



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Ciências Sociais e Humanas

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Tiago Rafael da Costa Farias

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Relações Internacionais

(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Prof^a. Doutora Liliana Reis

Co-orientadora: Doutora Rita Carreira

Covilhã, abril de 2016

A internacionalização das PME's Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Agradecimentos

Antes que tudo quero agradecer toda a disponibilidade, simpatia, empenho e profissionalismo das orientadoras deste trabalho de investigação, a Professora Liliana Reis e a Dr^a Rita Carreira. Não quero também deixar de agradecer às empresas que mostraram disponibilidade em responder ao inquérito desta investigação, pois sem essas respostas o objetivo desta dissertação não seria atingido. Quero agradecer também à Inovcluster pela disponibilização de todos os dados necessários para a realização deste estudo.

A todos o meu muito obrigado.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Resumo

Depois da crise económica de 2008, vários foram os países obrigados a redefinir as suas estratégias macroeconómicas e financeiras devido agudização das finanças públicas. Portugal, com a agravante da crise da dívida soberana acabaria por prospetivar a internacionalização como uma solução inevitável para a sobrevivência e crescimento do tecido empresarial e sustentabilidade da economia, tanto ao nível nacional como regional.

A presente investigação tem como objetivo a definição de um modelo estratégico de internacionalização para as PMEs agroalimentares da Beira Baixa até ao ano 2020.

Depois da análise conceptual da globalização, internacionalização, e competitividade, é construída uma base teórica para uma definição estratégica. Destacando-se a atualidade dos estudos do professor Michael Porter, que retrataram a realidade portuguesa na década de noventa e que definiram a importância dos clusters para o desenvolvimento económico. Será feita uma caracterização ao setor agroalimentar da Beira Baixa, utilizando dados primários e secundários e as oportunidades de exportação que se apresentam a este sector. Serão, ainda identificadas as oportunidades de financiamento do Programa Portugal 2020.

Com base num quadro epistemológico referente à liberalização do comércio e internacionalização das PMEs esta investigação definiu um modelo estratégico de quinze passos: consciência da exportação como um processo, Recursos Humanos exclusivos e qualificados para a exportação, conhecimento dos mercados internacionais, definição de objetivos, mercados- e público-alvos, identificação de oportunidades de negócio, realização de ações internacionais, manutenção dos contactos estabelecidos, utilização de fundos comunitários, aumento da inovação, ultrapassar obstáculos logísticos, reconhecimento internacional, utilização de canais digitais, criação de um departamento de internacionalização, monitorização da estratégia, e aumento da notoriedade do setor agroalimentar.

Concluimos com a definição da entidade gestora do Cluster Agroindustrial do Centro como um agente local essencial para a execução de todo o plano estratégico.

Palavras-chave

Agroalimentar; Competitividade; Crescimento; Exportação; Internacionalização; Inovação; Mercados; Sucesso

A internacionalização das PME's Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Abstract

After the 2008 economic crisis, several countries had to redefine their financial and macroeconomic strategies due to high levels of public spending. Portugal, with the added concerns of the sovereign debt crisis, ended up pursuing an international trade strategy as an inevitable solution for the growth and survival of businesses and economic sustainability, both at the national and regional levels.

The current research aims to define a strategic model to internationalize Small and Medium Enterprises (SMEs) in the agricultural and food sector of the Beira Baixa region of Portugal, to be implemented until 2020.

After developing a conceptual analysis for globalization, international trade, and competitiveness, we build a theoretical framework on which to build a strategy. Michael Porter's studies continue to be of the utmost relevance, as they portray Portugal's reality in the 1990s and identify the importance of clusters for economic development. We characterize the agricultural and food sector of Beira Baixa, using primary and secondary data sources, and the export opportunities that are available in this area. We also identify funding opportunities available within the Program Portugal 2020.

Using an epistemological framework for the liberalization of trade and internationalization of SMEs, the current work defined a strategic model with 15 steps: awareness of exports as a process, qualified Human Resources dedicated to exports, knowledge of international markets, definition of goals, and target markets and customers, identification of business opportunities, implementation of international activities, management of networking contacts, utilization of EU funds, increasing innovation, overcoming obstacles in logistics, international recognition, utilization of digital media and channels, creation of an internationalization department, strategy monitoring, and increasing awareness of the agricultural and food sector.

We conclude with the identification of the Agro-industrial Cluster of the Central Region of Portugal as the local entity which is essential to the implementation of the strategic plan.

Keywords

Agrifood; Competitiveness; Growth; Development; CompaniesExport; Globalization; Internationalization; Innovation; Markets; Success

A internacionalização das PME's Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Índice

INTRODUÇÃO	1
1. O LIBERALISMO E O AUMENTO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL	2
2. A GLOBALIZAÇÃO E A NECESSIDADE DE INTERNACIONALIZAR	4
3. O CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	4
4. A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO MOTOR DE CRESCIMENTO ECONÓMICO.....	5
5. AS PRINCIPAIS BARREIRAS E MOTIVAÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMES	12
6. A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMES.....	13
7. A EXPORTAÇÃO INDIRETA.....	19
8. A EXPORTAÇÃO DIRETA	21
9. A NECESSIDADE DO AUMENTO DA COMPETITIVIDADE E DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	23
10. OS <i>CLUSTERS</i> COMO IMPULSIONADORES DA COMPETITIVIDADE E INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMES.....	25
11. IMPORTÂNCIA DAS PMES AGROALIMENTARES	27
12. OPORTUNIDADES DE FINANCIAMENTO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMES.....	28
13. O SETOR AGROALIMENTAR	34
13.1 O SECTOR AGROALIMENTAR PORTUGUÊS.....	34
13.2. O SETOR AGROALIMENTAR DA BEIRA BAIXA.....	36
13.2.1. DEFINIÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO	37

13.2.2. LIMITES GEOGRÁFICOS DA REGIÃO DA BEIRA BAIXA.....	37
13.3 ENTIDADES DE SUPORTE AO TECIDO EMPRESARIAL DA BEIRA BAIXA.....	37
13.4. A ESTRATÉGIA DE EFICIÊNCIA COLETIVA NACIONAL E A INOVCLUSTER ENQUANTO DINAMIZADOR REGIONAL.....	40
13.5. INOVCLUSTER ENQUANTO PROMOTOR DA REGIÃO.....	40
13.6. A COMPETITIVIDADE E A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMES NA BEIRA BAIXA.....	43
13.7. O DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL DA REGIÃO.....	44
13.8. O PERFIL DAS EMPRESAS AGROALIMENTARES DA BEIRA BAIXA.....	45
13.9. A REALIDADE DAS EMPRESAS AGROALIMENTARES DA BEIRA BAIXA.....	50
13.9.1. ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS.....	51
13.10. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	86
14. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA IDEAL.....	91
15. A DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR AGROALIMENTAR DA BEIRA BAIXA.....	92
11.16. O MODELO ESTRATÉGICO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR AGROALIMENTAR DA BEIRA BAIXA.....	102
BIBLIOGRAFIA.....	105
ANEXO 1 - OS INQUÉRITOS APLICADO ÀS EMPRESAS DA BEIRA BAIXA.....	108

Lista de gráficos

Gráfico 1. Total de exportações de mercadorias mundiais e o Produto Interno Bruto, 1995-2014 _____	23
Gráfico 2 Taxa Crescimento PIB vs. Taxa Crescimento Exportações 2004-2014 _____	23
Gráfico 3 Taxa Crescimento PIB vs. Taxa Crescimento Exportações (2004-2008 e 2010-2014) _____	23
Gráfico 4 Taxa de Crescimento do PIB Regional VS Taxa de Crescimento de Exportações por Região (2001-2013) _____	23
Gráfico 5. Exportações mundiais por grupo de produto, 1995 e 2014 _____	28
Gráfico 6. Estrutura das exportações Portuguesas por grupo de produtos _____	28
Gráfico 7. Atividades Económicas Identificadas _____	47
Gráfico 8. Total Volume de Negócios - 33 empresas inquiridas na Beira Baixa _____	52
Gráfico 9. Total Volume de Negócios - 21 empresas inquiridas na Beira Baixa _____	53
Gráfico 10. Total Volume de Negócios - 12 Empresas não exportadoras da Região da Beira Baixa _____	54
Gráfico 11. Número Total de Trabalhadores - 33 empresas inquiridas na Região da Beira Baixa (2016) _____	55
Gráfico 12. Número Total de Trabalhadores - 21 Empresas Exportadoras inquiridas na Beira Baixa (2016) _____	55
Gráfico 13. Número Total de trabalhadores - 12 empresas não exportadoras inquiridas na Beira Baixa (2016) _____	56
Gráfico 14. Percentagem de trabalhadores com ensino superior - 33 empresas da região da Beira Baixa (2016) _____	56
Gráfico 15. Percentagem de trabalhadores com ensino superior - 21 empresas exportadoras inquiridas na Beira Baixa (2016) _____	57
Gráfico 16. Percentagem de Trabalhadores com ensino superior - 12 empresas não exportadoras inquiridas na Beira Baixa (2016) _____	57
Gráfico 17. Setores produtivos Identificados - 33 empresas inquiridas na Beira Baixa (2016) _____	58
Gráfico 18. Público-Alvo - 33 empresas inquiridas na Beira Baixa (2016) _____	59
Gráfico 19. Empresas com conhecimento da existência de empresas exportadoras - 33 empresas inquiridas na Beira Baixa (2016) _____	59
Gráfico 20. Empresas com conhecimento da existência de empresas exportadoras - 21 empresas exportadoras inquiridas na Beira Baixa (2016) _____	60
Gráfico 21. Empresas com conhecimento da existência de empresas exportadoras - 12 empresas não exportadoras na Beira Baixa (2016) _____	60
Gráfico 22. Público-alvo para exportação - 21 empresas exportadoras na Beira Baixa (2016) _____	62
Gráfico 23. Prémios internacionais - 21 empresas exportadoras na Beira Baixa (2016) _____	64

Gráfico 24. Língua utilizada para comunicar com clientes internacionais - 21 empresas exportadoras na Beira Baixa (2016)	65
Gráfico 25. Página de internet - 21 empresas da região da Beira Baixa (2016)	65
Gráfico 26. Empresas que têm página de internet e que está traduzida em mais do que uma língua - 21 empresas exportadoras da região da Beira Baixa (2016)	66
Gráfico 27. Estratégia Digital - 21 empresas exportadoras da região na Beira Baixa (2016)	66
Gráfico 28. Comércio online - 21 empresas exportadoras da região na Beira Baixa (2016)	67
Gráfico 29. Frequência das exportações - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)	68
Gráfico 30. Estratégia de internacionalização integrada na empresa - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)	68
Gráfico 31. Importância de realização de ações internacionais - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)	70
Gráfico 32. Realização de ações internacionais nos últimos cinco anos - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)	71
Gráfico 33. Principais dificuldades no processo de exportação - 21 empresas exportadoras da região da Beira Baixa (2016)	72
Gráfico 34. Capacidade própria para a inovação de produtos e processos - 21 empresas exportadoras da região da Beira Baixa (2016)	72
Gráfico 35. Apoio de associações empresariais no processo de internacionalização - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)	73
Gráfico 36. Apoio de fundos comunitários no processo de internacionalização - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)	74
Gráfico 37. Apoio de fundos comunitários no processo de internacionalização através de associações empresariais - 21 empresas na Região da Beira Baixa (2016)	74
Gráfico 38. Conhecimento de apoios comunitários para a internacionalização - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)	75
Gráfico 39. Realidade empresarial - Aumentar valor aos produtos - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)	75
Gráfico 40. Realidade empresarial - Excedente de produção - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)	76
Gráfico 41. Realidade empresarial - capacidade de aumento de produção - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)	76
Gráfico 42. Vantagens associadas ao processo de exportação - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)	77
Gráfico 43. O apoio das associações no processo de internacionalização - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)	77
Gráfico 44. Importância das exportações para o crescimento do negócio - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)	78

<i>Gráfico 45. Importância da Inovação para o crescimento do negócio - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)</i>	78
<i>Gráfico 46. Realização de ações internacionais - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)</i>	79
<i>Gráfico 47. Probabilidade de iniciar o processo de internacionalização durante o próximo ano - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)</i>	79
<i>Gráfico 48. Capacidade de inovação - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)</i>	80
<i>Gráfico 49. Apoio de entidades para o processo de inovação - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)</i>	80
<i>Gráfico 50. Procura de entidades para o apoio no processo de exportação - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)</i>	81
<i>Gráfico 51. Possibilidade de procura de uma associação empresarial para o apoio ao início do processo de exportação - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)</i>	81
<i>Gráfico 52. Conhecimento de apoios comunitários para a internacionalização - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)</i>	82
<i>Gráfico 53. Probabilidade de recorrer a apoios comunitários de forma direta - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)</i>	82
<i>Gráfico 54. Razões para não ter iniciado o processo de exportação - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)</i>	83
<i>Gráfico 55. Nível de competências em adaptar produtos aos mercados internacionais - 12 empresas da região da Beira Baixa (2016)</i>	83
<i>Gráfico 56. Nível de competências em conhecimento de mercados internacionais - 12 empresas não exportadoras da região da Beira Baixa (2016)</i>	84
<i>Gráfico 57. Nível de competências em tendências internacionais do setor - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)</i>	84
<i>Gráfico 58. Nível de competências em comunicação e marketing internacional - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)</i>	85
<i>Gráfico 59. Nível de competências em recursos humanos qualificados para a exportação - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)</i>	85
<i>Gráfico 60. Nível de competências em recursos humanos dedicados ao processo de exportação - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)</i>	86

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Lista de tabelas

<i>Tabela 1. Sumário do peso de cada Município no Inquérito</i>	51
<i>Tabela 2. Taxa de exportação entre os anos 2012 e 2015 - 21 empresas exportadoras na Beira Baixa (2016)</i>	61
<i>Tabela 3. Mercados de exportação - empresas exportadoras na Beira Baixa (2016)</i>	62
<i>Tabela 4. Canal de exportação - 21 empresas exportadoras na Beira Baixa (2016)</i>	63
<i>Tabela 5. Razões para exportar - 21 empresas exportadoras na Beira Baixa (2016)</i>	63
<i>Tabela 6. Importância atribuída pelas empresas a vários fatores de desenvolvimento económico - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)</i>	67
<i>Tabela 7. Nível de importância acerca de variáveis que influenciam o sucesso no processo de internacionalização - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)</i>	69
<i>Tabela 8. Nível de competências - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)</i>	70
<i>Tabela 9. Obstáculos logísticos ao processo de exportação - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)</i>	71

A internacionalização das PME's Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Lista de Acrónimos

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

CEO - Chief Executive Officer

FSE - Fundo Social Europeu

FEAMP - Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas

FEADER - Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

GEE - Gabinete de Estratégia e Estudos

GPEARI - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais

IDI - Investigação Desenvolvimento e Inovação

INE - Instituto Nacional de Estatística

I&D - Investigação e Desenvolvimento

I&I - Investigação e Inovação

NUTS - Nomenclatura de Unidades Territoriais

OMC - Organização Mundial do Comércio

OCDE - Organization for Economic Co-operation and Development

PIB - Produto Interno Bruto

PIB PC - Produto Interno Bruto *Per Capita*

PMEs - Pequenas e médias empresas

QREN - Quadro de Referência Estratégica Nacional

RIS 3 - Estratégia de Especialização Inteligente

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

UE - União Europeia

Introdução

A crise da dívida soberana, que se seguiu à crise financeira de 2008, despoletou uma subida brusca das taxas de juro nas economias do sul da Zona Euro. Tanto os consumidores, como as empresas ao nível privado, como o sector estatal, viram o acesso ao crédito fortemente reduzido. Em Portugal, a situação foi ainda mais dramática porque a dívida pública do estado Português estava em 2008, a 71,7% do PIB, subindo para 111,4% em 2011, o que acabaria por comprometer os investimentos no sector empresarial português (Boletim Estatístico, 2016). Após a intervenção da Troika¹, o plano de recuperação apostou no mercado internacional como uma forma de corrigir os desequilíbrios financeiros do país. (Memorando de entendimento sobre as condicionalidades de política económica, 2011)

Assim, a internacionalização empresarial começou a consolidar-se como a pedra angular do desenvolvimento económico regional, paradoxalmente no mesmo período da crise económica.

Portugal foi, na verdade, um dos países que mais sofreu com a crise financeira, o que acabaria por se refletir na diminuição do rendimento bruto das famílias² e as regiões do interior do país veriam a sua situação ainda mais fragilizada, nomeadamente a região da Beira Baixa. Tendo em conta a relevância do setor agroalimentar para esta região, a internacionalização deste setor começou a assumir-se como essencial no que diz respeito ao desenvolvimento económico.

Esta dissertação tem o objetivo de definir um modelo estratégico de internacionalização para as PMEs agroalimentares da Beira Baixa até 2020. Mas terão estas empresas o nível de competências necessário para integrar um processo de internacionalização bem-sucedido?

Na metodologia utilizada foi adotado um modelo bicéfalo em que se irá cruzar o método dedutivo e indutivo, de análise quantitativa e qualitativa dos dados, respetivamente. A organização da investigação é feita tendo em conta a abordagem ao tema em formato de pirâmide, onde é realizada uma abordagem geral, sendo que se irá especificar o tema até chegar ao objetivo final. No decorrer desta investigação irão ser abordados os conceitos de globalização, bem como o de internacionalização e da competitividade. Será também analisado o conceito de cluster de Michael Porter, assim como a estratégia definida pelo autor para Portugal. Será justificada a importância da internacionalização empresarial,

¹ A troika é formada por três entidades (Comissão Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional).

² Desde de 2008 diminuiu de 123.759,1 milhões de euros para 117.203,5.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

tanto ao nível dos países como das suas regiões, focando o estudo nas PMEs agroalimentares e justificando também a sua importância. Será também explicado o conceito de exportação, bem como as suas características. Numa segunda fase irá realizar-se a caracterização ao setor agroalimentar da Beira Baixa, onde se realiza um inquérito às PMEs desta região. Posteriormente serão identificadas as oportunidades de financiamento, para a internacionalização, baseados nos programas Portugal 2020 e Centro 2020. Após analisado o conceito de internacionalização das PMEs, será delineado um modelo estratégico para as PMEs agroalimentares da Beira Baixa.

1. O Liberalismo e o aumento do comércio internacional

Na obra “A Paz Perpétua” Kant defende que o intercâmbio comercial cumpre uma *função civilizadora*, estimulando a tolerância entre diferentes culturas. Com efeito, para o autor, o aumento da interdependência económica entre as nações vai acrescentar, simultaneamente, a reciprocidade e o relacionamento entre estados, servindo como estabilizador do sistema internacional. Nesta obra também se estabelece “uma articulação entre a evolução da natureza humana e a criação de uma associação europeia de Estados.” (Ferreira, Enciclopédia das Relações Internacionais , 2014, p. 254) “...Anteriormente numa liberdade sem leis, foram compelidos da vida de caça, pesca e pastorícia para a agricultura e se descobriu o sal e o ferro, talvez os primeiros artigos mais amplamente procurados no tráfico comercial dos diferentes povos, graças ao qual estabeleceram entre si uma relação pacífica e entraram assim igualmente com os povos mais afastados numa relação de compreensão, de comunidade e de paz.” (Kant, A Paz perpétua um projeto filosófico, 1795, p. 26)

A verdade é que o liberalismo afastou a política da esfera do estado e converteu a arte de governar numa ciência, fazendo com que a indústria e o comércio fossem os primeiros a ganhar com a sua autonomia. (Morgenthau H. , 2003, p. 83)

Assim as políticas neoliberais começariam a ganhar terreno na década de setenta e intensificar-se-iam na década de oitenta. Pode-se dizer que a intensificação da liberalização do comércio foi fortemente impulsionada pelo GATT (*General Agreement on Trade and Tariffs*), com a criação da Organização Mundial do Comércio em 1994. (Moreira, Enciclopédia das relações Internacionais, 2014, p. 356) Os estados membros da OMC concordam em seguir protocolos de comércio internacional e, em caso de violação, podem ser denunciadas por nações parceiras e, se a OMC achar a queixa legítima, a nação prejudicada pode impôr sanções aos prevaricadores. (World Trade Organization)

O neoliberalismo, por outro lado, sublinha que a interação estratégica entre instituições internacionais aumenta o fluxo de informações, reduz a incerteza, permitindo o controlo

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

do cumprimento dos compromissos, e muda as expectativas dos atores a respeito da solidez dos acordos ao longo do tempo⁵. Se se observa um aumento do comércio externo e do livre comércio, a cooperação entre estados irá aprofundar a interdependência económica entre nações. (Burchill, 2005, p. 58)

Embora o paradigma neoliberal seja relativamente recente, a verdade é que várias das suas premissas fundamentais eram já defendidas por defensores do liberalismo clássico como é o caso de Immanuel Kant, que defende o intercâmbio comercial como função civilizadora, como tivemos oportunidade de sublinhar anteriormente. Vários autores, como Cobden e Proudhon, estavam, mesmo, convencidos de que a abolição das barreiras alfandegárias representava a única condição para uma harmonia entre as nações. *“Para outros, eram as tarifas, a fonte de todos os males na esfera internacional; e para eles o livre comércio representava a fonte de todo o bem.”* (Morgenthau H. , 2003, p. 78) Por outro lado, para o realista clássico Hans Morgenthau na obra *“A Política entre as Nações”*, a crise de 1929 revelou que o campo económico constitui a principal causa da intranquilidade internacional. Para o autor realista, as restrições ao comércio internacional e a insuficiência do poder de compra internacional são fortes indicadores de instabilidade internacional, podendo levar as nações à guerra. (Ibidem: 9).

A adoção de políticas neoliberais com foco da liberalização do comércio contribuíram para que o processo de globalização se intensificasse, conduzindo ao crescimento exponencial de várias economias, mudando completamente a vida económica e social de muitos países. Muitas nações em vias de desenvolvimento, que viviam com uma economia fechada, abriram as suas fronteiras para a economia mundial, reduzindo tarifas alfandegárias e adotando políticas de livre comércio. Esta alteração paradigmática fomentou o comércio internacional, atraindo investimento estrangeiro e conseguindo públicos-alvo internacionais definidos, que até então se encontravam fechados. Com a adoção destas políticas vários países em desenvolvimento, como é o caso da China, apresentaram taxas de crescimento económico mais elevadas do que várias economias desenvolvidas. (Baldwin, Research-based policy analysis and commentary from leading economists, 2012) No entanto, tal seria de esperar devido às implicações da lei da produtividade marginal decrescente: à medida que as economias se desenvolvem, as taxas iniciais de produtividade dos factores são superiores às que se conseguem atingir depois de se desenvolverem.

⁵ Esta ideia foi partilhada por Keohane e Nye e traduz o principal argumento da interdependência complexa desenvolvida pelos autores. (*“Power and Interdependence revisited”*, setembro de 2012)

2. A globalização e a necessidade de internacionalizar

A palavra “Globalização” é, talvez, das palavras mais utilizadas na atualidade política, apresentando-se hoje como um dos conceitos mais transversais às ciências sociais e humanas. Para a presente investigação optamos por aquela definição que considerámos conseguir captar algumas dinâmicas holísticas de todo o processo. Assim, globalização *“designa a crescente amplitude, profundidade e celeridade das interações mundiais em todos os aspetos da vida social contemporânea, desde o âmbito cultural ao criminal, do financeiro ao espiritual ou, ainda, o aumento contínuo das interações económicas, sociais e culturais transnacionais que ultrapassam as fronteiras dos Estados do mundo, com a ajuda dos avanços tecnológicos.”* (Balão, 2014)

De acordo com os autores Dollar & Kraay, esta liberalização do comércio aliada à redução de tarifas alfandegárias e à globalização, conduziu ao crescimento do comércio internacional e da economia global como nunca antes vista, aumentando, simultaneamente, o nível de vida dos cidadãos, e a produção das empresas e dos próprios países. Mas a verdade é que esta nova realidade globalizada exigiu, também, a necessidade de adaptação, por parte das empresas.

