uma presença física no mercado de acolhimento, de acordo com Boddewyn, Halbrich, e Perry (1986) Campbell e Verbeke (1994), Erramilli & Rao (1990), também citados por Malhotra e Hinings (2010). Nesta linha de pensamento Goerzen e Makino (2007) afirmam que a presença na forma de investimento direto estrangeiro é mais observável em empresas de serviços, dada a maior dificuldade e custo de transmissão do conhecimento intangível para terceiros.

Resumindo a visão de Malhotra e Hinings (2010), há que ter em atenção que os processos de internacionalização são diferentes em cada empresa, fruto das diferenças organizativas e da heterogeneidade própria de cada organização. Para comprovar a sua teoria, os autores estudaram diferentes tipos de organizações e agruparam-nas em três tipos: a) organizações de produção em massa; b) organizações de produção desagregada; c) organizações baseadas em projetos. A Figura 2.5 sintetiza as diferentes abordagens ao processo de internacionalização de cada um destes tipos.

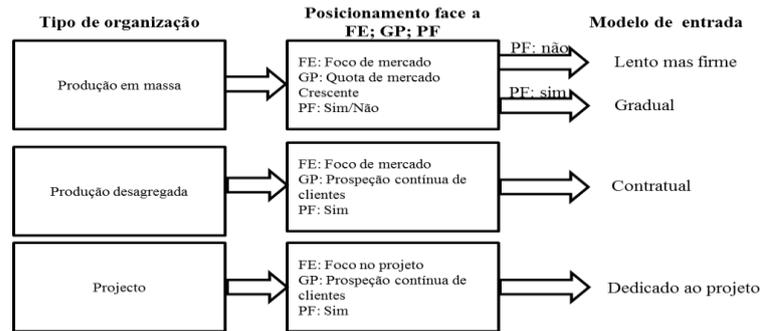


Figura 2.5 Tipos de organização e o processo de internacionalização.
 Legenda: FE:Foco de Entrada; Grau de Presença; PF: Presença Física
 Fonte: Malhotra e Hinings (2010)

2.2.3 Internacionalização gradual ou descontínua?

Pedersen e Shaver (2011), baseados no estudo que fizeram a quase duas centenas de empresas dinamarquesas, encontraram um padrão no qual defendem a teoria de que a internacionalização não é um processo incremental mas sim descontínuo com um primeiro momento inicial relevante (*the big step*). Segundo esta linha de pensamento, antes de se lançarem num processo de internacionalização as empresas precisam de algum tempo para se preparem, devido à incerteza e ao desconhecimento que um processo de internacionalização acarreta. Uma vez dado o primeiro passo, os movimentos subsequentes serão contínuos, com hiatos de tempo curtos entre eles. Os autores analisaram as operações internacionais de 176 empresas dinamarquesas e concluíram que as empresas demoraram em média cerca de trinta anos até se internacionalizarem pela primeira vez e sete anos e meio até iniciarem a segunda fase. Os autores defendem que as empresas que investem no plano psicológico e de atitude, bem como a nível de infra-estruturas e sistemas de gestão para se internacionalizarem, expandem-se mais rapidamente nos passos subsequentes, pois já estão preparadas para tal. A teoria de Pedersen e Shaver (2011) terá um contributo importante no debate teórico acerca da internacionalização ser eminentemente incremental. Eles defendem, sob o pressuposto da abordagem gradualista ou incremental, que as empresas podem atrasar a internacionalização para mercados mais distantes mas mais rentáveis, pois acreditam que investir numa lógica incremental será menos arriscado. Ainda assim, o nível de compromisso adequado que deve ter em linha de conta na decisão de investir ou não em mercados mais distantes pode pesar a favor destes. Deste modo, os autores propõem que se entenda o processo de internacionalização numa ótica descontínua.

2.2.4 Multinacionais antigas (modelo americano) e “novas” multinacionais (das economias emergentes)

Guillén e Garcia-Canal (2009) propõem uma nova abordagem para entender o contexto atual das multinacionais novas do pós-1990 por contraposição às multinacionais tradicionais, cujas origens remontam à segunda revolução industrial do século XIX, e que conheceram o seu auge de expansão nas décadas de 1950 e 1960. As novas multinacionais segundo os autores têm origens várias e enumeram-nas:

- economias de médio-alto rendimento como Espanha, Portugal, Coreia do Sul e Taiwan;
- economias emergentes como Brasil, Chile, México, China, Índia e Turquia;
- países em desenvolvimento como Egito, Indonésia e Tailândia;
- países produtores de petróleo como os Emirados Árabes Unidos, Nigéria e Venezuela.

Estas apresentam nos seus processos de crescimento e expansão múltiplos modos de entrada nos países de destino que passam não só por alianças e joint-ventures como também participação a 100% em subsidiárias ao passo que as multinacionais tradicionais transferem tecnologia e know-how da casa-mãe para as subsidiárias e estabelecem processos elaborados de controlo operacional e financeiro.

As multinacionais novas, nas quais a maioria das novas multinacionais portuguesas se inserem, tendem a seguir um padrão de expansão em consonância com a teoria de Upsalla na qual se expandem primeiramente para mercados próximos cultural e economicamente. Os autores defendem ainda, que aquelas apresentam um misto de “imitação” das multinacionais tradicionais no que respeita aos aspetos estratégicos e organizacionais e de inovação na resposta às características singulares dos mercados emergentes e em desenvolvimento. Apesar de apresentarem pontos em comum com as multinacionais tradicionais, os autores focam no seu estudo três blocos fundamentais – comparação das dimensões básicas de funcionamento das multinacionais novas e tradicionais, fatores motivadores do investimento direto estrangeiro; perfil dos ativos intangíveis - nos quais as multinacionais novas apresentam especificidades cuja análise contribui para o conhecimento do modo de funcionamento das multinacionais novas. Os autores também apontam para cada componente quais são as principais referências da literatura em torno desta temática.

O quadro seguinte esquematiza as principais dimensões de atuação das multinacionais novas e tradicionais.

Quadro 2.2 Comparação das multinacionais novas com as multinacionais tradicionais

Dimensão	Multinacionais Novas	Multinacionais Tradicionais
Velocidade de internacionalização	Acelerado	Gradual
Vantagem competitiva	Fraca: requer upgrade de recursos	Forte: recursos existem <i>in-house</i>
Capacidade política	Forte: empresas habituadas a contextos políticos instáveis	Fraca: empresas habituadas a contextos políticos estáveis
Caminho de expansão	Dual: simultaneamente em países desenvolvidos e em desenvolvimento	Simple: progressivamente para países mais distantes
Modo de entrada	Crescimento não orgânico: Alianças e aquisições	Crescimento orgânico: Filiais próprias
Adaptação organizacional	Alta, devido à sua escassa presença internacional	Baixa, devido à sua estrutura enraizada

Fonte: Guillén e Garcia- Canal (2009)

No que respeita aos principais fatores que explicam o investimento das multinacionais novas nos países de destino, Guillén e Garcia-Canal (2009) sintetizam-nos referenciando a literatura que mais tem dissertado sobre esta matéria tal como se pode observar no quadro seguinte:

Quadro 2.3 Fatores motivadores do investimento direto estrangeiro das multinacionais novas

Motivação	Descrição	Referências bibliográficas
Expansão vertical ² (<i>backward linkage</i>)	Empresa assegura o fornecimento de <i>inputs</i> cruciais perante a incerteza ou especificidade de ativos	Fields, 1995; Lall, 1983; UNCTAD, 2006; Wells, 1983
Expansão horizontal ³ (<i>forward linkage</i>)	Empresa assegura o acesso ao mercado na presença de ativos específicos	Fields, 1995; UNCTAD, 2006; Wells, 1983
Restrições governamentais do país de origem	Empresa tenta superar as restrições ao seu crescimento impostas pelo governo no mercado doméstico	Lall, 1983; UNCTAD, 2006; Wells, 1983
Diversificação do risco	Empresa está presente em vários países para gerir risco	Lecraw, 1977
Movimento de capital pessoal no exterior	Empresa investe no estrangeiro para diversificar exposição a um país específico	Wells, 1983
Clientes domésticos em mercados estrangeiros	Empresa tende a “seguir” clientes domésticos assim que estes expandem horizontalmente para outros países	UNCTAD, 2006; Wells, 1983
Investimento em novos mercados como resposta a reformas económicas no país de origem	Empresas em posição monopolista e oligopolista são ameaçadas com a liberalização, desregulação e privatizações	Goldstein, 2007; Guillén, 2005
Aquisição de ativos intangíveis	Empresa investe ou adquire ativos nos países mais desenvolvidos	Lall, 1983; UNCTAD, 2006

Fonte: Guillén e Garcia- Canal (2009)

² De acordo com os autores estamos na presença de expansão vertical quando uma empresa investe no estrangeiro no sentido de assegurar a produção de matérias-primas ou outro *input* necessário ao seu processo produtivo.

³ De acordo com os autores estamos na presença de expansão horizontal quando uma empresa investe no estrangeiro no sentido de assegurar a distribuição ou venda de um bem ou serviço.

Outro aspeto abordado pelos autores referenciando UNCTAD (2006) está relacionado com a tendência – durante as décadas de 1970 e 1980 não era muito significativa - que as multinacionais novas evidenciam e que tem a ver com aquisição de ativos (intangíveis) como tecnologia, marcas, e *know-how* que lhes permitem aumentar as suas competências de atuação. Mencionam ainda que nem sempre esta aquisição de competências ocorre antes da expansão internacional, podendo ocorrer após. No quadro seguinte podem analisar-se os principais aspetos, no que toca ao perfil dos ativos intangíveis das multinacionais novas, e respetivas referências da literatura.

Quadro 2.4 Ativos intangíveis das multinacionais novas

Ativo intangível	Descrição	Referências bibliográficas
Adaptação tecnológica	Adaptação da tecnologia disponível a mercados de pequena escala, baixos custos do trabalho	Ferrantino, 1992; Heenan & Keegan, 1979; Lall 1983; Lecraw, 1977; Tolentino, 1993
Adoção de nova tecnologia	Implementação de nova tecnologia desenvolvida por terceiros, especialmente em indústrias da construção, electricidade ou telecomunicações	Guillén, 2005; UNCTAD, 2006
Marcas para etnias	Marcas direcionadas para clientes do país de origens que tenham emigrado	Ferrantino, 1992; Heenan & Keegan, 1979; Lall, 1983; Lecraw, 1977; Wells, 1983
Execução de projetos e eficiência produtiva	Habilidade para absorver tecnologia, combinar recursos e inovar do ponto de vista organizacional por forma reduzir custos e melhorar a aprendizagem	Amsden & Hikino, 1994; Goldstein, 2007; Guillén, 2000; Kock & Guillén, 2001; Mathews, 2006; UNCTAD, 2006
Inovação no produto	Melhorias incrementais no produto; produtos específicos para nichos de mercado	Lall, 1983; UNCTAD, 2006
Capacidade empreendedora institucional	<i>Know-how</i> necessário para operar em condições institucionais específicas nos países menos desenvolvidos	Caves, 1996; Lall, 1983; Lecraw, 1993
Conhecimento na gestão de aquisições	Experiência adquirida no mercado doméstico em aquisições e reestruturações empresariais que ajudam a extrair valor de aquisições no estrangeiro	Guillén, 2005
Competências de <i>networking</i>	Capacidade para desenvolver relações de cooperação com parceiros	Buckley et al., 2007; Mathews, 2006
<i>Know-how</i> político	Capacidade em lidar com governos e reguladores do país de destino. Gerir risco político em países menos desenvolvidos	García-Canal & Guillén, 2008; Lall, 1983; Lecraw, 1977

Fonte: Guillén e Garcia- Canal (2009)

2.2.5 Pequenas e médias empresas: gradualistas, *born globals* e *insiderships*

Kalinic e Forza (2012) estudam a temática da internacionalização das pequenas e médias empresas (PME) e explicam o porquê de nos últimos anos se assistir a um movimento de rápida internacionalização de PME. Referindo-se aos contributos teóricos que contextualizam a questão da internacionalização de PME, os autores apontam, citando Cavusgil (1980) e

Joahanson e Vahlne (1977), que estas observam essencialmente abordagens gradualistas. Em meados dos anos 2000 a literatura produzida por Oviatt e McDougall (2005), Rialp, Rialp e Knight (2005) debatia que as empresas com base de conhecimento intensivo são as que mais depressa são capazes de se internacionalizar (padrão comum nas chamadas empresas *born globals*), ao passo que as empresas tradicionais, se não possuírem uma presença nas redes empresariais internacionais forte, têm tendência a seguir uma internacionalização mais lenta, gradualista. No estudo que fizeram a cinco PME italianas, Kalinic e Forza (2012) observam um padrão de internacionalização misto. Quer isto dizer que há padrões associados a abordagens do tipo *born globals*, assim como do tipo gradualista. Os autores adiantam que o estilo de *governance* observado (características de gestão dos empresários e gestores, capacidades da própria empresa) é próprio das abordagens gradualistas, mas o focus na estratégia associado à criação de relações e de redes, que permitem reforçar o envolvimento internacional são comuns às abordagens *born globals*. É este o mecanismo fundamental que explica a rapidez observada na internacionalização das PME.

Também os autores Hilmersson e Jansson (2012) estudam o modo como as PME reforçam a sua posição na rede internacional. Defendem que o sucesso da internacionalização é determinado pelas ações desenvolvidas pela empresa de modo a reforçar a posição na rede e assim, não sofrer da chamada *liability of outsidership* (Joahanson e Vahlne, 2009). Os autores, referindo-se aos estudos de Coviello e Munro (1995) e Coviello e Munro (1997), alegam que a rede empresarial na qual a empresa está inserida determina o modo de entrada no mercado externo, e, citando Ellis (2000), defendem que a influência que a empresa detém na rede influencia o início do processo de internacionalização. Os autores postulam no seu estudo que as empresas, à medida que vão de *outsiderships* a *insiderships*, passam por três fases: a) formação da rede - estabelecimento de relações para desenvolver a rede; b) exposição na rede: estabelecer relações com vista a um reforço de posição futura na rede; c) manter a rede: desenvolver as relações existentes para reforçar a posição na rede e mantê-la prolífica.

2.2.6 Inovação e crescimento na internacionalização

Kafouros *et al.* (2008), estudaram a influência que a internacionalização tem na inovação empresarial. Segundo estes autores o retorno do investimento em inovação é maior ou menor, consoante o grau de internacionalização duma empresa. Baseados num estudo desenvolvido, sobre uma amostra de 84 empresas do Reino-Unido, declaram que há dois fatores essenciais

para compreender como a internacionalização influencia a inovação: a) capacidade de inovação; e b) capacidade de rentabilizar a inovação no mercado.

Os autores entendem que uma boa *performance* tecnológica nem sempre está associada a uma boa *performance* económica. As empresas que atuem internacionalmente terão maior capacidade em utilizar os recursos de forma global para, assim, poderem retirar vantagens da presença em múltiplos mercados e incrementarem a sua vertente de inovação. Estas vantagens podem advir de parcerias com universidades, fornecedores e clientes, centros de incubação etc. No fundo, estando a empresa presente na *rede*, pode retirar benefícios do conhecimento e da aprendizagem que a mesma proporciona e, assim, reforçar a sua capacidade de informação. Na prática, por haver uma constante troca de informação nos mercados, a empresa tem necessidade de incorporar os requisitos que os clientes procuram, o que contribui para melhor qualidade dos produtos/serviços. Os autores alertam, contudo, para o risco de fuga de conhecimento (para concorrentes por exemplo), e para os custos de coordenação e controlo, que os processos de aprendizagem, permuta e inovação podem comportar. Em relação ao fator rentabilidade de inovação os autores entendem que as empresas retiram tanto mais benefícios quanto maior for o seu grau de internacionalização. Empresas que atuem em poucos mercados poderão não conseguir retirar benefícios de escala que lhes permita amortizar o investimento em inovação. Não basta investir em inovação sem que haja uma estrutura capaz de rentabilizá-la (se possível internacionalmente), fato este que exige um esforço de coordenação da estratégia de inovação com a estratégia de internacionalização.

Outros autores, Andersson *et al.* (2004), desenvolveram um estudo no qual explicam que fatores determinam o crescimento de pequenas empresas (PME) que têm atividade internacional. A pesquisa incidiu em seis fatores: a) dimensão da empresa; b) idade da empresa; c) nível tecnológico da empresa; d) idade do CEO; e) planeamento; f) perceção do dinamismo do contexto onde a empresa está inserida.

Os autores concluem que os fatores fundamentais que explicam o crescimento das PME com atividade internacional são a perceção do dinamismo do contexto, assim como a idade da empresa e a idade do CEO. Se, por um lado, a dinâmica e a mudança existentes no contexto empresarial torna imperativo que as PME se internacionalizem, por outro, esse fator, em combinação com a existência de uma geração de jovens CEO, constituem acelerador da expansão da atividade internacional.

2.2.7 A distância ainda importa: os desafios da expansão global

Ghemawat (2001) refere que os gestores em muitas ocasiões avaliam mal os custos de expandir para mercados externos e sobre estimam as expectativas de retorno. As metodologias muitas vezes não são as apropriadas para fazer um análise completa das variáveis a ter em conta. Uma delas é a pouco interessante mas ainda assim muito usada Country Portfólio Analysis (CPA). Esta metodologia tem em conta os fatores que em teoria potenciam, ou pelo menos deixam antever potenciais vendas. São eles o produto interno bruto, poder de compra e propensão para o consumo. Esquece-se do reverso da medalha que contempla os riscos e os custos de investir numa nova geografia.

Ghemawat defende no seu artigo que a distância é um fator a ter em conta. Não só a distância física, como também a cultural, política, económica e "burocrática" interessam uma vez que condicionam o quão atrativo um mercado externo pode ou não ser. Citando o estudo de Frankel e Rose (2000), o autor refere que as trocas comerciais entre países que distam entre si 5000 milhas representam 20% das que ocorrem entre países que distam entre si 1000 milhas.

Aqueles autores indicam no seu estudo que o nível de PIB e a dimensão da economia representam menos de 1% de variação nas trocas comerciais entre países. Ao invés, fatores como presença numa zona comercial comum (e.g União Europeia), uma moeda comum ou a relação com antigas colônias pode representar uma variação superior a 300% naquelas trocas.

Ghemawat (2001) defende assim que a distância é um fator determinante na relação que dois países podem desenvolver e sintetiza a sua abordagem *CAGE*⁴ de acordo com a qual existem quatro dimensões ao abrigo das quais a distância deve ser analisada num processo de internacionalização. O quadro seguinte ilustra esta abordagem de análise:

Quadro 2.5 Factores criadores de distância: a abordagem CAGE

	Distância Cultural	Distância "Administrativa"	Distância Geográfica	Distância económica
Fatores que criam distância	Línguas diferentes	Ausência de laços coloniais	Distância física	Diferença nos rendimentos dos consumidores
	Diferentes etnias; falta de ligação étnica ou de redes sociais	Ausência de união monetária e política	Ausência de fronteiras comuns	Diferenças de custo e qualidade de: <ul style="list-style-type: none"> • Recursos naturais • Recursos financeiros • Recursos humanos • Infra-estruturas • Intermediários • Informação e conhecimento
	Diferentes religiões	Hostilidade política	Ausência de acessos marítimos ou fluviais	
	Diferentes normas sociais	Políticas governamentais	Dimensão do país	
		Instituições fracas	Difíceis acessos	
			Diferenças climáticas	
Ind	Peso linguístico (TV)	O envolvimento do governo é maior em indústrias:	Produtos perecíveis ou frágeis (vidro; fruta)	A procura varia de acordo com os rendimentos (carros)

⁴ Cultural, Administrative, Geographic, and Economic.

	Afetam a identidade cultural dos consumidores (alimentares)	<ul style="list-style-type: none"> • Produtores de bens de consumo (electricidade) • Grandes empregadoras (agricultura) • Fornecimentos públicos (transportes públicos) • “Campeões nacionais” (aeroespacial) • Vitais para a segurança nacional (telecomunicações) • Exploradoras de recursos naturais (petróleo; minas) • Sujeitas a investimentos afundados (infra-estruturas) 	Comunicações e conectividade são importantes (financial services)	Economias de escala são importantes (telemóveis)
	Características dos produtos: <ul style="list-style-type: none"> • Dimensão (carros) • Standards (elétricos) • Packaging 		Supervisão local e requisitos operacionais altos (vários serviços)	Custos de mão de obra e outros custos (vestuário)
	Produtos associados a padrões específicos de qualidade (vinhos)			Modelos de negócio e distribuição diferentes (seguros)
				Empresas precisam ser responsáveis e ágeis (electrodomésticos)

Fonte: Ghemawat (2001)

2.2.8 Internacionalização e proximidade cultural: dicotomia entre *born globals* e empresas tradicionais (*older firms*)

Freeman, Hutchings e Chetty (2012), desenvolveram um estudo onde abordam as diferenças entre internacionalização e proximidade cultural das empresas chamadas *born globals* e as empresas tradicionais (*older firms*) e procuram evidenciar quais os fatores que umas e outras observam num contexto de entrada em mercados externos. As empresas *born globals* e as tradicionais (*older firms*), segundo os autores, são aquelas que internacionalizaram três e seis anos após a sua constituição respetivamente. Este estudo focou-se na dicotomia entre os seguintes fatores: comportamento reativo-pro-ativo e conhecimento internacional-conhecimento tecnológico. Para definir estes dois conceitos os autores recorrem ao conceito defendido por Nordman e Melen (2008), sendo o primeiro entendido como o conhecimento que a empresa detém por conduzir negócios em mercados externos e o segundo como o *know-how* técnico com vista à produção dos produtos/serviços. Na análise daquelas dicotomias Freeman et al (2012) identificam quatro aspectos: a) em ambos os tipos de empresas se pode observar uma relação entre a rede empresarial na qual a empresa se insere e o conhecimento internacional, na seleção de mercados culturalmente próximos; b) a relação entre a rede empresarial e o *know-how* tecnológico na seleção de mercados é mais observável nas empresas *born globals*. Estas internacionalizam mais rapidamente que as empresas tradicionais para mercados não próximos culturalmente; c) as empresas *born globals* apresentam um comportamento mais proactivo que as empresas tradicionais na busca de mercados externos tecnologicamente mais avançados. Este aspeto está relacionado com o fato destas apresentarem maior apetência para internacionalizarem rapidamente para mercados dispostos a adotar a sua tecnologia; d) as empresas *born globals*, quando presentes em mercados pouco rentáveis,

procuram proactivamente mudar - mais rapidamente que as empresas tradicionais - para mercados com maior retorno e com maiores economias de escala.

2.2.9 Respostas organizacionais à integração regional

Os autores Torre *et al.* (2011) sustentam que a teoria da contingência está bem atual nos mercados regionais e até globais. Esta teoria cujas primeiras referências podem ser encontradas em Stopford e Well's (1972) preconiza que as decisões tomadas nas organizações multinacionais ao nível da estrutura e estratégia, são fundamentais para a sua adaptação às condições (técnicas e outras) dos mercados em que operam. Esta teoria defende que quanto maior é o grau de integração nos mercados mais necessário é acautelar estratégias globais e também assegurar maior coordenação entre as filiais.

Torre *et al.* (2011) para suportarem as suas hipóteses desenvolveram um estudo junto de empresas da América Latina. Este mercado segundo os autores apresenta condições para a observação daquela teoria uma vez que desde os anos 80 do século passado (com maior intensidade nos anos de 1990) se assistiu a uma reforma em quase todos os países com a liberalização dos mercados, abolição de barreiras ao comércio e ao investimento e por conseguinte a implantação de multinacionais europeias e americanas conheceu uma expansão considerável. O estudo contemplou uma abordagem a 58 empresas e os autores lançaram as seguintes hipóteses no que respeita à direta relação entre a intensidade de integração das multinacionais nos mercados e os esforços para incremento da coordenação e harmonização entre as filiais a nível regional:

- hipótese 1: o grau de centralização na tomada de decisão está positivamente relacionado com o grau de integração regional;
- hipótese 2: o grau de formalização dos processos de gestão entre as filiais e a empresa mãe está positivamente relacionado com o grau de integração regional;
- hipótese 3: a existência de estruturas dedicadas à função de coordenação está positivamente relacionado com o grau de integração regional;
- hipótese 4: a promoção de valores uniformes nas várias filiais, está positivamente relacionado com o grau de integração regional;
- hipótese 5: o aumento das tentativas de coordenação regional está positivamente relacionado com as mudanças percebidas no grau de integração regional face às condições iniciais dessa integração.

Por fim os autores concluem que há uma relação direta entre o grau de mudança percebido no meio ambiente das multinacionais - e as exigências que essa mudança acarreta – e as ações desenvolvidas para implementarem sistemas de maior coordenação entre as filiais e um controle mais centralizado.

2.2.10 Modelo holístico: síntese compreensiva do fenómeno da internacionalização

Ortiz *et al.* (2012) desenvolveram uma pesquisa na qual desenharam um modelo holístico compreensivo do fenómeno da internacionalização composto por três dimensões de análise: a) *resource based view*; b) abordagem gradualista; c) modelo das redes.

Os autores consideram que a abordagem clássica baseada na chamada *economic approach* contribui para a compreensão do fenómeno da internacionalização. Tais teorias compreendem a *monopolistic theory*, *the transaction cost approach*, *internationalization theory* e a *eclectic theory*. Ainda assim, consideram que as três abordagens que melhor se enquadram na explicação do fenómeno da internacionalização são as que se sintetizam de seguida: a) *resource based view*: é uma teoria do campo da estratégia empresarial que visa determinar o potencial que uma dada empresa tem em conseguir vantagem competitiva através da identificação e valorização de recursos e capacidades que detenha. Recorrendo ao conceito criado por Barney (1991), Ortiz *et al.* (2012) defendem que os recursos físicos (tangíveis) e os intangíveis são convertidos em capacidade através das práticas de gestão que a empresa apresenta; b) abordagem gradualista, inicialmente proposta pelo modelo de Uppsala, cujos principais pilares são o conhecimento dos mercados para reduzir a incerteza e a distância psicológica e o envolvimento de recursos no mercado (ver pontos anteriores desta revisão bibliográfica); c) modelo das redes, em que o sucesso da internacionalização não depende do esforço individual da empresa mas sim da interação que esta apresenta nas redes empresariais existentes no seu contexto de atividade, redes essas compostas por vários atores como clientes, fornecedores, concorrentes.

A figura 2.6 sintetiza como este modelo holístico reúne as componentes explicativas e determinantes do processo de internacionalização em sentido lato. As três dimensões respondem ao *quê? quando? e como?*, mapeando em cada vetor as correspondentes abordagens.

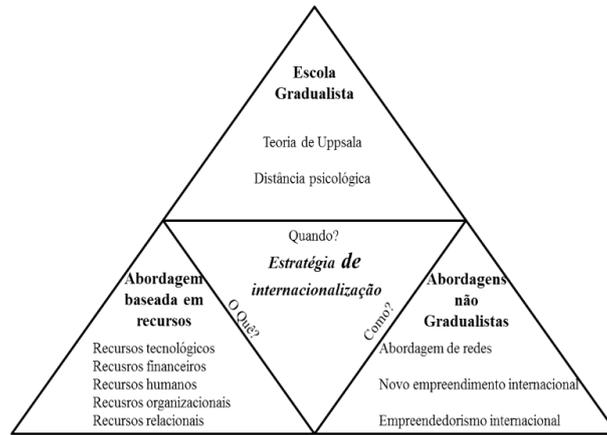


Figura 2.6 Modelo holístico do estudo do fenómeno da internacionalização
Fonte: Ortiz, Emeterio, e Menorca (2012)

3. Objetivos, procedimentos metodológicos e modelo analítico

Segundo Ragin (1994) o desenho da pesquisa tem que ser adequado aos objetivos que com a mesma se pretendem alcançar. Stake (1995) define que “um estudo de caso é o estudo das particularidades e complexidades de um caso único, no qual se pretende perceber a sua atividade dentro de determinadas circunstâncias”. Este autor refere ainda que estuda-se um caso quando este é caracterizado de interesse muito especial. Outro autor, Yin (2003), considera que o estudo de caso é uma ferramenta muito adequada e utilizada na recolha aprofundada de informação contextualizada sobre um objeto de estudo ancoradas em teorias e procedimentos sistemáticos de pesquisa.

Na presente investigação, em que o objetivo é o de conhecer, em plena conjuntura de crise, como se pode desenvolver uma estratégia de internacionalização bem sucedida, optou-se pelo estudo de caso da Herdade Vale da Rosa, empresa do setor agro-alimentar com uma trajetória de crescimento e desenvolvimento sustentados no mercado externo. Procedeu-se à realização deste estudo ancorando-o nas teorias da internacionalização clássicas e contemporâneas e contextualizando o percurso da empresa numa análise do setor agro-alimentar português, ao que se seguiu a pesquisa de terreno.

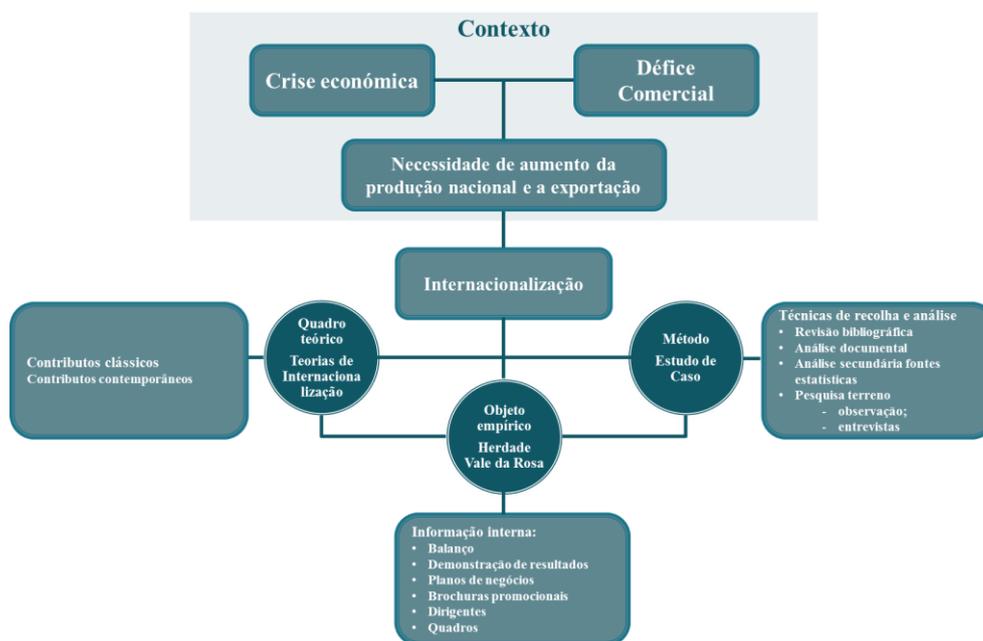


Figura 3.1 Modelo analítico
Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às técnicas de recolha e análise de informação, em primeiro lugar procedeu-se à revisão da bibliografia sobre a teoria de internacionalização. Foram analisados artigos e *papers* sobre a temática da internacionalização tendo esta revisão sido baseada nos

contributos clássicos e nos contemporâneos. O objetivo desta revisão foi o de fornecer um quadro teórico de referência ao estudo de caso apresentado no capítulo 5 da dissertação.

De seguida, com o objetivo de fazer o enquadramento do contexto económico do setor agro-alimentar no qual atua a Herdade Vale da Rosa, desenvolveu-se trabalho de análise documental de relatórios e estudos, bem como de análise secundária de fontes estatísticas de várias entidades (Instituto Nacional de Estatística; Ministério da Agricultura; Comissão Europeia; Organização Internacional da Vinha e do Vinho).

Foi então levada a cabo pesquisa de terreno na empresa objeto de estudo com o objetivo de recolher informação sobre a mesma. Foram aplicadas entrevistas exploratórias e estruturadas aos principais dirigentes e a quadros, na qualidade de informantes privilegiados. Foi realizada observação direta e também desenvolvida uma análise de documentos internos (balanço; demonstração de resultados; orçamento de gestão; brochuras promocionais; organigramas; vídeos). Com base na informação recolhida estruturou-se o capítulo 5 que corresponde ao estudo de caso, no qual se caracteriza a empresa e o seu funcionamento, com o objetivo de permitir ao público-alvo reter os dados fundamentais que suportarão a discussão na nota pedagógica (capítulo 7).

O presente trabalho foi desenvolvido entre junho de 2012 e outubro de 2014 e tem o seu modelo analítico conforme ilustrado na figura 3.1.

4. O setor agro-alimentar em Portugal

Para caraterizar o setor no qual atua a empresa Herdade Vale da Rosa importa em primeiro lugar enquadrar a fileira agroalimentar entendida como o conjunto de setores agrícola; agroindustrial e comércio. Esquemáticamente podemos mostrar a fileira tal como representado na figura 4.1.

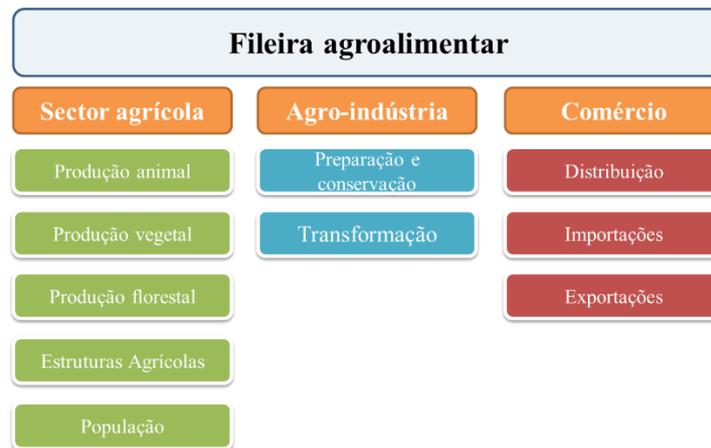


Figura 4.1 Representação esquemática da fileira agro-alimentar

Fonte: Elaboração própria a partir de INE (2011).

O setor agro-alimentar segundo INE, Comissão Europeia e Banco Mundial citado pelo estudo de Magalhães (2012) emprega diretamente 110.000 pessoas, o que representa 2,9% do total do emprego nacional, e indiretamente cerca de 500.000 pessoas, o que em conjunto eleva para 16% o peso no emprego total (figura 4.2).

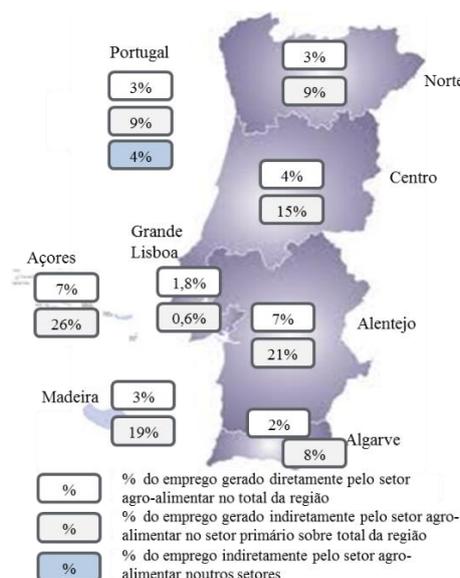


Figura 4.2 Contribuição do setor agro-alimentar para o emprego do país

Fonte: Magalhães (2012)

O setor é composto por um número aproximado de 10.000 empresas. É o setor que mais contribui para a economia com um volume de negócios de 14 mil milhões de euros e um valor acrescentado bruto (VAB) de 3 mil milhões de euros, representando respetivamente 4,2% e 3,5% naqueles indicadores a nível nacional. Segundo o mesmo estudo estima-se que o contributo do setor em termos de produto interno bruto (PIB) para o total do país seja de 4,5%.

4.1 Estruturas agrícolas e perfil da população

No que respeita à caracterização da estrutura agrícola do país destaca-se que na década de 1999-2009 se registou uma diminuição quer do número de explorações, como também da superfície explorada. O quadro seguinte mostra que apesar desta diminuição, a superfície agrícola utilizada (SAU) por exploração aumentou em 28,9 pontos percentuais.

Quadro 4.1 Estrutura agrícola em Portugal

	1999		2009		Variação	
	explorações n.º	superfície ha	explorações n.º	superfície ha	explorações % (99-'09)	Superfície % (99-'09)
<i>Superfície total</i>	415.969	5.188.938	305.266	4.709.131	-26,6%	-9,2%
<i>Superfície agrícola utilizada (SAU)</i>	412.612	3.863.094	303.867	3.668.145	-26,4%	-5,0%
<i>SAU (Vinha)</i>	246.934	215.041	156.404	177.381	-36,7%	-17,5%
<i>SAU/exploração (total)</i>		9,4		12,1		28,9%
<i>SAU/ exploração(vinha)</i>		0,9		1,1		30,2%

Fonte: INE (2013)

Do ponto de vista de utilização das terras ou no que respeita ao setor da vinha constata-se que a diminuição quer no número de explorações, quer na superfície agrícola utilizada (SAU), é superior à média nacional registando respetivamente -36,7 e -17,5 pontos percentuais. Já no que respeita ao rácio de SAU por exploração, registou um crescimento de 30,2 (vs. 28,9 na média nacional) pontos percentuais na década em análise (quadro 4.1). No que respeita à população ativa agrícola verifica-se que tem diminuído continuamente desde a década de 1950 (quadro 4.2). De acordo com o último Censos 2011 - INE, 2012(2) representa 2,8% da população ativa total.

Quadro 4.2 Evolução da população residente, população ativa e população ativa agrícola

	1950	1960	1970	1981	1991	2001	2011
<i>População residente</i>	8.441.312	8.889.392	9.611.125	9.833.014	9.862.540	10.356.117	10.562.178
<i>População ativa</i>	3.196.482	3.315.639	3.163.855	3.828.264	4.127.570	4.650.947	4.361.187
<i>População ativa agrícola</i>	1.523.118	1.398.265	965.930	705.252	418.778	215.598	110.393

Fonte: INE, (2012 (1,2))

Em termos de evolução, em todos os censos desde 1950 se verifica que a evolução negativa tem sido bastante significativa atingindo uma variação média superior a 45% desde 1991 (figura 4.3).

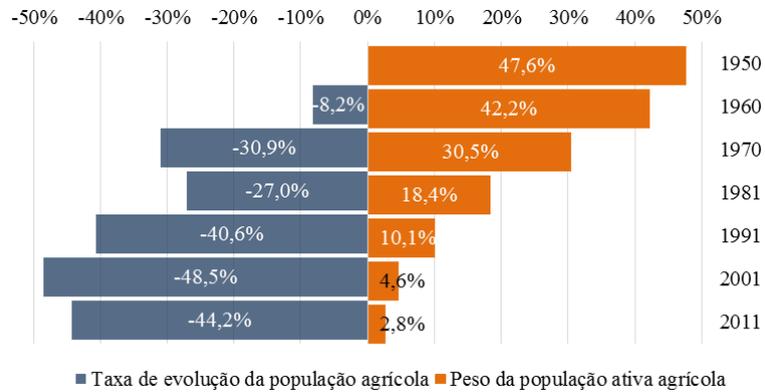


Figura 4.3 Evolução percentual da população agrícola ativa
 Fonte: INE, (2012 (1,2); 2013)

4.2 Evolução dos preços na cadeia alimentar e outros fatores compreensivos

De acordo com os estudos do GPP (Maio:2012(1)) e (Maio:2012(2)), são analisados dados importantes para a compreensão da dinâmica do setor:

- Os preços agrícolas evoluíram de forma semelhante (quer nas descidas, quer nos aumentos) aos preços na indústria e no consumidor;
- O preço implícito no produto agrícola registou uma diminuição no período em análise de 26% (28,6% no período de 2000-2011 –figura 4.4), fator fortemente penalizador do poder de aquisição dos produtores agrícolas. Esta situação justifica-se pelo significativo crescimento dos preços dos consumos intermédios (35,2%) conjugada com a estabilidade verificada nos preços da produção agrícola (crescimento de apenas 5,8%);

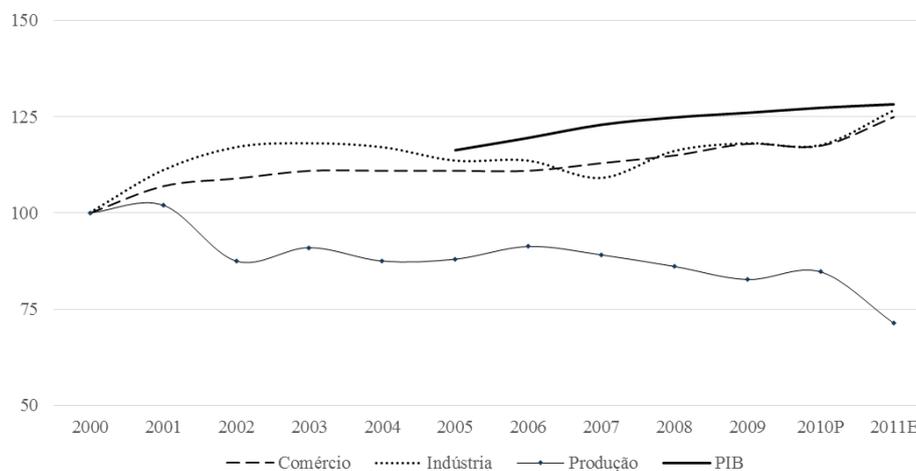


Figura 4.4 Índices de preços implícitos do PIB, VAB agrícola, das indústrias alimentares das bebidas e do tabaco (2000=100) P – dados preliminares; E - estimativa
 Fonte: GPP (Maio:2012(1))

- O preço de venda no produtor (+1,5% no período 2005-2011) não conseguiu refletir o significativo aumento dos custos de produção (+5,1% em bens de consumo corrente e +2,6% em investimento, no período 2005-2011), fator que penaliza o desempenho da margem da produção agrícola;
- A evolução da produtividade do trabalho calculada em função do VAB por Unidade de Trabalho Agrícola (UTA) desde 2000 registou um crescimento maior comparando com o crescimento da produtividade total da economia (figura 4.5).

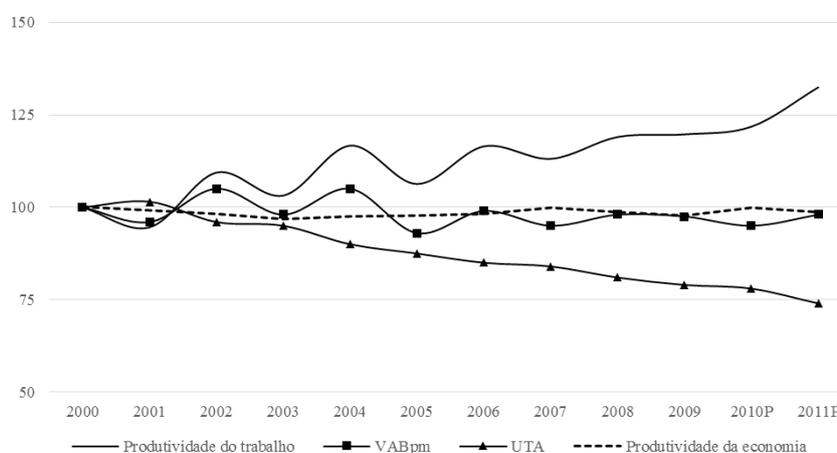


Figura 4.5 Produtividade do trabalho agrícola e da economia
 Fonte: GPP (Maio:2012(1)), Knoema.com (2011)

- A partir de 2009, em Portugal, os preços dos produtos alimentares registaram uma evolução inferior ao nível da inflação. Já na União Europeia (UE27) esse crescimento foi superior;
- Existe uma relação de forças desequilibrada na negociação entre produtores e a cadeia de distribuição. Em Autoridade da Concorrência (2010), são apontados os quatro aspetos que mais espelham esse desequilíbrio (imposição unilateral de condições; descontos e outras contrapartidas; penalizações e prazos de pagamento)⁵;

⁵ No que respeita ao funcionamento do setor agroalimentar e suas práticas concorrencias ver 1 as orientações propostas pela Comissão Europeia (2009), que abrangem os quatro vetores: 1- relações sustentáveis entre os intervenientes do setor; 2 – transparência na cadeia de abastecimento alimentar; 3 – eliminar obstáculos e práticas que fragmentam mercado interno; 4 – incentivar competitividade da cadeia de abastecimento alimentar.

- Verifica-se uma generalizada baixa concentração da produção e oferta agrícola. O grau de organização em Portugal nos oito setores analisados em Bijman et al (2012) ronda os 30% e a média da UE27 é de 40% (figura 4.6 e 4.7). O setor hortofrutícola em particular, segundo os dados do GPP (2012) apresentava um grau de organização na ordem dos 18% em 2010 tendo passado para 22,15% em 2011, sendo que a média do mesmo na UE27 é cerca de 43% como se pode observar na figura 4.6. Em termos de evolução pode ver-se no quadro 4.3 que na UE27 se verificou um crescimento de 21,6% no número de Organizações de Produtores (OP) na UE27 no período 2000-2007 e de 39,9% no peso que a produção das OP tem no valor da produção total.

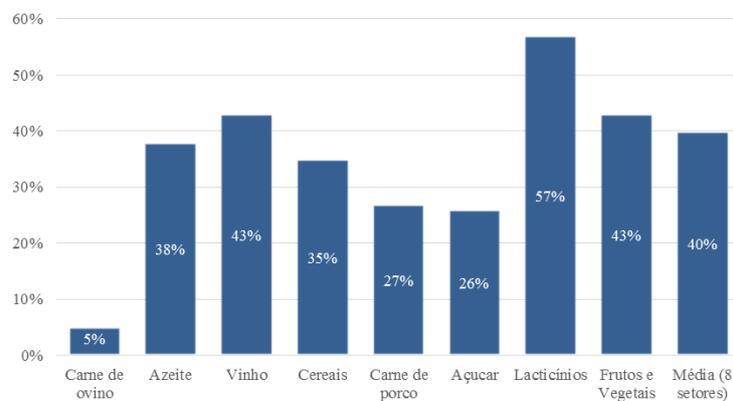


Figura 4.6 Quota de mercado das organizações de produtores (2010)
Fonte: Bijman et al (2012)

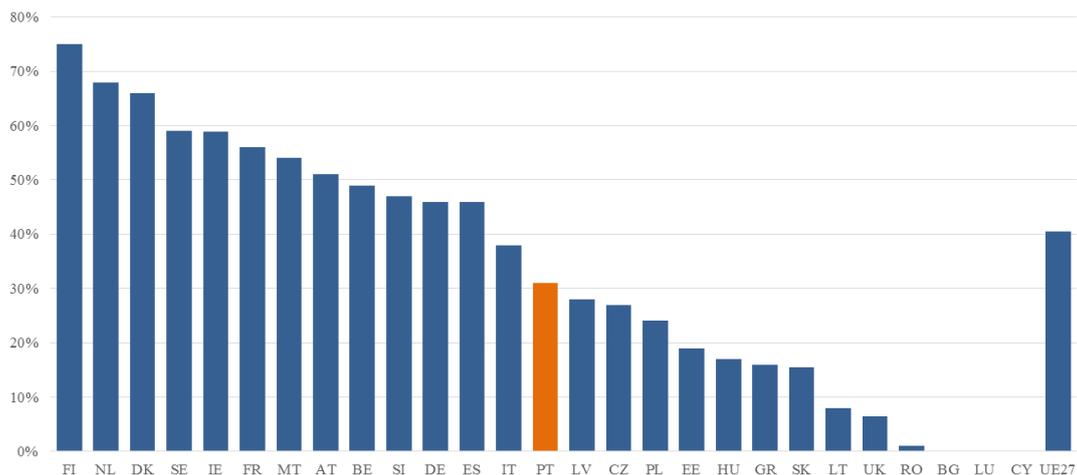


Figura 4.7 Quota de mercado das organizações de produtores, por país (UE27), em 8 setores⁶ (2010)
Fonte: Bijman et al (2012)

⁶ Carne de ovino, azeite, vinho, cereais, carne de porco, açúcar, lacticínios, frutos e vegetais.

Quadro 4.3 Evolução do peso das organizações de produtores na UE27

EU-27	Organizações de produtores (OP's)		Valor da produção das OP's	
	2007 (n°)	2007/2000 ($\Delta\%$)	2007 (M€)	2007/2000 ($\Delta\%$)
	1553	+21,6%	17.679	+39,9%

Fonte: Camanzi et al (2009)

4.3 Balança comercial do setor agro-alimentar

Em termos de balança comercial, no período 2000-2011, o setor agroalimentar apresentou uma performance positiva tendo o crescimento das exportações registado uma média de 7 pontos percentuais ao passo que o crescimento das importações foi de 4,5 pontos percentuais (figura 4.8).

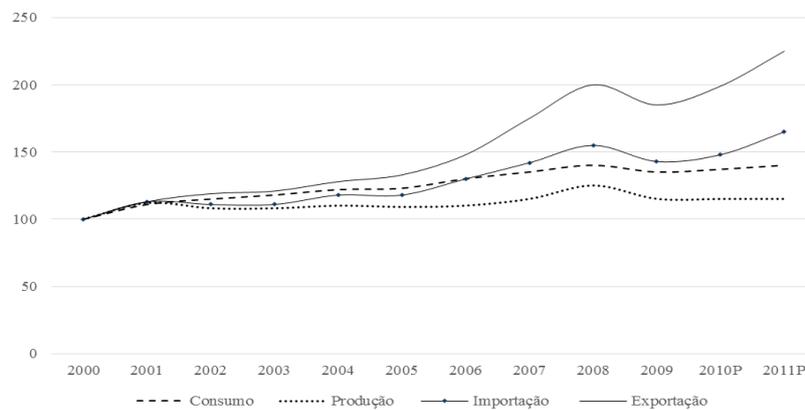


Figura 4.8 Evolução em valor da produção, consumo e comércio internacional de bens alimentares 2000-2011 (2000=100) P – dados provisórios
Fonte: Fonte: GPP (Maio:2012(1))

Contudo, o setor regista ainda um grau de autoaprovisionamento na ordem dos 83% no período mencionado. Se atendermos ao grau de autoaprovisionamento corrigido (eliminando as transações de consumos intermédios da fileira) aquele valor ronda os 70% (ver a figura seguinte).