3. O conceito de internacionalização

De acordo com os autores Mitja Ruzzier e Robert D. Hisrich (2006), o conceito de internacionalização foi intensivamente pesquisado, nas últimas duas décadas sob vários pontos de vista. Este conceito tem sido escrutinado por várias áreas, como o marketing de gestão estratégica, de gestão internacional, e de gestão de pequenas empresas. Tendo em conta a internacionalização empresarial, especialmente das PMEs, a internacionalização é sinónimo de expansão geográfica da economia. Assim, em vários países, com défices na balança de pagamentos, existiu, na década de oitenta, a tentativa de aumentar as atividades internacionais das PMEs com o objetivo de impulsionar o crescimento económico, diminuir o desemprego e criar pequenas empresas. (Ruzzier & Hisrich)

O conceito passou a ser utilizado depois do aparecimento do imperialismo, onde se enquadrava a interação transfronteiriça a partir de 1920. O processo seria acelerado no período pós-segunda-guerra mundial e intensificar-se-ia durante a década de setenta com o aparecimento do fenómeno da internacionalização. Com a proliferação deste conceito, a internacionalização empresarial, sob forma de exportação, requereria uma resposta rápida das PMEs no que diz respeito às técnicas de marketing e de produção. (Ibidem)

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

A internacionalização significa, também, mudança e está fortemente associada ao crescimento empresarial⁶. Um dos pilares do crescimento económico é a internacionalização das PMEs; mas, para atingir o seu sucesso, a empresa deve desenvolver técnicas de negócio internacional, ter uma orientação inequivocamente internacional, e analisar, de forma clara, o ambiente externo, de forma a possibilitar o crescimento e a produtividade. (Ibidem)

4. A internacionalização como motor de crescimento económico

O fenómeno da globalização, por meio da baixa de tarifas e foco no livre comércio, levou a que o comércio mundial aumentasse. Existem vários autores que apontam para uma nova realidade no comércio mundial onde se privilegiam os países em vias de desenvolvimento, nomeadamente Richard Baldwin em “*WTO 2.0: Thinking ahead on global trade governance*”, o qual nos diz que o PIB, o investimento estrangeiro e taxa de exportação dos países em desenvolvimento é muito superior aos países do G7, fazendo assim com que estas economias cresçam com uma maior rapidez. Para este autor, a principal causa para este crescimento económico, nomeadamente no caso da China, é a redução de tarifas e a realização de acordos comerciais. O gigante Chinês, talvez pela sua dimensão de mercado, com as políticas de livre comércio consegue atrair ainda mais investimento direto estrangeiro (IDE) do que vários outros países em desenvolvimento. (Baldwin, Centre for Economic Policy Research, 2012)

Também Philippe Legrain, defendeu em 2012 que a necessidade de ação era clara, tendo em conta a crise mundial e argumentando também que Europa precisa de nova agenda económica, considerando que impulsionar as exportações é essencial para a recuperação económica (Legrain, 2012). É de realçar, que tendo em conta os dados da *International Trade Statistics* relativos às exportações mundiais de mercadorias, mostra que estas aumentaram significativamente, passando de 5,168 biliões de dólares em 1995, para 19,002 biliões em 2014. (International Trade Statistics 2015, 2015)

Também nos países europeus, a taxa de exportações reflete-se no próprio desenvolvimento das suas economias. O crescimento económico, o aumento da competitividade das regiões e consequentemente dos países, constituem os grandes objetivos quando se fala em internacionalização empresarial. Na verdade a atenção para os mercados externos é uma das características fundamentais das principais economias

⁶ Importa referir que nos países nórdicos a internacionalização é definida como o processo de aumentar o envolvimento em operações internacionais sendo que se baseia fortemente em relações, ela implica que as ditas operações sejam orientadas de dentro para fora..

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

européias. Exemplo desta realidade é a Alemanha, considerada o grande motor económico da Europa. Com efeito, a economia germânica apresenta-se paradigmática no sistema internacional no que diz respeito às exportações. (Sinn, 2005) O foco nas exportações deste país fez com que a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento económico a considere uma economia de alto rendimento. (The World Bank, 2014)

4.1. O Caso Português

A economia empresarial portuguesa não tem um histórico de abertura a mercados externos e considera-se que esse elemento constituiu uma causa do fraco crescimento económico do país nas últimas décadas. Mas, e aparentemente, as empresas portuguesas começaram a olhar cada vez mais para os mercados externos como uma oportunidade de crescimento e o Banco de Portugal, em março de 2016 não prevê um crescimento na taxa de variação das exportações, sendo que se deve manter em 5,1% em 2015 e 2017. Estes dados podem também ser explicados pela redução do consumo interno, por vários anos de crise vivenciados no país. Ainda assim, no mesmo estudo está prevista uma recuperação económica, que indica um crescimento do PIB nacional em cerca de 0,5 pontos percentuais em 2016 e 2017. (Banco de Portugal)

Com efeito, de acordo com os indicadores disponíveis, Portugal está cada vez mais concentrado nos mercados externos e entre Janeiro e Setembro de 2015, a balança comercial do país vai ter o quarto ano de excedentes externos. Considerando que Portugal não tinha um saldo positivo desde finais do século XX até 2012, este é um indicador que comprova a importância nas exportações nacionais. No artigo *“Exportações e crescimento económico”*, do Diário Económico, publicado pela Agência para o investimento e Comércio Externo de Portugal, é sublinhado que a existência de excedentes a longo prazo é uma característica visível de economias desenvolvidas e competitivas, e que *“[O] crescimento das exportações tem um efeito multiplicador e de aceleração da atividade económica, criando procura e gerando crescimento no mercado interno”* (Exportações e crescimento económico, 2015). O mesmo artigo sublinha ainda, que as exportações estão acima dos 40% do PIB, sendo que de janeiro a setembro de 2015, estas representaram 55,5 mil milhões de euros, enquanto que as importações atingiram apenas 52,8 mil milhões.

Para a investigação em curso, consideramos importante a análise da relação existente entre o crescimento económico e a taxa de exportações. Assim, consideramos relevante a comparação entre estes dois indicadores das maiores economias europeias (Alemanha, França e Reino Unido). Sendo que para analisar o crescimento económico de cada país irá ter-se em conta o Produto Interno Bruto (PIB) de cada um deles⁷. Neste sentido, e recorrendo ao estudo realizado pela Organização Mundial do Comércio *“International*

⁷ O PIB traduz a soma dos bens e serviços produzidos por determinada região ou país e considera-se um dos indicadores macroeconómicos mais utilizados para definir e quantificar a sua atividade económica.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Trade Statistics 2015”, pode comprovar-se que nos últimos 20 anos a taxa de crescimento das exportações e do PIB, a nível mundial, tendem a ter a mesma tendência de evolução, sendo que a curva das exportações revela uma maior volatilidade do que a do PIB.

Como podemos comprovar no **Gráfico 1**, de 1995 até ao ano 2000 as exportações mundiais de mercadorias cresceram anualmente cerca de 7% enquanto que o PIB cresceu apenas a 3%.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

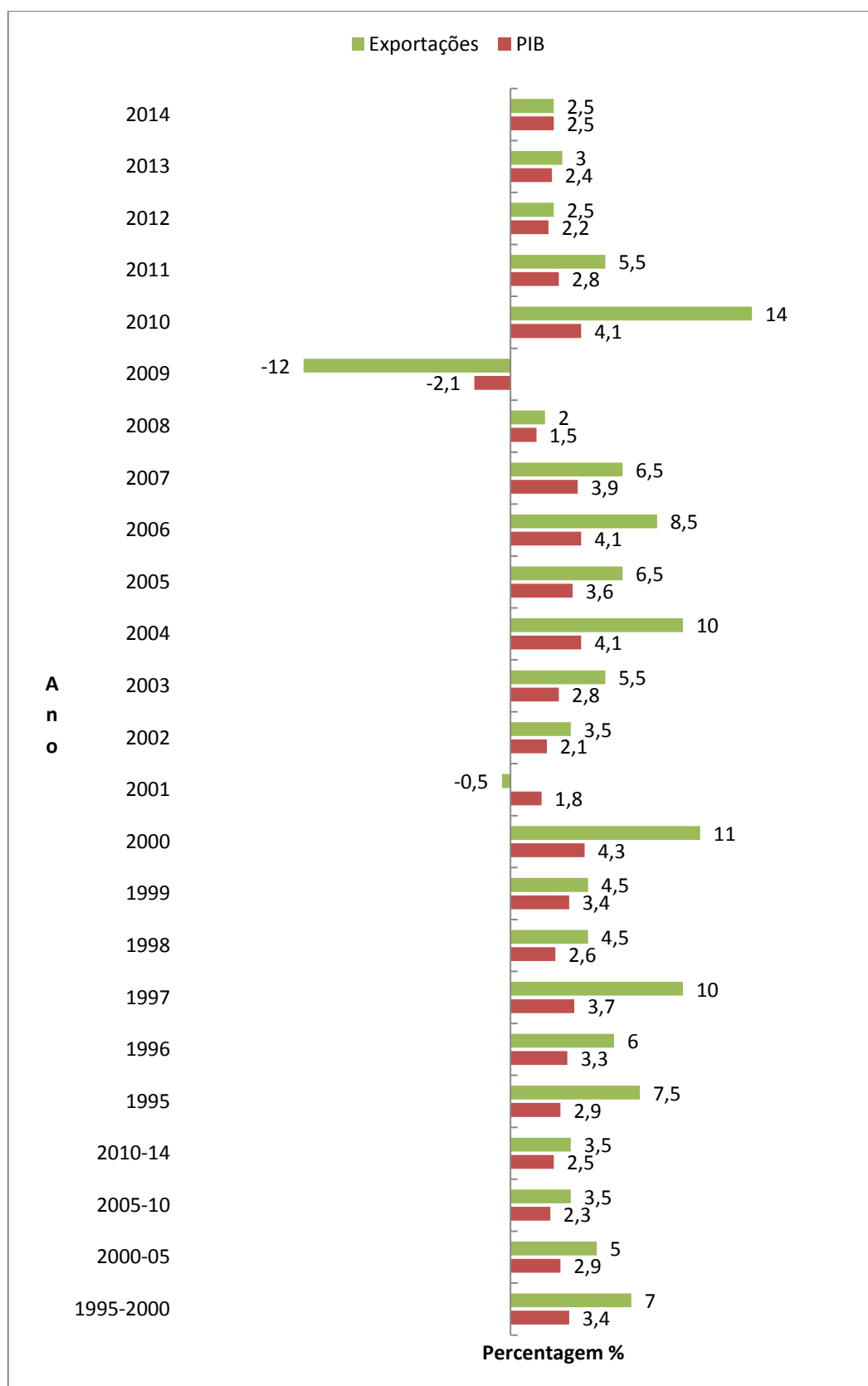


Gráfico 1. Total de exportações de mercadorias mundiais e o Produto Interno Bruto, 1995-2014

Fonte: Adaptado da Organização Mundial do Comércio

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Depois de se proceder à análise das exportações e do Produto Interno Bruto mundiais, considerou-se importante comparar a taxa de crescimento do PIB com a taxa de crescimento das exportações, das três economias consideradas pela Organização Mundial do Comércio como as três maiores economias de exportação de mercadorias europeias, contrastando a análise destas com a de Portugal.

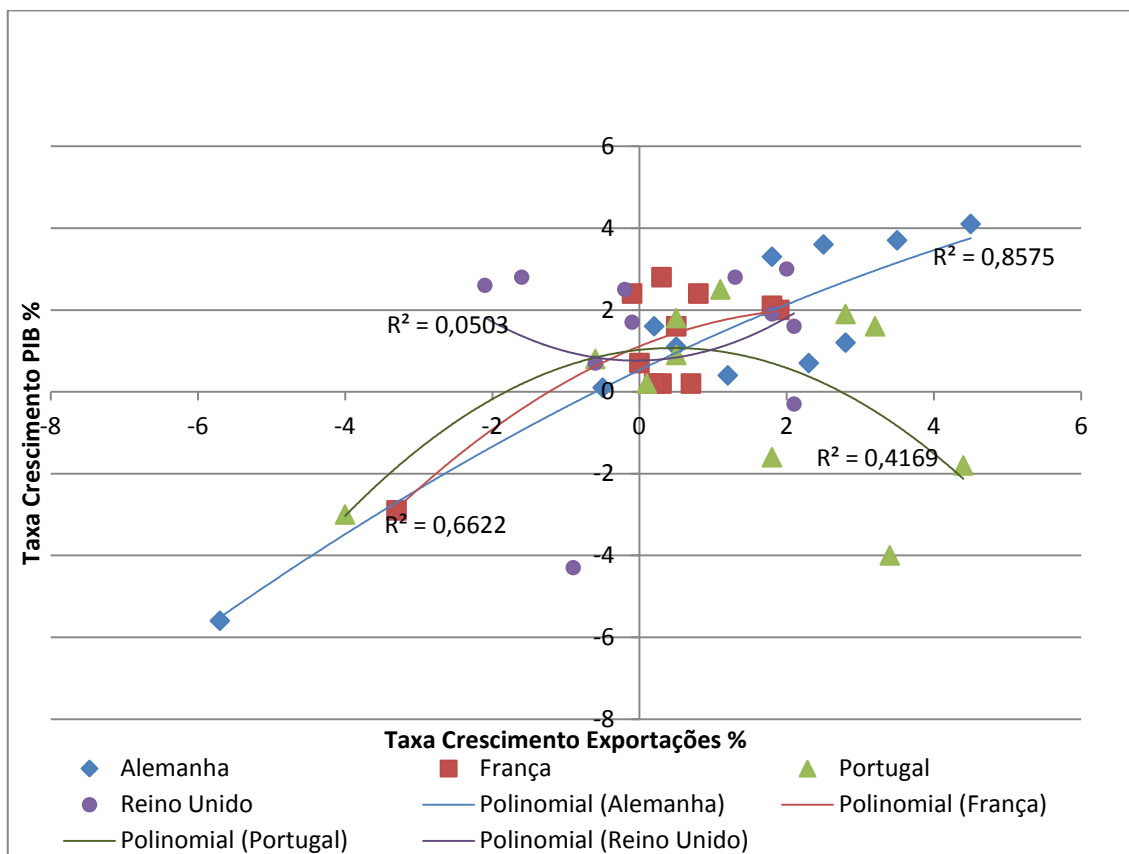


Gráfico 2. Taxa Crescimento PIB vs. Taxa Crescimento Exportações 2004-2014

Fonte: Adaptado pelo autor, com a utilização de dados do Eurostat e Pordata

O Gráfico 2 contrapõe a taxa de crescimento do PIB e a taxa de crescimento das exportações, entre os anos 2004 e 2014. Em todos os casos, a tendência polinomial de segunda ordem foi a que melhor relacionou as duas variáveis; no entanto, há sérias diferenças em termos de grau de poder explicativo (R^2), em que números perto de 1 têm alto poder explicativo e os perto de zero têm pouco ou nenhum poder explicativo. A relação mais forte entre as duas variáveis é encontrada na Alemanha, considerada a economia mais desenvolvida da Europa, onde 86% da variabilidade da taxa de crescimento do PIB se encontra correlacionada com a variabilidade da taxa de crescimento das exportações ao longo da linha de tendência. O mercado francês, embora apresente um R^2 mais baixo, apresenta de igual forma uma forte correlação, 66%. Provavelmente devido à sua elevada componente financeira, o Reino Unido apresenta uma correlação claramente mais fraca quando analisamos estes indicadores (5%). Já no caso de Portugal, a relação entre os indicadores analisados é de 42%, mas o efeito da crise da crise financeira

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

contribui bastante para a linha de tendência. Por exemplo, os dados de 2009 adicionam 14% ao poder explicativo da linha de tendência polinomial de segunda ordem e alteram a própria forma da linha de tendência.

A forma da linha de tendência é reveladora, pois esta amostra temporal sem 2009, que foi o ano mais forte de recessão atravessado por Portugal, indica que nem sempre maior crescimento das exportações está relacionado com maior crescimento do PIB, pois o ponto máximo da linha de tendência sem 2009, ocorre perto da taxa de crescimento das exportações de 0,63%. Isto indica que o PIB português não aumenta muito com o crescimento das exportações, pois o seu peso na economia ainda é bastante fraco, como podemos comprovar no **Gráfico 3**.

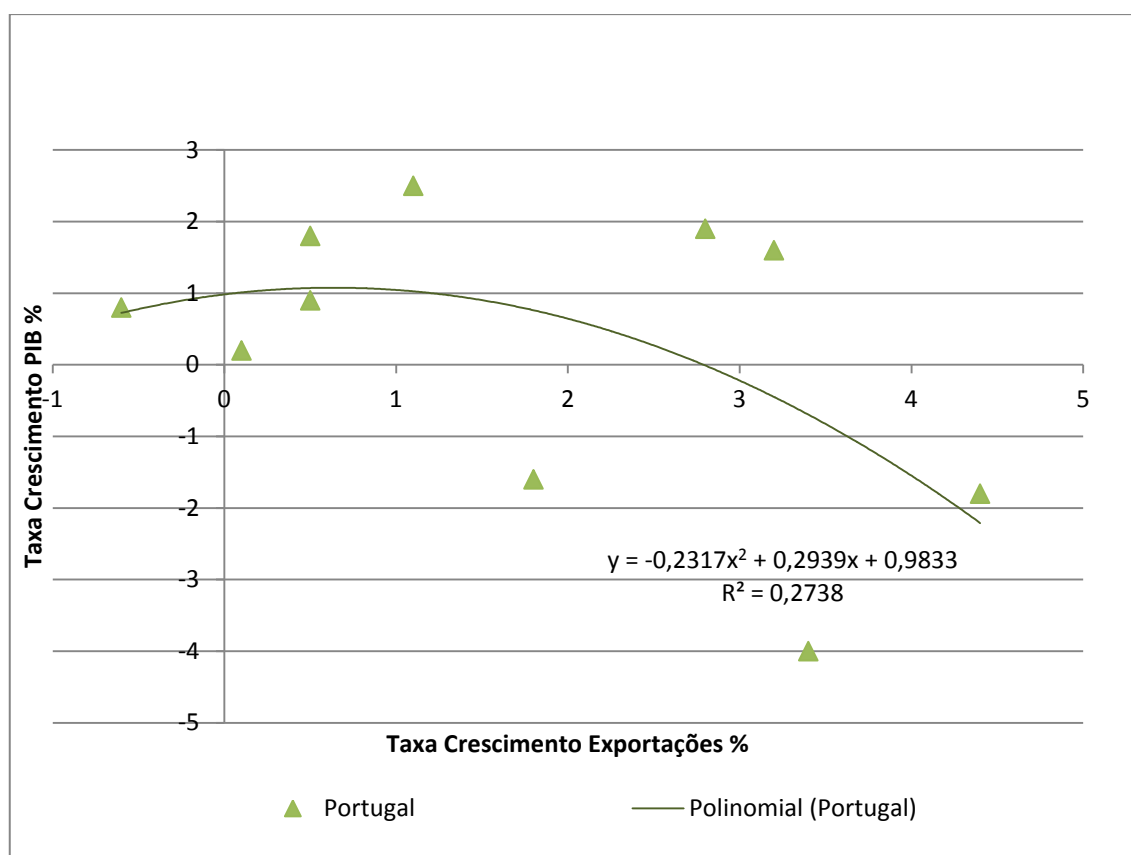


Gráfico 3. Taxa Crescimento PIB vs. Taxa Crescimento Exportações (2004-2008 e 2010-2014)

Fonte: Elaborado pelo autor

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Considerando que o PIB é o indicador oficial para medir a produção nacional de bens e serviços pode dizer-se que o crescimento económico é fortemente influenciado por este indicador (Anderson, 2002). Estes resultados confirmam também algumas das tendências apontadas por alguns autores, como Francesco Caselli que defende a ideia de que a abertura do comércio e consequentemente as exportações podem ajudar a reduzir a volatilidade do PIB, considerando que a abertura comercial reduz a exposição ao país face a choques internos, uma vez que permite a diversidade de oferta e procura. (Caselli, 2015) Estes mesmos indicadores são visíveis no estudo “Análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal 2012/2013, realizado pelo Banco de Portugal. Nesta investigação, observa-se que no ano de 2011, assim como no ano de 2012, as exportações ajudaram a atenuar a queda do volume de negócios. De acordo com o mesmo estudo, as micro empresas e as PMEs fizeram crescer o seu número de exportações, representando uma fatia cada vez maior quando comparada com as grandes empresas. No que diz respeito ao cenário empresarial global, o saldo comercial com o exterior apresenta sinais de crescimento entre os anos 2010 e 2012. (Análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal 2012/2013, 2013)

Após a análise às principais economias europeias e a Portugal, importa detalhar o estudo nacional e realizar a mesma análise tendo em conta a conceção microeconómica, ilustrado pelo Gráfico 4.

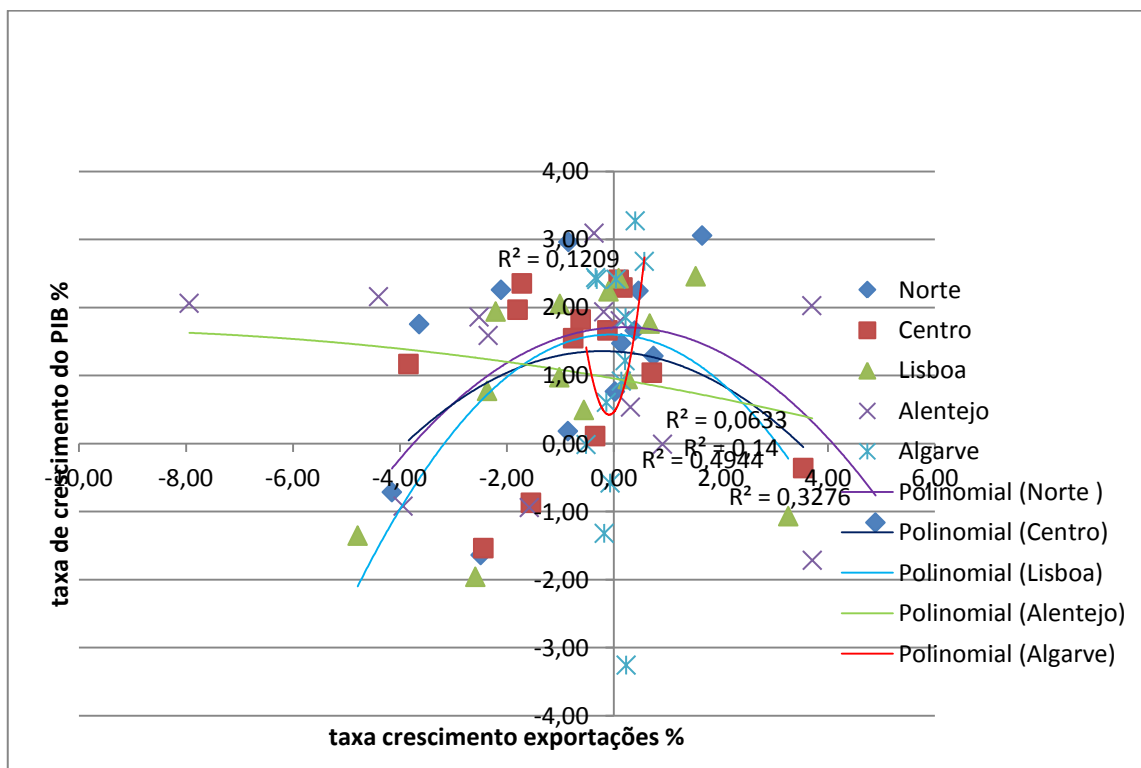


Gráfico 4. Taxa de Crescimento do PIB Regional VS Taxa de Crescimento de Exportações por Região (2001-2013)

Fonte: Adaptado pelo autor, com a utilização de dados do Eurostat e Pordata

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Quando analisamos a taxa de crescimento das exportações e a taxa de crescimento do PIB das cinco regiões do país (NUTS II), observa-se que nenhuma taxa apresenta uma correlação forte entre os dois indicadores analisados, estando todos abaixo dos 0,5. Ainda assim, as regiões com uma correlação mais forte são Lisboa, que apresenta um R^2 de 0,49, Norte com um R^2 de 0,33 e Centro com R^2 igual a 0,14, sendo que as regiões do Algarve e Alentejo apresentam um R^2 abaixo de 0,1. No entanto, a linha de tendência não é linear e aumentos nas exportações não estão associados a aumentos no PIB. Estes dados comprovam que embora a taxa de exportações tenha vindo a aumentar nos últimos anos, as exportações ainda não são uma componente muito importante no PIB português. Com efeito, estes dados revelam ainda uma janela de oportunidade, pois com a implementação de políticas que impulsionem as exportações, o PIB poderá crescer de forma mais célere.