Quadro 4.4 Grau de autoaprovisionamento de bens alimentares

	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010P	2011P
Grau de autoaprovisionamento**	83,2	83,6	82,8	82,1	82,2	83,0	82,8	81,9
Grau de autoaprovisionamento corrigido*				71,3	70,9	73,0		

P – dados provisórios

**corresponde ao agregado agricultura (sem tabaco e algodão), pescas e indústrias alimentares e bebidas

*com correção das produções alimentares que são dirigidas para consumos intermédios dos próprios ramos alimentares

Fonte: GPP (Maio:2012(1))

4.4 Uva de mesa

A uva de mesa insere-se no sub-setor da produção vegetal na categoria dos frutos. Conforme se pode ver na figura 4.9 da fileira de produção vegetal representa, segundo GPP (Novembro 2012) 55,1% da produção agrícola total e a categoria dos frutos representa 17,5% daquela. A uva de mesa tem um peso pouco expressivo (0,6%) na produção agrícola.

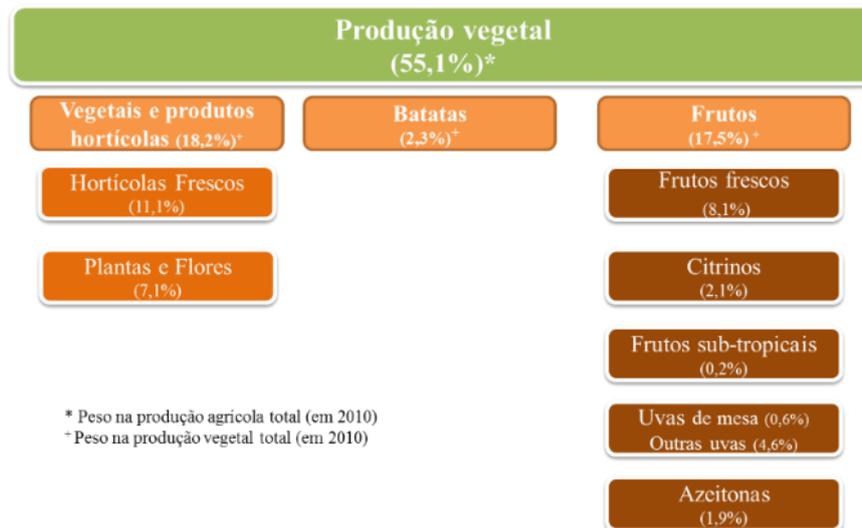


Figura 4.9 Peso da produção hortofrutícola na agricultura nacional
 Fonte: Elaboração própria a partir de GPP, 2012.

No que respeita à produção de frutos a uva de mesa representa cerca de 3% daquela como ilustra a figura seguinte.

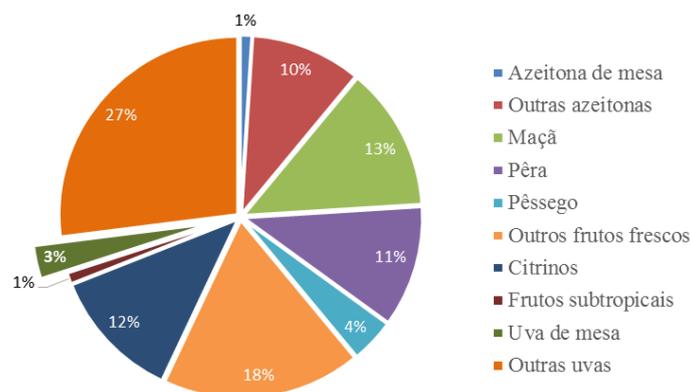


Figura 4.10 Estrutura de produção de frutos em 2010*, a preços de mercados

*dados provisórios

Fonte:GPP, (Novembro 2012)

De acordo com dados do INE (2013) a produção em Portugal deste fruto cifrou-se em cerca de 17 milhares de toneladas correspondentes a uma área de cultivo de aproximadamente 2500 milhares de hectares. A produtividade média ronda as 7 toneladas por hectare. Em termos de evolução da área de plantação tem-se assistido a um decréscimo contínuo desde o ano de 2008,

o que se deve, segundo GPP (Dezembro 2012), ao envelhecimento das vinhas sem que se tenha investido na sua renovação. Do ponto de vista de volume de produção, houve igualmente ao longo da década de 2001-2011 uma tendência de decréscimo em praticamente em todas as regiões. O Alentejo é a região onde se regista um crescimento contínuo no período acima referido, sendo atualmente a região que mais produz a nível nacional. Já a nível de produtividade (tonelada por hectare) há uma variação muito pouco linear em cada região ao longo da década. No anexo 2 pode observar-se os dados de 2001-2011.

4.4.1 Comércio internacional

A uva de mesa tem ganho preponderância e presença no mercado externo apresentando um crescimento significativo desde 2009 - conforme ilustra a figura seguinte – tendo atingido um valor de exportações de 8 milhões de euros em 2011. Ainda assim a balança comercial é desfavorável uma vez que as importações valerem naquele ano cerca de 36 milhões de euros (GPP, Dezembro 2012).

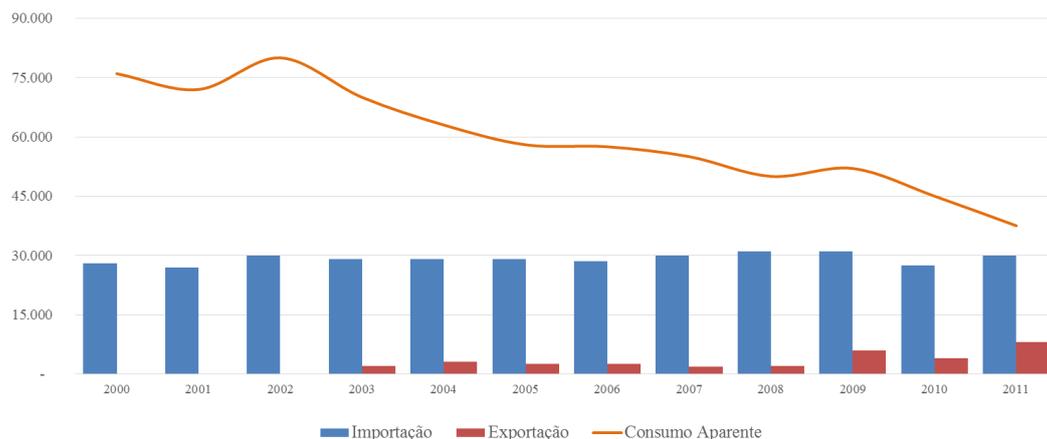


Figura 4.11 Uva de mesa: importação, exportação e consumo (toneladas)
Fonte: GPP (Dezembro 2012)

Segundo a mesma fonte o grau de abastecimento interno apresentou uma diminuição da ordem dos 20% nos anos de 2010 e 2011 pois a orientação exportadora do setor passou de 4,8% em 2009 para 39,3% em 2011. O principal mercado de destino das exportações da uva de mesa é Espanha com uma quota de 44%, seguindo-se o Reino Unido – grande apreciador de uva sem grainha e principal destino de exportação daquele tipo de uva – com 7% e Angola com 4%. Espanha é também o principal fornecedor português. Na época baixa da uva de mesa (Inverno) o mercado português importa maioritariamente da África do Sul.

Do ponto de vista dos termos de troca (preços de importação e exportação) o mercado português tem assistido a uma evolução do preço de importação estando este a convergir para níveis idênticos ao preço de exportação – ver figura seguinte.

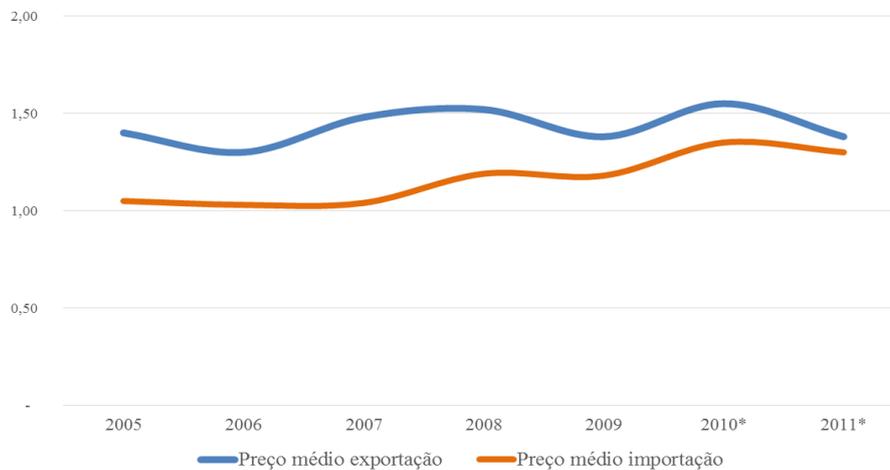


Figura 4.12 Preço médio de exportação e importação (Eur/Kg)

*dados preliminares

Fonte: GPP (Dezembro 2012)

4.4.2 Perfil do sub-setor da uva de mesa

De forma sucinta, podem apontar-se os seguintes fatores como os principais caracterizadores do setor – baseado em GPP (Dezembro 2012):

- As empresas têm mostrado uma adaptação às características dos consumidores mais exigentes apostando em variedades de qualidade e sem grainha (no mercado nacional e externo);
- A conservação a baixas temperaturas é muito importante para garantir o bom acondicionamento durante o transporte (que é feito em transportes munidos de câmaras frigoríficas);
- Existe grande procura do produto pelas grandes cadeias de distribuição mas também, ainda que em menor peso, pelos mercados abastecedores e mercados regionais;
- É um setor bastante atomizado constituído por pequenas empresas e com pouca preparação para a internacionalização;
- É um setor que requer investimento e mão-de-obra intensiva com know-how específico e que por conseguinte requer formação;

- Há deste modo uma grande dispersão de oferta muita da qual através de organizações de produtores também elas de pequena dimensão;
- A nível externo existe forte concorrência com presença de economias de escala favoráveis, ainda que também a nível internacional também estamos na presença de um setor atomizado com muitas empresas;
- A nível de exportação verifica-se a existência de barreiras à exportação para mercados como Brasil, Canadá, EUA, Rússia, Norte de África e Médio Oriente. A título de exemplo para exportar para o Brasil é necessário cumprir com um procedimento de «Análise de Risco de Pragas» o que implica custos e burocracia acrescidos. Para os EUA é necessário um sistema de «pré-desalfandegamento» no qual a mercadoria é certificada antes de ser exportada. Este sistema está previsto estar em funcionamento só em 2016/2017;
- As condições climáticas mediterrânicas do país são favoráveis à produção da uva de mesa, que com longos períodos de exposição solar, permite uma boa gestação das variedades.

4.4.3 Principais desafios

- Investir na promoção da uva de mesa no mercado externo;
- Necessário criar marcas que transmitam imagem de qualidade do produto nacional – neste caso particular da uva de mesa;
- Procurar parcerias estratégicas entre banca e associações de produtores com vista à promoção e à partilha de risco na internacionalização;
- Necessário trabalhar no aumento da produção e no reforço do conhecimento técnico com o propósito de mitigar a baixa escala da produção nacional;
- Na sequência do anterior, reforçar a cultura de risco e empreendedorismo com vista a aumentar investimento no setor;
- Aumentar a quota no mercado nacional com intuito de melhorar o grau de auto-provisionamento.

5. Estudo de Caso: a Herdade Vale da Rosa

5.1 Origens da Herdade Vale da Rosa

As origens da Herdade Vale da Rosa remontam à década de 50 do século passado altura em que Francisco Silvestre Ferreira, pai do atual presidente, se estabeleceu no concelho de Ferreira do Alentejo, na Herdade do Pinheiro, na sequência dos negócios que mantinha entre a zona oeste e o Alentejo. O fundador da então Casa Silvestre Ferreira nasceu no Ramalhal, concelho de Torres Vedras. Os negócios dessa época consistiam essencialmente na venda de vinhos e cereais.

Quando essas relações comerciais se estreitaram Francisco Silvestre Ferreira acabou por se fixar no Alentejo tendo-se tornado um respeitado comerciante da região. Na altura geria um armazém de bebidas e, mais tarde, em meados da década de 1960, tornou-se arrendatário de terras nas quais começa a produzir uva de mesa numa extensão que veio a atingir os 400 hectares. Possuía também culturas de produtos hortofrutícolas e cereais tendo sido o maior produtor nacional de trigo. Chegou a empregar em épocas de colheitas cerca de 400 trabalhadores.

A produção da uva de mesa começou com a variedade Dona Maria e em 1972 ocorreram as primeiras exportações para o mercado inglês sobretudo para a cadeia de supermercados Marks & Spencer. Na altura já conservavam as uvas num armazém frigorífico preparado com o objetivo de prolongar o período de abastecimento dos mercados.

Quando em 1976 se deram as ocupações das terras na sequência do processo da reforma agrária, a família Silvestre Ferreira partiu para o Brasil, tendo-se radicado no município do Maringá, estado do Paraná. Aí rapidamente retomaram a atividade empresarial agrícola e começaram o cultivo de uva Dona Maria numa extensão de 50 hectares. Também iniciaram o cultivo de frutas e a exploração pecuária. No início da década de 1980 deram início à produção da uva de mesa sem grainha.

Aquando da restituição das terras em Ferreira do Alentejo nos princípios da década de 1980 os filhos mais velhos de António Francisco Silvestre Ferreira ficaram a dirigir a exploração e este regressou a Portugal em 1984, para acompanhar o filho Francisco que se encontrava doente.

António Silvestre Ferreira permaneceu no Brasil, onde lecionava medicina veterinária na Universidade Estadual do Maringá, dando continuação à atividade empresarial do seu pai na produção de uva de mesa.

Em Portugal António Francisco Silvestre Ferreira, continuando na sua senda de empreendedorismo, e após visitas a Bari, em Itália onde estavam sediados os melhores produtores de uva de mesa, decidiu reverter toda a área de exploração de vinha baixa para o sistema de vinha alta coberta com plástico – o sistema de pérgola italiana. No espaço de uma década investiu cerca de cinco milhões de euros numa extensão de 250 hectares de vinha de uva de mesa, 80 hectares de vinha de vinho e 60 hectares de pera rocha.

Em finais de 1999 o estado de saúde de António Francisco Silvestre Ferreira agravou-se tendo vindo a falecer em Fevereiro de 2000. O filho António Silvestre Ferreira regressou do Brasil nesse ano e tomou a seu cargo a exploração e a colheita desse ano.

Na sequência das partilhas, a Herdade do Pinheiro foi dividida pelos herdeiros em 3 partes e António Silvestre Ferreira continuou, assim, o seu projeto de exploração das uvas de mesa. Deu o nome de Herdade Vale da Rosa inspirado no sítio da Herdade do Pinheiro com esse nome, onde em criança costumava brincar.

Desde 2000 até ao presente o crescimento da empresa tem sido significativo. De uma extensão de 100 hectares na altura chega aos dias de hoje com uma extensão produtiva atual de 170 hectares com um total projetado os 300 hectares. Em 2006 em conjunto com um empresário italiano cria a UVAL, sociedade parceira da Herdade Vale da Rosa que, com 60 hectares de uva de mesa, perfaz 230 hectares atualmente em exploração⁷. Já sob a égide da marca Herdade Vale da Rosa solidificou as exportações para Inglaterra e encetou atividade noutros mercados externos pela primeira vez (Alemanha, Angola, Bélgica, China, Espanha, França, Holanda, Luxemburgo, Polónia, República Checa, Suíça).

“O mercado externo é o alvo. Para uma empresa agrícola que trabalha este tipo de produtos o mercado externo é muito importante. É lá que aprendemos e que conseguimos fazer muito da base do sucesso. No mercado externo concorremos com os melhores do mundo se nós nos dermos bem no mercado externo, que é tão exigente, também temos sucesso no mercado interno. Sobretudo temos mentalidade para o fazer. O mercado interno é também muito importante atendendo a que estamos a «jogar em casa», temos que procurar estar sempre na linha da frente no nosso mercado. Temos variedades que são menos resistentes e muito saborosas e que não aguentam viagens tão longas [...] e por conseguinte são canalizadas para o mercado interno.”, António Silvestre Ferreira, Administrador.

O próximo mercado de exportação é o Brasil - depois de “*ultrapassar algumas barreiras burocráticas e fitossanitárias há cerca de dois/três meses*” – mas, também o Dubai e, mesmo, Marrocos, onde estão concentrados agora os esforços de internacionalização da empresa.António Silvestre Ferreira confirma que estão “*a negociar e já com contactos adiantados*” para exportar através da Walmart e que farão em 2014 “*a primeira experiência*” de venda de uvas de mesa sem gralha para países árabes. Também para o Norte da Europa as vendas do Vale da Rosa vão crescer. “*Queremos exportar mais para lá e estamos em negociações com uma cadeia de supermercados na Noruega*”. In Agronews, Vida Económica 28 de Março de 2014.

⁷ O perímetro de análise do presente estudo de caso não contempla a Sociedade UVAL. Todas as informações financeiras, de marketing, de produção e de exportação referem-se somente à sociedade Herdade Vale da Rosa, sociedade por quota detida em 80% pelo empresário António Silvestre Ferreira e em 20% pelos quatro filhos deste com uma quota de 5% cada um.

Atualmente a empresa emprega ao longo do ano uma média de 350 pessoas. Destas, 73 faziam parte do quadro permanente em 2013. Em época de colheita pode chegar a cerca de 500 colaboradores. No quadro seguinte podemos ver uma breve caracterização da população empregada da empresa

Quadro 5.1 Caracterização da população da empresa

	2012	2013
Homens	235	301
% Homens	50,76%	57,33%
Mulheres	228	224
% Mulheres	49,24%	42,67%
Quadro permanente	60	73
Habilitações académicas		
Ensino Básico	404	433
Ensino Secundário	49	78
Ensino Superior	10	14

Fonte: Herdade Vale da Rosa

Em termos de capacidade produtiva a empresa produz cerca de 5.000 toneladas com um potencial para atingir as 6.000 toneladas entre 2014 e 2015. Em termos de vendas a empresa fatura cerca de 7,5 milhões de euros (Anexo 12).

5.2 Perspetiva de evolução

[...] O nosso país nos últimos dois anos mais que dobrou as exportações de produtos agrícolas. [...] Vejo o desenvolvimento racional da agricultura como a mola de salto ao desenvolvimento das regiões [...]. E é imprescindível que o agricultor ganhe dinheiro e seja rentável na sua atividade.

Eu gostava muito de ajudar o meu país. Tenho muita pena do país estar nestas condições. Acho que não faz sentido uma região como esta onde nós estamos, com umas condições tão extraordinárias para produzir sabor, estar totalmente sub-ocupada. Não faz sentido Beja ser uma cidade pobrezinha. Temos condições para brilhar no mundo, tal e qual como a Herdade Vale da Rosa já está a fazer à sua medida pois somos pequenos. Eu gostava muito de contribuir, com o conhecimento que tenho, com a experiência que adquiri ao longo da minha vida, para que a minha região, o meu país se desenvolvesse mais. E acho que isso é absolutamente fácil. O Alqueva tem 120 mil hectares de terra para irrigar. Estou a estudar a melhor forma de poder ajudar ao desenvolvimento da região, pois esta tem um futuro promissor em meu entender. Estou preocupado com o futuro. Como é que eu faço para que a Herdade Vale da Rosa cresça e possa levar a outros isto que está a fazer? Tenho que fazer de forma planeada e pensada para não pôr o meu nome em risco. Sou homem sério e honrado, não posso agora ir expor indivíduos a grandes riscos. Temos várias maneiras de fazer isso mas ainda estou a traçar os cenários possíveis. Eu quero dar o passo certo, consciente bem seguro, vou fazer 65 anos, e não tenho tantos anos assim para tomar essas decisões. Há neste momento muita gente, entidades que estão muito curiosas em relação à Herdade Vale da Rosa e que querem entrar no capital da empresa mas ainda não sei bem qual o melhor passo a dar. Já tenho 3 filhos a trabalhar comigo e na realidade o projeto tem continuidade assegurada. E reafirmo que temos condições de podermos contribuir para algo maior do que aquilo que estamos a fazer. Depois vendo o mercado, que mercado que a gente tem! Temos mercado à vontade. A nossa dificuldade é dizer «não tenho para lhe vender». No ano passado na reunião anual da Marks&Spencer o responsável disse «importamos uvas de 19 países as suas são as melhores». Isto é o corolário dos nossos esforços e tudo o que

fazemos e devo dizer que isto em primeiro lugar é em virtude de estarmos numa região privilegiada, e claro que depois temos que fazer o trabalho de casa [...]”António Silvestre Ferreira, Administrador.

5.3 Estrutura organizativa da Herdade Vale da Rosa

A Herdade Vale da Rosa conta com uma estrutura de três departamentos operacionais da dependência do sócio-gerente António Silvestre Ferreira - administrativo e financeiro; operações e comercial. Conta também com três departamentos de suporte à gestão - relações públicas, recursos humanos e jurídico e arranjos exteriores (anexo 3).

“Para se ter sucesso nesta atividade, precisamos de a desenvolver de uma forma muito profissional. Em termos de agricultura nacional não há muitas organizações como a Herdade Vale da Rosa com uma estrutura organizada com uma área administrativa, técnica e comercial.” António Silvestre Ferreira, Administrador.

A profissionalização da gestão da empresa tem sido uma grande prioridade da administração. Em termos de modelo de governo existe uma Comissão Executiva (CE) que reúne quinzenalmente com António Silvestre Ferreira, os filhos e os gestores de departamento. É a CE que define as grandes linhas de ação operacional bem como estratégica. Hoje a empresa está munida dos meios técnicos e humanos que fazem capaz de competir e a desenvolver a sua atividade nos exigentes mercados onde está presente.

A Herdade Vale da Rosa tem desenvolvido um sistema informático ERP baseado na aplicação SAP que suporta a gestão e permite ter à disposição um quadro de comando atualizado *on-line* com informação básica para a tomada de decisão operacional. Toda a informação acerca da rastreabilidade do que é colhido no campo também é gerido neste sistema.

5.4 Organização da vinha e ciclo produtivo

De seguida serão referidos os aspetos fundamentais da organização da vinha e quais as etapas fundamentais do ciclo produtivo.

5.4.1 Organização da vinha

“Estamos numa zona potencialmente muito rica. Do que conheço, e conheço muita coisa, é a região que melhores condições apresenta na Europa para produzir estes produtos nobres, *gourmet*, com elevadas características organolépticas.”, António Silvestre Ferreira, Administrador.

A Herdade Vale da Rosa situa-se no concelho de Ferreira do Alentejo, distrito de Beja. Tem a sua exploração de uva de mesa organizada por quadras de 1 hectare – 100mx100m. No anexo 4 pode ser consultado o esquema em como estão dispostas as quadras. Como já anteriormente

referido estão 170 hectares em exploração, 100 dos quais estão cultivados com uva sem grainha). As variedades de uva estão juntas por quadra. Atualmente estão em produção 12 variedades. No anexo 5 pode ser consultado o mapa de colheita das diferentes variedades.

A uva sem grainha tem sido cada vez mais uma aposta da empresa pois os mercados internacionais só consomem uva sem grainha. Atualmente dos 170 hectares de exploração, 100 estão adstritos à produção de uva sem grainha.

Entre 2007 e 2010 a empresa investiu cerca de 5 milhões de euros em 70 hectares de plantação e o objetivo da empresa é investir em mais 20 hectares de área de plantação cerca de 2 milhões de euros até 2015, e mais 2 milhões até 2016 em novas infra-estruturas de frio que prevêm a ampliação de câmaras frigoríficas e também das linhas de preparação e embalamento. O Programa de Desenvolvimento Rural (PDR) que vigora entre 2014-2020 deverá ajudar a financiar estas expansões.

5.4.2 Ciclo produtivo

Nesta secção descreve-se de uma forma geral como é feita a preparação das terras, as podas das plantas e as colheitas.