5. As principais barreiras e motivações de Internacionalização das PMEs

Com este quadro de alguma debilidade e simultaneamente de necessidade de maior competitividade das PMEs sentimos a necessidade de dilucidação do conceito de Pequenas e Médias Empresas. Assim consideram-se PME's as empresas com menos de 250 trabalhadores e com volume de negócios que não exceda os 50 milhões de euros e que tem ultrapasse os 43 milhões de euros de ativo líquido anual. Tendo isto em conta estas empresas subdividem-se em médias, pequenas empresas e microempresas, sendo que as segundas (aquelas sobre as quais recai esta investigação) têm de ter menos de 50 trabalhadores e o volume de negócios não podem exceder os 10 milhões de euros e as microempresas devem ter menos de dez empregados e o volume de negócios não pode exceder os 2 milhões de euros. (Carvalho, 2015, p. 155)

As PMEs deparam-se com várias barreiras que devem ser supridas, para que o processo de internacionalização seja bem-sucedido, tornando-se assim de extrema importância a identificação destas principais barreiras. Para a OCDE, há dez principais barreiras, nomeadamente:

- A escassez de capital para financiar as exportações,
- A identificação das oportunidades de negócio,
- O acesso à informação para localizar e analisar os mercados,
- A falta de capacidade de entrar em contacto com potenciais clientes internacionais,
- Obter representação externa de confiança,
- A falta de tempo para gerir a internacionalização da empresa,
- A falta de recursos humanos qualificados para o processo de internacionalização,
- A dificuldade de ajustar os preços aos da concorrência,
- A falta de incentivos/assistência, por parte do governo e os custos de transporte excessivos.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Este estudo foi realizado através de inquéritos realizados a PMEs de vários países de todo o mundo, incluindo alguns europeus (Espanha e Reino Unido) (OCDE, 2009)

Noutro estudo realizado pela Comissão Europeia em 2004, que tentou identificar as principais barreiras à internacionalização por parte das PMEs, refere-se que, de todas as empresas inquiridas, 43% nunca pensou na internacionalização, 22% não identificou qualquer barreira, 11% apontou o aspeto legal e financeiro como principal barreira, 8% diz não ter informação de mercado ou qualquer tipo de suporte, e 7% apontou os aspetos culturais e linguísticos como o principal problema. (Onkelink & Sleuwaegen, 2008)

Não obstante estas idiosincrasias, algumas PMEs sentem-se compelidas para a internacionalização. Entre as principais motivações estão as oportunidades de crescimento associadas aos mercados internacionais, possibilitando assim o aumento de lucro. Outra importante motivação é o aumento de conhecimento relacionado com os mercados internacionais, muitas vezes com o objetivo de novos investimentos, aumento da inovação e no desenvolvimento tecnológico, possibilitando assim a diferenciação nos produtos. De facto, muitas vezes, estas motivações estão também ligadas à pretensão de criação de redes e laços sociais (cooperação), pois estes laços são considerados como grande fonte de sucesso empresarial tanto ao nível internacional como nacional, sendo estes, muitas vezes, o primeiro passo para a internacionalização. As limitações do mercado doméstico, gerando incapacidade de crescimento é considerado outro dos grandes motivos para as PMEs quererem internacionalizar-se, assim as empresas tornam possível a expansão comercial, com aumento de faturação e de lucro, sem terem de alterar a sua estratégia interna. (OCDE, 2009)

6. A Internacionalização das PMEs

A obra “Internationalization of SMEs”⁸ fala-nos do tipo de ações que as PMEs devem desenvolver para uma internacionalização de sucesso. De seguida passar-se-á à análise dessas mesmas ações. Esta obra considera que a definição de uma estratégia acertada é essencial para o sucesso empresarial, mas para grande parte das PMEs a internacionalização não faz parte dessa estratégia. Os gestores destas empresas têm um foco inicial no mercado doméstico e apenas numa fase posterior se preocupam com os mercados internacionais. Outras empresas têm ambições no que concerne a mercados internacionais mas estas mesmas ambições, muitas vezes, não se refletem na sua estratégia. Identifica-se aqui um problema, pois, para que haja sucesso internacional, é crucial que a empresa tenha todos os seus objetivos, competências e limitações integrados numa estratégia clara. Os autores Jonas Onkelink e Leo Sleuwaegen, dizem-nos que para a

⁸ Small and Medium-sized Enterprises

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

formulação da estratégia é necessário que a empresa defina, numa primeira fase, o seu principal objetivo e que esse mesmo objetivo esteja incorporado na missão da empresa. É de extrema importância a análise ao ambiente externo, a análise pormenorizada, ao nível interno e que se combinem todos os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades numa matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Feita esta análise, pode-se iniciar-se a definição estratégica. Nesta definição, a internacionalização é uma opção que pode ser escolhida; mas, antes da tomada de decisão, é necessário viabilizá-la de forma consciente. É importante estar consciente dos custos e riscos necessários à promoção internacional e a todo o processo e avaliar quais os mercados prioritários de intervenção e se o público-alvo nesses mercados tem dimensão suficiente para fazer frente a todos os custos/riscos envolvidos. Em termos estratégicos a decisão, para além ter em conta a análise externa, deve também ter o foco no conceito de globalização em que vivemos e todas as atividades internacionais previstas devem ir ao encontro da estratégia global da empresa. Na verdade na grande parte das PMEs isto não se verifica. (Onkelink & Sleuwaegen, 2008)

De acordo com os mesmos autores, é também necessário que a empresa decida o modelo de internacionalização, sendo que deve ser considerado que grande parte das PMEs opta pelo modelo mais simples, em que o modo de entrada em mercados internacionais acontece pela exportação. No que diz respeito a este modelo de internacionalização, também é necessário tomar várias decisões estratégicas, no que diz respeito à adaptação local do produto e design/marca ou à sua standardização. Para determinar qual a estratégia a adotar devem ser identificadas cinco dimensões:

- A participação de mercado;
- A standardização de produto;
- A concentração da atividade;
- A flexibilidade da estratégia de marketing;
- Os movimentos competitivos integrados.

É também necessário que a empresa identifique se tem o nível de competitividade e capacidade de inovação necessários ao sucesso da internacionalização.

A avaliação interna é uma fase de extrema importância para a tomada de decisão, no que diz respeito à internacionalização, e, caso se comprove ter a estrutura necessária, define-se a estratégia internacional. (Ibidem)

Nesta análise deve ser avaliada a estrutura organizacional da empresa, devem-se analisar e definir as competências dos recursos humanos e contrastar com as necessidades de uma estratégia internacional, bem como a cultura da empresa e a sua capacidade de gestão. Este tipo de questões determinam o nível de aptidão para o negócio internacional, que em caso de estar abaixo do necessário, aconselha-se numa fase anterior ao processo de

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

internacionalização, adquirir as competências necessárias. Alguns autores, como Cavusgil & Nevin, classificaram, em 1981 as determinantes internas para o processo de exportação, em quatro categorias:

1. A diferenciação da empresa que está diretamente relacionada com a característica dos produtos, com a orientação tecnológica e com todos os recursos internos.
2. A capacidade de gestão para o cumprimento dos vários objetivos do negócio que está relacionado com os vários objetivos definidos, como o crescimento, o lucro e o desenvolvimento de cada mercado.
3. As expectativas da administração que diz respeito aos efeitos da exportação nos objetivos gerais da empresa ao nível do *know how* adquirido e da rentabilidade da exportação.

Apenas um alto nível de compromisso da organização com as exportações pode garantir o sucesso do seu aumento. Não deve ser esquecido que o processo de internacionalização e o aumento das exportações exigem vários esforços, tanto ao nível físico, em termos de infraestrutura e de recursos humanos, como financeiro e apenas com esta disponibilidade e consciência deve ser iniciado.

Leonidou identificou três tipos de barreiras internas: (i) ao nível de informação; (ii) as funcionais; e (iii) as de marketing. As barreiras relacionadas com o nível de informação são uma das que compõem um dos três tipos. Estas têm diretamente a ver com a dificuldade de identificar, seleccionar e contactar mercados internacionais, bem como a análise desses mercados e a identificação de oportunidades de negócio. Outro tipo de barreiras são as barreiras funcionais, como as competências dos recursos humanos, problemas ligados à produção e problemas financeiros. Por fim o marketing é outra das barreiras identificadas. Estas incluem o produto, o preço, a distribuição, a logística e a própria promoção. Este é o maior problema encontrado nas PMEs, pois para o sucesso internacional é necessário que a empresa seja capaz de desenvolver novos produtos e tem de ter competências para conseguir adaptar os seus produtos aos mercados internacionais. Outra grande questão é o nível de capacidade para adaptar o preço correto, tendo em conta a concorrência internacional.

Como já foi referido muitas das PMEs têm a estratégia de internacionalização pouco clara, mas o que é realmente preocupante é que grande parte não tem sequer uma estratégia definida e estão apenas focadas no mercado local, porque não querem correr os riscos envolvidos no processo de internacionalização ou porque pensam não ser possível quebrar todas as barreiras identificadas. Outra grande parte nunca sequer ponderou internacionalizar-se. Para a definição da melhor estratégia deve-se fazer o balanço certo entre o grau de orientação regional e global, sendo necessário avaliar as condições de acesso ao mercado e as características dos potenciais clientes. Na estratégia definida, é

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

necessário definir os mercados alvo, que podem fazer parte da estratégia de uma forma múltipla (vários mercados ao mesmo tempo) ou então optar pela estratégia em cascata (de um mercado para outro). Mas tendo em conta as características das PMEs, para estas empresas o normal é a expansão gradual de mercados, em que se intervém em forma de cascata, sendo que numa primeira fase se intervém em mercados mais próximos e apenas numa segunda fase se pensa em mercados mais distantes. (Onkelink & Sleuwaegen, 2008)

Considera-se que nenhum modelo de internacionalização tem a fórmula certa para todas as empresas. A definição da estratégia de cada empresa depende fortemente das suas características e de cada mercado a atingir, e o mais indicado é adaptar o melhor de cada modelo de internacionalização e construir um novo modelo único para cada empresa. Com o início do processo de internacionalização e o desenrolar do trabalho internacional, a empresa fica cada mais envolvida, ganha mais experiência, e acaba por aplicar cada vez mais recursos à estratégia de internacionalização. Quanto mais conhecimento de mercado e mais competências a empresa ganha em atividades internacionais, mais a empresa aceita os riscos envolvidos neste processo e gradualmente começa a atingir mercados cada vez mais longínquos. A exportação é o primeiro passo, que também oferece menos riscos, para as empresas iniciarem um processo de internacionalização. Uma grande vantagem desta opção são as economias de escala, pois permite que a produção se concentre apenas na unidade produtiva da empresa, mas uma grande desvantagem reside no facto de muitas vezes não permitir a adaptação do produto adequada, e dificultar o controlo do destino e preços finais dos produtos. (Viana & Hortinha, 2009, p. 225) De qualquer forma, cumpre sublinhar que o estudo de mercado adequado, com a identificação de perfis de cada possível parceiro, vai ajudar a controlar de uma melhor forma, tanto os preços a ser praticados no país de destino, como do ponto de venda final dos produtos.

Joahanson & Vahlne definiram quatro estágios para o processo de internacionalização. Numa primeira fase as empresas começam a exportar mas apenas de forma esporádica, numa segunda fase a empresa começa a exportar de uma forma mais consistente e via agentes, posteriormente a empresa estabelece uma filial de vendas no mercado externo e finalmente a empresa instala uma unidade de produção no mercado alvo. Importa referir que a empresa não tem que passar por todas as fases. O modelo escolhido está diretamente ligado à estratégia anteriormente definida.

É necessário que as PMEs desenvolvam as competências necessárias para que consigam assegurar o sucesso internacional. Um modo efetivo para conseguir adquirir essas competências é através da criação de relações com outras empresas, internacionais ou nacionais que tenham vivências diferentes e que tenham uma maior experiência no que diz respeito à internacionalização. Esta criação de laços entre empresas ajuda muitas vezes a que as PMEs ao longo do tempo, e através da partilha, vão adquirindo o conhecimento necessário, que faz parte das principais barreiras identificadas. Esta partilha de

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

conhecimento proporciona o crescimento internacional e frequentemente as vantagens adquiridas não são apenas para uma das empresas, acabando por criar uma relação *win-win*. A gestão destas relações proporciona, em média, mais efetivação de negócios do que os recursos humanos dedicados à internacionalização. É importante que as empresas vejam o processo de internacionalização como um processo integrado e holístico, englobando todos os setores da empresa. Neste processo é importante que as empresas criem novas rotinas com a criação de novas relações e com aumento de recursos humanos dedicados à internacionalização. A necessidade de criação de novas rotinas e o investimento necessário à estratégia de internacionalização, traduzem-se, numa fase inicial, em constrangimentos para a empresa, tornando-se numa barreira para que a empresa decida investir na internacionalização, pois embora este processo abra caminho para novas oportunidades de crescimento, este é muitas vezes, um processo demorado onde os resultados consistentes não são imediatos. (Onkelink & Sleuwaegen, 2008)

Não se pode esquecer que todo este processo vai ajudar a empresa a tornar-se mais competitiva, não só em mercados internacionais mas também no mercado doméstico, pois o conhecimento de mercados internacionais aumenta a capacidade para o desenvolvimento de novos produtos a adaptados às novas tendências mundiais. A exportação traz verdadeiros benefícios, tanto ao nível macro, como ao nível micro, e o seu impacto nas vendas proporciona um verdadeiro crescimento, possibilitando o aumento da produtividade e das economias de escala, aumentando assim os níveis de lucro, pois as empresas exportadoras são em geral mais produtivas, têm maior capacidade tecnológica e de inovação, pagam melhores salários e têm níveis de crescimento maiores quando comparadas com as empresas não exportadoras, aumentando assim a esperança de vida das empresas. (Ibidem)

A escolha dos mercados alvo e dos produtos a exportar são fases primordiais na delineação da estratégia de internacionalização. No que diz respeito aos produtos, em geral, os de maior sucesso no mercado nacional são os que têm mais probabilidade em mercados externos, mas claro que há exceções que dependem também das características de cada mercado, pois um produto de gama alta pode não ter um mercado relevante em Portugal porque o país tem um número reduzido de consumidores nesse nível e ser um verdadeiro sucesso em mercados onde o número de consumidores nesse nível é maior. Os mercados que se aproximam dos mercados domésticos, em termos culturais são, regra geral, excelentes opções para empresas com pouca experiência internacional, servindo estes de base para uma entrada progressiva em mercados mais distantes. Na escolha do produto, devem ser analisadas as suas forças e fraquezas tendo em conta o mercado interno e devem ser analisadas as especificações do público-alvo de cada país. Para as empresas que estão a iniciar é vantajoso que se identifiquem segmentos idênticos aos do mercado doméstico, minimizando assim a necessidade de adaptação. (Pessoa, Neves, & Couto, 2013)

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Com a pesquisa inicial do mercado alvo devem ser selecionados os países onde se encontre potencial para os produtos da empresa, tendo em conta os hábitos de consumo, nível da procura e a oferta disponível. Deve também ter-se em conta a proximidade linguística e os laços históricos, pois estes fatores influenciam a atratividade dos mercados. Podem considerar-se como determinantes do comércio internacional o nível de rendimentos, a dimensão económica, a distância e a dimensão física, o acesso ao oceano, averiguar se existe fronteira comum, se a linguagem é comum, a relação histórica, o regime político e a existência de moeda comum. Outro fator de grande relevância são as barreiras político-legais. Para a realização desta análise as empresas podem consultar bases de dados, onde podem encontrar informação dos mercados internacionais, de forma pormenorizada, como por exemplo no web site - Portugal Global, gerido pela AICEP. (Pessoa, Neves, & Couto, 2013)

A dimensão de mercado é outro dos fatores que deve ser analisado, em detalhe, sendo que deve ser contrastado com a capacidade produtiva da empresa. Deve ter-se em conta a dimensão de mercado que é calculada através da seguinte fórmula: $\text{Consumo} = \text{importações} + \text{produção} - \text{exportações}$. Deve ser também analisado o valor de consumo para o produto específico da empresa. Após determinação do consumo, analisam-se as características culturais, demográficas, económicas e todas as que sejam necessárias para identificar as características do consumidor alvo. Esta análise deve também ter em conta fatores religiosos, pois aqui podem se identificar vários nichos de mercado, como por exemplo, para os produtos kosher, destinados ao público Judeu. (Pessoa, Neves, & Couto, 2013) Os produtos halal são outro nicho que se destina a quem segue a lei islâmica.

Pese embora, numa primeira fase seja conveniente a exportação para mercados mais próximos, a verdade é que com a crise financeira a Europa encontra-se com baixos níveis de crescimento sendo que apenas é possível a expansão de mercado com o aumento da quota de mercado. Já vários mercados emergentes registam taxas de crescimento muito elevadas, criando assim várias oportunidades de negócio, como é o exemplo do mercado colombiano. Para um melhor conhecimento de mercado e para iniciar o processo de redes sociais, aconselha-se o contacto com os Centros de Negócios locais da AICEP. (Pessoa, Neves, & Couto, 2013)

Já foi referida anteriormente a importância da definição de uma estratégia internacional. Contudo considerámos fundamental nessa definição dever ter-se em conta o conceito de plano de marketing internacional, adaptando a estratégia da empresa às características de cada mercado, que, para obter bons resultados, esta não deve diferir muito da estratégia base. A segmentação de mercado é uma importante fase do plano de marketing internacional e trata-se de um processo crucial para a definição do público-alvo. Aqui vai se dividir o público de cada mercado selecionado em grupos o mais homogêneos possíveis, podendo ter-se em conta fatores demográficos, psicográficos e comportamentais. A

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

definição do público-alvo vai auxiliar a empresa a identificar o parceiro mais adequado, no caso da exportação e é possível avaliar a necessidade ao não da adaptação de produto. (Pessoa, Neves, & Couto, 2013, pp. 20-30)

A formação do preço a praticar em cada mercado não é tarefa fácil e como já foi referido é normal que este fator se transforme numa barreira no processo de internacionalização. A definição do preço está fortemente ligada ao tipo de público que se quer atingir mas deverá também ter em conta fatores como a concorrência e os objetivos traçados em termos de penetração de mercado ou por desnatação de mercado. A definição de preços deve ter em conta fatores internos, como as expectativas de lucro, de quota de mercado, o posicionamento, os custos de produção e marketing e o grau de controlo desejado. Ao nível dos fatores externos deve ter-se em consideração o efeito elástico dos preços, a estratégia dos concorrentes, os custos relacionados com os clientes internacionais, os custos de transporte, os custos com o importador, as flutuações cambiais e os custos relacionados com a promoção do produto em mercados internacionais. (Ibidem, pp 20-30)

A promoção e a comunicação são extremamente importantes na estratégia de qualquer empresa e no que diz respeito à estratégia de marketing internacional não é exceção. As ferramentas do mix de comunicação podem passar pela comunicação interpessoal, publicidade, promoção de vendas, a participação em feiras e eventos internacionais, o marketing direto, o patrocínio e as relações públicas. A escolha da melhor ferramenta está diretamente ligada com os objetivos da empresa e dos recursos disponíveis, tanto ao nível humano como financeiro mas também está ligada ao mercado e ao tipo de parceiro. (Pessoa, Neves, & Couto, 2013, pp. 20-30)

A pós definição da estratégia é também necessário proceder à sua monitorização e avaliação, tanto para perceber se está a cumprir os objetivos traçados, bem como para tornar possível a adaptação estratégica às mudanças dos mercados. Deve também ter-se em conta que o orçamento definido é geralmente o instrumento principal de controlo; mas, tendo em conta todas as características dos mercados internacionais, este não pode ser o único fator de controlo. O controlo de desvios tanto ao nível financeiro como de canais de distribuição, como aos níveis legal e económico, deve servir para adaptar toda a estratégia. Recomenda-se a definição de critérios padrão de flexibilidade estratégica, para que se possa, em última análise, decidir acerca da continuidade ou não de cada mercado. (Pessoa, Neves, & Couto, 2013, pp. 20-30)

7. A exportação indireta

A exportação indireta pode ser a opção mais viável para empresas PMEs que não queiram dedicar recursos adicionais à internacionalização. Neste caso a empresa vai vender os seus

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

produtos a outra empresa nacional (*trading*), que por sua vez vai exportar os mesmos produtos para outros mercados. Este tipo de exportação pode ser feita de forma ativa ou apenas ocasional. É importante realçar que a exportação indireta de forma ativa, é entre as duas, a única que pode fazer aumentar o volume de negócios de forma consistente. (Viana & Hortinha, 2009, p. 229)

Este tipo de exportação embora tenha um custo reduzido no processo de internacionalização, limita o desenvolvimento da estratégia da empresa e torna mais demorado o processo de conhecimento de mercado de destino. Mas através desta forma de exportar a empresa consegue desenvolver competências ao nível da eficiência produtiva, do marketing, do design e pode servir de plataforma para a escolha de outras formas de entrada em mercados externos. (Horizonte para Internacionalizar: Guia para PME, 2013)

A exportação de forma indireta representa uma grande fatia das exportações mundiais e grande parte são de origem europeia e japonesa. Para que se tenha a noção da importância deste tipo de empresas em mercados internacionais, importa referir que em 2009 previa-se que só no Japão existissem cerca de 10.000, sendo que 17 destas representassem quase 50% do comércio externo do país. Estas empresas são consideradas uns dos mais importantes intermediários comerciais em mercados internacionais, ajudando assim as empresas a entrar de uma melhor forma em mercados com culturas de alto contexto. Elas próprias, dedicando-se exclusivamente a mercados internacionais, avaliam todos os riscos e fazem todo o trabalho internacional necessário à venda dos produtos em mercados externos. Mas para além das *trading*, a empresa pode optar pelos agrupamentos complementares de empresas que são vistas, muitas vezes, como um departamento de exportação. A exportação indireta apresenta algumas vantagens, nomeadamente ao nível do controlo na gestão por parte do produtor, o rápido conhecimento de mercados e a não necessidade de desenvolver competências internas de mercados internacionais. (Viana & Hortinha, 2009, p. 232)

A utilização de organizações cooperativas pode também representar uma forma de exportação indireta. Estas organizações promovem atividades de exportação em benefício de vários produtores. Elas podem ser *Webb-Pomerene*, sendo que com esta modalidade as empresas concorrentes cooperam, possibilitando assim economias de escala para os associados. Estas podem ainda dividir-se em associações de distribuidores (semelhantes às cooperativas) e em cartéis de exportação, os quais se definem por serem associações voluntárias, que se organizam com o objetivo de aumento de lucro. As *exporting trading companies* também podem ser aqui enquadradas. Por último, podem ainda referenciar-se as *Piggyback Export*, onde se enquadram as empresas que vendem os produtos com o do seu fabricante. (Viana & Hortinha, 2009)

Para a exportação indireta apresentam-se como principais vantagens a maior facilidade de penetração inicial, menores custos de representação e a perceção de um risco inferior.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Mas como já foi referido existem também algumas desvantagens, considerando-se como principais o menor controlo e informação sobre o mercado e a ausência de estratégia de entrada. (Horizonte para Internacionalizar: Guia para PME, 2013)

8. A exportação direta

As empresas que optam pela exportação direta, deixam de delegar a tarefa de internacionalização a outra entidade e acabam por realizar todas as tarefas inerentes a este modelo de internacionalização. Neste caso a empresa tem de ser consciente dos custos, que serão, indelevelmente mais elevados. Aqui a empresa é responsável por todo o processo, e é necessário conhecer em pormenor cada um dos mercados alvo. Este processo “*deve ser encarado como uma maratona e não como um sprint*”, onde os resultados podem não ser imediatos, mesmo quando existe um empenho total de recursos. É também importante realçar que a exportação direta pode ser conjugada com a exportação indireta, deixando esta última para mercados não prioritários.

Como foi sugerido, para que este tipo de estratégia internacional, seja bem-sucedida, é necessário o empenho total de vários recursos. Alguns estudos apontam para a necessidade da criação institucional no país de origem de um departamento para o trabalho de exportação direta. Esta edificação institucional pode traduzir-se na criação de um departamento de exportação dentro da empresa ou pode optar-se pelo desenvolvimento de um departamento autónomo, criando assim uma maior autossuficiência, ou de uma filial de exportação que assemelhando-se à opção anterior, separa de uma melhor forma as operações domésticas das internacionais. (Viana & Hortinha, 2009, p. 235)

Uma das alternativas, dependendo da estratégia de internacionalização da empresa, pode ser a contratação de um vendedor internacional, residente ou não residente, sendo que com esta última opção o técnico irá estar de forma permanente no mercado de exportação. Aqui consegue-se um maior envolvimento com os clientes e é indicado para países de cultura de alto contexto, como os países da América Latina. Outra forma muito comum de exportação direta, é a efetivação de negócios internacionais com distribuidores e agentes localizados no país de destino. Considera-se que esta é uma excelente alternativa para que as empresas domésticas consigam fazer chegar os seus produtos a vários pontos de venda, tendo preocupações negociais apenas com uma entidade. Estes podem ser agentes, retalhistas, concessionários ou *trading*. (Ibidem, p. 237)

Deve ter-se em conta que este tipo de exportação não é viável para produtos de grande consumo e é mais utilizado com bens industriais-intermédios e em bens em que o estabelecimento de relações interpessoais diretas constitui uma verdadeira vantagem negocial. (Horizonte para Internacionalizar: Guia para PME, 2013)

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Com efeito, a escolha do parceiro internacional indicado deve estar muito bem definida de forma a cumprir os objetivos traçados. Para que a escolha seja definida devem ser cumpridas várias fases:

1. Elaborar um perfil do potencial parceiro, tendo em conta critérios como a disponibilidade de cooperação, posicionamento do parceiro, cobertura de mercado, dimensão, produtos que comercializa, experiência com o produto, capacidade financeira, recursos humanos e aptidões e condições comerciais;
2. Depois de ter o perfil muito bem definido, estes parceiros devem ser, localizados. Para isso deve ser feita a presença em feiras internacionais relevantes, devem ser contactadas as câmaras de comércio, “AICEP” locais, embaixadas, podem ser compradas bases de dados de contactos internacionais e podem ser contactadas associações/clusters setoriais com *know how* internacional. Pode ainda ser vista como alternativa a abordagem direta, sendo que esta necessitará de mais recursos tanto ao nível financeiro como humano.
3. Após identificação destes potenciais parceiros, deve ser feita uma avaliação e devem ser selecionados aqueles que correspondem ao perfil traçado.
4. Numa fase final, deve também ser definida a estratégia negocial, considerando vários cenários possíveis (insuficiente, razoável e perfeito). Muitos destes parceiros exigem exclusividade, ou a compra de produtos para utilização de marca própria. Este tipo de decisões devem estar definidas previamente para que a negociação não fuja dos objetivos traçados. No processo negocial devem também estar estudadas várias alternativas e custos inerentes ao transporte dos produtos e de toda a logística associada.