5.4.2.1 Preparação do solo e plantação

A preparação do terreno é feita a partir do mês de setembro até novembro. Depois da colheita das variedades precoces começa-se essa preparação que consiste basicamente em fazer as sub-solagens – fazer um rasgo profundo do solo - e as ripagens - rasgar o solo numa forma cruzada - para que a estrutura do solo fique partida de forma a que as raízes das vinhas possam atingir uma profundidade de entre 70 a 80 centímetros. Após essas operações em Março do ano seguinte podem plantar-se os bravos que são plantas só com raiz⁸ e sobre a mesma faz-se a enxertia do tecido das variedades pretendidas. A enxertia é uma operação delicada que requer *know-how* específico pelo que hoje são feitas em laboratório previamente antes de se plantar. Neste caso o que se planta são os prontos. Estas plantas levam cerca de um ano a desenvolver-se, a lançar as varas, que vão sendo podadas, e no verão produzem a primeira vez. Esta primeira produção é tipicamente baixa. Normalmente corta-se esse fruto completamente antes que esteja totalmente formado (dependendo das variedades, nas plantas mais vigorosas pode aproveitar-

⁸ Esta operação permite prevenir a vinha da doença filoxera que afeta as raízes das vinhas. Planta-se uma raiz de espécie resistente à doença e enxerta-se com as variedades pretendidas, até porque a espécie resistente normalmente não é produtiva.

se a produção, mas nas menos não) de modo a que a planta tenha um adequado desenvolvimento e formação dos ramos.

5.4.2.2 Podas

A vinha em novembro perde as folhas e fica sem atividade. Nesta altura realizam-se as podas pois a planta estando adormecida não sofre com isso. A poda serve para rejuvenescimento da planta. A planta só produz sobre a vara do ano anterior que tenha uma boa gema. Os ramos de há 3 anos não dão uvas assim como os do próprio ano. Na operação da poda deixa-se essa vara e cortam-se todas as outras. Este trabalho envolve uma logística muito significativa e uma técnica muito apurada. Na Herdade Vale da Rosa estão envolvidas cerca de cem pessoas nas podas que são organizados em grupos de 40 ou 20 pessoas para que não haja desfasamento de tarefas ao longo das carreiras de trabalho. Cada grupo tem um supervisor que recebe as indicações do chefe de produção de como deve ser realizada a poda.

5.4.2.3 Monda e colheita

A monda é uma atividade importante para a qualidade final do produto. A monda de cachos consiste em retirar das plantas os cachos mais pequenos e mal formados permitindo que a planta tenha a carga de adequada (Correia, 2012). A desponta de cachos consiste em retirar parte do cacho para que este fique com uma dimensão não muito grande (número de ombros em cada cacho). Segundo Leão (2003) citado por Correia (2012) os cachos mais pequenos têm mais procura pelo mercado. A monda de bagos consiste em retirar um determinado número de bagos dos cachos para que estes fiquem menos compactos e permita aos bagos que ficam um crescimento adequado. A monda de bagos é feita depois do vingamento e antes do bago atingir um determinado diâmetro (Correia, 2012). A monda manual envolve muita mão-de-obra pois a contagem e seleção de bagos requer de muitas horas de trabalho. Na Herdade Vale da Rosa a monda manual demora entre 300 a 500 horas/ha (Correia, 2012). Dependendo das variedades o número de bagos por cacho varia entre 120 a 140. O rendimento das plantas é cerca de 30 toneladas por hectare e 25 toneladas por hectare nas variedades com grainha e sem grainha respetivamente.

“Temos um potencial de produção superior a 6.000 toneladas. Contudo, a Herdade Vale da Rosa produz uvas de grande qualidade, e para tal quer dizer que não podemos produzir tudo aquilo que as plantas têm condições de produzir [...]. Fazemos a seleção com o objetivo das uvas ficarem com mais sabor, com mais consistência, enfim com a possibilidade de serem vendidas a melhor preço. [...] Nós trabalhamos num rendimento das plantas que ronda as 30 toneladas por hectare e 25 toneladas por hectare nas variedades com grainha e sem grainha respetivamente. Dentro destes valores a uva apresenta um sabor exaltado”, António Silvestre Ferreira, Administrador.

A colheita ocorre entre junho e setembro. Nesta altura na Herdade Vale da Rosa chegam a trabalhar mais de 500 pessoas. É uma operação que requer um manuseamento cuidadoso do cacho para que este não se danifique e chegue ao consumidor final nas melhores condições. É no momento da colheita que se inicia o processo de rastreabilidade do produto colando uma etiqueta nas caixas que são colhidas e enviadas para o armazém. Essa informação permite saber a que horas foi colhida, quem colheu, quem foi o supervisor responsável e a variedade.

5.5 Investigação e desenvolvimento de variedades

A Herdade Vale da Rosa aposta muito vincadamente na investigação e desenvolvimento. Para tal tem estabelecido parcerias com a *Sun World*⁹, uma empresa sediada na Califórnia, com filiais nos 5 continentes, e que tem um historial de mais de 35 anos no desenvolvimento de variedades de uvas de mesa. A Herdade Vale da Rosa paga direitos de comercialização das diferentes variedades à *Sun World* a título de *royalties*. Esta por seu lado garante cooperação, não só ao nível de apoio técnico e de marketing, como também disponibiliza aos seus parceiros resultados dos testes das variedades mais recentes de modo a que estes tenham um portfólio de produtos disponíveis para introdução no mercado. Existem na Herdade Vale da Rosa áreas reservadas ao teste de novas variedades, avaliando as condições de adaptação e crescimento daquelas com vista à futura comercialização. Normalmente estão em teste entre 30 a 40 variedades.

“A uva sem grainha sempre existiu. Antigamente era toda desidratada para fazer passas. Há cerca de trinta anos começou a haver interesse pelo consumo desse tipo de variedades e apareceram organizações - a *Sun World* é uma delas - que passaram a fazer o melhoramento das uvas sem grainha, melhoramento que também sempre foi feito na uva com grainha. Esse melhoramento é feito através de cruzamentos para aumentar o diâmetro, a cor, o tamanho, a consistência. Nós estamos sempre atentos a novas variedades e nos nossos campos experimentais fazemos testes e fazemos experiências comerciais”, António Silvestre Ferreira, Administrador.

5.6 Cadeia de valor

Analisando a estrutura organizacional da empresa e contextualizando-a na fileira da uva de mesa, a Herdade Vale da Rosa está integrada verticalmente pois está presente em todos os passos da cadeia de valor conforme está ilustrado na figura 5.1. Ao longo de todo o processo é feito um controlo de qualidade com o objetivo de garantir a conformidade de todos os requisitos de produção colheita e preparação e embalamento. Na comercialização esse controlo é feito pelos parceiros distribuidores e retalhistas em conjunto com a empresa que faz uma avaliação

⁹ <http://www.sun-world.com/>

no terreno – não exaustiva – das condições em que o produto está acondicionado e exposto junto do consumidor final.

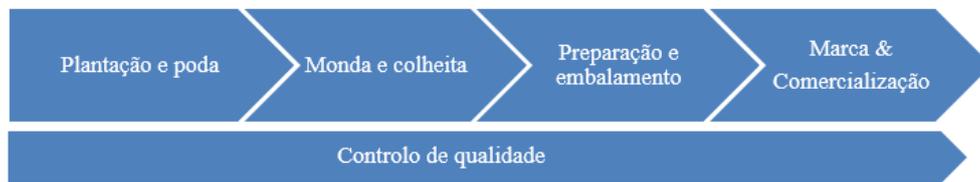


Figura 5.1 Cadeia de valor da Herdade Vale da Rosa
Fonte: elaboração própria a partir de informação da empresa

5.7 Política de marketing

Neste ponto abordam-se os pontos principais que caracterizam a política de marketing da empresa. São aqui referenciados o produto, a comunicação e divulgação, a marca e posicionamento, o preço e a distribuição. Também são aqui referenciados as certificações e os prémios de reconhecimento assim como a associação Portugal Fresh, pois entende-se que estes dois aspetos são importantes na estratégia de divulgação não só do produto mas também da empresa a nível institucional.

5.7.1 Produto

A Herdade Vale da Rosa orgulha-se de ter entre os seus clientes a famosa cadeia britânica de supermercados Mark & Spencer. Num evento da cadeia promovido na feira Fruit Logistica de Fevereiro, refere António Silvestre Ferreira o presidente da empresa britânica terá mesmo garantido que a “Vale da Rosa tem as melhores uvas do mundo”. In Agronews, Vida Económica, 28 Março de 2014.

“[...] Trabalhamos para que o consumidor fique com «água na boca» quando vê as nossas uvas no supermercado. E para que isso aconteça, muitas «festinhas» fizemos ao cacho, para estar ali bonito e valorizado” António Silvestre Ferreira, Administrador.

A uva de mesa requer tratamento especial pois é preocupação da empresa que chegue à mesa do consumidor final fresca, como acabada de colher. Todo o manuseamento do produto quer na colheita quer na linha de preparação e embalagem requer cuidados que obrigam à preparação e à formação específicas dos trabalhadores adstritos a essas tarefas.

É um fruto muito nutritivo e contém um elevado valor energético. O anexo 7 contém uma descrição detalhada dos valores nutritivos da uva de mesa.

A uva é colhida para caixas e, se for para o mercado interno é embalado a partir da vinha sendo arrefecida, quando chega ao armazém, para uma temperatura entre 2 e 6 graus centígrados. Se o destino for o mercado externo é colhida e enviada para a linha de preparação

e posteriormente arrefecida para uma temperatura entre 0 e 3 graus centígrados. Ver também anexo 8 com descrição das variedades comercializadas.

5.7.2 Comunicação e divulgação

Na sua política comunicação, a Herdade Vale da Rosa aposta numa abordagem de proximidade com o cliente. A divulgação do produto assenta em três grandes pilares de comunicação:

- a comunicação institucional:
 - a Herdade Vale da Rosa tem presença em outdoors
 - a Herdade Vale da Rosa tem presença na TV por via de reportagens de divulgação do papel da empresa na economia da região, da sua importância para o emprego do concelho assim como em programas de debate e de explicação do que é a uva de mesa sem grainha.
- a presença em feiras e eventos (*Fruit Logistica* – Berlin; *Fruit Attraction* – Madrid; SISAB – Lisboa; *Eurofruit Middle East Congress* - Dubai). No anexo 6 está o quadro com as presenças em feiras e eventos onde a empresa tem estado presente.
 - a Herdade Vale da Rosa desde 2011 que está presente na maior feira mundial do setor hortofrutícola, a *Fruit Logistica* em Berlim. A presença nesta feira faz-se em parceria com a Associação de produtores Portugal Fresh através da qual se faz uma promoção mais abrangente dos produtos hortofrutícolas portugueses. Os contactos aqui tidos são importantes para a divulgação do nome e do produto da empresa;
 - Visitas em missões empresariais em parceria com a Portugal Fresh. Seguindo o objetivo de promover os produtos hortofrutícolas nacionais este é também um canal de divulgação e promoção de extrema importância.
- visitas de clientes:
 - esta é uma vertente muito importante sobre tudo na épocas pré-campanha. Os clientes deslocam-se à Herdade Vale da Rosa com o objetivo de fazerem balanço sobre a campanha do ano anterior, fazerem a prova de novas variedades e definir objetivos para a campanha seguinte;
 - clientes durante a campanha realizam visitas com o intuito de fazerem auditorias surpresa afim de aferirem da qualidade do processo de colheita e tratamento do produto;

- visitas de potenciais clientes às instalações da empresa para conhecerem todo o processo produtivo, de tratamento e controlo de qualidade e de expedição.
- contactos de clientes atuais junto de potenciais clientes:
 - esta abordagem visa a divulgação junto dos clientes e promover “o passa palavra” para outros potenciais clientes. A exportação para a cadeia polaca Biedronka surge precisamente dum convite do cliente Jerónimo Martins.

5.7.3 Marca e posicionamento

“A marca é um fator fundamental. Temos trabalhado com muita dedicação e também algum risco para conseguir impor a marca, impor a respeito não só no mercado nacional como também no mercado internacional, e os clientes sabem que as nossas uvas valem mais do que outras uvas.” António Silvestre Ferreira, Administrador.

A criação da marca Vale da Rosa como marca de uva de mesa constitui uma aposta da empresa para se posicionar como produtor de alta qualidade. É dos poucos casos em Portugal em que existe uma marca de frutas associada exclusivamente a uma empresa. É igualmente importante na presença nos mercados internacionais pois é um fator de diferenciação e de reforço do posicionamento como empresa que produz uvas “*gourmet*”, de alta qualidade que é como a Herdade Vale da Rosa quer ser percebida no mercado.

5.7.4 Preço

“Os custos nesta atividade são muito elevados. Para que consigamos ter sucesso, temos que vender bem os nossos produtos, a preços interessantes.”, António Silvestre Ferreira, Administrador.

A formação do preço é estabelecida ao longo do decorrer das campanhas de cada ano e em função de cada variedade e do *timing* em que estas entram no mercado o preço pode ser mais ou menos pressionado pela negociação desenvolvida com cada cliente. O facto da Herdade Vale da Rosa estar presente no mercado num período alargado garante-lhe vantagens no estabelecimento de preços mais elevados sobretudo no mercado interno no qual a presença no início e fim da campanha (junho e julho; outubro e novembro) é quase exclusivo. Ver preços por quilograma no anexo 12.

5.7.5 Distribuição

A Herdade Vale da Rosa está presente em vários canais: grande distribuição nacional e internacional; mercados abastecedores e redes de frutarias. Na grande distribuição nacional a Herdade Vale da Rosa está presente no grupo Sonae; no grupo Jerónimo Martins; no grupo

Auchan e Lidl. Em termos de mercados abastecedores está presente nos mercados das principais cidades – Lisboa; Porto e Coimbra. A aposta nos mercados abastecedores e redes de frutarias surge como resposta à necessidade de reduzir a pressão que a grande distribuição coloca na negociação. A empresa procura assim estabelecer parcerias junto de canais de distribuição alternativos no sentido de reforçar capacidade de negociação junto daquela.

“Para vender no *Marks & Spencer* concorremos com empresas agrícolas de todo o mundo e somos nós que lá estamos. O incentivo destas cadeias internacionais dá-nos muita esperança no que o nosso país pode fazer. Não faz sentido não estarmos a exportar mais.” António Silvestre Ferreira In Diário de Notícias, 9 Novembro 2011.

Em termos internacionais está presente em várias cadeias retalhistas e distribuidores: em Inglaterra na cadeia *Marks & Spencer* e *Waitrose*; na Polónia na cadeia *Biedronka*, detida pela cadeia portuguesa Jerónimo Martins; na Holanda na cadeia *Aartsenfruit*. Através duma parceria com esta última foi iniciada a exportação para a China no ano de 2012.

O quadro seguinte resume os principais parceiros com quem a Herdade Vale da Rosa trabalha em cada mercado externo.

Quadro 5.2 Parceiros de distribuição

País	Parceiro
Alemanha	Global Fruit Point (www.globalfruitpoint.de/)
Angola	Texeira Duarte Distribuição (www.tddistribuicao.pt/) Planus Atlantico (www.planusatlantico.pt/) Luis Vicente (www.luisvicente.eu/)
Bélgica	Brutyn (www.brutyn.be/)
Espanha	Frutas Nieves (www.frutasnieves.com/) SGN Fruit
França	Fresal Prosol SAKR Fruits
Holanda	Artsenfruiten (www.aartsenfruit.nl/) Hillfresh (www.hillfresh.eu/)
Inglaterra	Mack Multiplo (www.mack.co.uk/) Primafruit (www.primafruit.co.uk/)
Luxemburgo	Fruti Taipina (www.frutitaipina.pt/)
Polónia	Biedronka (www.biedronka.pl/)
Suiça	PPO Service AG (www.ppo.ch/) Bourgeois Primeurs (www.bourgeois-primeurs.ch/)

No anexo 12 é apresentada a quota de exportação da empresa para cada mercado em 2012 e 2013 respetivamente. Em termos logísticos, a expedição é feita em paletes que são associadas à ordem de encomenda do cliente. No momento da expedição também é adicionada informação numa etiqueta que tem a informação da temperatura, do transporte, da hora a que saiu e para que cliente se destina. Se porventura se verificar algum problema com base na caixa sabe-se o que aconteceu para trás até à origem da colheita. A Herdade Vale da Rosa contrata a logística de transporte ao parceiro Grupo de Transportes Florêncio e Silva. Toda a mercadoria é expedida por camião à exceção do mercado Angolano e Chinês para os quais a expedição é através de barco. Cada cliente tem as suas especificações para o embalamento e expedição do produto. Podem ser consultadas a título de exemplo para o cliente *Marks & Spencer* e *Sonae* no anexo 9.

5.8 Uma nova estratégia de promoção: Associação Portugal Fresh

Em 2010, aquando da realização da *Fruit Logistica* em Berlim o ministro da agricultura António Serrano não vendo nenhuma representação portuguesa encetou esforços junto dos produtores para que fosse criada associação que pudesse representar a produção nacional. A Portugal Fresh nasce dessa conjugação de esforços de um conjunto de produtores, incluindo a Herdade Vale da Rosa como membro fundador. Esta associação pretende “evidenciar a potencialidade dos produtos nacionais, com base numa nova abordagem promocional da qualidade e unicidade do que é português, pensada para unir as empresas do sector em prol de um objetivo comum – a valorização da origem “Portugal” e das características dos nossos produtos”¹⁰. Como se pode ver no capítulo da caracterização do setor, o peso das organizações de produtores em Portugal ainda é diminuto comparado com a UE27. As organizações e produtores constituem um veículo importante de promoção e de união de forças para poder chegar-se às feiras de divulgação e aos mercados internacionais. Neste sentido a criação da Portugal Fresh e a participação da Herdade Vale da Rosa na sua criação é muito relevante.

5.9 Concorrência: produtores e exportadores mundiais

A uva de mesa é um produto de grande consumo e como tal o comércio deste produto assume uma dimensão significativa a nível mundial. É também um setor atomizado no qual atuam muitos produtores de vários países e com o quais a Herdade Vale da Rosa tem que concorrer

¹⁰ <http://www.portugalfresh.org/>

no mercado internacional. Segundo as estatísticas da Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV)¹¹, o comércio da uva de mesa em 2011 terá atingido um volume de 3900 milhares de toneladas sendo liderado pelos três principais países exportadores que são o Chile, a Itália e Estados Unidos os quais representam 45%. A figura 5.2 mostra os dez maiores países exportadores da uva de mesa.

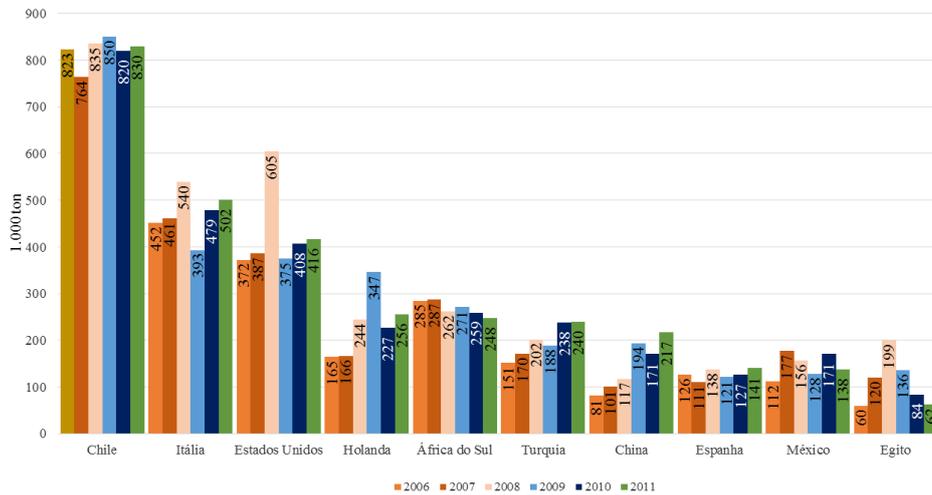


Figura 5.2 Países exportadores de uva de mesa (1.000ton)
Fonte: OIV

A Herdade Vale da Rosa sendo o maior produtor de uva de mesa em Portugal com uma quota de mercado na ordem dos 28%, representa cerca de 0,020% na produção mundial (Anexo 12). Ainda segundo a OIV os principais produtores mundiais em 2011 foram a China, Turquia, Irão e Itália conforme é ilustrado pela Figura 5.3 5.3.

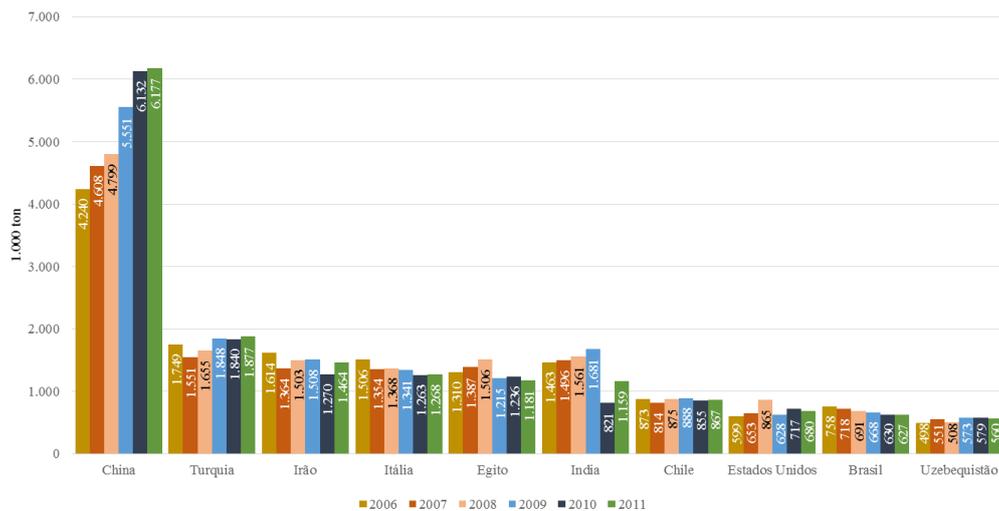


Figura 5.3 Países produtores de uva de mesa (1.000ton)
Fonte: OIV

¹¹ <http://www.oiv.int/oiv/info/enstatoivextracts2?lang=en>

Produção mundial está sobretudo concentrada no continente asiático devido ao volume produzido pela China.

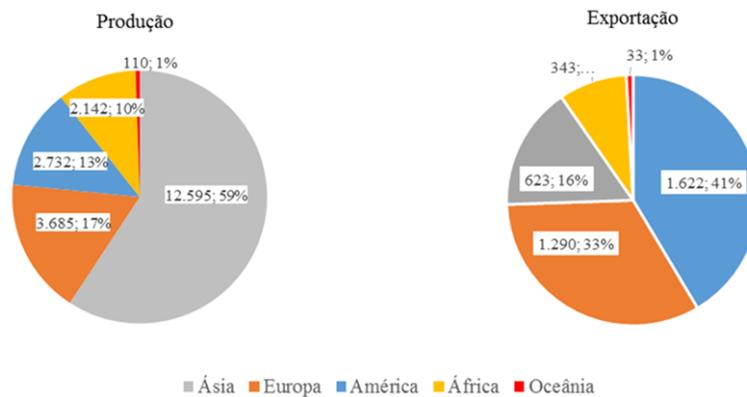


Figura 5.4 Distribuição da produção e exportação de uva de mesa por continente (1.000ton)
Fonte: OIV

A produção de uva na Europa está concentrada junto ao mediterrâneo sendo os principais produtores europeus a Itália e a Espanha, países estes que têm tradição na produção da uva de mesa (com e sem grainha) e são os principais concorrentes nos mercados onde a Herdade Vale da Rosa está presente. As zonas de Apulia em Itália (com aproximadamente 45.000 hectares de superfície plantada¹²) e de Múrcia em Espanha (com aproximadamente 5.200 hectares de superfície plantada, representando cerca de 70% da uva de mesa exportada em Espanha¹³) são as mais importantes regiões na produção daqueles países. No anexo 10 podem ser consultados alguns dados de empresas produtoras em Itália e em Espanha.

“Os espanhóis produzem duma forma totalmente diferente do que nós fazemos, eles procuram produzir a máxima quantidade possível ao mínimo custo. São extramente competitivos em preço. [...] À primeira vista nós estamos errados porque produzimos muito menos do que aquilo que se pode produzir com um custo muito elevado [...] pois temos centos de pessoas a fazer seleção de bagos, a fazer *crochet* nos cachos como costume dizer. Em termos figurativos, nós temos uma fábrica para produzir *Mercedes* e não faz sentido chegar ao fim da linha de montagem e trocar o volante e as jantes para fingir que é *Volkswagen*. O que temos que fazer, é encontrar clientes que queiram comprar *Mercedes*. O trabalho da Herdade Vale da Rosa é procurar os clientes interessados em comprar os produtos *gourmet* que produzimos.” António Silvestre Ferreira, Administrador.

5.10 Informação financeira ¹⁴

A Herdade Vale da Rosa é o maior produtor de uva de mesa em Portugal. De acordo com as estatísticas nacionais de produção de uva de mesa a quota de mercado ronda os 27%-28%. C prevê-se que as vendas da empresa atinjam 7.400 milhares de euros em 2014, cerca de 1.2%

¹² <http://www.fruit-book.com/table-grape>

¹³ <http://murciatoday.com/murcia-leads-spanish-table-grape-exports-22112-a.html#.U9Ar9ldVvQ>

¹⁴ Ver anexo 12.

abaixo de 2013. Esta redução tem a ver com o facto de estarem 6 hectares de uva com grainha em reconversão para uva sem grainha.

O quadro 5.3 resume os principais indicadores financeiros da empresa. Relativamente ao financiamento dos ativos, os rácios de autonomia e solvabilidade apresentam valores em 2012 de 27,2% e 37,3% respetivamente, que comparados com a média do setor mostram acerca da estabilidade financeira. Ainda em relação ao equilíbrio financeiro os rácios, rotação do ativo, e prazos médios de recebimento e pagamentos demonstram uma boa performance quando comparado com o setor. Por outro lado a liquidez geral, superior a 1 garante capacidade à empresa de satisfazer os seus compromissos de curto prazo ainda que o ciclo operacional, devido à sazonalidade inerente à atividade da empresa, gere receitas durante 5 meses correspondentes à campanha de colheita.

Do ponto de vista da rentabilidade económica a margem de EBITDA e a rentabilidade das vendas são influenciadas pela grande pressão que os custos de produção e comerciais representam na conta de exploração. O perfil de custos é próprio duma atividade muito baseada em mão-de-obra intensiva pois representam mais de 60% das vendas. O efeito dos encargos financeiros assim como a rentabilidade dos capitais próprios apresentam valores interessantes quando comparados com o setor, sendo esta última significativamente acima do juro praticado no mercado do ponto de vista de aplicações financeiras.

Quadro 5.3 Indicadores financeiros

Setor Agrícola	2012 ¹⁵	
	Setor	Vale da Rosa
Margem de EBITDA	19,8%	15,8%
Rentabilidade das vendas	19,2%	4,3%
Rentabilidade do ativo	4,0%	3,7%
Rentabilidade dos capitais próprios	2,5%	8,8%
Liquidez geral	255,1%	114,0%
Autonomia financeira	28,5%	27,2%
Solvabilidade	39,9%	37,3%
Efeito dos encargos financeiros	76,0%	22,5%
Rotação do ativo (vezes)	0,35	0,56
Tempo Médio de Recebimento (dias)	86	15
Tempo Médio de Pagamento (dias)	93	41

Fonte: Central de Balanços, Banco Portugal; Herdade Vale da Rosa.

¹⁵ Os dados reunidos na empresa são do triénio 2012-2014 ao passo que a informação do setor recolhida na Central de Balanços do Banco de Portugal são de 2010-2012, só permitindo análise comparativa no ano 2012.

5.11 Desafios futuros

Segundo a gestão da empresa o modelo de crescimento a médio e longo prazo ainda não está definido. O passo seguinte que nas palavras de António Silvestre Ferreira tem que ser o “passo certo” ainda está a ser equacionado. Na sua ambição, António Silvestre Ferreira entende que a empresa tem a mentalidade – e também a continuidade nos seus filhos – para poder desempenhar, na linha do que nas origens da empresa o seu pai fez, um papel ainda mais importante na economia da região.

A empresa tem ganho muita visibilidade e há entidades interessadas em entrar no seu capital. Deste modo que desafios futuros se colocam então à Herdade Vale da Rosa? Sendo uma pequena empresa que perfil de crescimento terá a empresa de apresentar? Podem perspetivar-se três vetores principais: 1) Continuar na diferenciação/especialização 2) Massificar; 3) Diversificar; Que estratégias podem ser implementadas para se poder lá chegar? 1) Crescimento através da aquisição de mais terrenos em Portugal?; 2) Criação de parcerias estratégicas com risco e investimento repartidos (*joint-venture*) em Portugal e/ou no estrangeiro?; 3) Aquisição de produtores instalados e reconverter a sua base tecnológica para o sistema de produção da Herdade Vale da Rosa?; 4) Criação de uma estrutura de produção baseada em organização de produtores - sob os *standards* e marca Vale da Rosa?

A empresa já granjeou uma importante reputação aquém e além-fronteiras que para se manter, e seja qual for o seu cenário de evolução futura, requer capacidade de investimento e visão estratégica.

6. Nota pedagógica do estudo de caso

A nota pedagógica é um elemento de suporte à discussão e reflexão do caso. Aqui estão descritos os objetivos pedagógicos que se pretendem atingir, são lançadas as questões a desenvolver em ambiente de sala de aula e é apresentado o plano de animação o qual inclui uma proposta de discussão e reflexão daquelas.

6.1 Objetivos pedagógicos

Este estudo de caso pretende abordar a internacionalização duma empresa agro-alimentar mais concretamente de produção de uva de mesa. Após a análise e discussão do caso o público-alvo deverá estar apto a:

- Compreender os principais contributos teóricos explicativos do tema internacionalização;
- Identificar os principais modos de estabelecimento no decurso de um processo de internacionalização;
- Compreender quais os fatores relevantes que uma empresa terá que desenvolver nas redes internacionais onde está inserida;
- Discutir quais as condições a que uma empresa tem que atender para selecionar mercados de destino;
- Identificar os fatores determinantes ao sucesso da internacionalização da empresa objeto do estudo;
- Discutir que tipo estratégia a empresa objeto de estudo terá que adotar tendo em conta o seu crescimento futuro.

6.2 Público-alvo

O presente estudo de caso deverá ser aplicado a alunos de licenciatura e mestrado em gestão. Poderá ser também aplicado a alunos de programas de executivos.

6.3 Questões e plano de animação

Quando aplicado em contexto de sala de aula o docente dará aos alunos o estudo de caso para leitura. O estudo de caso terá quatro questões para discussão. Deverão ser organizados três grupos de trabalho com um mínimo e máximo de três e quatro elementos respetivamente. Cada grupo terá a seu cargo a resposta a uma pergunta. O plano de trabalhos será o seguinte:

- Leitura do caso: 20 minutos;
- Discussão das questões pelos grupos de trabalho: 60 minutos. Aconselha-se aos grupos de trabalho elaborarem uma projeção em formato *powerpoint*.
- Discussão e debate por todos os alunos. Cada questão terá um tempo máximo de 15 minutos. O docente assume o papel de moderador.

Questão 1 – À luz das referências teóricas abordadas, quais as teorias de internacionalização que enquadram a realidade da internacionalização da Herdade Vale da Rosa?

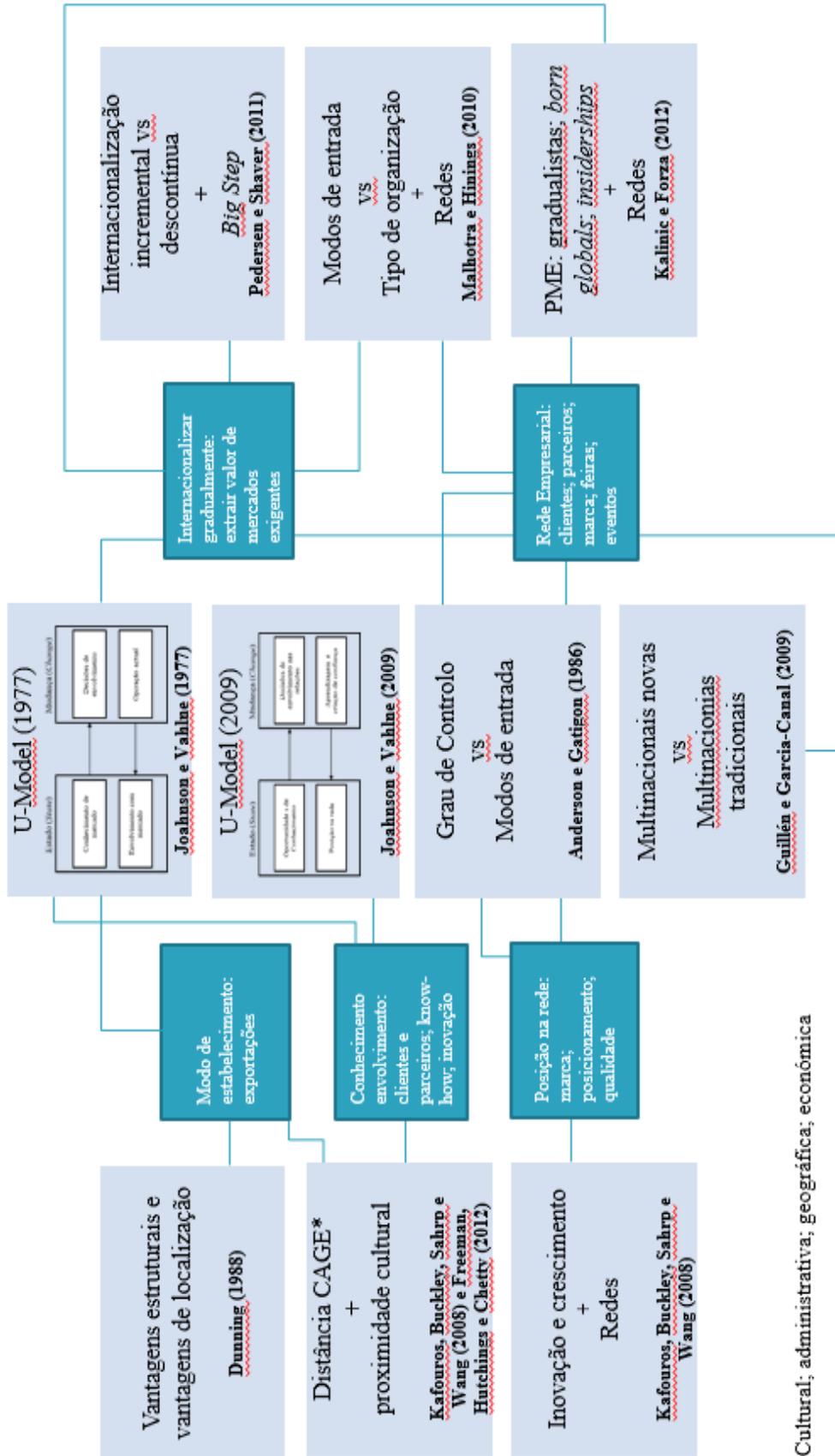
Questão 2 - Que fatores críticos explicam a importância e o sucesso da internacionalização da empresa?

Questão 3 - Que ações e estratégias deverá a empresa adotar para consolidar o seu crescimento internacional? Quais os novos países de destino e os modos de entrada?

Questão 4 - Que cenários futuros se colocam à Herdade Vale da Rosa no que respeita ao seu crescimento interno e externo?

6.4 Slides de apoio à discussão e reflexão do caso

Questão 1 – À luz das referências teóricas abordadas, quais as teorias de internacionalização que enquadram a realidade da internacionalização da Herdade Vale da Rosa

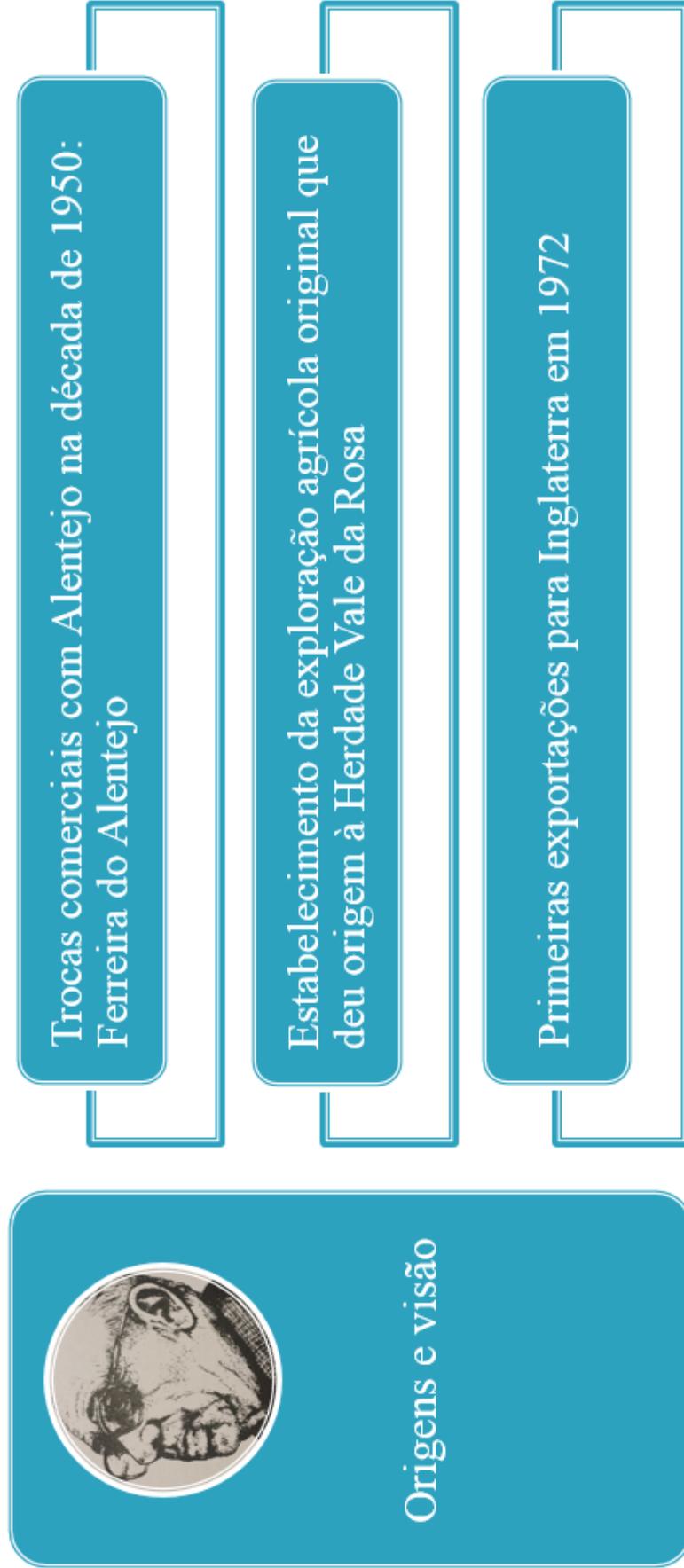


* Cultural; administrativa; geográfica; económica

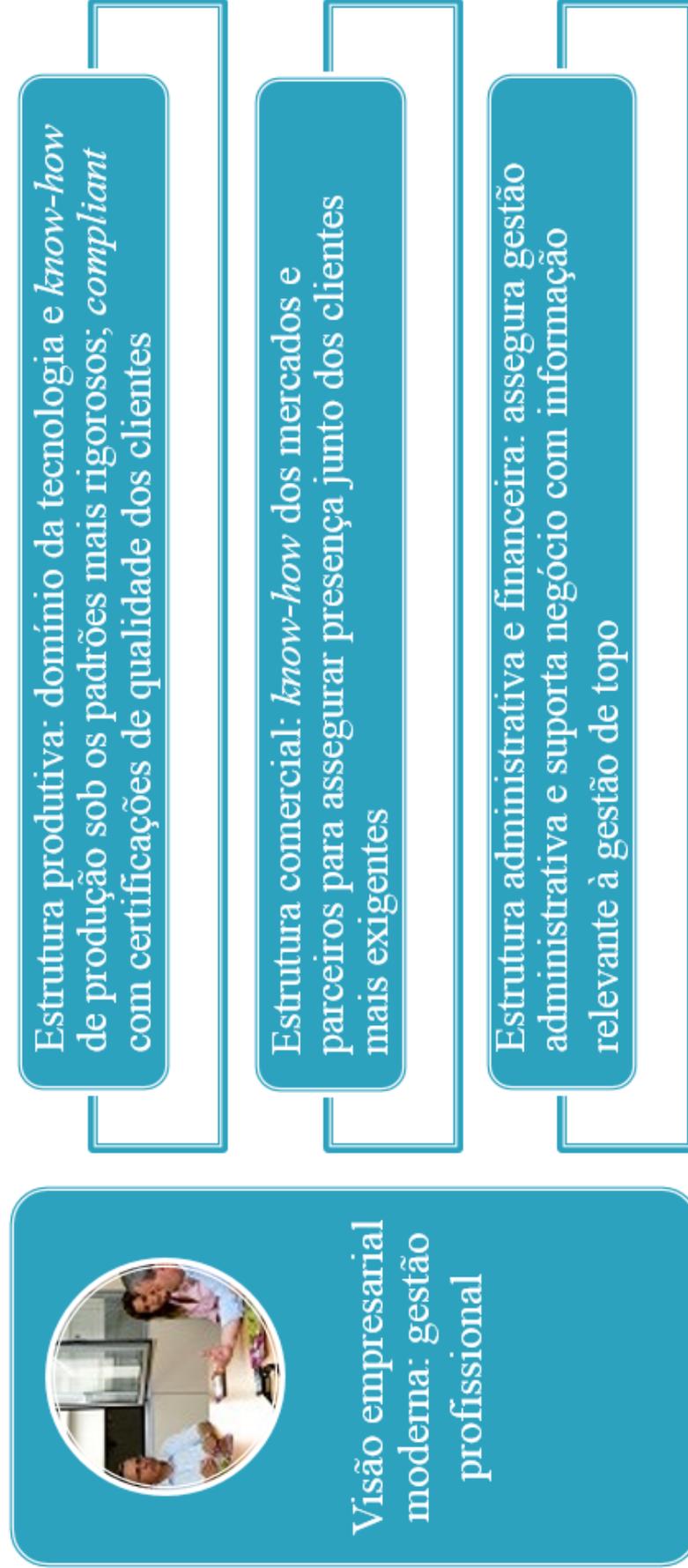
Questão 2 - Que fatores críticos explicam a importância e o sucesso da internacionalização da empresa?



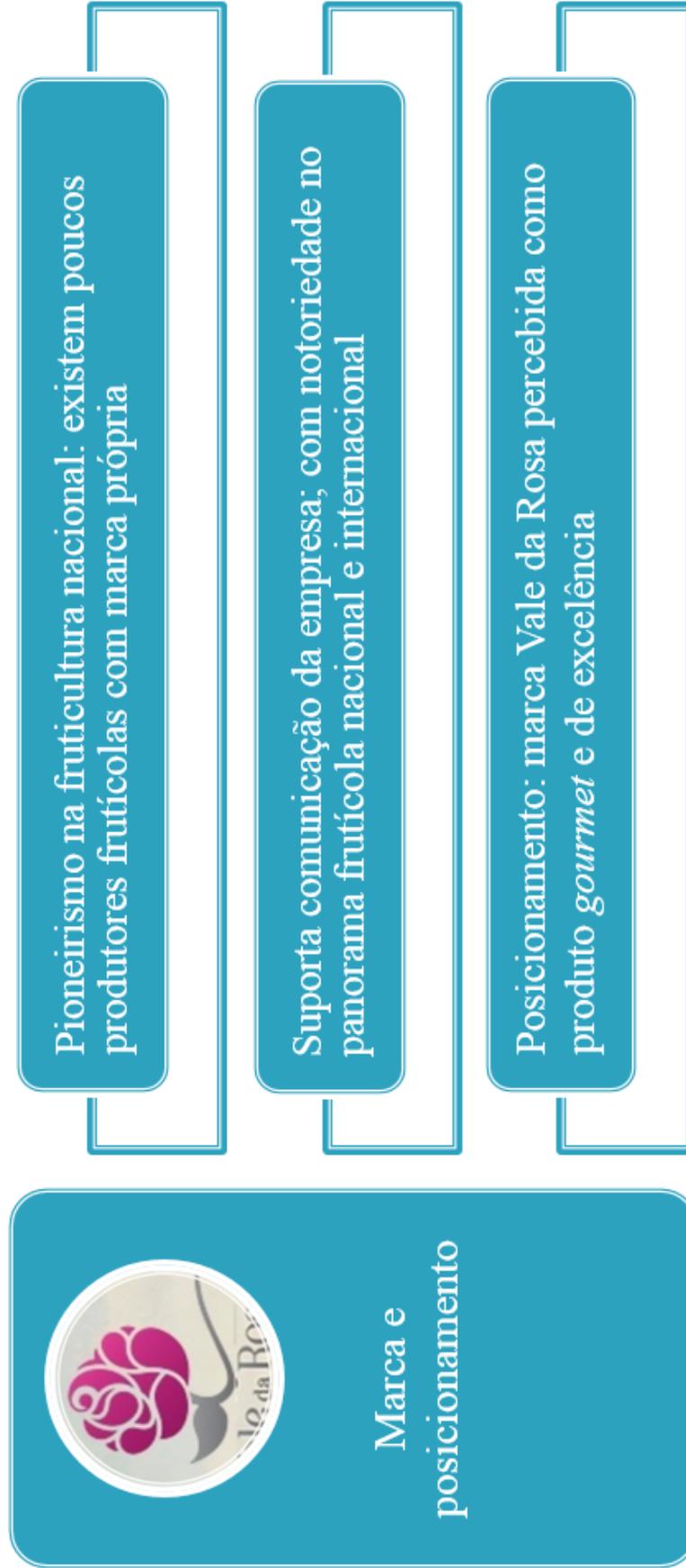
Questão 2 - Que fatores críticos explicam a importância e o sucesso da internacionalização da empresa?



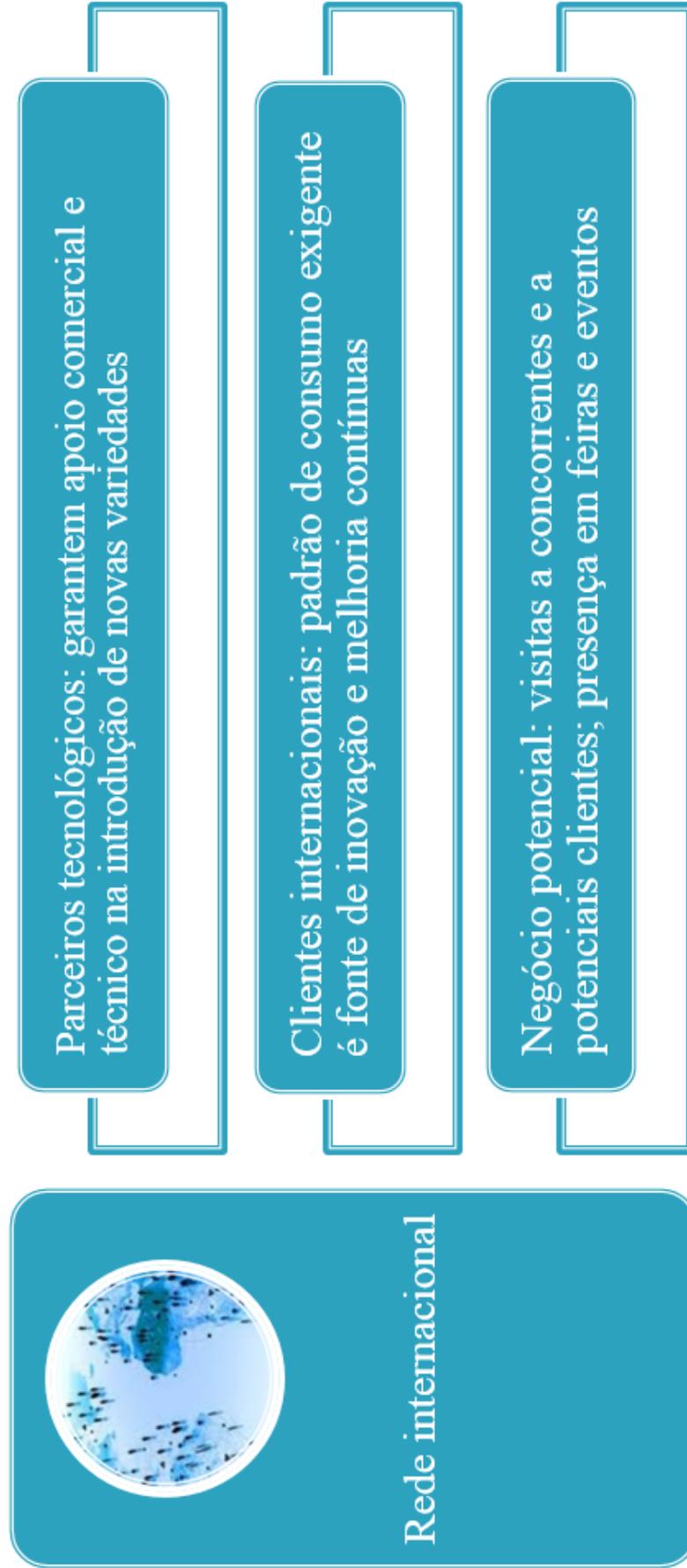
Questão 2 - Que fatores críticos explicam a importância e o sucesso da internacionalização da empresa?



Questão 2 - Que fatores críticos explicam a importância e o sucesso da internacionalização da empresa?



Questão 2 - Que fatores críticos explicam a importância e o sucesso da internacionalização da empresa?



Questão 3 - Que ações e estratégias deverá a empresa adotar para consolidar o seu crescimento internacional?