A criação de uma sucursal pode ser encarada, muitas vezes como uma consequência do crescimento das exportações, para que seja possível a supervisão de vendas e controlo dos clientes locais. Aqui é necessário um investimento adicional, mas permite a armazenagem da mercadoria facilitando a distribuição local. Esta capacidade de armazenamento é, na verdade, uma forma estratégica de exportação. Embora acarrete custos adicionais, pode trazer benefícios fiscais, sendo que o local de armazenagem pode também ser utilizado como interposto para abastecimento de clientes de mercados vizinhos. (Viana & Hortinha, 2009, p. 240)

Optar por uma filial comercial implica a constituição de uma entidade jurídica independente e exige um envolvimento adicional nos mercados externos, com custos financeiros mais significativos. Esta opção pode ser levada em consideração para mercados cuja dimensão justifique o investimento, e tem a vantagem de possibilitar um maior controlo e proximidade de mercado. Esta alternativa aconselha-se a grandes empresas com uma boa situação financeira. Por fim, pode ser considerada como alternativa o Franchising

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

de Distribuição, que se baseia no licenciamento por parte de uma empresa franchisadora para outras empresas franchisadas que comercializam os seus produtos, utilizando o nome e marca do primeiro. (Viana & Hortinha, 2009, p. 243)

Ao longo da caracterização desta forma de exportação foram apresentadas várias vantagens e desvantagens, mas de forma resumida apresentam-se as principais. A grande dificuldade de penetração inicial de mercado, os grandes custos de estrutura, os maiores riscos e a necessidade de domínio de informação e documentação processual são claramente as maiores barreiras, mas a maior informação de mercado, o maior controlo sobre os canais de distribuição, o controlo do plano estratégico e a maior proteção das marca e patentes tornam este modelo na melhor opção de exportação para um processo de internacionalização integrado. (Horizonte para Internacionalizar: Guia para PME, 2013)

9. A necessidade do aumento da competitividade e da internacionalização

Ao longo das últimas décadas, a baixa competitividade do tecido empresarial português tem sido justificada pelo travão provocado pelo período salazarista, o qual conjugou um protecionismo empresarial com a tentativa de exportações com base na mão-de-obra de baixo custo. (Castro, 2000) Outra possível justificação baseia-se no facto de se pensar que a base industrial portuguesa seria estreita demais, existindo o receio de dependência num número restrito de setores. Porter em 1994, deu especial importância à necessidade de aumento da competitividade das empresas portuguesas para que fosse possível aumentar o desenvolvimento económico do país. (Porter M. , Construir as vantagens competitivas de Portugal, 1994)

No estudo “*Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*”, realizado pela Monitor Company, sob a direção de Michael Porter, é dada especial importância ao fenómeno da globalização e às vantagens que esta proporciona às empresas. Para o aumento da competitividade, este estudo define como elemento essencial o aumento da produtividade conseguida pela aplicação de alta tecnologia, nas várias indústrias do país e a exploração das áreas produtivas em que Portugal tinha mais competências na produção de bens de maior qualidade. O aumento de produtividade iria proporcionar a Portugal ganhar uma vantagem competitiva em relação às economias que se baseavam na exportação de baixos custos, conseguindo o aumento de produção baseado na inovação e alta qualidade de produtos e serviços. (Porter M. , Construir as vantagens competitivas de Portugal, 1994)

Outro fator relevante para o aumento da competitividade de cada país é o foco em algumas indústrias que se relacionam entre si e que se designam por clusters, sendo que, para sustentar essa competitividade, as empresas dos clusters devem competir ao nível

global. (Porter M. , Construir as vantagens competitivas de Portugal, 1994, p. 18) Esta concentração na globalização iria trazer vantagens tanto ao nível das importações, com a obtenção de melhores preços nas matérias primas, com características diferenciadoras, como também permitiria um foco em mercados externos enquanto destino de exportações. Porter defendeu a necessidade de se criarem políticas públicas que permitam o seu aumento competitivo. (ibidem, p.23) Como a educação em Portugal é grandemente da competência do estado, uma consequência lógica seria ter em atenção as necessidades do país em recursos humanos ao definir os objetivos em termos de educação. A mesma lógica aplicar-se-ia às políticas de criação de infraestruturas físicas.

O foco em mercados internacionais e a taxa de exportações, segundo Porter, são excelentes indicadores quando pensamos em medir as vantagens competitivas de um país. No seguimento da sua própria teoria, o aumento das exportações traduz a superação de barreiras existentes noutros mercados, mostrando que são verdadeiras fontes de vantagens competitivas. Assim, a quota de exportações de determinado país traduz-se na principal medida da competitividade de uma indústria. (Porter M. , Construir as vantagens competitivas de Portugal, 1994, p. 38) Outro fator de relevância para o aumento da competitividade é também o aumento do valor acrescentado, sendo que, se o rendimento gerado em comércio nacional ou internacional, for superior aos *inputs* recebidos o mesmo irá refletir-se no aumento da competitividade de um país. (Porter M. , Construir as vantagens competitivas de Portugal, 1994, p. 256)

Quando se fala em competitividade internacional é importante definir também qual é a sua fonte. Para isso é necessário identificar quais as indústrias competitivas ao nível internacional. Para uma identificação cuidada, é necessário utilizar o método de vantagem comparativa revelada, o qual se baseia em calcular a taxa de exportações nacional e depois compará-la com a taxa de exportações das várias indústrias. Aquelas que apresentarem uma quota igual ou superior à média nacional, são consideradas competitivas. Em 1994, Porter identificou um sucesso significativo em mercados de exportação nacionais de sete importantes clusters, sendo eles os produtos florestais, materiais/metals, petróleo/Química, alimentação e bebidas, transportes, imobiliário, têxteis/vestuário e no turismo. Mas na verdade foi identificada uma dependência considerável de setores que têm como base os recursos naturais, que implicam uma fraca ou nenhuma transformação. (Porter M. , Construir as vantagens competitivas de Portugal, 1994, p. 48) Esta apresenta-se como uma característica dos países menos desenvolvidos e mostra que há vinte anos, Portugal tinha uma reduzida capacidade em acrescentar valor aos seus principais produtos de exportação.

Porter definiu as quatro determinantes nacionais e regionais de Portugal:

- **Estratégia estrutura e rivalidade empresarial;**
- **Condições na procura;**

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

- **Indústrias relacionadas e de suporte;**
- **Condições dos fatores da vantagem competitiva nas Indústrias - “O Diamante”.**

De acordo com Porter, um grande fator para o aumento da competitividade internacional é a procura interna. Cumpre-nos sublinhar que, se o consumidor doméstico for exigente e sofisticado, as indústrias acabam por ser pressionadas para a inovação e assim se consegue antecipar as tendências mundiais. Com este tipo de exigências, ao longo do tempo vai-se conseguindo criar uma imagem internacional com as características exigentes do mercado local (Porter M. , Construir as vantagens competitivas de Portugal, 1994, p. 54). É importante referir que outros fatores determinantes da competitividade são a qualificação dos recursos humanos, a eficiência em termos de marketing e a ênfase dada à marca e aos custos de energia, pois com uma fraca qualificação e com a debilidade das técnicas comerciais e de marketing, a tarefa de acrescentar valor competitivo é dificultada, e os elevados custos energéticos vão fazer com que os *outputs* não sejam competitivos ao nível global.

A particular atenção a mercados internacionais e a necessidade de aumento da competitividade, exige a aplicação de técnicas de marketing e vendas, pois o escoamento das exportações, única e exclusivamente a distribuidores, reduz a possibilidade de reconhecimento nos mercados de destino, sendo que este reconhecimento vai ajudar na valorização dos produtos ao nível internacional. É de igual forma importante a atenção à vertente logística, pois apenas com o desenvolvimento neste setor, é possível colocar os produtos em mercados externos de uma forma eficiente.

10. Os *clusters* como impulsionadores da competitividade e internacionalização das PMEs

O conceito de *cluster* foi difundido em 1990 pelo economista Michael Porter, num período em que a liberalização de comércio e a diminuição de tarifas alfandegárias era intensificada em muitos países do mundo. Período este, que, e como já foi referido, conduziu a uma nova realidade para o comércio mundial.

Para Porter, os *clusters* são concentrações geográficas de empresas de um sector específico que estão interligadas entre si. Para além das empresas ligadas diretamente ao setor também se podem incluir aquelas que estão igualmente ligadas, mas indiretamente. Aqui podem-se incluir fornecedores especializados, indústrias de maquinaria, empresas de serviços e de tecnologia. Por fim, podem também ser incluídas instituições governamentais, como universidades, instituições de desenvolvimento tecnológico e associações de comércio. Estas últimas, podem acrescentar valor à rede, por traduzirem formação especial, informação relevante, pesquisa e suporte técnico. (Porter M. E., 1998)

Porter diz-nos, ainda, que as empresas podem conseguir informação, mercadorias e tecnologia, em qualquer parte do mundo, cada vez mais, com uma maior facilidade. Com esta nova realidade as empresas e as nações devem reformular a sua estratégia para que se possam tornar mais competitivas. O autor defende a ideia de que os mercados globalizados e a rápida capacidade de transportes e de comunicação diminui o papel da localização na competição. (Porter M. E., 1998)

Com o fenómeno da globalização, o comércio mundial é cada vez mais dinâmico, sendo que as nações e as empresas, para acompanharem este dinamismo, não se podem conformar com as práticas estratégicas tradicionais. De facto, os *clusters* apresentam um modelo de dinamismo e raramente se conformam com os sistemas industriais “*standards*” que falham na inclusão do processo de tomada de decisão de atores importantes no mundo competitivo. “*Clusters promote both competition and cooperation.*” (Porter M. E., 1998)

A grande vantagem dos *clusters* é a possibilidade de estes facilitarem relações entre todas as empresas intervenientes, ligadas direta e indiretamente ao setor. Assim, as empresas podem qualificar os seus trabalhadores, podem adotar técnicas de logística de alta qualidade, oferecendo produtos e serviços competitivos aos *players* do comércio internacional. Com a associação de entidades governamentais o trabalho de acesso a mercados internacionais, ao nível legal é também facilitado.

Podemos considerar que os *clusters* aumentam a competição das empresas por três motivos:

- **Aumentam a produtividade das empresas e conseqüentemente das nações**
- **Aumentam o poder de compra da população local**
- **Proporcionam uma maior inovação e estimulam a formação de novos negócios e empresas. (Porter M. E., 1998)**

Os países pobres competem no mundo global, com mão-de-obra barata e com recursos naturais, mas para se tornarem mais competitivos e fazerem crescer o seu comércio internacional têm de ir mais longe, sendo que a formação de *clusters* é essencial, também, para o seu desenvolvimento. Mas para isso é necessário abrir o seu mercado de capitais e é também necessário que os seus governos promovam a educação, a tecnologia, e criem instituições que as consigam sustentar e, simultaneamente, promover. (Porter M. E., 1998)

A criação de políticas protecionistas faz com que os países retardem a sua inovação tecnológica, não promovam o investimento estrangeiro e assim vejam dificultada a tarefa

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

de entrar em mercados internacionais. Com a implementação destas políticas os países crescem a um nível mais lento que os restantes afastando-se cada vez mais do mercado global.

Num mundo globalizado considera-se ser muito mais fácil para as empresas localizarem-se num *cluster* do seu sector, onde podem encontrar melhores fornecedores, onde a logística está adaptada ao seu sector, permitindo assim adotar novas técnicas que promovam a inovação dos seus processos, produtos e serviços, com a ajuda do trabalho coletivo que o cluster pode proporcionar. “*Clusters offer a constructive way to change the nature of the dialogue between the public and private sector*” (Porter M. E., 1998)

11. Importância das PMEs agroalimentares

Já em 1994, Michael Porter defendeu que Portugal deveria adotar um modelo de competitividade nacional assente numa perspetiva mais microeconómica tendo em conta uma análise ao nível das empresas. Como ele refere, “...no fundo são as empresas que competem não os países...”, (Porter M. , Construir as vantagens competitivas de Portugal, 1994, p. 16), Ideia que acabou por reforçar com a sua vinda a Portugal em 2002. Na análise efetuada pelo Professor Porter, Portugal desde 1994 até 2002 fez grandes progressos ao nível macroeconómico, sendo que considerou basilar, o foco na microeconomia para o aumento da competitividade nacional. Aqui ele frisou que o grande desafio de Portugal era a microeconomia e que o foco, para além do desenvolvimento dos clusters nacionais e na inovação, teria de ser ao nível microeconómico, criando uma nova estratégia focada na competitividade e na produtividade. (Porter M. , Portuguese Competitiveness, 2002) Ele defende também que o paradigma que Portugal diz que necessita, focado em grandes empresas para que se tornem em motores de crescimento apresenta várias deficiências, pois a escala tem vindo a perder importância, sendo que o foco tem de ser na qualidade e nos produtos de alto valor acrescentado. Ou seja, Portugal já não exhibe características de países pobres exportadores que competem no mercado mundial através de mão-de-obra barata. (Porter M. , Construir as vantagens competitivas de Portugal, 1994)

De facto quando se fala em microeconomia e no tecido empresarial português é inevitável não falar das Pequenas e Médias Empresas. Estas, tendo em conta o Instituto Nacional de Estatística representavam em 2012 99,9% do tecido empresarial português. Mas embora estas empresas tenham a representatividade quase total das empresas portuguesas, em termos de volume de negócios estas apenas detêm 60,9%. (Estatística I. N., 2012) Pelos dados apurados considera-se que o foco no aumento da competitividade e da internacionalização destas empresas, é essencial para o crescimento económico do país, bem como no aumento do volume de negócios nacional.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Porter diz-nos que Portugal não ter um grande número de empresas deve ser visto como uma oportunidade e não como uma fraqueza. Referindo um artigo da *Harvard Business Review* de Robert Howard “*Can Small Business Help Countries Compete?*” podemos dizer que se assistia, na década de oitenta, à proliferação e desenvolvimento das pequenas empresas e que estas reagem muito mais rapidamente às mudanças tecnológicas e de mercados quando comparadas com as grandes empresas. Esta filosofia de gestão ficou conhecida como “*Small is Beautiful*”, que foi o título de uma colecção de ensaios do economista britânico E. F. Schumacher, publicado em 1973, onde se defende que as pequenas empresas dotadas de tecnologia apropriada podem não só criar valor para o PIB, como maior bem-estar para os trabalhadores e as pessoas em geral. (Schumacher, 1973)

Segundo o estudo *Empresas em Portugal 2011*, publicado em 2013, em 2011 existiam 1.110.905 PMEs, sendo que a grande concentração destas empresas se encontrava na zona Norte, Centro e Lisboa. Mas quando analisamos a localização das grandes empresas verificamos que das 1.095 existentes em 2011, 559 estavam localizadas em Lisboa, 285 no norte e apenas 157 estavam localizadas na zona centro. (Empresas em Portugal 2011) Considerando que grande parte destas empresas estão localizadas em Coimbra, Aveiro e Leiria quando falamos em localidades do interior do país o número de grandes empresas é ainda menos significativo. (Racius, 2015) Considera-se então que quando se fala em zonas do interior do país, a relevância das Pequenas e Médias Empresas torna-se ainda maior. É assim essencial que quando se fala em internacionalização empresarial e em aumento da competitividade das empresas ao nível das regiões do interior, a atenção acabe por recair nas PMEs.

12. Oportunidades de financiamento para a internacionalização das PMEs

Como já tivemos oportunidade de sublinhar no decorrer desta investigação, um dos principais objetivos para o novo quadro comunitário português é o aumento dos níveis de competitividade e internacionalização das PMEs. Neste sentido, pensa-se ser importante clarificar a operacionalização da distribuição dos fundos europeus até ao ano 2020.

Numa primeira fase iremos elucidar a matriz do projecto **Portugal 2020**. Este é o acordo de parceria ajustado entre a Comissão Europeia e Portugal e reúne cinco Fundos Estruturais e de Investimento. Nestes definem-se os princípios de programação da política de desenvolvimento económico, territorial e social que se irá promover em Portugal no período de 2014 e 2020, estando estes alinhados com o Crescimento Inteligente Sustentável e Inclusivo da Estratégia Europa 2020. (Portugal 2020, 2015)

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Ao longo deste programa Portugal vai receber 25 mil milhões de euros e para que estes fundos se direcionem, nas componentes nacional e regional, de forma a colmatar as necessidades do país foram definidas Estratégias de Investigação e Inovação para uma especialização Inteligente, onde no caso regional, vários atores locais as ajudaram a definir. (Portugal 2020, 2015) No caso agroalimentar, destaca-se o contributo da Inovcluster, que enquanto agente local e conhecedor setorial, auxiliou na definição de algumas das prioridades, para o Programa Operacional Centro 2020.

No que diz respeito às prioridades do Portugal 2020, pode-se dizer que se organizam em quatro domínios temáticos: a Competitividade e Internacionalização, a Inclusão Social e Emprego, o Capital Humano, a Sustentabilidade e Eficiência no Uso dos Recursos, sendo que por a região centro, e portanto, se considerar uma região menos desenvolvida, por ter o PIB per capita inferior a 75% da média europeia, tem uma taxa de financiamento de 85%. Assim este programa operacionaliza-se em 16 programas operacionais, mais os programas de cooperação territorial em que Portugal irá participar a par com outros estados membros. Importa referir que tendo em conta a problemática desta investigação irão apenas ser identificados os planos operacionais que visem o aumento da competitividade e da internacionalização.

12.1. Portugal 2020

O Portugal 2020 pode definir-se como sendo o acordo de parceria que Portugal e a Comissão Europeia adotaram, reunindo a atuação de 5 Fundos Europeus Estruturais e de Investimento - FSE, FEAMP, FEADER, FEDER e Fundo de Coesão. Aqui definem-se os princípios de programação da política social, territorial e de desenvolvimento económico, para que seja possível a promoção de Portugal entre 2014 e 2020. Importa referir que os princípios descritos estão claramente alinhados com o Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo enquadrados com a estratégia Europa 2020.

Entre os principais objetivos das políticas do Portugal 2020 estão o estímulo à produção de bens e serviços transacionáveis e o incremento das exportações. (Portugal 2020, 2015)

12.2. COMPETE 2020

O Programa Operacional Competitividade e Internacionalização, enquadrado no Portugal 2020, tem como principal desafio *“aumentar significativamente a competitividade nacional, mobilizando e potenciando recursos e competências, visando a criação de emprego e a retoma da dinâmica de convergência com as economias mais desenvolvidas da União Europeia.”* (COMPETE, 2015, p. 1) Este programa está sobretudo orientado para as regiões menos desenvolvidas do continente - Alentejo, Centro e Norte e para isso foram definidos cinco eixos. Eixo I - Reforço da Investigação, do desenvolvimento tecnológico e da Inovação, Eixo II - Reforço da Competitividade das PMEs e redução de custos públicos

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

de contexto, Eixo III - Promoção da sustentabilidade e da qualidade do emprego, Eixo IV - Promoção de transportes sustentáveis e eliminação dos estrangulamentos nas principais redes de infraestruturas e Eixo V - Reforço da capacidade Institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da administração pública. (COMPETE, 2015) Optámos deliberadamente pela descrição somente dos eixos I e II, uma vez que têm incidência direta nesta investigação.

No que concerne ao eixo I, pode dizer-se que este visa contribuir para “... o reforço das capacidades de investigação e inovação e promove todas as fases da cadeia de I&I (da I&D à valorização do conhecimento). Privilegia uma lógica de interação entre todos os atores deste sistema, com especial enfoque entre as entidades de investigação e divulgação de conhecimentos (composto pelas universidades, laboratórios do Estado, centros de I&D públicos e entidades de interface, como sejam os Centros Tecnológicos, ou seja, entidades não empresariais do Sistema de I&I¹⁰) e as empresas (enquanto entidades centrais da componente inovação).” (COMPETE, 2015) Este eixo visa cumprir vários objetivos em que cada um deles tem características individuais em termos operacionais, sendo que para todos eles os territórios alvos são as regiões Norte, Centro e Alentejo.

Objetivo 1 - “Aumentar a produção científica orientada para a especialização inteligente, de base tecnológica e de alto valor acrescentado.” Aqui os beneficiários são as Entidades do Sistema de I&I para que se torne possível o financiamento de projetos de I&D, a participação em programas de I&D financiados pela UE, para apoio à elaboração de candidaturas e divulgação e disseminação de resultados de I&D em que participam. Está também previsto o apoio ao investimento em infraestruturas de investigação científica e tecnológica, de interesse estratégico e nas componentes de equipamento, infraestruturas físicas e outros recursos científicos. (COMPETE, 2015)

Objetivo 2 - “Reforçar a transferência de conhecimento científico e tecnológico para o setor empresarial.” Para cumprir este objetivo, os beneficiários são as entidades não empresariais e financia iniciativas de interação e transferência de conhecimento com o tecido económico, atividades de rede ou de promoção nacional/internacional e ações de demonstração de desenvolvimento tecnológico. Financia ações de disseminação e difusão de novos conhecimentos e tecnologias gerados no âmbito da I&D, ações de disseminação em ambiente experimental de projetos europeus de I&D de sucesso e ações que visem a valorização económica dos resultados da investigação e o apoio ao patenteamento e licenciamento de propriedade industrial. (COMPETE, 2015)

Objetivo 3 - “Aumentar o investimento empresarial em I&I, reforçando a ligação entre as empresas e as restantes entidades do sistema de I&I.” Aqui os beneficiários são as entidades do Sistema de I&I, incluindo empresas e financiam-se projetos de I&D, financia-

¹⁰ Investigação e Inovação

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

se a criação e dinamização de núcleos de I&I nas empresas e a participação das empresas em programas financiados pela UE de I&D, ações de disseminação de projetos europeus com sucesso. Projetos de demonstração de resultados da I&D empresarial, de valorização económica dos resultados da I&D empresarial e projetos simplificados de I&DT são também financiados. (COMPETE, 2015)

Objetivo 4 - “Reforçar as redes e outras formas de parceria e cooperação (*Clusters*)”. Os beneficiários são as Instituições Privadas sem Fins Lucrativos e Agências Públicas e são financiadas ações de coordenação e gestão de parceria de estratégias de eficiência coletiva de redes e *clusters* (ações de clusterização no âmbito das cadeias de valor/fileiras alvo, ações visando a eficiência coletiva e o aumento de escala das empresas, ações de capacitação para a inovação e internacionalização, ações de internacionalização das cadeias de valor/fileiras alvo, ações de disseminação de conhecimento e transferência de tecnologia, marcas coletivas, atividades de colaboração internacional com outros clusters e inserção em plataformas internacionais de conhecimento e inovação) ” e a participação em iniciativas europeias de colaboração e troca de experiências no domínio da clusterização e plataformas tecnológicas. (COMPETE, 2015)

Objetivo 5 - “Aumentar o investimento empresarial em atividades inovadoras (produto, processo, métodos organizacionais e marketing).” Os beneficiários são as empresas não PMEs e são financiados projetos de investimento em atividades inovadoras. (COMPETE, 2015)

No que diz respeito ao eixo II - “...visa incrementar o empreendedorismo de qualidade e potenciar as oportunidades de negócio mais dinâmicas em domínios de inovação. Estimular as empresas a apresentar carteiras de produtos e serviços intensivos em tecnologia e conhecimento, com alto valor acrescentado e orientadas para produção transacionável, diminuir os constrangimentos para a competitividade e crescimento das PMEs, ao nível dos custos de contexto, apostando na modernização e simplificação administrativas, apostar na concretização dos objetivos da Agenda Digital (para empresas e para a Administração Pública).” (COMPETE, 2015) O eixo referido a par do eixo anterior, visa cumprir vários objetivos (Capacitar as empresas para internacionalizar, com vista a promover o aumento das exportações, capacitar as PMEs para o desenvolvimento de bens e serviços, promover o empreendedorismo qualificado e criativo e reduzir custos de contexto e melhorar a eficiência da administração pública), que tendo em conta o tema desta dissertação se irá caracterizar apenas o objetivo 1 e 2. (COMPETE, 2015)

Objetivo 1 - “Capacitar as empresas para a internacionalização, com vista a promover o aumento das exportações.” Os beneficiários são as PMEs, Entidades Públicas e Instituições Privadas sem fins lucrativos no âmbito de projetos conjuntos com PMEs. Aqui pretendem-se financiar apoios diretos à internacionalização das PMEs, que promovam a presença internacional, com ações de promoção e marketing internacional, incluindo o uso de

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

canais digitais. São também financiados projetos individuais que promovam o conhecimento e prospeção de mercados internacionais. De forma a complementar o trabalho das empresas em mercados internacionais são financiadas ações de partilha de conhecimento e de capacitação para mercados internacionais. (COMPETE, 2015)

Objetivo 2 - “Capacitar as PMEs para o desenvolvimento de bens e serviços.” As entidades que irão ser beneficiadas são as PMEs e Entidades Públicas e Instituições Privadas sem Fins Lucrativos. Neste âmbito a capacitação, qualificação e promoção de boas práticas das empresas, necessária para o aumento da competitividade para o mercado global, é também financiado o apoio ao investimento empresarial inovador. (COMPETE, 2015)

Importa referir que no que concerne ao Portugal 2020 e no seguimento dos eixos/objetivos descritos, à data deste documento, já abriram vários concursos de âmbito conjunto e individual, onde muitas candidaturas já foram aprovadas, gerando um financiamento de vários milhões de euros. Neste seguimento podem destacar-se a provação de vários projetos conjuntos de internacionalização e qualificação das PMEs. Ainda no formato conjunto destacam-se a aprovação de projetos do Sistema de Apoio a Ações coletivas, para a internacionalização doravante designados por SIAC. É importante também destacar os vários projetos para as PMEs de âmbito individual como os vales simplificados de inovação, empreendedorismo, de internacionalização e de I&D.

No que diz respeito ao setor agroalimentar da região da Beira Baixa importa referir que a Inovcluster - Associação do Cluster Agroindustrial do Centro, tem neste momento vários projetos aprovados e em execução, no âmbito da qualificação e internacionalização, ultrapassando o valor de dois milhões de euros.

12.3. Programa Operacional Centro 2020

O programa Operacional Centro 2020 está destinado para o período 2014-2020 e exclusivamente à região centro, onde a Beira Baixa se insere, fazendo assim com que a região tenha uma estratégia de desenvolvimento, através de uma forte mobilização de todos os parceiros locais. Este programa operacionaliza-se através da aplicação de fundos comunitários à região centro. Este programa é ainda um instrumento para a concretização da Estratégia de Especialização Inteligente, onde o setor agroindustrial é um dos domínios temáticos e está estruturado em 9 eixos prioritários. Este programa está integrado no Portugal2020 e está em sintonia com a Europa 2020, e com foco prioritário para o aumento de competitividade e para a internacionalização em forma de exportação. (Centro 2020 - Programa Operacional do Centro, 2014)

Os eixos prioritários do Centro 2020 são: Eixo 1 - Investigação, Desenvolvimento e Inovação, Eixo 2 - Competitividade e internacionalização da economia regional, Eixo 3 - Desenvolver o potencial humano, Eixo 4 - Promover e dinamizar a empregabilidade, - Eixo

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

5 - Fortalecer a Coesão Social e Territorial, Eixo 6 - Afirmar a sustentabilidade dos recursos, Eixo 7 - Afirmar a sustentabilidade dos territórios, Eixo 8 - Reforçar a capacitação institucional das entidades regionais e o Eixo 9 - Reforçar a rede urbana. Tendo em conta o tema e objetivo desta investigação, vão ser apenas descritos os eixos 1 e 2, deste programa operacional. (Centro 2020 - Programa Operacional do Centro, 2014)

“O eixo 1 tem como principal objetivo reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação. O fomento das infraestruturas e das capacidades de Investigação e Inovação (I&I), a promoção de centros de competência, a promoção do investimento das empresas em investigação e inovação e o desenvolvimento de ligações e sinergias entre empresas, centros de I&D e o ensino superior (transferência de tecnologia) serão os investimentos prioritários neste eixo (que estão alinhados com a RIS 3 para a Região).” (Centro 2020 - Programa Operacional do Centro, 2014) Este eixo está destinado ao setor público de investigação, a entidades do sistema científico e tecnológico não empresariais, a outras entidades públicas ou privadas que desenvolvem atividades de I&D&I, empresas e associações empresariais. Neste eixo são financiados projetos de I&D, investimentos em infraestruturas e equipamentos de IDI, transferência de tecnologia, ao apoio à IDI empresarial, ao apoio às redes colaborativas e ao investimento empresarial em ações inovadoras para não PMEs. (Centro 2020 - Programa Operacional do Centro, 2014)

O eixo 2 dedica-se à competitividade e internacionalização da economia regional e o seu principal objetivo é o de reforçar a competitividade das PMEs. Assim, com este eixo, a região Centro irá promover o empreendedorismo qualificado e criativo, a capacitação empresarial orientada para os mercados externos, a internacionalização, a qualificação e inovação das PMEs. De facto o seu objetivo temático é o de reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas e dos setores agrícola, das pescas e da aquicultura. Apoiado na promoção do aumento das exportações pretende também aumentar a visibilidade da região Centro. (Centro 2020 - Programa Operacional do Centro, 2014)

Com este eixo pretende-se apoiar ações de apoio ao empreendedorismo, à incubação e aceleração das empresas, ações de apoio à internacionalização, de apoio a redes e ações coletivas e ao apoio à qualificação e inovação nas empresas. (Centro 2020 - Programa Operacional do Centro, 2014)

À data deste documento e tendo em conta os dois eixos descritos já abriram vários concursos no âmbito da qualificação, internacionalização e capacitação, onde várias entidades da região da Beira Baixa submeteram várias candidaturas. O mês previsto para apresentação de resultados é abril de 2016.

13. O Setor agroalimentar

13.1 O Sector Agroalimentar Português

Após a análise efetuada à relevância das PMEs, importa estudar a importância que o setor agroalimentar tem ao nível global e nacional. No estudo *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, Porter defende ainda que a alta tecnologia não é sempre sinónimo de alta rentabilidade. Para defender esta posição o autor apresenta a rentabilidade média das Indústrias nos EUA entre 1981 e 1991, e mostra que entre as três empresas mais rentáveis estavam as da alimentação e de bebidas, deixando para trás os sectores têxtil, aeroespacial e de informática. (Porter M. , Construir as vantagens competitivas de Portugal, 1994)

De acordo com a Organização Mundial do Comércio, os produtos que representam o setor da alimentação, ocupam o terceiro lugar, quando analisadas as exportações mundiais por grupo de produtos, sendo que, em 2014, este setor já representava cerca de 6% das exportações mundiais de produtos, enquanto que, em 1995, representava apenas cerca de 1,8%. (International Trade Statistics 2015, 2015) Esta análise mostra a relevância global deste setor, apresentando uma grande oportunidade de exportações para os países que têm os recursos necessários, para apresentarem ao mercado externo, produtos de valor acrescentado, como ilustra o **Gráfico 5**.

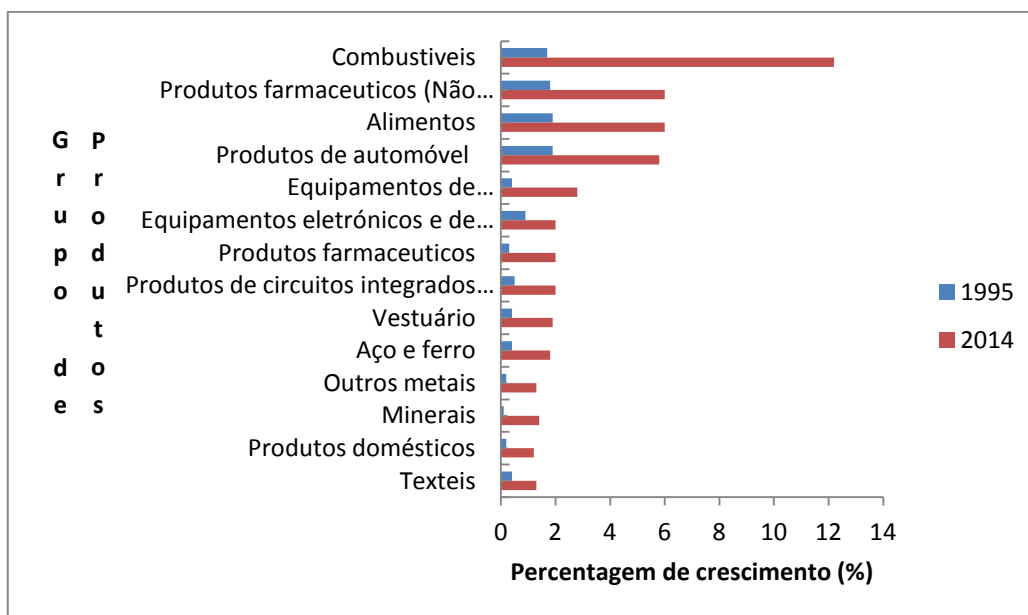


Gráfico 5. Exportações mundiais por grupo de produto, 1995 e 2014

Fonte: Adaptado da Organização Mundial do Comércio

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

De acordo com a *European Association of Agricultural Economists*, em 2003, a Alemanha, considerada o motor da Europa, era o país com maior taxa de exportação de Agrifood, da Europa, considerando a taxa total de exportação. Segundo esta mesma fonte, entre 1995 e 2003 as principais economias europeias, como a Alemanha o Reino Unido, Itália, França, e Bélgica, apresentam um crescimento acentuado no que diz respeito ao crescimento das exportações de produtos alimentares, mostrando assim a relevância dos produtos agroalimentares no mercado europeu. (Banterle, 2005)

Relativamente às contas nacionais, este sector embora ainda represente uma percentagem reduzida nas exportações, a verdade é que os alimentos representaram 7,2% nos primeiros nove meses de 2015, sendo que o total das exportações aumentou cerca de 20% por mês, no mesmo período. Os produtos do setor primário, especialmente a carne, a fruta e os produtos hortícolas assistiram a uma forte subida, apresentando um crescimento de 30% por mês, sendo que os outros produtos alimentícios subiram apenas 17%. (Agricultural exports continue to grow, 2015)

Ora, quando analisamos a estrutura das exportações portuguesas por grupo de produtos, os agroalimentares encontram-se em terceiro lugar, representando, em 2015, 11,7% do volume total das exportações. Ainda no que diz respeito a estes produtos, a taxa de variação homóloga das exportações entre janeiro e junho de 2015/2014 foi em termos de valor 7.6, em volume 6.6 e em preço 1. (Marques, 2015) Estes dados comprovam que o setor agroalimentar tem especial relevância em Portugal, quando falamos nas exportações nacionais. Sendo que é um setor que se encontra em desenvolvimento, a aposta no aumento de competitividade internacional das empresas agroalimentares portuguesas terá um forte impacto no desenvolvimento económico do país e das regiões.

Como se pode ver pelo **Gráfico 6** e de acordo com o INE, o setor agroalimentar, representa cerca de 12% da indústria transformadora, e tem 10.500 empresas, sendo que destas a grande maioria são PMEs, representa um volume de negócios de 14.600 milhões de euros e emprega cerca de 104.000 trabalhadores. Como já foi referido, este setor é bastante relevante para o país, e estes dados reforçam ainda mais essa importância. Esta visão é também partilhada pelo Ministério da Agricultura e do Mar, que tem como principal objetivo garantir a autossuficiência alimentar em valor, até 2020. (Alberto, 2015)

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

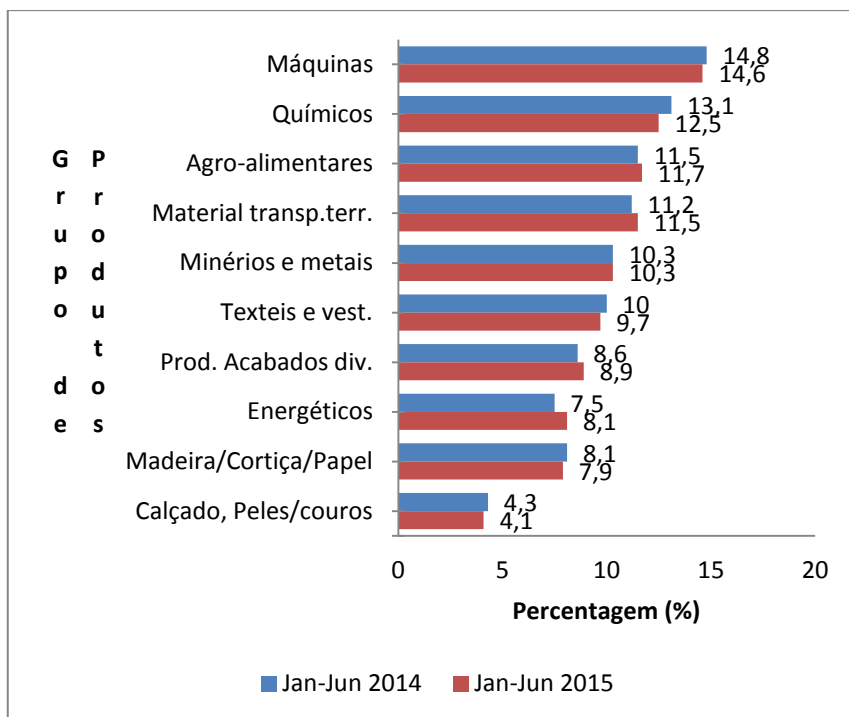


Gráfico 6. Estrutura das exportações Portuguesas por grupo de produtos

Fonte: Adaptado de: GEE/GPEARl

13.2. O setor agroalimentar da Beira Baixa

Este capítulo tem como objetivo a caracterização do setor agroalimentar da Beira Baixa, de uma forma compreensiva. Para isso irá recorrer-se à utilização de dados primários e secundários e ir-se-ão definir, numa primeira fase, os limites geográficos da região e numa segunda fase serão analisados vários indicadores que irão permitir a análise ao desenvolvimento empresarial da região de forma a perceber o seu nível de competitividade e internacionalização.

De uma forma mais pormenorizada e para a aumentar o conhecimento setorial da Beira Baixa, proceder-se-á à caracterização das empresas agroalimentares da região, bem como das entidades de suporte a este setor. Tendo em conta que os dados existentes são insuficientes para uma clara caracterização do setor na região, foi realizado um inquérito às empresas agroalimentares da região onde os resultados, numa fase final deste capítulo, serão analisados detalhadamente.

13.2.1. Definição da Área de Estudo

13.2.2. Limites geográficos da região da Beira Baixa

No seguimento da adesão à União Europeia, desde 1986, o Sistema Estatístico Nacional adotou o referencial da Nomenclatura de Unidades Territoriais - NUTS, apresentando-se, as mesmas, divididas entre nível I, II e III. Em 2013 as NUTS sofreram uma reconfiguração, provocada com a Lei nº 75/2013, de 12 de setembro, que fez com que o Estado Português solicitasse à Comissão Europeia uma revisão da NUTS, evocando uma reorganização da estrutura administrativa portuguesa. Esta reorganização pressupunha alterações das NUTS III, passando a “constituir “unidades administrativas” com limites territoriais coincidentes com as “Entidades Intermunicipais” no continente - comunidades intermunicipais e áreas metropolitanas...”, conforme o Regulamento (UE) nº 868/2014 da comissão, de 8 de agosto de 2014. Esta alteração entraria em vigor, recentemente, a 1 de janeiro de 2015 (Carvalho, 2015, p. 31)

Tendo em consideração o enquadramento referido, e a definição da NUTS III podemos afirmar que a Beira Baixa está limitada geograficamente, tendo em conta a área de intervenção da Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa. Esta inclui seis municípios (Castelo Branco, Proença-a-Nova, Idanha-a-Nova, Oleiros, Penamacor e Vila Velha de Rodão)

13.3 Entidades de Suporte ao tecido empresarial da Beira Baixa

Considera-se que o suporte empresarial realizado através de Associações Empresariais, cooperativas, entidades de Investigação e Desenvolvimento, Câmaras Municipais, Universidades e Institutos Politécnicos, caracteriza-se maioritariamente por microempresas. Assim, estas entidades de suporte acabam por se revelar de extrema importância para o aumento da inovação e da competitividade anteriormente comprovados como necessários para o sucesso internacional. Assim foram identificadas as entidades regionais de relevância que prestam suporte ao tecido empresarial.

Numa primeira fase devem ser mencionadas as Câmaras Municipais de cada um dos municípios que devem apoiar e incentivar, dentro das suas competências, o tecido empresarial no desenvolvimento e promoção da economia local e na instalação de novas empresas. É também no âmbito da transferência de conhecimento, na disponibilização de *know how* empresarial e ao nível tecnológico, que no caso do setor agroalimentar se destaca o Instituto Politécnico de Castelo Branco, nomeadamente a Escola Superior Agrária, com capacidade de prestar apoio técnico dirigido à produção; a Escola Superior de

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Educação que pode apoiar na internacionalização através de serviços de tradução; a Escola Superior de Artes que pode apoiar as empresas no que concerne a estratégias de comunicação empresarial, a Escola Superior de Tecnologia apoiando as empresas ao nível informático; a Escola Superior de Gestão que pode apoiar as empresas ao nível da gestão e marketing e a Escola Superior de Saúde que pode apoiar no desenvolvimento de produtos de nichos de mercado de bem-estar (considerada uma das 10 tendências alimentares para o ano 2015 pela Innovadatabase - plataforma de tendências agroalimentares ao nível mundial).

Foram também identificadas incubadoras empresariais em vários municípios que prestam um importante apoio à criação de novas empresas e à própria formação necessária ao sucesso empresarial. A comunidade Intermunicipal da Beira Baixa tem como associados os seis municípios da Beira Baixa e tem como principais objetivos *“a promoção do planeamento e da gestão da estratégia de desenvolvimento económico, social e ambiental do território abrangido, a articulação dos investimentos municipais de interesse intermunicipal, a participação na gestão de programas de apoio ao desenvolvimento regional, designadamente no âmbito do QREN, o planeamento das atuações de entidades públicas, de carácter supramunicipal, o reforço da coesão local e da melhoria da qualidade de vida das populações e a gestão partilhada de bens e serviços públicos.”* (Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa, 2015)

Outras das entidade identificada foi a Direção Regional de Agricultura do Centro que tem por missão *“participar na formulação e execução das políticas nas áreas da agricultura, do desenvolvimento rural e das pescas, bem como colaborar na execução das políticas nas áreas das florestas, da segurança alimentar e da sanidade vegetal, em articulação com os organismos e serviços centrais competentes no quadro da eficiência da gestão local de recursos.”* (Direção Regional de Agricultura do centro, 2015) Esta entidade constitui a autoridade local na execução das políticas macro, na área da agricultura do desenvolvimento rural e pescas e executa as políticas de licenciamento da atividade industrial, da segurança alimentar e da sanidade vegetal.

A ADRACES - Associação para o Desenvolvimento da Raia Centro - Sul está sediada em Vila Velha de Rodão, foi criada com o objetivo de valorizar e implementar novas formas de intervenção ao nível das comunidades locais, através da prossecução de políticas de dinamização das zonas rurais e presta apoio técnico para o desenvolvimento rural, estimula o estabelecimento de parcerias e cria parcerias transnacionais. (Associação para o Desenvolvimento da Raia Centro - Sul, 2015)

A Pinhal Maior - Associação Desenvolvimento do Pinhal Interior Sul é também considerada uma associação de referência na região. Esta foi criada em 1994 e tem como grande objetivo revitalizar os espaços rurais, para assegurar um desenvolvimento harmonioso do Pinhal Interior Sul. (Pinhal Maior, 2015) Outra entidade existente, que apoia o tecido

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

empresarial da região ao nível de todos os setores é a Associação Empresarial da Beira Baixa. Esta associação tem como missão *“promover o desenvolvimento das atividades económicas do Distrito de Castelo Branco nos domínios técnico, económico, comercial e outros, assegurando igualmente aos seus associados uma crescente participação nas decisões e nos programas que no âmbito daquelas atividades respeitem às empresas e à região.”* Com efeito, a Pinhal Maior está especialmente dirigida para todos os setores empresariais ao nível da formação profissional e da internacionalização, da cooperação empresarial, da inovação do financiamento e do empreendedorismo. (Associação Empresarial da Beira Baixa, 2015)

No que diz respeito a entidades que estão dirigidas ao setores empresariais em geral, foi identificada mais uma associação de relevância - a ACICB - Associação Comercial e Empresarial da Beira Baixa que *“é composta por associados que exercem o comércio, indústria e serviços sob qualquer das suas formas.”* Tem objetivos de utilidade pública, presta serviços à comunidade civil e às autarquias ou organismos dependentes da Administração Central e presta serviços ao nível da assistência Jurídica e médica, de apoio administrativo e apoio técnico. (Associação Comercial e Empresarial da Beira Baixa, 2015)

Entre todas as entidades identificadas na região, nenhuma revela foco em todo o setor agroalimentar. Com o foco que se acaba de referir, foram identificadas duas associações que trabalham em conjunto na dinamização do setor agroalimentar da região, O CATAA - Centro de Apoio Tecnológico Agro Alimentar de Castelo Branco e a Inovcluster - Associação do Cluster Agroindustrial do Centro.

O CATAA - Centro de Apoio Tecnológico Agro Alimentar de Castelo Branco é composto por três grandes laboratórios (Microbiologia, Físico-Química e Análise Sensorial) e por unidades piloto onde as empresas têm à disposição pequenas Unidades produtivas para essencialmente, prestarem apoio ao nível da Inovação. Esta associação desenvolve a sua atividade em três grandes áreas: a Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos, Investigação Aplicada e Desenvolvimento Tecnológico, capacitação e prestação de serviços, de forma a responder aos desafios da fileira do leite e laticínios, do azeite, dos hortofrutícolas, carnes, cereais, mel, vinho e vinha. Esta associação tem vindo a desenvolver um trabalho conjunto com várias empresas e instituições de forma a permitir a transferência de conhecimento, aumento da competitividade e inovação e a consequente valorização dos produtos. (Associação Centro de Apoio Tecnológico Agro Alimentar, 2015)

A Inovcluster - Associação do Cluster Agroindustrial do Centro tem sede nas instalações do Centro de Apoio Tecnológico Agroalimentar de Castelo Branco e *“visa contribuir para o aumento da competitividade dos sistemas produtivos locais e regionais para a afirmação da região centro de Portugal ao nível nacional e internacional.”* Para cumprir os seus objetivos estabeleceu uma plataforma de concertação entre os principais atores do sector, em seis Unidades de intervenção fundamentais: Investigação, Desenvolvimento

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Tecnológico e Inovação, Financiamento e incentivos, Empreendedorismo, Internacionalização, Cooperação e comunicação) e tem como missão “ *ser reconhecida a nível nacional e internacional como um Cluster de Excelência, capaz de contribuir de forma decisiva para que a Região Centro se afirme ao nível nacional, ibérico e europeu como um território líder no setor agroalimentar, suportado na singularidade e na qualidade dos seus agro recursos e dos seus produtos.*” (Inovcluster, 2015)

13.4. A estratégia de Eficiência Coletiva nacional e a Inovcluster enquanto dinamizador regional

A 08 de maio de 2008 foi publicado o documento “*Enquadramento das Estratégias de Eficiência Coletiva*” em Portugal. Este documento marcaria no país, o início da implementação de uma política estruturante baseada em estratégias de natureza coletiva com vista a aumentar os níveis de competitividade e internacionalização. Neste sentido foram recebidas 30 candidaturas entre pólos de competitividade e Clusters sendo que destas foram aprovadas 19 candidaturas. Assim foram criadas 19 entidades, integrantes da Estratégia de Eficiência coletiva nacional e distribuídas pelos diversos setores empresariais. Estas entidades, através da aprovação de um prolongamento no seu reconhecimento desde 15 de junho de 2012 até ser publicada uma nova lista de EEC - Clusters reconhecidas. (COMPETE - Programa Operacional Fatores de Competitividade, 2012) Em 2015 foram submetidas novas candidaturas, que no caso do setor agroalimentar, foram realizadas em regime de consórcio, agregando as três entidades já reconhecidas PortugalFoods, Agrocluster e Inovcluster e também uma nova entidade, a PortugalFresh. A 04 de janeiro de 2016 ainda não tinha sido publicada a nova lista.

As Estratégias de Eficiência Coletiva traduzem-se por ser o:

[C]onjunto coerente e estrategicamente justificado de iniciativas, integradas num Programa de Ação, que visem a inovação, a qualificação ou a modernização de um agregado de empresas com uma implantação espacial de expressão nacional, regional ou local, que fomentem, de forma estruturada, a emergência de economias de aglomeração através, nomeadamente, da cooperação e do funcionamento em rede, entre as empresas e entre estas e outros atores relevantes para o desenvolvimento dos sectores a que pertencem e dos territórios em que se localizam.”

Estas podem assumir-se como Pólos de Competitividade e Tecnologia e de outros Clusters. (Enquadramento das Estratégias de Eficiência Coletiva, 2008)

13.5. INOVCLUSTER enquanto promotor da Região

Tendo em conta o âmbito de estudo desta investigação importa detalhar a atividade e atuação da Inovcluster, que enquanto Cluster da zona centro, incorpora a Beira Baixa

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

como área de intervenção. O conceito de Cluster já foi definido, anteriormente, assim como a importância que Michael Porter lhe deu enquanto seu difusor. Como também já foi referido ele aconselhou as nações a reformularem as suas estratégias para o aumento da competitividade e para ele os *clusters* são a solução para isso. Afirmando que os *clusters* contribuem para a competitividade das empresas, com o aumento da produtividade, aumentando o poder de compra local, proporcionam uma maior inovação e aumento da internacionalização empresarial e estimulam a formação de novos negócios. Neste sentido realizou-se uma entrevista à responsável da Inovcluster, a Eng^a Cláudia Domingues, Diretora Executiva do Cluster AgroIndustrial do Centro desde da data da sua criação em 2009. Esta entrevista teve como objetivo identificar e perceber as principais áreas de intervenção desta entidade, definir o seu impacto no tecido empresarial da região da Beira Baixa bem como entender a doutrina de interdependência desenvolvida pelo professor Porter, entre o aumento da competitividade, a Inovação e Internacionalização das empresas, das regiões e consequentemente do país.