Explorar mercados extra europeus

- Explorar mercado asiático, africano, brasileiro
- Vencer distância geográfica
- Cumprir requisitos fito-sanitários
- Gerir barreiras aduaneiras
- Suportado em parcerias



Marca; feiras; eventos; road shows

- Continuar a investir na divulgação da marca
- Procura de potenciais clientes através de road-shows e presença em feiras
- Importância das parcerias e redes de contactos



Crescer base de produção em Portugal

- Expansão de área produtiva
- Aproveitar vantagem das condições naturais da localização atual
- Consolidar qualidade
- Crescimento futuro
- Crescimento das exportações

Questão 4 - Que cenários futuros se colocam à Herdade Vale da Rosa no que respeita ao seu crescimento interno e externo?

	Especializar/diferenciar		Massificar		Diversificar	
CRESCIMENTO ORGÂNICO						
Aquisição própria de mais área de produção	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades Reforça capacidade produtiva Qualidade superior do produto Notoriedade Inovação contínua Consolida estratégia atual Contribui para emprego da região 	<ul style="list-style-type: none"> Contingências Requer alto investimento Custos elevados Risco não partilhado Localização: Alentejo 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades Reforça capacidade produtiva Requer menos investimento Otimiza custos Contribui para o emprego da região Criação de marca branca? 	<ul style="list-style-type: none"> Contingências Risco não partilhado Reduz qualidade Posicionamento tem que ser repensado Risco não partilhado 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades Marca associada a outros produtos Aproveita mercados externos atualmente Contribui para emprego da região 	<ul style="list-style-type: none"> Contingências Que produtos? Repensar posicionamento? Know-how atual não é 100% replicável Requer investimento em infra-estruturas paralelas Risco não partilhado
Aquisição partilhada de mais área de produção (Join-Venture)	<ul style="list-style-type: none"> Reforça capacidade produtiva Notoriedade Qualidade superior do produto Inovação contínua Consolida estratégia atual Contribui para emprego da região Partilha de risco 	<ul style="list-style-type: none"> Requer investimento (ainda que menor) Custos elevados Localização: Alentejo 	<ul style="list-style-type: none"> Reforça capacidade produtiva Requer menos investimento Otimiza custos Contribui para o emprego da região Criação de marca branca? Partilha de risco 	<ul style="list-style-type: none"> Risco não partilhado Reduz qualidade Posicionamento tem que ser repensado 	<ul style="list-style-type: none"> Marca associada a outros produtos Aproveita mercados externos atualmente Contribui para emprego da região Partilha de risco 	<ul style="list-style-type: none"> Que produtos? Repensar posicionamento? Know-how atual não é 100% replicável Requer investimento em infra-estruturas paralelas
CRESCIMENTO NÃO ORGÂNICO						
Aquisição de produtores instalados	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades Reforça capacidade produtiva Qualidade superior do produto Notoriedade Inovação contínua Consolida estratégia atual Aproveita mercados externos atualmente Contribui para emprego da região 	<ul style="list-style-type: none"> Requer alto investimento para reconversão tecnológica Custos elevados Risco não partilhado Localização: Alentejo 	<ul style="list-style-type: none"> Reforça capacidade produtiva Requer menos investimento Otimiza custos Aproveitamento dos mercados externos atualmente em operação Contribui para o emprego da região Criação de marca branca? 	<ul style="list-style-type: none"> Risco não partilhado Reduz qualidade Posicionamento tem que ser repensado Risco não partilha de risco 	<ul style="list-style-type: none"> Marca associada a outros produtos Aproveita mercados externos atualmente Contribui para emprego da região 	<ul style="list-style-type: none"> Que produtos? Repensar posicionamento? Know-how atual não é 100% replicável Requer investimento em infra estrutura paralela Risco não partilhado
Organização de produtores	<ul style="list-style-type: none"> Reforça capacidade produtiva Qualidade superior do produto Notoriedade Inovação contínua Consolida estratégia atual Aproveita mercados externos atualmente Contribui para emprego da região 	<ul style="list-style-type: none"> Requer alto investimento para reconversão tecnológica Custos elevados Risco não partilhado Localização: Alentejo Formação dos associados 	<ul style="list-style-type: none"> Reforça capacidade produtiva Requer menos investimento Otimiza custos Contribui para o emprego da região Criação de marca branca? Partilha de risco 	<ul style="list-style-type: none"> Reduz qualidade Posicionamento tem que ser repensado Formação dos associados 	<ul style="list-style-type: none"> Marca associada a outros produtos Aproveita mercados externos atualmente Contribui para emprego da região 	<ul style="list-style-type: none"> Que produtos? Repensar posicionamento? Know-how atual não é 100% replicável Requer investimento em infra estrutura paralela Complexidade de gestão

7. Sumário e conclusões

O tema da internacionalização do tecido empresarial nacional, não sendo novo, assume inegável relevância no atual contexto de crise económica, colocando-o no centro do debate político, económico, social e mediático. Por outro lado, no quadro da globalização económica as empresas portuguesas encontram na internacionalização condições de expansão para mercados que se constituem como a resposta à necessidade de crescimento económico e de sustentabilidade da sua produção. Têm sido recorrentes os apelos dos governantes e os discursos dos especialistas no reconhecimento da importância da identificação nos mercados internacionais de espaço de potenciação de produção nacional. A internacionalização constitui-se, assim, como objeto teórico-analítico para a presente dissertação consubstanciada no caso empírico da Herdade Vale da Rosa.

Com o estudo do caso em que a pesquisa se centrou, procurou-se tomar por referência as principais teorias sobre a internacionalização de modo a poder examinar o comportamento da empresa em estudo.

A Herdade Vale da Rosa tem presença internacional que remonta a 1972, data das primeiras exportações para Inglaterra, interrompidas na década de 1970 no pós-25 de Abril de 1974. A partir de 2005 a internacionalização começa a ganhar peso na operação da empresa de forma mais estruturada. Neste momento a empresa exporta para vários mercados, sobretudo na Europa. Fora deste continente só está presente em Angola e na China, neste último a convite do seu parceiro holandês Artsenfruit, e com vendas não muito significativas. O custo de transporte para estes mercados é caro e justifica o facto dos volumes exportados serem ainda baixos. Como defende Ghemawat (2001) a “distância ainda importa”- neste caso a distância geográfica – e tem um peso muito importante quando se ponderam decisões de expansão para mercados longínquos. Devido à especificidade do produto e à localização «privilegiada» a Herdade Vale da Rosa ainda não equaciona a presença física – no que toca à produção - em mercados externos. É um ponto que Malhotra e Hinings (2010) defendem na sua teoria na qual os fatores de internacionalização como a presença física, dependem das especificidades de cada empresa. Dunning (1988) por seu turno sublinha que a localização determina o tipo de transação na internacionalização – exportação ou produção própria no mercado de destino.

Pode dizer-se desde 2005 que se assiste ao *big step* de internacionalização da empresa (Pedersen e Shaver (2011)). É possível entender-se este *big step* no sentido de ter sido o início de uma fase na vida da empresa que tem vindo a consolidar-se. Desde então tem-se assistido a um processo gradual, em linha com o que a teoria de Joahnsen e Vahlne (1977) preconiza.

Ainda na perspectiva destes autores, por apresentar perfil de internacionalização sob a forma de exportações, a Herdade Vale da Rosa está na etapa “um” da cadeia de estabelecimento. Debatendo ainda sobre Joahnsen e Vahlne, mas na vertente do seu modelo revisto em 2009 (Joahnsen e Vahlne (2009)), atualmente o grande desafio desta empresa prende-se com o tipo de relações que conseguir estabelecer nas redes empresariais. Nesse sentido a Herdade Vale da Rosa apresenta na sua organização fatores importantes nos quais se destacam: 1) a estrutura técnica e comercial; 2) a qualidade do produto; 3) a marca. São essencialmente estes três vetores que permitem à empresa não sofrer da chamada *liability of outsidership* segundo Hilmersson e Jansson (2012), e lhe conferem capacidade de posicionamento nas redes empresariais, assim como nível de conhecimento e compromisso dos e nos mercados estrangeiros, respetivamente. Por outro lado esta dinâmica (presença e gestão nas e das redes) que se pretende prolífica ao longo do ciclo de vida dos negócios é uma característica que tem estado presente na atuação da Herdade Vale da Rosa e no trabalho de desenvolvimento comercial que tem feito junto dos seus parceiros e clientes. Este ponto vai ao encontro da linha de pensamento de Kalinic e Forza (2012), na qual argumentam que não só as *born globals* mas também as PME apresentam um focus estratégico associado ao desenvolvimento de redes. E isso explica a rapidez a que se tem assistido na internacionalização das PME. Autores como Andersson, Gabrielsson e Wictor (2004) defendendo igualmente a importância do conceito de rede, colocam tónica, entre outros fatores, na perceção do dinamismo do contexto onde a empresa está inserida. Este fator tem sido fundamental pois num mercado tão atomizado, a Herdade Vale da Rosa tem consciência desse dinamismo e prova disso é o reconhecimento dos clientes e outros *stake-holders* do bom desempenho e importância que a empresa tem a nível da região onde se insere, e também a nível nacional. A Herdade Vale da Rosa enquadra-se, assim no conceito de «multinacional nova» (Guillén e Garcia-Canal (2009)) dado apresentar um perfil de internacionalização acelerado.

Outro aspeto relevante está relacionado com a inovação e crescimento. Como referido na revisão bibliográfica efetuada, autores como Kafourous, Buckley, Sharp, e Wang (2008) e Andersson, Gabrielsson e Wictor (2004) teorizam sobre a influência que a internacionalização tem na inovação e esta, por sua vez, no crescimento das empresas. A internacionalização pode ser uma fonte de inovação e de exigência à adaptação de processos para satisfazer os requisitos dos clientes. Aqui, uma vez mais surge a importância que as redes representam na capacidade de aprendizagem e de aquisição de conhecimento. Pode afirmar-se que a Herdade Vale da Rosa apresenta esse registo de contacto com a rede para daí retirar conhecimentos e oportunidades. A parceria com a *Sun World* no sentido de colocar no mercado variedades de uva de alta

qualidade, a presença em feiras, as visitas a e de clientes atuais e potenciais, para aferir pontos de melhoria e oportunidades de negócio respetivamente, são fatores que consubstanciam essa vertente de constante procura de inovação e de crescimento.

Como abordado na nota pedagógica, importantes desafios se colocam ao futuro da empresa. Especializar/diferenciar?; massificar?; diversificar? Crescer orgânica ou inorganicamente? Que mercados futuros? Que estratégias? As pistas e os pontos aqui abordados pretendem ser pontos de partida e não pontos de chegada definitivos e estanques.

Após a discussão e reflexão do caso importa reter algumas mensagens em jeito de balanço final. Foi feito um esforço no sentido de abranger fontes de informação abrangentes e relevantes quer para a contextualização teórica quer para a análise e discussão do caso. No decurso duma pesquisa deste tipo deparam-se sempre algumas limitações. No que respeita a informação de empresas concorrentes a mesma é encontrada de forma esparsa e pouco estruturada e nesse sentido são apresentados no anexo 10 somente alguns dados de empresas italianas e espanholas. Por outro lado, entidades oficiais – GPP; INE; OIV; Banco de Portugal – nos dados mais recentes reportam-se somente aos de 2011 e 2012.

Do ponto de vista da discussão da estratégia futura com a gestão da empresa objeto a mesma foi feita de forma não exaustiva. O presente trabalho pode, no entanto, lançar as bases de uma discussão e reflexão mais profundas, quer internamente pela gestão da Herdade Vale da Rosa quer pelo público-alvo deste estudo de caso.

Este estudo de caso pretende também constituir-se como um elemento de consulta para as multinacionais emergentes em Portugal que se debatem com as exigências e o imperativo da internacionalização. O caso da Herdade Vale da Rosa pode servir como uma fonte de inspiração e de aprendizagem para os empresários e gestores de PME do setor agro-alimentar e outros setores que tenham essa visão de internacionalização.

8. Bibliografia

Anderson, E. e Gatignon, H. (1986), Modes of foreign entry: a transaction costs analysis and propositions, *Journal of International Business Studies* 17(3),1-26.

Andersson, Svante; Gabrielsson, Jonas, Wictor, Ingemar (2004), International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21 (1), 22-34.

Bijman, Jos, Iliopoulos, Constantine, Poppe, Krijn J., Gijssels, Caroline, Hagedorn, Konrad, Hanisch, Markus, Hendrikse, George W.J., Kühl, Rainer, Ollila, Petri, Pyykkönen, Perttu e Sängen, Ger van der (2012), Support for Farmers' Cooperatives - Final Report, *European Commission*, Wageningen.

Boddewyn, J., Halbrich, M. e Perry, A. (1986), Service multinationals: conceptualization, measurement and theory, *Journal of International Business Studies* 17(3), 41-57, citados por Malhotra e Hinings (2010).

Buckley, P. e Casson, M.C. (1976), *The future of the multinational enterprise*, McMillan, Londres, citados por Buckley e Casson (2009).

Buckley, Peter J e Casson, Mark C (2009), The internalization theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years, *Journal of International Business Studies* 40, 1563-1580.

Camanzi, L, Malorgio, G. e Azcárate, T. García (2009), The role of Producer Organizations in supply concentration and marketing: a comparison between European Countries in the fruit and vegetables sector, *Paper prepared for presentation at the 113th EAAE Seminar "A resilient European food industry and food chain in a challenging world"*. University of Bologna e European Commission.

Campbell, A. e Verbeke, A. (1994), The globalization of service multinacionais, *Long Range Planning* , 27 (2), 95-102, citados por Malhotra e Hinings (2010).

Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273–281, citado por Kalinic e Forza (2012).

Chetty, Sylvie e Holm, Desiree Blankenburg (2000), Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach, *International Business Review* 3, 77-93.

Correia, Carlos André Silva, (2012), *O Sombreamento como Técnica de Monda de Flores e Bagos nas Cultivares de Uva de Mesa 'Sugraone' e 'Crimson Seedless'*, Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Agronómica, Instituto Superior de Agronomia, Universidade Técnica de Lisboa.

Coviello, N. E., e Munro, H. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing* 29(7), 49–61, citados por Hilmersson e Jansson (2012).

Coviello, N., e Munro, H. (1997), Network relationships and the internationalization process of small software firms, *International Business Review*, 6(4), 361–386, citados por Hilmersson e Jansson (2012).

Dokoozlian, N., (2000), Grape Berry Growth and Development. Em: *Raisin Production Manual*. University of California, Agricultural and Natural Resources Publication 3393, Oakland, CA. 30-37., citado por Correia (2012).

Dunning, J. H. (1988), The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions, *Journal of International Studies* 19, 1-31, citado por Joahnsen e Vahlne (1993) e por Malhotra e Hinings (2010).

Dunning, J. H. (1993), *Multinational enterprises in the global economy*, Wokingham, Addison-Wesley, citado por Malhotra e Hinings (2010).

Dunning, J. H. e Lundan, S. (2008), *Multinational enterprises and the global economy*, (2ª ed.), Cheltenham: Edward Elgar, citados por Malhotra e Hinings (2010).

Ellis, P. D. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies* 31(3), 443–469, citados por Hilmersson e Jansson (2012).

Erramili, M. K. e Rao, C. P. (1990), Choice of foreign market entry modes by servisse firms: role of market knowledge, *Management International Review*, 30(2), 135-150, citados por Malhotra e Hinings (2010).

Frankel, Jeffrey e Rose, Andrew (2002), An Estimate of the Effect of Common Currencies on Trade and Income, *The Quarterly Journal of Economics* 117(2), 437-466, citados por Ghemawat (2001).

Ghemawat, Pankaj, (2001), Distance still matters: the hard reality of global expansion, *Harvard Business Review*, September 2001, 137-147.

Goerzen, Anthony e Makino, Shige (2007), Multinational corporation internationalization in the service sector: a study of japanese trading companies, *Journal of International Business Studies* 38, 1149–1169.

Guillén, Mauro F. e García-Canal, Esteban (2009), The american model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies, *Academy of Management Perspectives* 23(2), 23-35.

Hamel, Jacques, Dufour, Stéphane, e Fortin, Dominic (1993), *Case Study Methods*, Newbury Park, CA: Sage Publications.

Hilmersson, Mikael e Jansson, Hans (2012), International network extension processes to institutionally different markets: entry nodes and processes of exporting SMEs, *International Business Review*, 21,682-693.

Johanson, Jan e Vahlne, Jan-Erik (1977), The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies* 8(1), 23-32.

Johanson, Jan e Vahlne, Jan-Erik (1993), The Mechanism of Internationalization, *International Marketing Review* 7(4), 11-24.

Johanson, Jan e Vahlne, Jan-Erik (2009), The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies* 40, 1411-1431.

Kafouros, Mario I., Buckley, Peter J., Sharp, John A., Wang, Chengqi (2008), The role on internationalization in explaining innovation performance, *Technovation* 28, 63-74.

Kalinic, Igor e Forza, Cipriano (2012), Rapid internationalization of traditional SMEs: between gradualist models and born globals, *International Business Review* 21, 694-707.

Leão, P. (2003), Viticulture in the Brazil's Semi-arid Regions. *Interamerican Society for Tropical Horticulture*, 47:90-92, citado por Correia (2012).

Mabry, Linda (2008), Case study in social research, em Alasuutari, Pertti, Bickman, Leonard e Brannen Julia (Eds.), *The SAGE Handbook of Social Research Methods*, London: Sage, 214-227.

Malhotra, Namrata e Hinings, CR (Bob) (2010), An organizational model for understanding internationalization processes, *Journal of International Business Studies* 41, 330-349.

Nordman, E. R., e Melen, S. (2008). The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business. *Journal of World Business*, 43(2), 171-185, citados por Freeman, Hutchings e Chetty (2012).

Ortiz, Rubén Fernández, Emeterio, Mónica Clavel San, e Menorca, Leonor González (2012), A quantitative measure of the gradualist approach to internationalization, *Global Journal of Business Research* 6(3), 23-35.

Oviatt, B. M., e McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 537-553, citados por Kalinic e Forza (2012).

Pedersen, Torben e Shaver, J. Myles (2011), Internationalization revisited: the big step hypothesis, *Global Strategy Journal* 1, 263-274.

Petersen, B. e Pedersen, T. (1997), Twenty years after: support and critique of the Uppsala internationalization model, em I. Bjorkman e M. Forsgren (Eds.), *The nature of international firm*, Copenhagen, Reproset, 117-134, citados por Malhotra e Hinings (2010).

Ragin, Charles C. (1994), *Constructing Social Research*, Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.

Rhee, J. e Cheng J. (2002), Foreign market uncertainty and incremental international expansion: the moderating effect of firm, industry, and host country factors, *Management International Review*, 42(4), 419-439, citados por Malhotra e Hinings (2010).

Rialp, A., Rialp, J., e Knight, G. A. (2005), The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?, *International Business Review*, 14(2), 147–166.

Sampieri, Roberto Hernández, Collado, Carlos Fernández e Lucio, Pilar Baptista (2006), *Metodologia de Pesquisa*, São Paulo: McGraw-Hill.

Stake, Robert E. (1995), *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Stake, Robert E. (2000), Case studies, em Denzin, Norman K. e Lincoln, Yvonna S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 435-434.

Stopford, J. M., e Wells, L. T. Jr. (1972), *Managing the multinational enterprise*. New York, Basic Books, citados por Torre, Esperança e Martínez (2011).

Torre, José R. de la, Esperança, José Paulo e Martínez, Jon I. (2011), Organizational responses to regional integration among Mnes in latin america, *Management International Review*, 51, 241-267.

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2006), *World Investment Report 2006*, New York: United Nations, citado por Guillén e García-Canal (2009).

Yin, Robert K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, London: Sage

Publicações retiradas da internet

Autoridade da Concorrência (AdC), (2010), *Relatório final sobre relações comerciais entre a distribuição alimentar e os seus fornecedores*

Comissão Europeia (2009), *Melhor funcionamento da cadeia de abastecimento alimentar na europa*, Comunicação da Comissão ao parlamento europeu, ao conselho, ao comité económico e social e ao comité das regiões, Bruxelas.

Departamento de Prospetiva e Planeamento (DPP), (2004), *A fileira agroalimentar Portuguesa - uma abordagem pelos fluxos de comércio internacional*, Ministério das Cidades, Administração local, Habitação e Desenvolvimento Regional.

Gabinete de Planeamento e Políticas, (GPP), (Maio:2012 (1)), *Programa de desenvolvimento rural 2014-2020: documento de orientação*, Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território.

Gabinete de Planeamento e Políticas, (GPP), (Maio:2012 (2)), *Índices de preços na cadeia de abastecimento alimentar – 1º relatório*, Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território.

Gabinete de Planeamento e Políticas, (GPP), (Novembro:2012), *Estratégia Nacional de sustentabilidade para os programas operacionais no setor das frutas e produtos hortícolas - relatório de avaliação*, Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território.

Gabinete de Planeamento e Políticas, (GPP), (Dezembro:2012), *Ficha de internacionalização: Uva de Mesa*, Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território.

Instituto Nacional de Estatística (INE), (2012 (1)), *Estatísticas Agrícolas 2011*.

Instituto Nacional de Estatística (INE), (2012 (2)), *Censos 2011 Resultados Definitivos - Portugal*.

Instituto Nacional de Estatística (INE), (2013), *Estatísticas Agrícolas 2012*.

Instituto Nacional de Estatística (INE), (2014), *Estatísticas Agrícolas 2013*.

Magalhães, Luis, (2012), *Enquadramento macroeconómico da indústria Agro-Alimentar em Portugal*, Deloitte Consultores.

United States Department of Agriculture (USDA), (2013), *Fresh Deciduous Fruit (Apples, Grapes, & Pears): World Markets and Trade*.

Sites de internet consultados

<http://www.ine.pt/>

<http://knoema.com/ECAMECODB2011Nov?tsId=1006020>, Annual Macro-Economic Database 2011, November 2011, dados da Comissão Europeia (DG ECFIN).