Segundo a responsável, a Inovcluster conta com 177 associados distribuídos essencialmente pela zona centro, mas é cada vez mais solicitado por empresas de outras zonas geográficas do país como o Algarve, Lisboa e Norte. Destes associados, 143 são empresas do setor agroindustrial (24% pequenas e 68 micro), oito são Câmaras Municipais, 7 são Instituições de Ensino Superior, 5 são Instituições de I&DT e 14 são associações/cooperativas. As 140 empresas associadas estão distribuídas por todas as fileiras agroalimentares (Hortofrutícolas, cárneos, cereais, lácteos, mel, peixe, azeite e vinho) mas também estão inseridas nas fileiras complementares ao setor (frio, embalagens, logística e distribuição, fornecimento de equipamento Monitorização e controlo de qualidade).

De todos os seus 177 associados, 81 estão sediados na região da Beira Baixa e apenas o concelho de Oleiros não está abrangido. Importa referir que o seu impacto nesta região quase que duplicou em dois anos, passando de 41 empresas associadas da Beira Baixa em 2013 para 81 associados até dezembro de 2015. Em 2013 o total de volume de negócios destas empresas era de mais de 47 milhões de euros, apresentando assim uma fatia, bastante relevante, do volume de negócios da região.

A Inovcluster tem como principais objetivos aumentar a competitividade do tecido empresarial da região, aproximar de forma eficaz e efetiva a ciência, a indústria e todos os intervenientes, capacitar o *cluster* para a produção de alimentos de forma inovadora, segura, mais saudável e com mais qualidade, indo ao encontro das tendências mundiais e combater as ameaças da sustentabilidade. Para isso divide a sua atuação junto das empresas através de seis Unidades de Intervenção (Investigação, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação, Financiamento e incentivos, Empreendedorismo, Internacionalização, Cooperação e comunicação)

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Ao nível da Investigação e Desenvolvimento tecnológico e Inovação Esta associação disponibiliza informação relevante acerca das tendências e inovação agroalimentares, organiza eventos de capacitação, elabora material publicitário de apoio à divulgação de produtos inovadores, procede à identificação de produtos com potencial para a integração de inovação e apoia no processo de articulação com as entidades detentoras do *know-how* necessário à introdução dessa inovação. Ao nível do empreendedorismo estimula e apoia a criação de novas empresas no sector Agroindustrial, presta consultoria no desenvolvimento e comercialização de ideias e tecnologias, fomenta o empreendedorismo de base empresarial e apoia a criação de empresas no setor Agroindustrial.

A Unidade de Cooperação é uma área de extrema importância pois conduz a uma aproximação entre os atores do cluster criando sinergias que estimulam o aumento de competitividade. Nesta unidade é feito o estabelecimento de protocolos e parcerias, é realizada a promoção e estabelecimento de redes, e grupos de trabalho, nacionais e internacionais e é dado o apoio na identificação de parceiros estratégicos para desenvolvimento de projetos ao nível nacional e internacional. Ao nível da unidade de financiamento e incentivos é realizada a identificação de soluções de financiamento privado (Business Angels, Capitais de Risco, etc.), é feita a identificação de soluções adequadas a cada tipologia de projeto dentro dos Sistemas de Incentivos existentes, é dado o apoio na elaboração de candidaturas, planos de negócio, acompanhamento de projetos, controlo e gestão da execução física e financeira de projetos. Já ao nível da Comunicação a Inovcluster presta serviços de consultoria, apoia na conceção de Planos de Marketing, apoio na criação de imagens corporativas e apoia na divulgação das empresas, dos seus produtos, serviços e atividades, ao nível nacional e internacional (media, redes sociais e certames/feiras nacionais e internacionais e outros eventos).

Segundo a responsável da Inovcluster, a unidade de internacionalização é uma área pilar e está a assumir cada vez uma maior importância, indo assim ao encontro do novo quadro de financiamento comunitário e da estratégia nacional e regional. Esta é uma unidade que funciona como um impulsionador para as microempresas da região apostem em mercados internacionais de uma forma concertada.

A Eng^a Cláudia Domingues, Diretora Executiva da Inovcluster afirmou que já várias empresas iniciaram as suas exportações no seguimento de ações promovidas por esta associação. A Inovcluster tem uma forte experiência internacional. Em 2013, 2014 e 1º semestre de 2015, esta associação teve dois projetos, aprovados e financiados pelo COMPETE, que financiavam as empresas em 75% do valor investido. Para além da organização da participação coletiva de Portugal em várias feiras internacionais do setor e de toda a logística associada, a Inovcluster promove cada empresa participante por compradores de cada mercado, fornece listas de importadores e aconselha cada uma das empresas, de acordo com a sua tipologia e objetivos, ao evento e mercado mais indicado.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Toda a promoção dos produtos, das empresas e do país é devidamente realizada. Para além da presença em feiras internacionais são organizadas Missões Empresariais e Missões Inversas onde os compradores internacionais vêm visitar as empresas nacionais. Neste momento a Inovcluster tem mais um projeto de internacionalização conjunto a decorrer até final de 2016 onde é dada continuidade aos mercados anteriormente trabalhados mas que também abre portas para outros considerados como prioritários para os produtos dos seus associados. Estes mercados são trabalhados em formato de feira internacional e de ação promocional, de forma coletiva e tem ainda mais dois projetos aprovados, no âmbito da internacionalização de forma a promover o setor, sendo que o plano de ação está previsto de forma a complementar toda a estratégia de internacionalização.

Para além destas ações a Inovcluster tem-se concentrado na capacitação internacional e para isso desenvolve os seminários *Saber Mais Mercados* e outros que possibilitam a transferência de conhecimento da temática internacional. Realiza, ainda, de forma constante, a vigilância de mercados, apresenta os produtos e empresas associadas em mercados internacionais, apoia e orienta no processo de exportação, acompanha processos de certificação de produtos ao nível internacional, acompanha vários processos de negociação e serve de apoio tanto a empresas internacionais na identificação dos produtos de interesse, como às empresas nacionais na identificação de possíveis compradores.

No último ano, a Inovcluster ganhou reconhecimento internacional e acabou por ser anuído um cluster de excelência ao nível europeu, pelos resultados e dinamismo apresentados e através de um estudo de *benchmarking* realizado pela Sociedade Portuguesa de Inovação comprovou o aumento de competitividade as empresas que participaram no seu último projeto de internacionalização. De acordo com este estudo, o total de volume de negócios médio de 5%, a taxa de exportações face ao volume de negócios aumentou de 8% para 10%, o investimento em I&D aumentou mais de 1%. Também o Investimento em ações internacionais aumentou em média 3% e em I&D aumentou em média 1%. Estas empresas aumentaram ainda o seu número de mercados de exportação decorrentes dos contactos estabelecidos e através do *networking* gerado, aumentando o número de novos produtos a comercializar. Importa realçar que participaram neste estudo as 51 empresas agroalimentares, participantes no projeto.

13.6. A competitividade e a internacionalização das PMEs na Beira Baixa

Como já foi referido anteriormente, a competitividade e a internacionalização das empresas tem uma forte interdependência, pois apenas as empresas competitivas têm capacidade de internacionalizar-se de forma consistente. Tendo em consideração o novo quadro comunitário estas são fortes prioridades nacionais para o período 2014-2020. Relativamente aos constrangimentos a uma maior competitividade das empresas, e

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

simultaneamente à internacionalização das PME's nacionais, o INE aponta para a fraca qualificação dos recursos humanos, a reduzida capacidade tecnológica, de inovação das estratégias de negócio, e as fracas competências estratégicas. Foi também referido que os fundos comunitários para o horizonte 2014-2020 valorizam e visam reforçar o aumento da competitividade, da inovação e da internacionalização, com especial foco nas PMEs (Carvalho, 2015, p. 129)

Apesar destas idiossincrasias, alguns autores têm vindo a sublinhar a importância das PMEs, no tecido empresarial português. Com efeito, estas empresas são vistas como motores de crescimento e inovação e por isso mesmo são os principais alvos das políticas públicas, no que diz respeito à competitividade e inovação. (Carvalho, 2015, p. 131) De seguida irão apresentar-se vários indicadores que influenciam os níveis o desenvolvimento empresarial da região.

13.7. O desenvolvimento empresarial da região

Tendo em conta o estudo realizado pelo Instituto Nacional de Estatística em 2015, "Retrato territorial de Portugal 2013" é possível analisar vários indicadores que podem influenciar o aumento da competitividade e o sucesso na internacionalização com incidência na Beira Baixa. Um dos critérios que influencia, indelevelmente, o nível de inovação e competitividade é o nível de formação dos trabalhadores por conta de outrem. No caso da Beira Baixa e se considerarmos o nível de formação superior, este estudo diz-nos que este indicador se situa entre os 13 e 15%. Deve ter-se em consideração que nas zonas com mais população empregada, a proporção com formação superior está situada entre os 18,7 e os 28%. Embora a concentração empresarial na Beira Baixa seja baixa quando comparada com o litoral, a verdade é que comparativamente ao ano de 2010, em 2013 tanto o número de empresas como o nível do volume de negócios gerados, ao nível nacional, a região da Beira Baixa foi uma das quatro sub-regiões que apresentou uma subida no volume de negócios (+0,2%). Considerando o volume de negócios médio por sociedade e contando com quatro níveis de milhares de euros (310-430; 430-575; 575-852; 852-1297), a Beira Baixa encontra-se no segundo nível, mostrando que não é das regiões mais produtivas, mas, ainda assim, mostrou ser mais dinâmica do que regiões como o Algarve, Alentejo central, Beiras e Serra da Estrela, o Douro, Terras de Trás-os-Montes e Alto Tâmega. Já quando falamos em concentração do volume de negócios na Beira Baixa, foi em 2013, de 39 a 50%, sendo que com concentração superior tínhamos apenas a Área Metropolitana de Lisboa, o Alto Alentejo, Região de Leiria e Ave. (Carvalho, 2015)

Outro importante indicador é a taxa de natalidade empresarial. Entre os anos de 2010 e 2013 a Beira Baixa apresentava uma taxa de variação entre os 0 e os 1,1%, representando a taxa mais baixa do país. Já a taxa de natalidade em 2013 era também a mais baixa, ao

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

nível nacional, estando esta entre os 6,7 e os 8,2%. Deve ter-se em consideração que nas regiões onde a taxa de natalidade empresarial se apresenta mais elevada, situa-se na ordem dos 10 a 11%.

No que diz respeito à orientação para o mercado externo, a Beira Baixa apresenta em 2013, uma proporção de vendas e prestações de serviços para o exterior no volume de negócios, de 18%, aproximadamente. Partindo do princípio de que a taxa nacional é de 20,8%, parece que esta região está bem posicionada, mas na verdade esta região está apenas em quinto lugar no *raking* das 23 sub-regiões de Portugal continental. No que diz respeito às trocas comerciais com o exterior, a Beira Baixa foi, em 2013, das únicas quatro sub-regiões que apresentavam uma taxa de cobertura de 200%, contudo estas quatro regiões (Ave, Cávado, Beira Baixa e Alentejo Central) representavam apenas 16,2% das exportações de Portugal. (Carvalho, 2015)

13.8. O perfil das empresas agroalimentares da Beira Baixa

Em 2014 a Inovcluster - Associação do Cluster Agroindustrial do Centro realizou para a Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa, um “*Estudo de diagnóstico e mercado para produtos regionais da Beira Baixa*”. Segundo esta investigação a taxa de PMEs na Beira Interior é de 99,9% e a grande parte das empresas estão focadas apenas no mercado doméstico, com foco apenas no consumidor local e, sendo empresas sobretudo familiares, enfrentam os problemas de sucessão que lhe estão inerentes (Inovcluster, 2014, p. 10).

Este estudo foi realizado exclusivamente ao setor agroalimentar da Beira Baixa e numa primeira fase teve como objetivo a identificação dos produtores agroalimentares locais. Com esta cuidada investigação foram identificadas, nesta região, 533 atividades económicas sendo que estas representam 328 produtores. Assim, tendo em conta o total de produtores identificados e os seis municípios pertencentes a esta região, nomeadamente, Castelo Branco - 138; Idanha-a-Nova - 53; Oleiros - 17; Penamacor - 29; Proença-a-Nova - 46; Vila Velha de Rodão - 45¹¹. Foi feita uma caracterização, por várias fases, do tecido empresarial e o respectivo enquadramento no contexto agroalimentar nacional. Este estudo permitiu efetuar uma caracterização empresarial, onde foram identificadas necessidades e expectativas e, concomitantemente, caracterizou-se a oferta da região da Beira Baixa nos mercados nacional e internacional. Embora esta investigação incorpore outras etapas, tendo em conta o objetivo definido, para a presente investigação irá ser relevante analisar as fases apontadas anteriormente. (Inovcluster, 2014, p. 20)

¹¹ Após conclusão deste estudo, dos 328 produtores, foram conseguidas 136 respostas, através de entrevista presencial

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

No que diz respeito ao concelho de Castelo Branco foram identificadas várias atividades económicas agroalimentares apresentadas seguidamente por ordem de importância: azeite, panificação, frutícolas, lacticínios, pastelaria, hortícolas, mel e produtos apícolas, produtos cárneos, vinhos, aguardentes e licores, doces compotas e geleias e moluscos e bivalves.

No caso de Idanha-a-Nova a indústria da panificação destaca-se, seguida dos frutícolas, lacticínios, pastelaria, produtos cárneos, azeites, hortícolas, doces, compotas e geleias e ervas aromáticas.

Após análise ao setor agroalimentar do concelho de Oleiros pode dizer-se que este é o que apresenta, não só o menor número de produtores mas também o que representa uma menor variedade de atividades económicas agroalimentares. O setor do vinho, aguardentes e licores é o que conta com mais produtores, seguido do setor da panificação, azeites, lacticínios e pastelaria.

Dos 46 produtores, identificados em Proença-a-Nova destaca-se o setor dos azeites, seguido dos frutícolas, vinhos, aguardentes e licores, panificação Pastelaria, lacticínios, produtos cárneos e dos doces compotas e geleias. No que diz respeito ao concelho de Penamacor, mais uma vez, destaca-se o setor dos azeites, seguida da panificação, frutícolas, lacticínios, hortícolas, doces compotas e geleias e mel e produtos apícolas.

Por último, no concelho de Vila Velha de Rodão, é o setor dos frutícolas que se destaca, seguido do setor dos azeites, da panificação, da pastelaria, dos lacticínios, dos produtos cárneos, do mel e produtos apícolas e pelo setor dos vinhos, aguardentes e licores. Se contabilizarmos os produtores da Beira Baixa, de uma forma geral, e por ordem de importância podemos dizer que dos 136 produtores inquiridos foram identificadas 299 atividades económicas que podem ser constatadas no seguinte **Gráfico 7**.

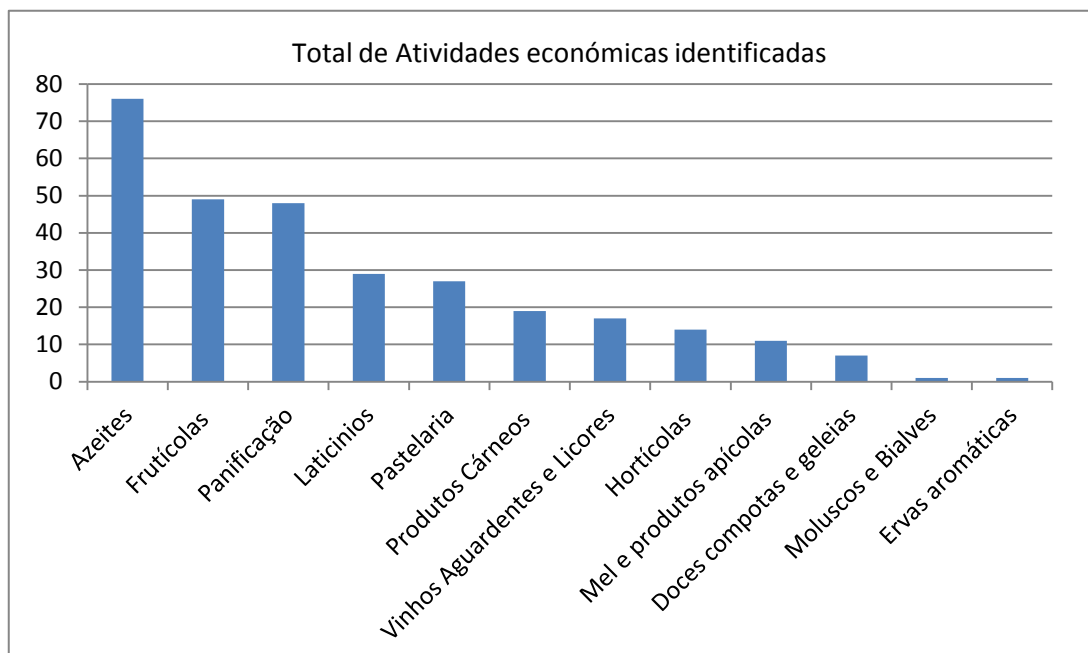


Gráfico 7. Atividades Económicas Identificadas

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo este estudo, no que diz respeito à dimensão das empresas, tendo em conta o número de trabalhadores, 83,67% são microempresas, 40,82% são pequenas e 6,12% médias empresas. Destas empresas 81,08% são empresas familiares e apenas 18,92% não são familiares. Estes dados revelam problemas de sucessão¹², identificado pela maioria das empresas. O volume de negócios é um forte indicador para dilucidar a dimensão e representatividade das empresas. Neste estudo pode dizer-se que em termos de volumes de negócios a maioria das empresas não têm grande representatividade no setor onde estão inseridas. Mais de 70% faturam menos de 10.000 euros e 6,45% faturam menos de 500euros. Entre o volume de faturação situado entre os 10.000 euros e os 50.000 euros foram identificadas 9,22% das empresas, cerca de 7% das empresas faturaram em 2013 entre 50.000 e 100.000 euros. Entre os 100.000 e os 1.000.000 Euros temos 3,23% das empresas e a ultrapassar o patamar de um milhão de euros temos apenas 4,15%. Aqui pode-se comprovar que face ao número de empresas identificado, existe uma fraca percentagem de empresas agroalimentares, competitivas e com um volume de negócios com representatividade. (Inovcluster, 2014, p. 23)

A competência, por parte das empresas, no que concerne a conhecimentos de marketing está fortemente aliada ao nível de competitividade, tanto ao nível nacional como internacional. Para isso considera-se conveniente a criação de um departamento de

¹² Os problemas relacionados com a sucessão de empresas familiares prendem-se essencialmente com o facto de se confundirem duas realidades - empresa e família.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

marketing formal com, pelo menos, uma pessoa responsável. No estudo realizado pela Inovcluster, 42,15% das empresas inquiridas admitem ter uma pessoa responsável por um departamento comercial e de marketing. Não obstante, mesmo que mais de metade das empresas não tenham nos seus recursos humanos, um *markteer* responsável; 98,35% diz utilizar ferramentas de marketing no seu negócio. No que diz respeito à internacionalização, apenas 16 empresas disseram ter participado em feiras internacionais e 59,50% das empresas inquiridas admite nunca ter participado em eventos com vista à internacionalização e mesmo exportado e 30,58% das empresas assumiam exportar ou já ter exportado. No que diz respeito à existência de um responsável de internacionalização apenas 25,62% das empresas confirma a presença de um trabalhador responsável. (Inovcluster, 2014)

Como já foi referido anteriormente, o aumento da competitividade é essencial para o sucesso na internacionalização empresarial, pois é interdependente da inovação e do desenvolvimento de novos produtos. No que diz respeito a esta questão em específico,, este estudo apurou que 39,67% das empresas inquiridas não têm qualquer tipo de preocupação, sendo que estas referiram como justificação, a falta de conhecimento e a necessidade de apoio nesse sentido. Estas empresas referem que têm por base a análise de estudos de mercado e de tendências, elaborados por elas próprias ou realizados e disponibilizados por terceiros. De qualquer forma, todas as empresas inquiridas mostraram ter interesse em obter apoio especializado tanto para o desenvolvimento de novos produtos como para a implementação de novos métodos de fabrico mais eficientes.

Com estes resultados podemos concluir que as empresas apresentam uma fraca capacidade de inovação, quer por falta de sensibilidade para o tema quer por falta de *Know-How*. (Inovcluster, 2014)

Também as certificações das mais variadas áreas são um fator de reconhecimento internacional, exigidos por vários mercados e compradores internacionais, uma vez que representam um forte indício para o sucesso internacional. Das empresas inquiridas apenas 60,63% admitem ter uma pessoa responsável nesta área e das que mostram alguma preocupação é ao nível da HACCP¹³, gestão da qualidade, gestão ambiental e certificação de origem. (Inovcluster, 2014)

Este estudo possibilitou a identificação de necessidades e expetativas produtivas e comerciais. Foi identificada uma falta de iniciativa e desconhecimento para o desenvolvimento de novos produtos, foi identificada também uma falta de determinação no que respeita à procura de novas formas de escoamento dos produtos e de novas estratégias. Cumpre ainda sublinhar que, entre as conclusões obtidas, sobressaiu a grande falta de motivação em adotar novos métodos tanto a nível produtivo, como negocial. A

¹³ Certificação da higiene e segurança alimentar - Análise de perigos e pontos críticos de controlo

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

falta de conhecimentos de idiomas, de legislação estrangeira, e de mecanismos de proteção financeira foram apontados como razões para não apostarem na internacionalização. Na verdade, quase a totalidade dos produtores entrevistados afirmou não estar a produzir na sua capacidade máxima, em 2014, pela falta de existência de condições de escoamento. Estes dados confirmam os resultados obtidos pela investigação desenvolvida pela Inovcluster, no qual se observou uma forte acomodação ao mercado tradicional, aos canais de venda existentes há décadas e com fortes barreiras à mudança. (Inovcluster, 2014) Pode afirmar-se que estas conclusões retratam o perfil geral das microempresas com atividade há mais de duas décadas, que se encontram em decadência, com uma forte queda no número de clientes, e inevitavelmente de faturação. Grande parte destas empresas são familiares e nunca alteraram a sua estratégia, nem método de venda, durante o período da sua atividade, o que contrasta com as profundas alterações que ocorreram no ambiente empresarial em que se inserem. A vontade de aumento de faturação existe, mas sem que se disponham a efetuar alterações no modelo de negócio, os resultados esperados não poderão ser diferentes. A vontade de querer ter resultados diferentes, mas não querer fazer nada diferente para os obter, ilustra uma verdadeira inércia produtiva e comercial.

No seguimento do estudo realizado pela Inovcluster à Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa conclui-se que, e paradoxalmente, existem algumas empresas na região com estratégias de marketing bem definidas e com apostas claras na qualidade dos produtos, com a adaptação necessária ao seu sucesso, sendo que grande parte destas empresas foram criadas na última década, têm responsáveis considerados jovens, mostrando assim um forte dinamismo, e maior abertura ao risco. Com efeito, a inversão da pirâmide etária nesta região é um condicionante bastante relevante quando falamos de competitividade e internacionalização. A população, maioritariamente rural, foi considerada envelhecida e assiste-se à crescente falta de mão-de-obra.

No que diz respeito aos produtos que este estudo identificou como estratégicos para a região verificou-se uma grande variedade transversal a todos os setores, com um grande potencial para o mercado doméstico e internacional e com características de tipicidade, singularidade, de adaptação e de inovação. Por exemplo, o azeite da Beira Baixa está enquadrado na categoria de extra-virgem distinguindo-se pelo grau de acidez e pela variedade de azeitona que lhe dá origem; mas outra característica diferenciadora identificada foi a adição de ervas aromáticas da região, o que confere ao produto uma mais-valia introduzida durante o processo de produção. Uma outra forma de diferenciação é a utilização de agricultura biológica na exploração dos olivais, sendo o método de produção biológica muito valorizado no exterior, especialmente por consumidores dispostos a pagar mais pelos produtos. Neste setor foram ainda identificados produtos finais alternativos, como a azeitona e a pasta de azeitona.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

No setor de padaria e pastelaria foi identificado o pão, vendido de forma tradicional, mas dada a sua curta duração em pico de qualidade, a sua exportação fica dificultada. Foram identificados os bolos secos tradicionais, os quais podem ser adicionalmente diferenciados introduzindo no processo produtivo ervas aromáticas, frutos secos, e frutas. Aqui foram identificadas, para alguns produtos, embalagens de *design* apelativo.

O mel e os produtos apícolas são considerados produtos de grande procura tanto ao nível nacional, como internacional. Aqui identificaram-se produtos diferenciados pela predominância floral que lhe deu origem, possibilitando a produção de mel multifloral, de laranjeira, de rosmaninho, de urze, e de eucalipto. Foram também identificados produtos complementares ao processo produtivo, como o pólen, cera do própolis e da geleia real. Uma outra forma de diferenciação identificada foi o recurso a embalagens inovadoras e apelativas.

No setor frutícola, que tem crescido nesta região, destacam-se a melancia, o melão, a meloa, os frutos vermelhos, pêsego, a cereja, e o figo da índia. Aqui destaca-se a crescente preocupação em inovar o processamento dos frutos, o que estende o prazo de validade para o seu consumo e atrai consumidores mais exigentes em termos de qualidade e benefícios para a saúde, como por exemplo, a fruta desidratada que é uma grande tendência internacional e não depende do uso de açúcares para prolongar a vida do produto. No caso dos doces e compotas foram identificados na grande maioria, pequenos produtores. Os produtos identificados exibiam bom nível de qualidade e cariz inovador.

Nas ervas aromáticas identificaram-se apenas dois produtores com alguma capacidade produtiva e de inovação. O setor dos cogumelos e trufas é reconhecido internacionalmente e considera-se um setor com potencial para a zona, apesar de neste estudo não ter sido identificada nenhuma empresa que explorasse estes produtos. No decorrer desta investigação será apresentado de forma mais detalhada, o potencial da região para a produção destes produtos.

13.9. A realidade das empresas agroalimentares da Beira Baixa

Pela falta de existência de dados secundários relativos à internacionalização do setor agroindustrial da Beira Baixa, no decurso desta investigação, procedeu-se à recolha de dados primários das PMEs agroalimentares da região através da aplicação de um questionário (constante no Anexo 1). O método de aplicação do questionário foi eletrónico, via internet. Deste modo foi enviado um link através de e-mail que direcionou os inquiridos ao questionário. O e-mail foi enviado a uma amostra de 108 PMEs agroalimentares da Beira Baixa. A composição do total de empresas inquiridas e das respostas obtidas dos seis municípios da Beira Baixa está discriminada na .

Tabela 1. Sumário do peso de cada Município no Inquérito¹⁴

Município	Número de Empresas Inquiridas	Número de Respostas Obtidas	Taxa de Resposta
Castelo Branco	49	19	38,8%
Idanha-a-Nova	20	5	25.0%
Proença-a-Nova	10	2	20.0%
Vila Velha de Rodão	12	4	33,3%
Oleiros	4	2	50.0%
Penamacor	13	3	23,1%
<i>Total de Municípios</i>	<i>108</i>	<i>33</i>	<i>30,6%</i>

No período da recolha de dados primários responderam 33 empresas, totalizando uma taxa de respostas de 30,6%. Por município, a taxa de resposta variou entre os 20,0% e os 50%, como referido na **Tabela 1**.

13.9.1. Análise dos resultados dos inquéritos

O questionário foi elaborado dividindo as empresas-alvo em dois grupos de interesse: exportadoras e não exportadoras, sendo que para cada grupo foram elaboradas questões específicas, direcionadas ao seu perfil. Às empresas exportadoras, foram aplicadas 37 questões e para as empresas não exportadoras realizaram-se 25 questões, sendo que as primeiras 10 questões são comuns aos dois grupos. Importa referir que as quatro primeiras questões correspondem apenas à identificação da empresa, e que passar-se-á à análise do questionário tendo como primeira, a questão número cinco, que diz respeito ao volume de negócios.

O volume de negócios do total das empresas inquiridas teve um aumento acentuado entre os anos 2012 e 2014, sendo que neste último ano atingiu o valor de 28.327.198,69 euros. O

¹⁴ Os questionários foram enviados a esta amostra de empresas no dia cinco de fevereiro de 2016, sendo que se cancelou a possibilidade do seu preenchimento dia quatro de março de 2016.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

ano de 2015 foi o único ano em que se registou um decréscimo no total de volume de negócios, atingindo o valor de 23.570.927,28 euros, ilustrado pelo **Gráfico 8**.

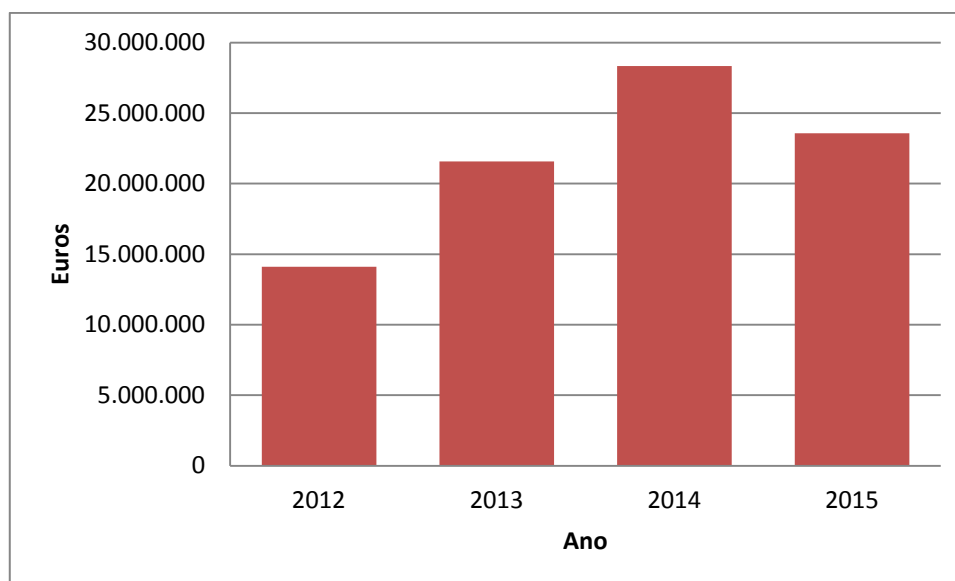


Gráfico 8. Total Volume de Negócios - 33 empresas inquiridas na Beira Baixa

Fonte: Elaborado pelo autor

O volume de negócios das empresas exportadoras aumentou desde 2012 a 2014; em 2015, verificou-se um decréscimo de cerca de cinco milhões de euros **Gráfico 9**. No entanto, das 21 empresas que responderam, uma delas registou perdas no volume de negócio de cinco milhões e meio de euros, o que explica o total das perdas observadas. Sem o efeito dessa empresa, o volume de negócios das restantes 20 teria aumentado em meio milhão de euros.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

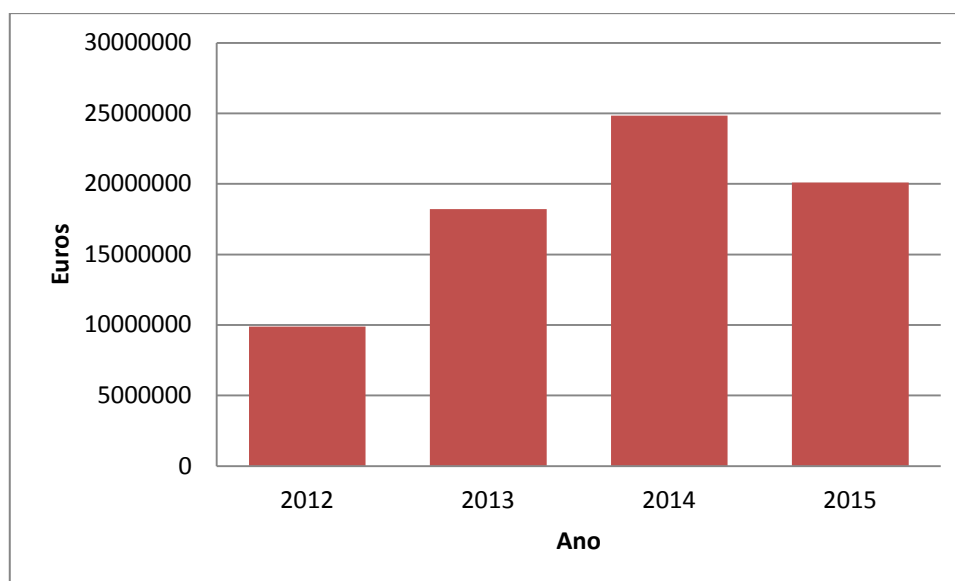


Gráfico 9. Total Volume de Negócios - 21 empresas inquiridas na Beira Baixa

Fonte: Elaborado pelo autor

O total de volume de negócios das empresas não-exportadoras **Gráfico 10** manteve-se praticamente inalterado durante os últimos dois anos estudados, o que nos informa que o total de negócios de todas as empresas inquiridas foi fortemente afectado pelo desempenho negativo da empresa exportadora que discutimos no gráfico anterior. Apesar de tudo, estes resultados revelam que as empresas não foram muito afectadas pelo período de intervenção da chamada Troika (FMI, BCE, e Comissão Europeia) em Portugal, cujo esforço debilitou o poder de compra doméstico, especialmente da classe média. O volume de negócios foi estável de 2012 para 2013 e houve um pequeno aumento de 2013 para 2014, seguido de um pequeno decréscimo em 2015, ano em que regista um total de 3.423.600 euros.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

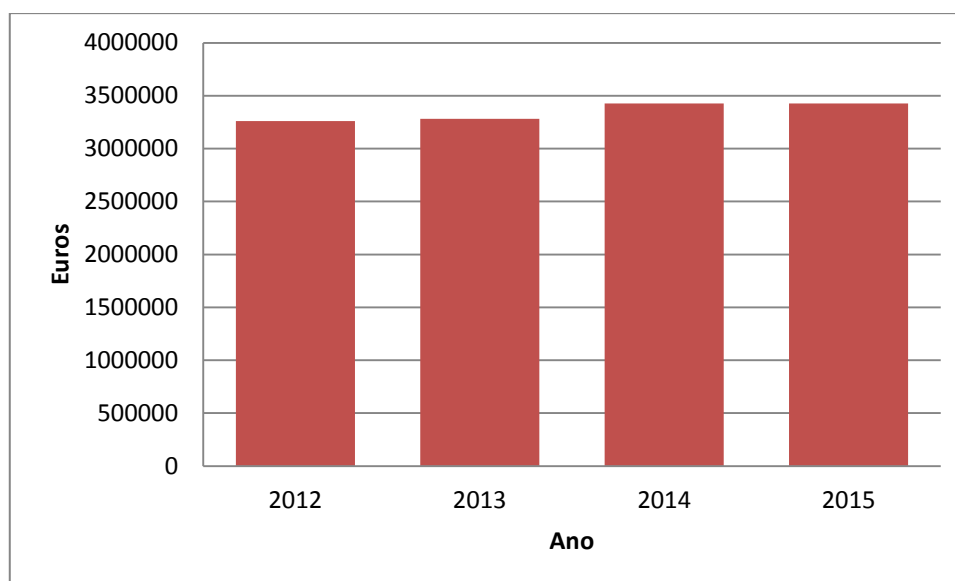


Gráfico 10. Total Volume de Negócios - 12 Empresas não exportadoras da Região da Beira Baixa

Fonte: Elaborado pelo autor

Contando com a amostra empresarial inquirida pode verificar-se que à data de resposta ao inquérito, a maioria das empresas tem entre 1 a 2 trabalhadores, sendo que a percentagem de empresas que contam com 3 a 5, 6 a 10 ou 11 a 20 trabalhadores tem valores muito próximos, rondando os 19-23%. A minoria das empresas tem entre os 21 e 50 colaboradores. Pode dizer-se que estas empresas são essencialmente micro, sendo que em muitos dos casos o próprio dono se encarrega de todas as tarefas **Gráfico 11.**

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

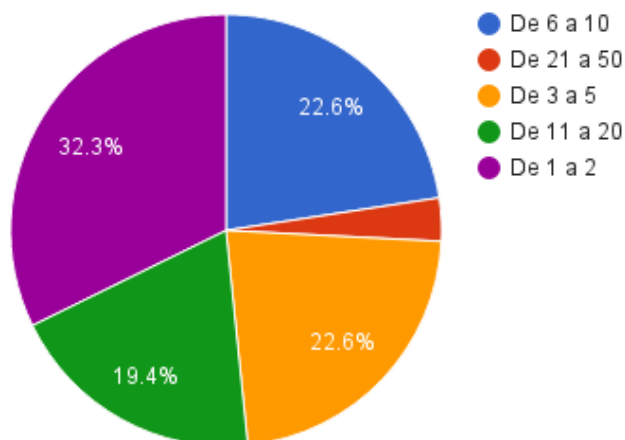


Gráfico 11. Número Total de Trabalhadores - 33 empresas inquiridas na Região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

As empresas exportadoras registam uma percentagem de 28,6% tanto para o grupo de 1 a 2 trabalhadores como para o grupo de 6 a 10 trabalhadores **Gráfico 12**. Já no que diz respeito ao grupo de empresas de 3 a 5 trabalhadores e de 11 a 20 trabalhadores a percentagem é de 19%, sendo que o grupo de empresas enquadrado no grupo de 21 a 50 trabalhadores é o que representa menos relevância.

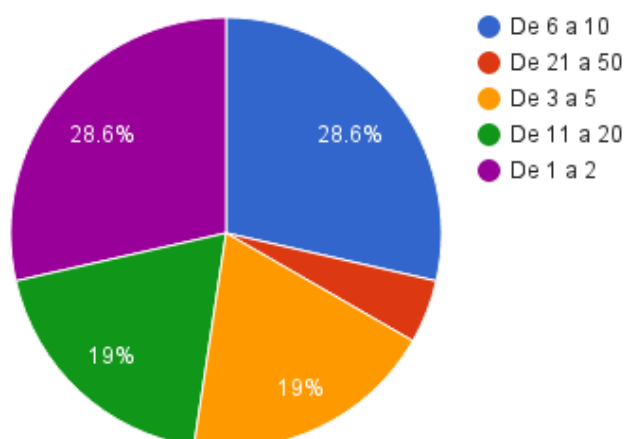


Gráfico 12. Número Total de Trabalhadores - 21 Empresas Exportadoras inquiridas na Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo auto

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Relativamente ao número total de trabalhadores, as empresas não-exportadoras registam uma percentagem de 36,4% no grupo das empresas com 1 ou 2 trabalhadores e de 3 a 5, sendo que 9,1% tem entre 6 a 10 trabalhadores, como ilustra o **Gráfico 13**.

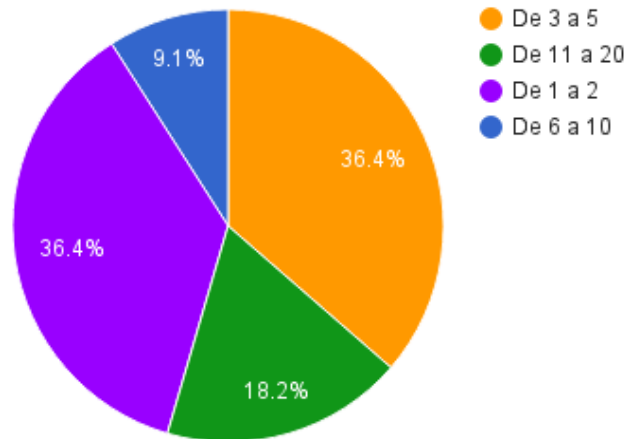


Gráfico 13. Número Total de trabalhadores - 12 empresas não exportadoras inquiridas na Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito à percentagem de trabalhadores com ensino superior, ou seja, nível de escolaridade acima do décimo-segundo ano, cerca de dois terços das empresas inquiridas têm menos de 25% dos seus trabalhadores com formação superior o que representa uma baixa taxa de escolarização. (**Gráfico 14**)

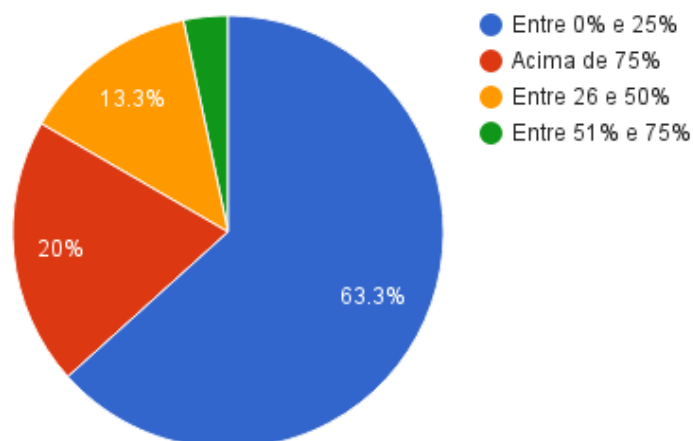


Gráfico 14. Percentagem de trabalhadores com ensino superior - 33 empresas da região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

As empresas exportadoras inquiridas têm uma baixa escolaridade no que diz respeito aos seus colaboradores, sendo que 61,9%, está enquadrada no grupo - 0 e 25%. Mas quando comparada com o total de empresas pode-se concluir há mais que têm trabalhadores com ensino superior. **(Gráfico 15)**

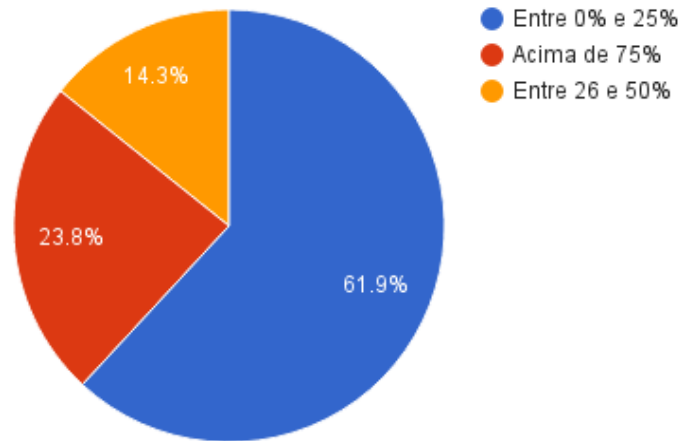


Gráfico 15. Percentagem de trabalhadores com ensino superior - 21 empresas exportadoras inquiridas na Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Cerca de 70% das empresas inquiridas não exportadoras tem menos de 25% do pessoal com ensino superior e apenas 10% delas indica que mais de metade do pessoal tem ensino superior. O conjunto destas empresas revela a mais baixa taxa de escolaridade dos vários grupos analisados, mostrando claramente que este é um fator a melhorar para aumentar o nível de competitividade destas empresas. **(Gráfico 16).**

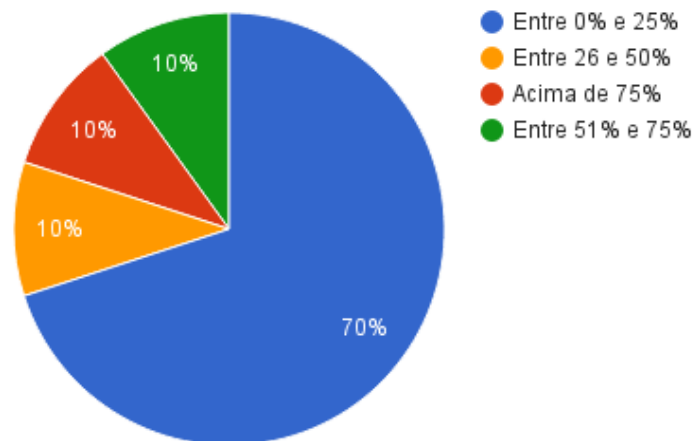


Gráfico 16. Percentagem de Trabalhadores com ensino superior - 12 empresas não exportadoras inquiridas na Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo em conta o total de empresas inquiridas foram identificadas empresas produtoras/comerciantes com os seguintes produtos: azeites, frutícolas, panificação,

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

queijos e outros produtos lácteos, produtos de pastelaria, produtos cárneos, vinhos e aguardentes, produtos hortícolas, mel e produtos apícolas, doces e geleias, moluscos e bivalves e ervas aromáticas. Nas empresas identificadas, importa referir que os queijos e outros produtos lácteos, são os que representam mais relevância, onde de seguida estão os produtos cárneos e azeites. **(Gráfico 17)**

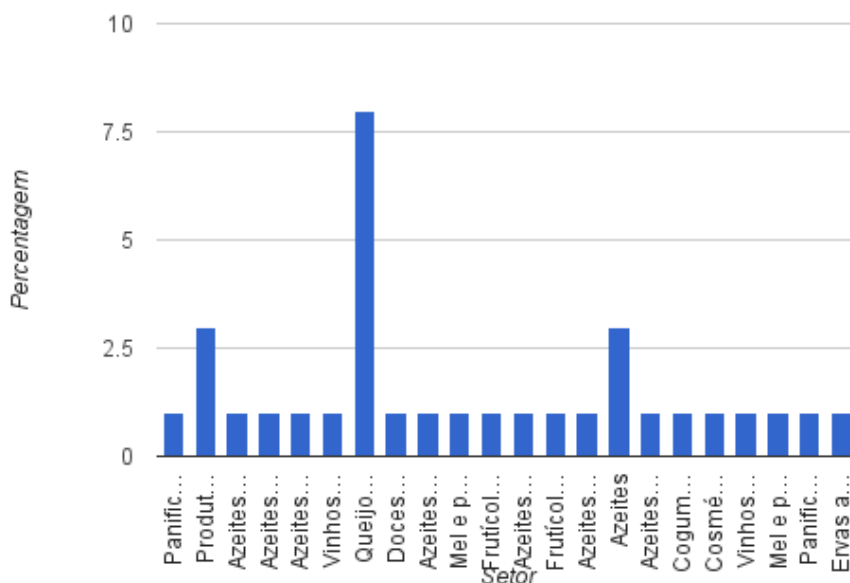


Gráfico 17. Setores produtivos Identificados - 33 empresas inquiridas na Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito ao público-alvo das empresas inquiridas **(Gráfico 18)**, os que têm mais relevância são os do mercado da saúde¹⁶ e grande distribuição e mercado gourmet¹⁷ (15,2%), bem como apenas a grande distribuição (12,1%). Aqui nota-se uma tendência para as empresas apostarem em clientes mais sofisticados posicionando os seus produtos numa gama de alta qualidade e diferenciação.

¹⁶ Conjunto de indivíduos que têm residência fora do seu país natal e que o país onde residem, compram produtos produzidos no seu país de origem.

¹⁷ Tipo de mercado direcionado para o público que procura produtos de grande qualidade e requinte.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

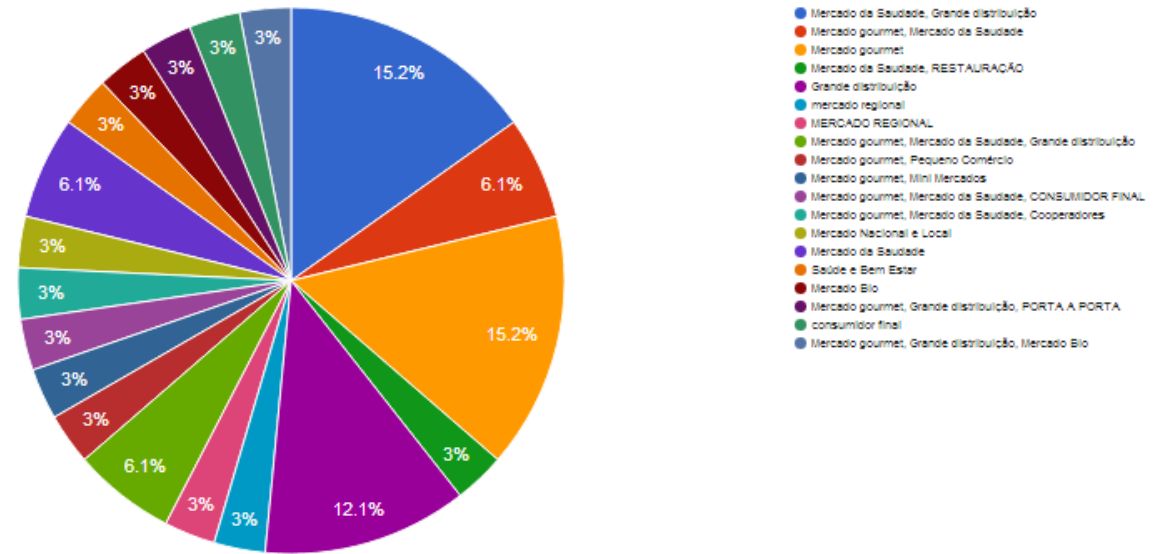


Gráfico 18. Público-Alvo - 33 empresas inquiridas na Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

No total das empresas inquiridas, 51,5% tem conhecimento de empresas exportadoras. Este facto permite que as empresas, a médio prazo aumentem a rivalidade empresarial, sendo que a tendência será de aumento das empresas exportadoras através do efeito arrastamento. (Gráfico 19)

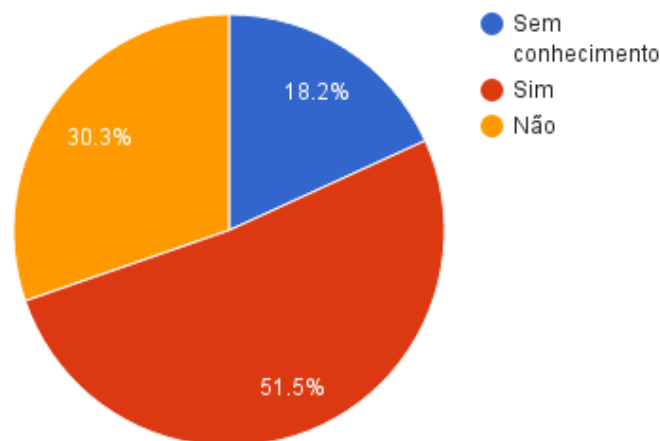


Gráfico 19. Empresas com conhecimento da existência de empresas exportadoras - 33 empresas inquiridas na Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 20 ilustra, para as empresas exportadoras inquiridas, o conhecimento que estas têm da existência de outras empresas exportadoras: cerca de 57% conhece outras

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

empresas exportadoras, mas mais de 40% não conhece, logo indica que essas empresas não têm outras com quem trocar experiências e partilhar recursos, o que pode ser um fator limitativo do seu sucesso e crescimento.