<http://www.oiv.int/oiv>

<http://www.pordata.pt/>

<http://www.portugalfresh.org/>

<http://valedarosa.com>

Anexo 1 – Indicadores macro-económicos

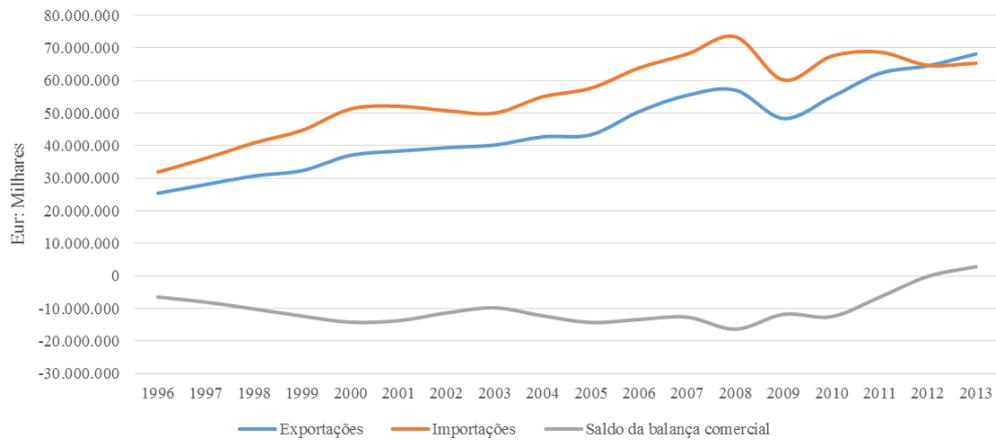


Figura 1 – Saldo da balança comercial

Fonte: PORDATA

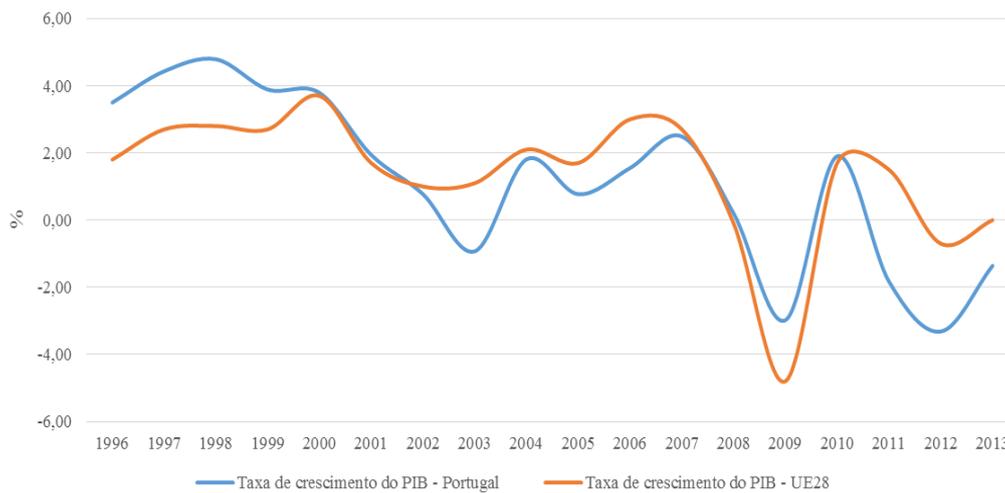
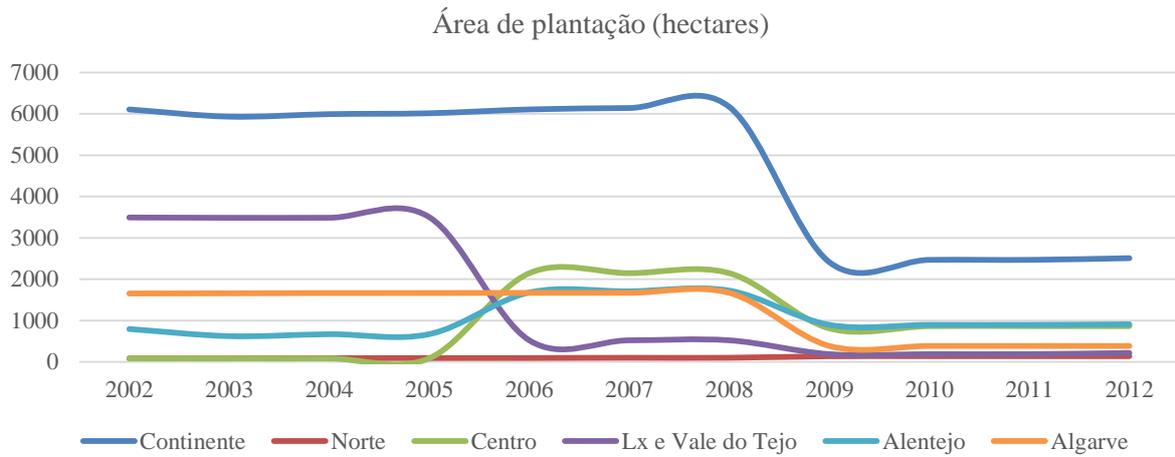


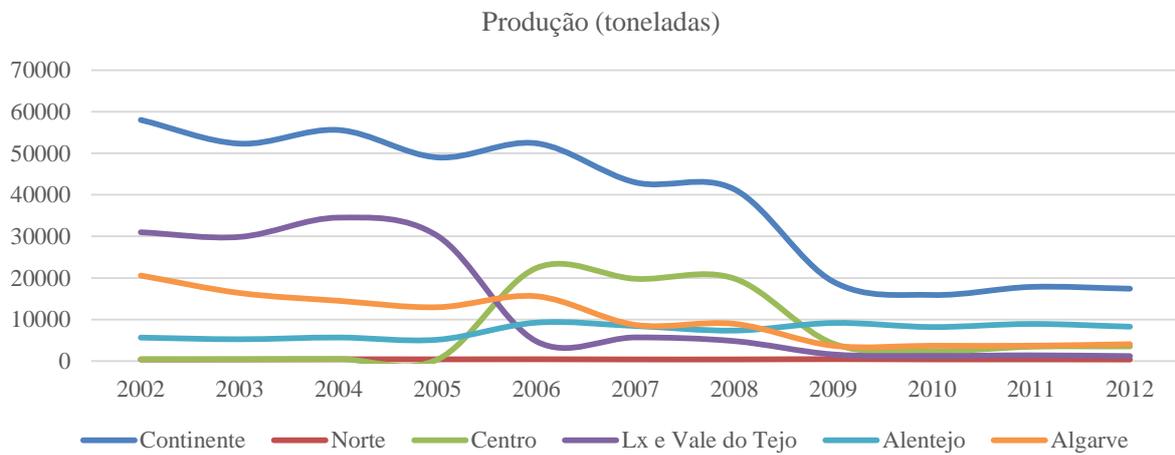
Figura 2 – Taxa de crescimento do PIB a preços constantes (base 2011)

Fonte: PORDATA

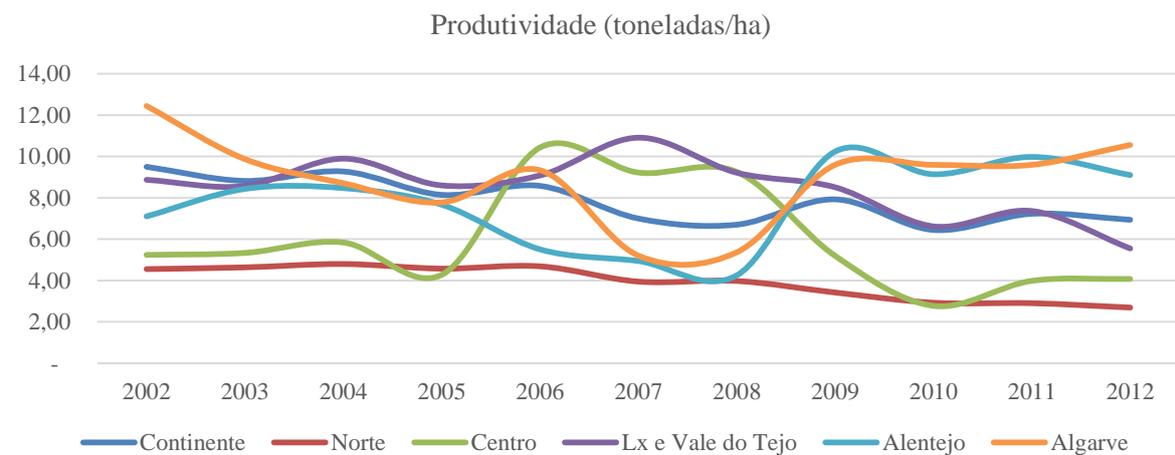
Anexo 2 – Estatísticas nacionais de produção de uva de mesa



Fonte: INE (2014)



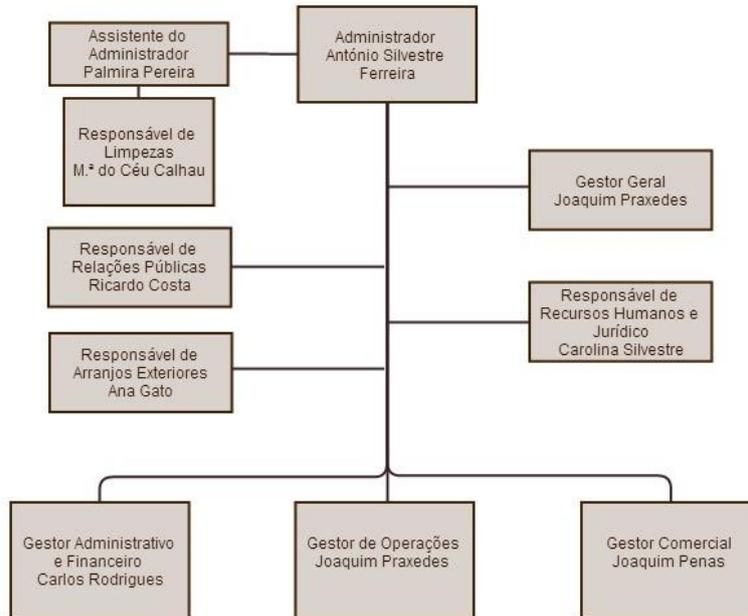
Fonte: INE (2014)



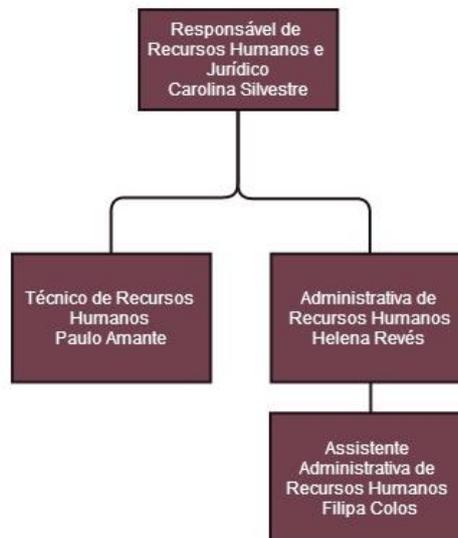
Fonte: INE (2014)

Anexo 3 – Estrutura organizacional

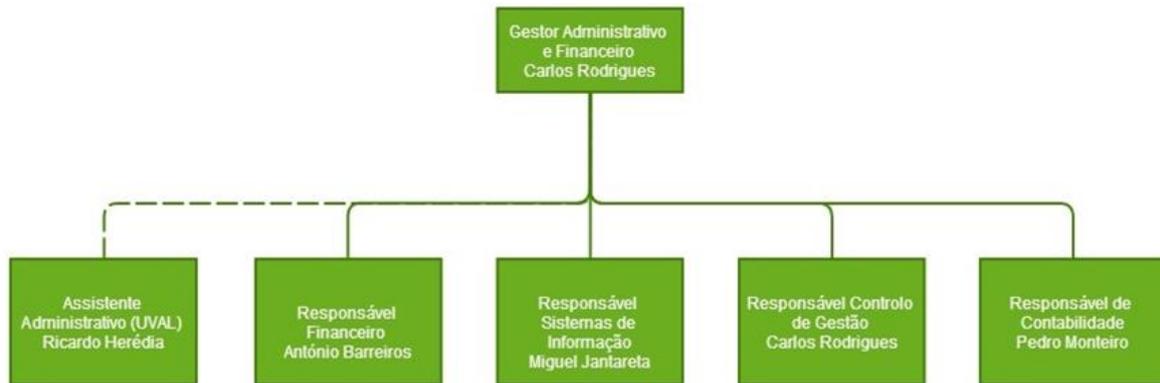
Organigrama Global



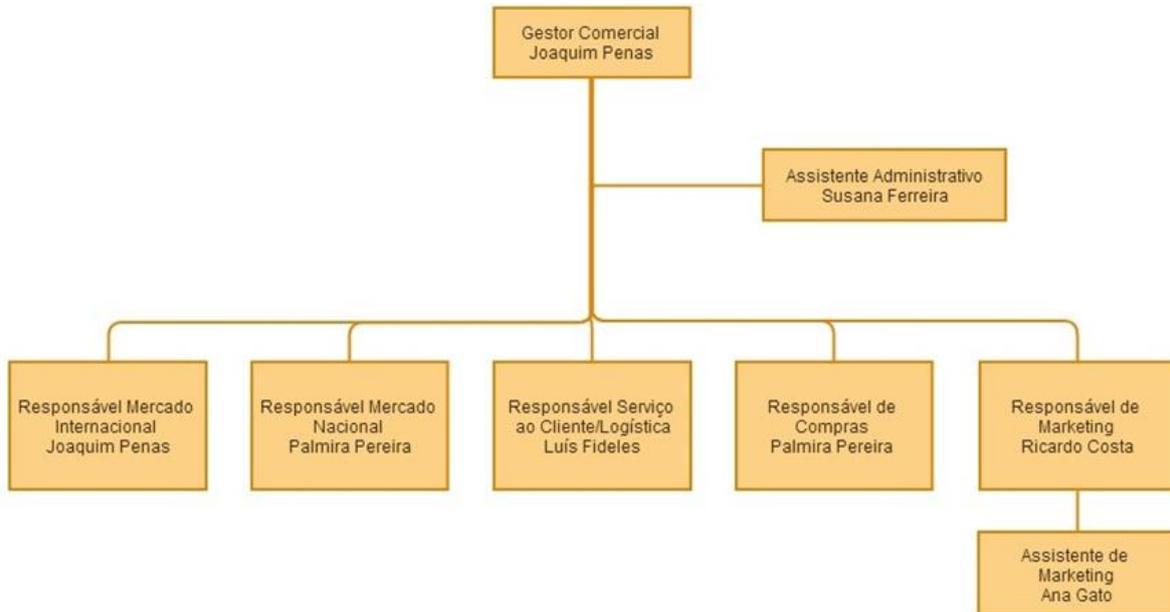
Departamento de Recursos Humanos e Jurídico



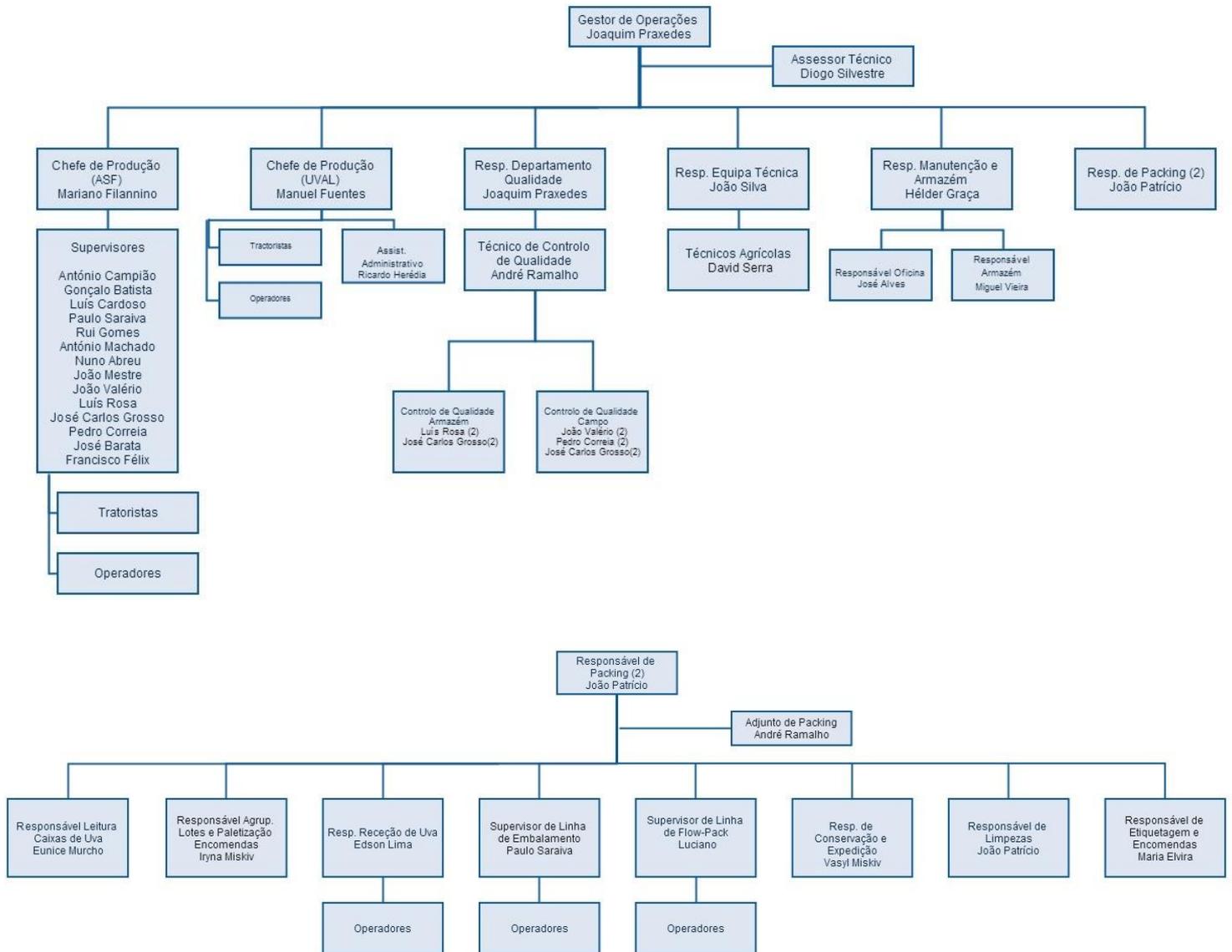
Departamento Administrativo e Financeiro



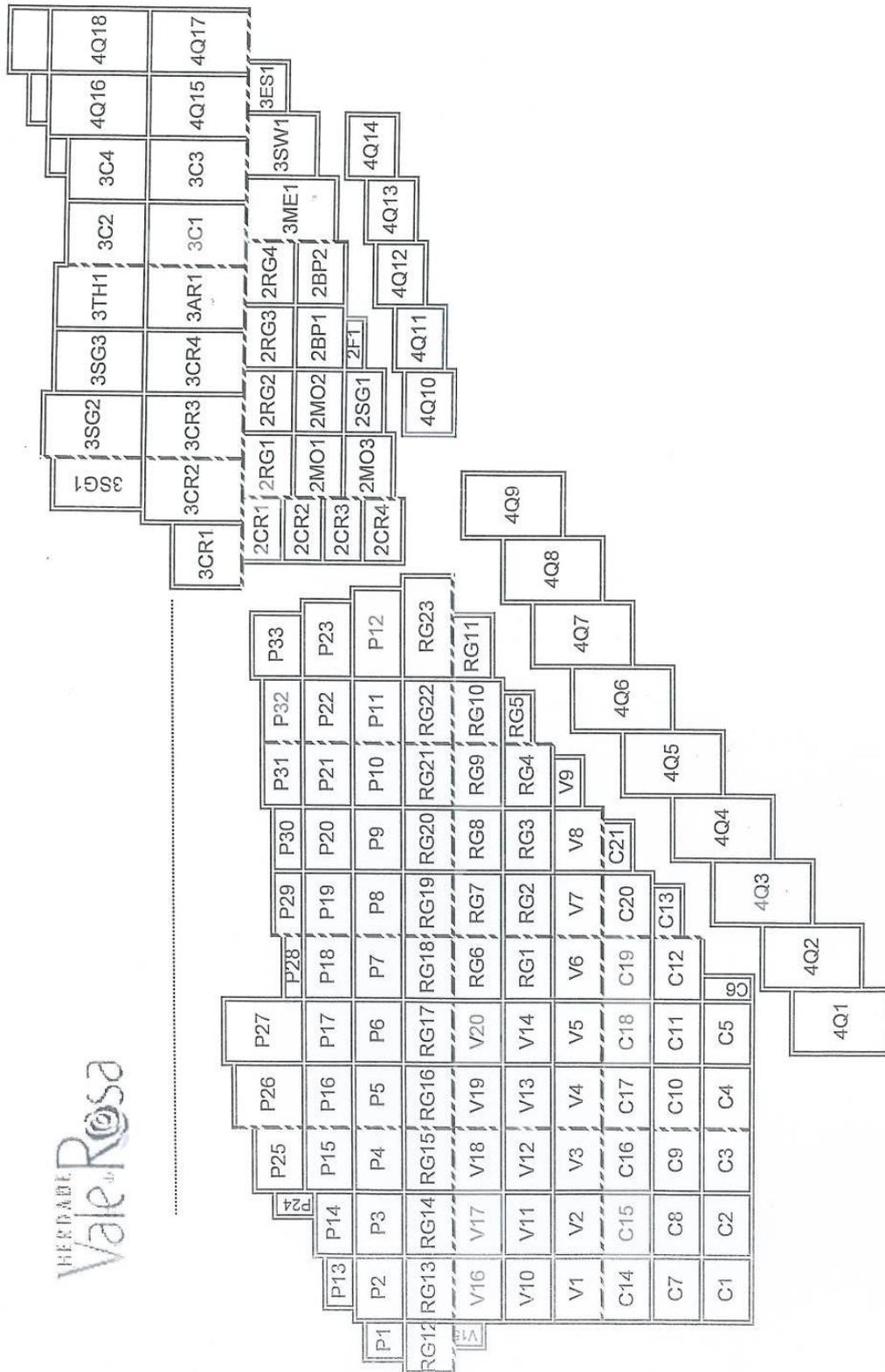
Departamento Comercial



Departamento de Produção



Anexo 4 – Organização da vinha (quadras)



Anexo 5 – Mapa de colheitas



Anexo 6 – Presenças em feiras e eventos promocionais

	2011	2012	2013	2014
Nacionais	1. Ovibeja - Beja	1. Ovibeja – Beja 2. Feira de Santarém 3. Mercado de Sabores Soanae	1. Ovibeja – Beja 2. Mercado de Sabores Soanae	1. SISAB – Lisboa 2. Ovibeja – Beja 3. Festa da família – Porto 4. Mercado de Sabores Soanae 5. Aniversário do serviço nacional de saúde
Internacionais	1. Fruilogistica - Berlim	1. Fruilogistica - Berlim	1. Fruilogistica – Berlim 2. Fruit Attraction – Madrid 3. Eurofruit Middle East Congress – Dubai	1. Fruilogistica – Berlim

Anexo 7 – Valores nutricionais da uva de mesa

Tabela 1 – Valores nutricionais médios por 100 gramas de uva

Calorias	67 Kcal	Água	81,3 g
Proteínas	0,6 g	Vitamina A	100 Unid. Intern
Hidratos de Carbono	17,1 g	Vitamina B1	0,1 mg
Lípidos	0,2 g	Vitamina B2	0,1 mg
- dos quais saturados	0,1 g	Vitamina B3	0,3 mg
- dos quais monoinsaturados	0 g	Vitamina B5	0 mg
- dos quais polinsaturados	0,1 g	Vitamina B6	0,1 mg
- Colesterol	0 mg	Vitamina B12	0 µg
Fibras Alimentares	1 g	Vitamina C	4 mg
Sódio	2 mg	Vitamina E	0,3 mg
Potássio	191 mg	Beta Caroteno	60 µg
Fósforo	10 mg	(Só na uva preta)	
Cálcio	14 mg		
Cobre	0 mg		
Ferro	0,3 mg		
Magnésio	5 mg		
Zinco	0 mg		
Manganês	0,7 mg		

O conteúdo em açúcares elevado, principalmente frutose e glicose, é responsável pelo facto da uva ser um dos frutos com valor energético mais elevado. O conteúdo em fibras alimentares é moderado. É rica em potássio e tem um teor moderado de cálcio, fósforo e magnésio. De entre as vitaminas, destaca-se o teor de vitamina B6 e, somente na uva preta, os carotenos (pro-vitamina A). A uva é ainda rica em fitoquímicos benéficos ao organismo, nomeadamente as antocianinas, quercitina e resveratrol.

A uva de mesa tem um pH de 3,3 a 4,5 e um aw superior ou igual a 0,98.

MODO DE ARMAZENAMENTO

As uvas devem ser consumidas após a compra, tão rapidamente quanto possível e não devem ser armazenadas à temperatura ambiente, porque sofrem um processo de fermentação, que acelera a sua deterioração. Devem ser conservadas no frigorífico, sem serem lavadas.

Anexo 8 – Descrição das variedades comercializadas

VARIEDADES COMERCIALIZADAS	
<p><i>Autumn Royal</i> UVA SEM GRAÍNHA</p> 	<p>Uma das variedades de uva sem grainha mais recente. Variedade tardia, originária da Europa, através do cruzamento das variedades Autumn Black e C74-1.</p> <p>Os cachos: De grandes a muito grandes, cónicos (400 - 600g).</p> <p>Os bagos: São grandes, de cor roxo-preta, alongado, com uma pele delgada a delgada média e purinosa.</p> <p>Textura: Firme e de polpa crocante.</p> <p>Sabor: neutro e agradável.</p> <p>Calibre: 17-22 mm</p> <p>Brix: 14° -19°</p> <p>Mínimo de 14° Brix (<i>Segundo o Regulamento de Execução (UE) n.º 543/2011</i>)</p>
<p><i>Black Pearl</i></p> 	<p>É uma uva tinta, com grainha. É uma variedade que resiste bem ao transporte e que se conserva facilmente a temperaturas de refrigeração.</p> <p>Os cachos são grandes, com um peso médio de 800 g.</p> <p>Os bagos: São médios, ovais, com película pruinosa e espessa e polpa crocante.</p> <p>Sabor: Neutro</p> <p>Cor: Avermelhado escuro</p> <p>Mínimo de 13° Brix (<i>Segundo o Regulamento de Execução (UE) n.º 543/2011</i>)</p>
<p><i>Cardinal</i></p> 	<p>Original de 1939 por E. Snyder e F. Harmon na Califórnia, do cruzamento de Flame Tokay com Ribier (A Lavallèe) foi introduzida na Europa após a II Guerra Mundial.</p> <p>É uma uva tinta, com grainha. É uma das melhores variedades prematuras.</p> <p>Na maturação, a resistência da uva fica fragilizada, devendo ser colhida de imediato.</p> <p>Os bagos: São grandes, esféricos, com película pruinosa de espessura média, e polpa crocante.</p> <p>Sabor: Possui um doce agradável e leve.</p> <p>Cor: Avermelhada, não uniforme.</p> <p>Mínimo de 12° Brix (<i>Segundo o Regulamento de Execução (UE) n.º 543/2011</i>)</p>
<p><i>Crimson</i> UVA SEM GRAÍNHA</p> 	<p>Foi obtida pelo programa de desenvolvimento do Serviço de Pesquisa Agrícola do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, em Fresno, Califórnia e com início de cultivo em 1989 (Ramming & Tarailo, 1995a; 1995b). É uma uva tinta, sem grainha, avermelhada. Uma variedade tardia.</p> <p>Os bagos: Alongados, de forma oval.</p> <p>O sabor: Bagos sumarento, com paladar e aroma adocicado neutro.</p> <p>Textura: A textura da polpa, invulgarmente consistente, permite uma longa durabilidade da uva no ponto de venda, que a torna muito apetecível a nível comercial.</p> <p>Cor: Tinta, avermelhada</p> <p>Mínimo de 14° Brix (<i>Segundo o Regulamento de Execução (UE) n.º 543/2011</i>)</p>
<p><i>Itália</i></p> 	<p>Variedade de uva branca com grainha considerada a mais comum e preferida no mundo</p> <p>Os cachos: São de tamanho médio-grande , bem preenchidos com peso médio de 600-800 g</p> <p>Os bagos: São grandes , cilíndricos cónicos alongados de cor amarelo-âmbar</p> <p>Calibre: 20-23mm</p> <p>Brix: 16° - 18°</p> <p>Textura: Consistência carnosa e boa aderência ao pedicelo .</p> <p>Sabor – levemente moscatel</p>
<p><i>Midnight Beauty</i> UVA SEM GRAÍNHA</p> 	<p>Variedade de uva preta (arroxeadada), propriedade da SUN WORLD - USA.</p> <p>Os cachos: São de tamanho médio, bem preenchidos, com peso médio de 500g.</p> <p>Os bagos: São grandes e alongados</p> <p>Calibre: 20-25 mm</p> <p>Brix: 17° -20°</p> <p>Textura: Firme e crocante, de pele espessa.</p> <p>Sabor: Ligeiramente doce, com acidez baixa</p> <p>Mínimo de 14° Brix (<i>Segundo o Regulamento de Execução (UE) n.º 543/2011</i>)</p>

VARIEDADES COMERCIALIZADAS	
<p><i>Palieri</i></p> 	<p>A Palieri é uma variedade original de M.Palieri em Velletri, resultante do cruzamento de A.Lavallée com Red Málaga. De cor preta/violeta, com grainha, tardia, com período de colheita que se prolonga até Novembro.</p> <p>Os cachos: São atrativos, longos, mediamente preenchidos e com peso médio de 600 g.</p> <p>Os bagos: São grandes e ovais, com película de espessura média, consistentes e pruinosos, que possibilitam a conservação e o transporte.</p> <p>Calibre: 17-20 mm</p> <p>Brix: 14° -16°</p> <p>Textura: Polpa crocante, durável, suculenta e doce</p> <p>Mínimo de 13° Brix (<i>Segundo o Regulamento de Execução (UE) n.º 543/2011</i>)</p>
<p><i>Red globe</i></p> 	<p>Original de 1958 por H.P. Olmoy Koyoma em Davis, California. É uma uva tinta, vermelha rosada, não homogénea, com grainha. Tem uma maturação tardia.</p> <p>Os cachos: Os cachos atingem dimensões excepcionalmente grandes, cónicos em forma piramidal, com asas, semicerrados.</p> <p>Os bagos: Tem um bago grande e esférico (9 - 10 gr), consistente, com bastante resistência a adversidades na planta e a transportes longos.</p> <p>Sabor: Doce (açúcar a 14%, pH 3.4 e acidez total de 5.5 g/l)</p> <p>Mínimo de 13° Brix (<i>Segundo o Regulamento de Execução (UE) n.º 543/2011</i>)</p>
<p><i>Sophia</i> UVA SEM GRAÍNHA</p> 	<p>Variedade de uva verde, propriedade da SUN WORLD - USA.</p> <p>Os cachos: São de tamanho médio, simétricos, bem preenchidos e com peso médio de 600g.</p> <p>Os bagos: São grandes e redondos, firmes e crocantes.</p> <p>Calibre: 18-22 mm</p> <p>Brix: 16° - 20°</p> <p>Textura: Firme e crocante e de pele pouco espessa.</p> <p>Sabor: Fresco e doce, com sabor bem pronunciado a "Muscat".</p> <p>Cor: Verde, tendendo para o âmbar leve</p> <p>Mínimo de 14° Brix (<i>Segundo o Regulamento de Execução (UE) n.º 543/2011</i>)</p>
<p><i>Sugraone</i> UVA SEM GRAÍNHA</p> 	<p>Original de 1972 por John M. Garabedien, Fresno, na Califórnia. Obtida através do cruzamento entre a variedade Cardinal e uma seleção desconhecida de uvas sem grainha. Foi introduzida comercialmente nos EUA em 1972. É uma uva sem grainha, branca, e caracteriza-se pela sua precocidade, com ciclo médio entre 90 a 100 dias.</p> <p>Os bagos: Grandes, com forma alongada.</p> <p>Cor: Apresentam uma cor verde brilhante.</p> <p>Textura: Bastante crocante.</p> <p>Sabor: Ligeiro sabor a moscatel quando totalmente madura</p> <p>Mínimo de 14° Brix (<i>Segundo o Regulamento de Execução (UE) n.º 543/2011</i>)</p>
<p><i>Thompson</i> UVA SEM GRAÍNHA</p> 	<p>Originária do Mediterrâneo Oriental. É uma das variedades mais antigas de uva de mesa sem grainha e, provavelmente, a mais consumida do mundo. É também chamada de Sultanina.</p> <p>Os cachos: Grandes, cilíndricos ou cónicos e compactos. O peso pode variar entre 350 e 700g.</p> <p>Os bagos: Alongados, de tamanho médio e forma cilíndrica. Coloração verde-amarela.</p> <p>Textura: Polpa crocante e consistente.</p> <p>Sabor: Acentuado, doce e suculento.</p> <p>Calibre: 16-22 mm</p> <p>Brix: 17° -19°</p> <p>Mínimo de 14° Brix (<i>Segundo o Regulamento de Execução (UE) n.º 543/2011</i>)</p>
<p><i>Vitoria</i></p> 	<p>Variedade originária da Roménia por Lapadatu Victoria e Conde Gherghe resultante do cruzamento da Cardinal com Afuz.</p> <p>É uma uva branca, de cor amarelo/âmbar, com grainha, bastante produtiva, precoce (com colheita final de Julho / Agosto).</p> <p>Os cachos: São longos, muito preenchidos e com peso médio de 800-850 g.</p> <p>Os bagos: São grandes ou médio-grandes (6, 6.5 g), longos com bom paladar, neutro, sendo bastante apreciada pelo sabor e aparência.</p> <p>Calibre: 18-22 mm</p> <p>Brix: 15° -18°</p> <p>Textura: Consistente, doce, resistente ao esmagamento e à separação</p> <p>Mínimo de 12° Brix (<i>Segundo o Regulamento de Execução (UE) n.º 543/2011</i>)</p>

Anexo 9 – Especificações de embalagem e produto para clientes Mack/Marks & Spencer e Sonae

MACK / MARKS & SPENCER				
Especificações de Produto				
Crimson		Sugraone		
Calibre uva mínimo 18 mm		Calibre uva mínimo 18 mm		
18 ° Brix (mínimo)		15 ° Brix (mínimo)		
Rácio açúcar/acidez 25:1		Rácio açúcar/acidez 20:1		
Thompson		Midnight Beauty / Autumn Royal		
Calibre uva mínimo 18 mm		Calibre uva mínimo 17 mm		
18 ° Brix (mínimo)		18 ° Brix (mínimo)		
Rácio açúcar/acidez 20:1		Rácio açúcar/acidez 20:1		
Defeitos Não permitidos				
Frutos imaturos Bagos caídos / resíduos Bagos rachados / fendas Bagos com podridão Marcas na epiderme Bagos danificados Bagos com cor amarela excessiva Danos causados por pragas Desidratação do engaço principal Danos SO2 e pressão				
As paletes deverão ser envolvidas por 5 cintas, coberta por um cartão. Deverá ser colocado um Registadores de Temperatura no transporte, dentro de uma caixa, devidamente identificada nas 4 faces. A paleta onde esta caixa está colocada também deverá ser identificada.				
» <u>Bolsas</u>				
Cachos com o engaço virado para cima; Cada bolsa só pode conter 2 cachos; Cachos com um peso mínimo de 200 g				
Peso Fixo bolsas (g):	MÍNIMO	PRETENDIDO	MÁXIMO	
	400	580	800	
Número de bolsas	15	--	16	
Bolsas colocadas em filas no sentido da largura da caixa com as pegas viradas para cima Caixa com toalha de fundo, todas as bolsas colocadas dentro de um saco grande transparente, com um gerador de SO ₂ colocado por cima, e o saco fechado em forma de envelope colado com 2 etiquetas A contagem de bolsa é de 15 a 16 sacos por caixa 9kg (peso mínimo de caixa líquido: 9,370 kg). Tolerância até 4% de quebra de peso líquido. quebra: 2% em peso. 1 cacho por saco com a tolerância de 3 sacos por caixa com 2 cachos do mesmo tamanho e peso.				

Estudo de Caso: Internacionalização da Herdade Vale da Rosa

Cacho (g)	MÍNIMO	PRETENDIDO	MÁXIMO	Cachos separados por alvéolos com os engaço virado para cima e para o centro
	400	550-750	800	
» <u>Granel</u>				
Número de cachos	MÍNIMO	PRETENDIDO	MÁXIMO	Cachos separados por alvéolos com os engaço virado para cima e para o centro
	10	--	15	
» <u>Cuvete</u>				
Número de cachos	MÍNIMO	PRETENDIDO	MÁXIMO	Um cacho primário; ou 2 cachos com peso e tamanho aproximado; ou um cacho primário e 2 para completar o peso.
	1	--	3	
Cuvetes mistas – proporção de 50/50				
Temperatura de Expedição				0 – 2 °C ± 1°C

SONAE



Especificações de Produto

<p>Cardinal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cachos peso mínimo 300g • Calibre uva superior 24 mm • 10 % de bagos com bagoinho e desavinho • 14 ° Brix 	<p>Vitória</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cachos peso mínimo 300g • Calibre uva superior 24 mm • 5 % de bagos com bagoinho e desavinho • 14 ° Brix 	<p>Palieri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cachos peso mínimo 300g • Calibre uva superior 24 mm • 5 % de bagos com bagoinho e desavinho • 14 ° Brix
<p>Red Globe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cachos peso mínimo 300g • Calibre uva superior 24 mm • 5 % de bagos com bagoinho e desavinho • 14 ° Brix 	<p>Crimson</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cachos peso mínimo 200g • Calibre uva superior 18 mm • 5 % de bagos com bagoinho e desavinho • 14 ° Brix 	<p>Sugraone</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cachos peso mínimo 200g • Calibre uva superior 18 mm • 5 % de bagos com bagoinho e desavinho • 14 ° Brix

» Cuvetes

Cachos com o engaço virado para baixo, sem engaço à vista

	MÍNIMO	MÁXIMO	
Peso variável Cuvetes (g):	--	800	

» Bolsas

Número de Bolsas:	MÍNIMO	PRETENDIDO	MÁXIMO	<ul style="list-style-type: none"> • Cachos com o engaço virado para cima; • Cachos suficientes até encher o saco, sem ficar cheio demais; • Bolsas colocadas em duas filas todas viradas na mesma direção.
	10	14	14	
10	--	15		

Temperatura de Expedição

--

Anexo 10 - Informação de empresas produtoras em Itália e Espanha**Produtores - Itália (fonte: www.fruit-book.com/table-grape)**

ORCHIDEA FRUTTA Srl	2011	2012	2013
Vendas (milhares euros)	nd	nd	nd
Uva de mesa (toneladas)	34,800	35,500	38,500
Volume Total (toneladas)	54,250	52,900	58,840

GIULIANO Srl	2011	2012	2013
Vendas (milhares euros)	74,000	77,000	76,000
Uva de mesa (toneladas)	33,000	34,000	35,000
Volume Total (toneladas)	53,000	56,000	56,000

GIACOVELLI Srl	2011	2012	2013
Vendas (milhares euros)	nd	nd	nd
Uva de mesa (toneladas)	15,000	15,000	15,000
Volume Total (toneladas)	29,500	29,500	39,000

DR. FRANCO PIGNATARO Srl	2011	2012	2013
Vendas (milhares euros)	19,000	20,000	21,500
Uva de mesa (toneladas)	13,500	12,500	13,500
Volume Total (toneladas)	23,000	23,000	23,000

UNIVEG TRADE ITALIA Srl	2011	2012	2013
Vendas (milhares euros)	126,000	130,000	148,000
Uva de mesa (toneladas)	10,600	11,700	12,200
Volume Total (toneladas)	136,800	124,500	127,200

Produtores - Espanha

MOYCA fonte: www.moyca.org/Apartado-1-empresa.en.html	2011	2012	2013
Vendas (milhares euros)	nd	nd	nd
Uva de mesa (toneladas)	nd	nd	40,000
Volume Total (toneladas)	nd	nd	nd

Vinalopó* (organização de 41 produtores) fonte: http://www.foodsfromspain.com/	2011	2012	2013
Vendas (milhares euros)	nd	nd	nd
Uva de mesa (toneladas)	12,358	10,516	8,210
Volume Total (toneladas)	nd	nd	nd

*As variedades protegidas são Ideal e Aledo (ambas com grainha) e Rosetti. Em 2013 juntaram-se Dona Maria, Victoria, Dominga e Red Globe.

Uvasdoce (organização de 41 produtores) fonte: http://www.uvasdoce.com	2011	2012	2013
Vendas (milhares euros)	nd	nd	nd
Uva de mesa (toneladas)	nd	nd	5,400*
Volume Total (toneladas)	nd	nd	nd

*estimativa de 30 toneladas por hectare em 180 hectares

Anexo 11 – Tipos de embalagem



Caixa de Uva Sem Grainha

Caixa de cartão reforçado 4 e 5mm com separadores de cartão ou bolsas.

Dimensões - Pesos

400x300x140mm - 4,5 Kg / 5 Kg

500x300x140mm - 7 Kg / 7,5 Kg

600x400x15,5mm - 7 Kg / 10 Kg (cuvetes)

Caixa de Uva Com Grainha

Caixa de cartão reforçado 4mm com separadores de cartão, bolsas ou cuvetes.

Dimensões - Pesos

400x300x140mm - 4,5 Kg / 5 Kg

500x300x140mm - 7 Kg / 7,5

600x400x15,5mm - 7 Kg / 10 Kg (separadores, bolsas ou cuvetes)



Nota: Peso mínimo por cacho de 75g (Segundo o Regulamento de Execução (UE) n.º 543/2011)

USO PREVISTO

Depois de devidamente lavadas as uvas podem ser consumidas por qualquer consumidor, incluindo grupos de risco como crianças, idosos e doentes.

Devido ao elevado teor em açúcar os diabéticos devem controlar a quantidade de uva que ingerem.

Anexo 12 – Informação Financeira

Valores em €. Unidades diferentes de € assinaladas	2012	2013	2014 (orçamento)
<i>Produção Nacional -toneladas</i>	17.405	17.086	16.766
<i>Produção Mundial -toneladas</i>	20.931.569	21.224.611	21.521.756
<i>Quota de Mercado Nacional (produção - toneladas)</i>	24%	28%	27%
<i>Quota de Mercado Internacional (produção - toneladas)</i>	0,020%	0,023%	0,021%
Volume de produção (toneladas)	4.251	4.812	4.593
Volume de vendas	6.426.344	7.448.408	7.360.069
Custos de produção	3.092.794	3.139.584	3.187.962
Custos de produção + custos comerciais	4.471.293	5.024.606	4.921.305
Outros custos operacionais	937.228	1.253.221	1.446.691
EBITDA	1.017.824	1.170.582	992.073
Amortizações	596.651	620.000	750.000
Custos líquidos de financiamento	309.583	164.289	184.118
Resultados extraordinários	-	28.977	-
Incentivo ao investimento	466.038	313.554	341.409
Varição da produção	- 152.944	-	-
Resultados antes de impostos	424.683	728.824	399.364
Resultado Líquido (assumindo taxa média 35% 2010-2013)	275.707	473.157	259.270
Receta por kg (€)	1,51	1,55	1,60
Custo produção (€)	0,73	0,65	0,69
Custo produção+ comercial por Kg (€)	1,05	1,04	1,07
Margem Contribuição por Kg	30,4%	32,5%	33,1%
Margem de EBITDA	15,8%	15,7%	13,5%

a) Valore se 2013 3 2014 assumem extrapolação de crescimento negativo de 319 toneladas/ano das estatísticas INE dos últimos 4 anos

b) Valores de 2012, 2013, 2014 assumindo extrapolação de crescimento de 1,4%/ano das estatísticas OIV (média de crescimento de 2007-2011)

c) De 2013 para 2014 a quantidade produzida diminui devido à reconversão de vinha com grainha para sem grainha (6ha em reconversão)

Setor Agrícola	2010	2011	2012	
	Setor	Setor	Setor	Vale da Rosa
Margem de EBITDA	22,0%	17,3%	19,8%	15,8%
Rentabilidade das vendas	23,1%	17,3%	19,2%	4,3%
Rentabilidade do ativo	4,9%	3,2%	4,0%	3,7%
Rentabilidade dos capitais próprios	5,1%	2,3%	2,5%	8,8%
liquidez geral	218,0%	265,2%	255,1%	114,0%
Autonomia financeira	27,6%	27,8%	28,5%	27,2%
Solvabilidade	38,2%	38,5%	39,9%	37,3%
Efeito dos encargos financeiros			76,0%	22,5%
Rotação do ativo (vezes)	0,35	0,35	0,35	0,56
Tempo Médio de Recebimento (dias)	89	91	86	15
Tempo Médio de Pagamento (dias)	102	96	93	41
Tempo Médio de Existências (dias)	216	205	191	201

	2012	2013	2014
Mercado interno (toneladas)	2.816	3.375	3.230
Uva com Grainha	2.129	2.467	2.301
Uva sem Grainha	687	908	928
Mercado externo (toneladas)	1.429	1.438	1.402
Uva com Grainha	879	756	706
Uva sem Grainha	549	681	696
Mercado interno (facturação - €)	4.292.119	5.403.028	5.338.947
Uva com Grainha	2.753.017	3.319.032	3.279.667
Uva sem Grainha	1.539.103	2.083.996	2.059.280
Mercado externo (facturação - €)	2.134.382	2.045.380	2.021.122
Uva com Grainha	910.186	730.484	721.820
Uva sem Grainha	1.224.196	1.314.897	1.299.302

Estudo de Caso: Internacionalização da Herdade Vale da Rosa

Mercado	2012		2013	
	Quantidades p/ Mercado Interno +	Quantidade p/ Mercado Externo (%)	Quantidades p/ Mercado Interno +	Quantidade p/ Mercado Externo (%)
Portugal	66,34%	-	70,12%	-
Alemanha	1,03%	3,06%	0,95%	3,16%
Inglaterra	7,85%	23,31%	8,11%	27,13%
Luxemburgo	1,49%	4,41%	2,42%	8,09%
Suíça	0,49%	1,47%	0,88%	2,96%
Belgica	5,59%	16,60%	3,28%	10,96%
Espanha	1,48%	4,39%	1,59%	5,31%
Holanda	12,40%	36,83%	8,59%	28,76%
República Checa	0,08%	0,25%	0,00%	0,00%
Angola	2,24%	6,64%	0,90%	3,00%
Polónia	0,68%	2,01%	1,76%	5,88%
França	0,04%	0,13%	0,89%	2,98%
China	0,31%	0,91%	0,53%	1,78%

Anexo 13 - Certificações e prémios de reconhecimento

Uma fonte importante de inovação e melhoria contínua são os requisitos que os clientes definem para a comercialização da uva de mesa. A Herdade Vale da Rosa tem ao longo dos anos investido não só na formação do seu pessoal técnico e de produção, como também nas principais certificações de qualidade no âmbito da produção agro-alimentar. A empresa apresenta no seu curriculum tem as seguintes certificações:

- Produção Integrada¹⁶: programa com a chancela da Direção Geral da Agricultura e Desenvolvimento Regional que visa garantir a de produtos alimentares de qualidade obedecendo aos princípios base: 1) regulação do ecossistema, importância do bem-estar dos animais e preservação dos recursos naturais; 2) exploração agrícola no seu conjunto, como a unidade de implementação da produção integrada; 3) atualização regular dos conhecimentos dos agricultores sobre produção integrada; 4) manutenção da estabilidade dos ecossistemas agrários; 5) equilíbrio do ciclo dos nutrientes, reduzindo as perdas ao mínimo; 6) preservação e melhoria da fertilidade intrínseca do solo; 7) fomento da biodiversidade; 8) entendimento da qualidade dos produtos agrícolas como tendo por base parâmetros ecológicos, assim como critérios usuais de qualidade, externos e internos; 9) proteção das plantas tendo obrigatoriamente por base os objetivos e as orientações da proteção integrada; 10) minimização de alguns dos efeitos secundários decorrentes das atividades agrícolas;
- Clube de Produtores¹⁷: é uma iniciativa criada pela cadeia retalhista Modelo Continente que visa garantir 1) escoamento da produção; 2) eficiência na orientação da produção à procura do mercado; 3) apoio e aconselhamento técnico, programação e planeamento da produção; 4) formação;
- GLOBAL G.A.P.¹⁸ – *Good Agricultural Practice*: criada em 1997 a partir duma iniciativa do Euro-Retailer Produce Working Group formado por produtores britânicos e retalhistas europeus para responder à crescente necessidade manifestada pelos mercados tendo em conta a segurança dos produtos e seus impactos na saúde humana e no meio-ambiente. Os *standards* criados pelo GLOBAL G.A.P pretendem ajudar os produtores a cumprir com: 1) critérios de segurança alimentar; 2) métodos de produção sustentáveis; 3) bem-estar de trabalhadores e animais; 4) consumo de água responsável. É hoje o programa líder a nível mundial de certificação da produção agrícola;
- HACCP¹⁹: programa criado pelo comité de aconselhamento *The National Advisory Committee on Microbiological Criteria for Foods (NACMCF)* pertencente ao departamento de agricultura dos Estados Unidos (*USDA*). É um sistema de gestão de segurança alimentar que controla todo o processo de produção, distribuição e consumo. Assenta em 7 princípios basilares: 1) análise de risco de uso de agentes potenciais causadores de perigo; 2) definição de pontos de controlo críticos; 3) definição de limites máximos ao uso de produtos ou agentes; 4) definição de procedimentos de monitorização dos pontos de controlo críticos; 5) definição de ações corretivas; 6) definição de medidas de verificação (que não de monitorização); 7) implementação de repositório de registos e documentação.
- *M&S Field to Fork*: certificação criada pela cadeia retalhista inglesa *Marks & Spencer* cujos os standards estão em linha com os 7 princípios HACCP, foca-se na 1) redução do uso de pesticidas pelos produtores; 2) uso de práticas para evitar contaminação alimentar; 3) encorajamento de produção amiga do ambiente; 4) auditoria aos processos produtivos e de gestão de resíduos dos produtores para aferir acerca do uso de apenas produtos certificados; 5) boas práticas de trabalho;
- *British Retail Consortium - BRC*²⁰: é uma associação do setor retalhista que cuja certificação alimentar pretende estabelecer práticas de produção seguras e legais para satisfazer a qualidade exigida pelos consumidores e assenta em: 1) empenhamento da gestão de topo e melhoria contínua; 2) plano de segurança alimentar – baseado no HACCP; 3) sistema de gestão de qualidade; 4) boa manutenção das instalações físicas; 5) controlo de produto; 6) controlo de processos; 7) pessoal: formação, higiene e uso de vestuário e proteções adequados.

¹⁶ <http://www.dgadr.mamaot.pt/sustentavel/producao-integrada>

¹⁷ <http://clubedeprodutores.continente.pt/>

¹⁸ <http://www.globalgap.org/>

¹⁹ <http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/HACCP/ucm2006801.htm>

²⁰ <http://www.brcglobalstandards.com/>

- *NURTURE*²¹: programa de certificação criado em 1992 pela cadeia retalhista inglesa *TESCO* com o propósito de garantir aos clientes produtos de qualidade e que assenta em 1) rastreabilidade do produto até à sua origem; 2) produção e seleção dos melhores frutos e vegetais; 3) compromisso com a proteção da vida animal e do meio-ambiente; 4) uso práticas de produção sustentáveis com especial atenção ao consumo de energia e recursos naturais; 5) uso racional de pesticidas, fertilizantes e uso de métodos naturais – como a radiação solar dos solos - para erradicar pestes; 6) lidar com o pessoal de forma responsável.

Dada a importância e notoriedade que a empresa tem granjeado ao longo dos últimos, tem sido alvo do reconhecimento de várias entidades e tem recebido vários prémios institucionais ou na pessoa do seu dirigente máximo, António Silvestre Ferreira.

- Ministério de Agricultura 2004 - António Silvestre Ferreira: Prémio Produtor Frutícola do Ano;
- Prémio Agricultura 2012 - Escolha Portugal - Prémio PME Agrícola;
- Prémio Agricultura 2013 - Escolha Portugal - Menção Honrosa PME Agrícolas;
- Ovibeja 2014 - Melhor Projeto Inovador apresentado na exposição Terra Fértil: 2º Prémio PRATA - Primeira marca portuguesa a comercializar uva sem grainha. O maior produtor nacional de uva de mesa. Natural e nacional;
- Prémio Produtor Excelência Qualidade 2014 - Group Mack;
- Prémio Senior BIC Categoria Agricultura – Dr. António Silvestre Ferreira – 2014;
- Profissional do Ano Dr. António Silvestre Ferreira – Club Rotary de Beja e Club Rotary Lisboa.

²¹ <http://www.tesco.com/nurture/>