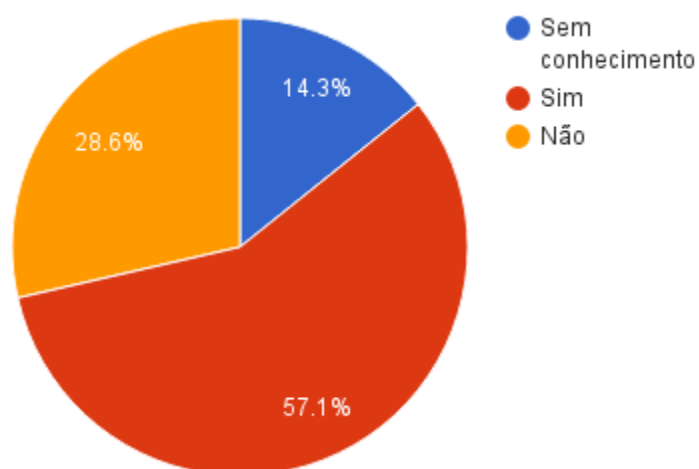


Gráfico 20. Empresas com conhecimento da existência de empresas exportadoras - 21 empresas exportadoras inquiridas na Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Menos de 40% das empresas não-exportadoras inquiridas conhece empresas que exportam. Aqui a percentagem de empresas que conhece empresas exportadoras é menor quando comparada com as empresas exportadoras. **(Gráfico 21)**

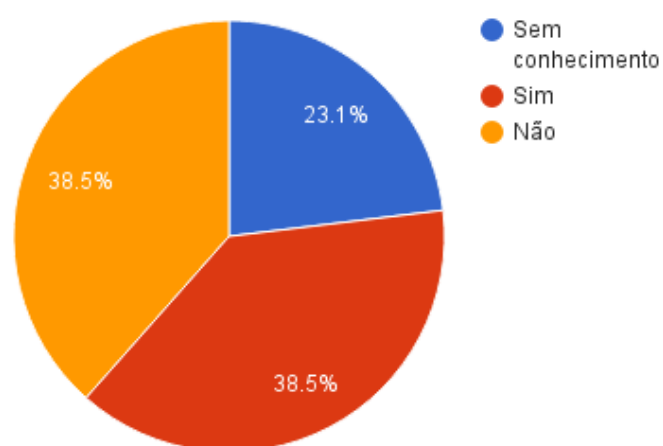


Gráfico 21. Empresas com conhecimento da existência de empresas exportadoras - 12 empresas não exportadoras na Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Perguntas dirigidas apenas às empresas exportadoras

Tendo em conta a taxa de exportação¹⁸ das empresas exportadoras pode dizer-se que quase a totalidade das empresas exportadoras tem uma taxa de exportações abaixo dos 25%, sendo que a média de exportações é de aproximadamente 9%. Relativamente ao ano 2013 regista-se uma subida na média taxa de exportações, que atinge cerca de 11,03%. O ano de 2014 continua a registar subidas no que diz respeito à taxa de exportações, atingindo uma média de 12,25%. O ano 2015 registou uma descida no que diz respeito à média da taxa de exportações das empresas inquiridas, sendo que passou para aproximadamente 9,6%. (Tabela 2)

Tabela 2. Taxa de exportação entre os anos 2012 e 2015 - 21 empresas exportadoras na Beira Baixa (2016)

	Taxa de exportação entre 2012 e 2015 (%)			
	2012	2013	2014	2015
Empresa 1	5	5	5	5
Empresa 2	5	5	5	5
Empresa 3	5	8	10	12
Empresa 4	7,6	9,6	20,2	15,2
Empresa 5	0	0	0	4
Empresa 6	85	90	90	60
Empresa 7	2	2	3	4
Empresa 8	2	10	10	12
Empresa 9	0	2	5	6
Empresa 10	0	0	1	3
Empresa 11	0	1	7	2
Empresa 12	22	36	39	15
Empresa 13	0	0	2	2
Empresa 14	0,07	0	0,06	0,47
Empresa 15	2	2	2	2
Empresa 16	15	9	9	10
Empresa 17	1	1	1	1
Empresa 18	10	15	15	15
Empresa 19	22	35	32	28
Empresa 20	5	1	1	0,5
Empresa 21	0	0,2	1	2

Fonte: elaborado pelo autor

¹⁸ Taxa de volume de negócios total - taxa de volume de negócios provenientes de vendas nacionais

As empresas exportadoras inquiridas exportam essencialmente para o Norte e Sul da Europa, mas verificam-se várias empresas que exportam para vários mercados não Europeus. (Norte da Europa - 8, Sul da Europa - 10, América do Norte - 3, América do Sul - 2, Norte de África - 2, Sul de África - 4, Resto do Mundo - 2.) Aqui nota-se uma tendência para as empresas exportarem para mercados mais próximos. **(Tabela 3)**

Tabela 3. Mercados de exportação - empresas exportadoras na Beira Baixa (2016)

Mercados de exportação	Nº de empresas
Norte da Europa	8
Sul da Europa	10
América do Norte	3
América do Sul	2
Norte de África	2
Sul de África	4
Resto do Mundo	2

Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito ao público-alvo dos mercados de exportação, 20% das empresas dedicam-se ao mercado da saúde/grande distribuição¹⁹, 20% apenas à grande distribuição, 20% ao mercado gourmet/mercado da saúde, sendo os restantes mercados pouco significativos. Estes dados revelam-se enquadrados com os mercados das empresas no mercado doméstico. (Erro! A origem da referência não foi encontrada.**Gráfico 22)**

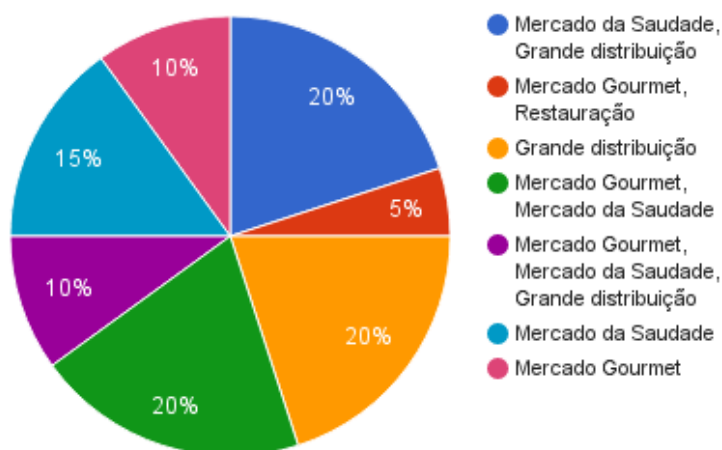


Gráfico 22. Público-alvo para exportação - 21 empresas exportadoras na Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

¹⁹ Mercado destinado aos retalhistas de grande dimensão

No que diz respeito ao canal de exportação é a forma direta e através de importadores e distribuidores, que é a mais utilizada entre as empresas inquiridas. Estes dados revelam que as empresas têm como intermediário um agente local conhecedor do mercado em questão, que trata de todo o processo de distribuição. **(Tabela 4)**

Tabela 2. Canal de exportação - 21 empresas exportadoras na Beira Baixa (2016)

Forma de exportação	Nº de empresas
De forma direta (através de importadores/distribuidores)	12
De forma indireta (através de empresas exportadoras)	5
Envio direto ao cliente final	1
De forma indireta (através de empresas exportadoras) e de forma direta (através de importadores/distribuidores)	3

Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito às razões para exportar, apenas 10% das empresas exportadoras consideram o excedente de produção muito importante; no que diz respeito às razões para exportar, a Quase totalidade das empresas exportadoras considera que tem capacidade de aumento de produção e aponta esse motivo para realizar exportações. A maioria das empresas exportadoras considera que o aumento de valor nos seus produtos é uma razão importante e muito importante para realizar exportações. (Tabela 5)

Tabela 3. Razões para exportar - 21 empresas exportadoras na Beira Baixa (2016)

Razões para exportar	Nível de importância			
	Não aplicável	Muito importante	Importante	Pouco importante
Excedente de Produção	30%	10%	20%	40%
Capacidade de aumento de produção	5%	40%	55%	0%
Acrescentar Valor aos produtos	5%	50%	30%	15%

Fonte: Elaborado pelo autor

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

A maioria das empresas exportadoras (80%), afirma que nunca ganhou prémios internacionais. Este facto revela que as empresas inquiridas necessitam de reconhecimento internacional para colocarem os seus produtos em mercados internacionais mais exigentes. **(Gráfico 23)**

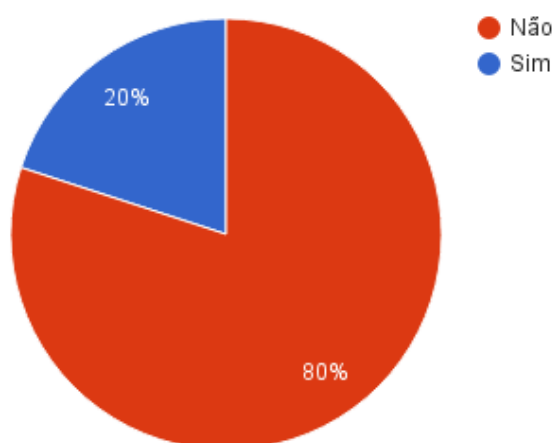


Gráfico 23. Prémios internacionais - 21 empresas exportadoras na Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Embora existam algumas empresas que comunicam em inglês, espanhol e alemão, 40% das empresas exportadoras comunica com os seus clientes através da língua portuguesa. Tendo em conta estes dados percebe-se que estas empresas trabalham essencialmente com empresários em empresas onde a língua portuguesa é usada; também há casos em que o dono da empresa que importa tem uma relação próxima com Portugal-. **(Gráfico 24)**

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

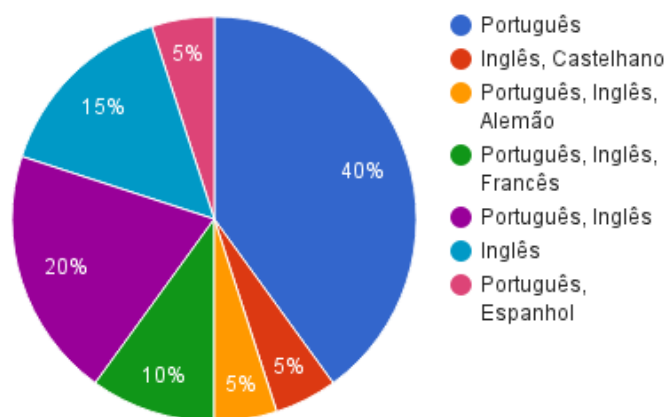


Gráfico 24. Língua utilizada para comunicar com clientes internacionais - 21 empresas exportadoras na Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito à página de Internet, 65% afirma ter uma. Embora a grande maioria das empresas tenha presença na Web, considera-se que 35% não ter é ainda uma percentagem bastante, alta dificultando assim a visibilidade internacional. **(Gráfico 25)**

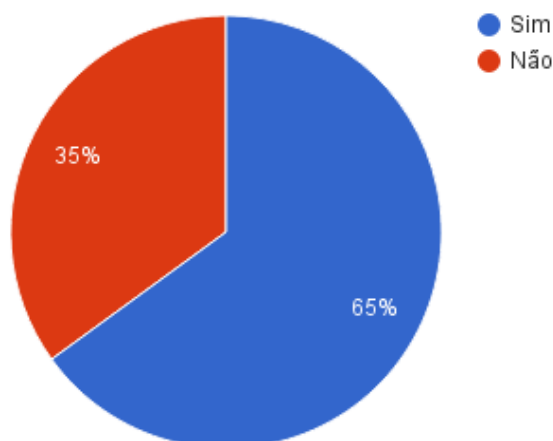


Gráfico 25. Página de internet - 21 empresas da região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo em conta as empresas exportadoras que afirmam ter página de Internet, 69,2% afirma que esta está traduzida para mais do que uma língua; 30,8 % diz não ter a página traduzida, o que restringe o mercado internacional a países onde se fala o português ou clientes que tenham conhecimento de português. **(Gráfico 26)**

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

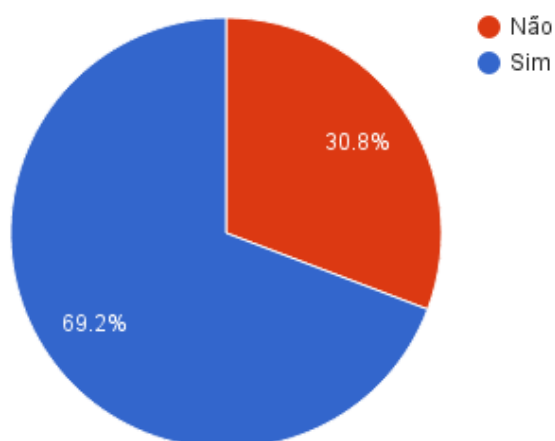


Gráfico 26. Empresas que têm página de internet e que está traduzida em mais do que uma língua - 21 empresas exportadoras da região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito à estratégia digital que integra site, blog e redes sociais, 80% das empresas exportadoras afirmam que não têm. Este facto revela que as empresas não têm uma visibilidade digital consistente. Num mundo digital cada vez mais competitivo considera-se essencial este tipo de estratégia. **(Gráfico 27)**

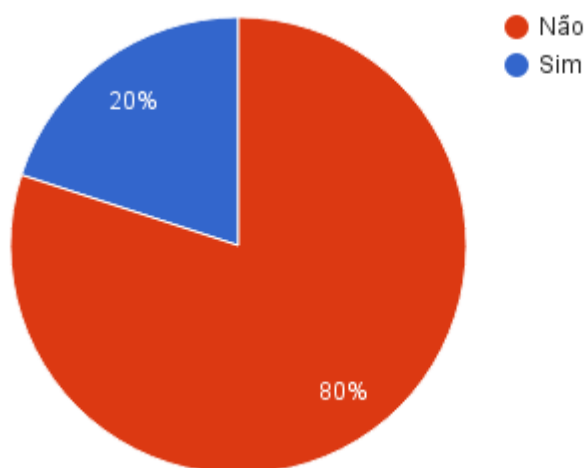


Gráfico 27. Estratégia Digital - 21 empresas exportadoras da região na Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria das empresas exportadoras afirmam não comercializar os seus produtos através de plataforma própria ou de outrém, online (85%). Destas empresas, todas afirmam que a sua percentagem de vendas online está definida entre 1 e 5%. Estes dados vão ao encontro dos dados analisados no gráfico 22. Para um comércio digital eficaz é essencial que as empresas tenham uma estratégia digital bem definida. **(Gráfico 28)**

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

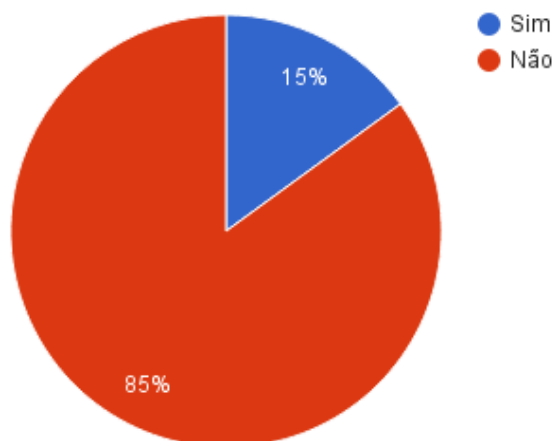


Gráfico 28. Comércio online - 21 empresas exportadoras da região na Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito ao aumento das exportações, 80% das empresas pensam ser importante ou muito importante. O aumento do volume de negócios através da exportação é de extrema importância para as empresas exportadoras, sendo que 40% consideram importante e 35% considera muito importante. 75% das empresas consideram importante ou muito importante o aumento da competitividade. No que diz respeito à importância da inovação 25% das empresas consideram-se indiferentes e 5% consideram não importante.

(Tabela 6)

Tabela 4. Importância atribuída pelas empresas a vários fatores de desenvolvimento económico - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Importância de:	Nível de importância			
	Muito importante	Importante	Indiferente	Não importante
Aumento das exportações	30%	50%	15%	5%
Aumento do VN através das exportações	35%	40%	20%	5%
Aumento da competitividade	25%	50%	20%	5%
Aumento da Inovação	15%	55%	25%	5%

Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo em conta a frequência das exportações das empresas exportadoras a maioria (45%) exporta apenas alguns meses por ano e 35% exporta mensalmente. Aqui é identificado um processo de exportação pouco consistente, sendo que uma grande percentagem das empresas afirma exportar apenas alguns meses por ano. **(Gráfico 29)**

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

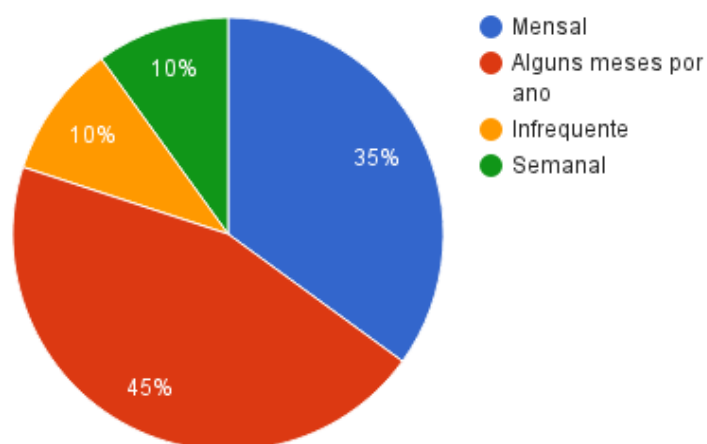


Gráfico 29. Frequência das exportações - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Apenas 35% das empresas exportadoras considera que tem uma estratégia de internacionalização integrada na sua empresa. Estes dados vão ao encontro da frequência das exportações que para 45% das empresas é extremamente reduzido. (Gráfico 30)

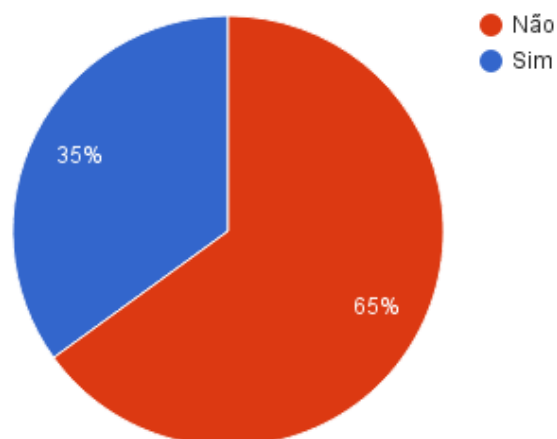


Gráfico 30. Estratégia de internacionalização integrada na empresa - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

A grande parte das empresas afirma que é importante ou muito importante o conhecimento de mercado para o seu sucesso no processo de internacionalização. No que diz respeito ao sucesso no processo de internacionalização, 40% consideram que ter

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

recursos exclusivos à exportação é importante e outros 40% consideram algo importante. Ter recursos humanos qualificados é, para 50% das empresas, importante para o sucesso no seu processo de internacionalização; 85% das empresas considera que ter conhecimento das tendências do setor é muito importante ou importante para o seu sucesso internacional. A adaptação dos produtos é considerada muito importante ou importante para 85% das empresas, no que diz respeito ao seu sucesso empresarial. O marketing e a comunicação têm também grande relevância para o sucesso internacional das empresas inquiridas, sendo que 35% consideram-nos muito importantes e 40% importantes. **(Tabela 7)**

Tabela 5. Nível de importância acerca de variáveis que influenciam o sucesso no processo de internacionalização - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Importância para o sucesso na internacionalização:	Nível de importância			
	Muito importante	Importante	Algo importante	Não importante
Conhecimento de mercados internacionais	35%	50%	10%	5%
Recursos humanos exclusivos à exportação	5%	40%	40%	15%
Recursos humanos qualificados para a exportação	25%	50%	15%	10%
Conhecimento das tendências do setor	40%	45%	10%	5%
Adaptação de produtos	35%	50%	5%	10%
Comunicação e marketing	35%	40%	15%	10%

Fonte: Elaborado pelo autor

Relativamente ao nível de competências em conhecimento de mercados internacionais, 65% das empresas considera que é médio ou fraco; 45% das empresas afirmam não ter recursos humanos dedicados exclusivamente à exportação; 45% das empresas afirmam que o nível de competências dos seus recursos humanos ligados à internacionalização é fraco ou simplesmente não têm conhecimento. No que diz respeito às tendências internacionais do setor, 45% considera que tem um nível de competências médio e 25% das empresas considera-o fraco. **(Tabela 8)**

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Tabela 6. Nível de competências - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Qual o nível de competências em:	Nível de competências			
	Bom	Médio	Fraco	Não tenho
Conhecimento de mercados internacionais	5%	35%	50%	10%
Recursos humanos exclusivos à exportação	20%	45%	25%	10%
Recursos humanos qualificados para a exportação	30%	25%	15%	30%
Conhecimento das tendências do setor	20%	45%	25%	10%
Nível de competências em comunicação e mkt internacional	5%	35%	50%	10%

Fonte: Elaborado pelo autor

Relativamente à importância da realização de ações internacionais, 25% das empresas inquiridas afirmam que estas são muito importantes e 40% afirma que são importantes. Uma baixa percentagem das empresas afirma ser não importante ou pouco importante, mas para 25% é apenas indiferente. Embora grande parte das empresas considerarem as ações internacionais relevantes, existe ainda uma grande percentagem que desvaloriza estas ações. (Gráfico 31)

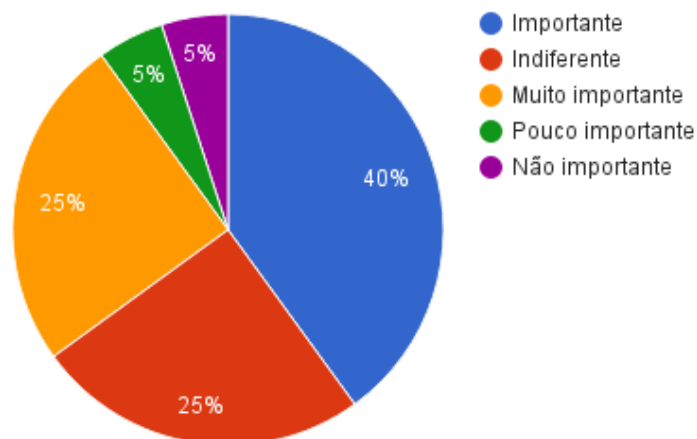


Gráfico 31. Importância de realização de ações internacionais - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

No que diz respeito à realização de ações internacionais, 70% das empresas afirma já as ter realizado nos últimos cinco anos e destas, 100% afirma que participaram em feiras internacionais. Considera-se que 30% é uma taxa relativamente baixa quando se fala neste tipo de ações. Sendo que para o sucesso internacional é necessário que esta percentagem seja mais alta. (Gráfico 32)

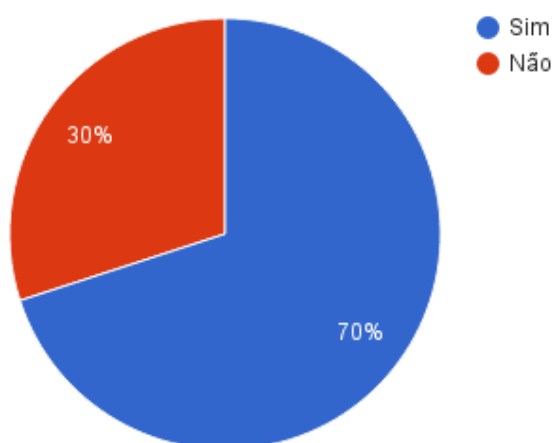


Gráfico 32. Realização de ações internacionais nos últimos cinco anos - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Realizado pelo autor

A duração do transporte de mercadorias é, para 80% das empresas um obstáculo de importância no seu processo de exportação. As opções de transporte são, consideradas importantes e muito importantes para 90% das empresas inquiridas. Os custos de transporte são o obstáculo mais importante das empresas inquiridas, sendo que 80% consideraram-no muito importante. (Tabela 9)

Tabela 7. Obstáculos logísticos ao processo de exportação - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Obstáculos Logísticos	Nível de importância		
	Muito importante	Importante	Pouco importante
Duração de transporte	35%	45%	20%
Opções de transporte	25%	65%	10%
Custos de transporte	80%	15%	5%

Fonte: Elaborado pelo autor

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

No que diz respeito às principais dificuldades identificadas no processo de exportação, a dificuldade em encontrar clientes, a falta de conhecimento de mercados e a falta de recursos humanos e financeiros são que representam mais relevância. **(Gráfico 33)**

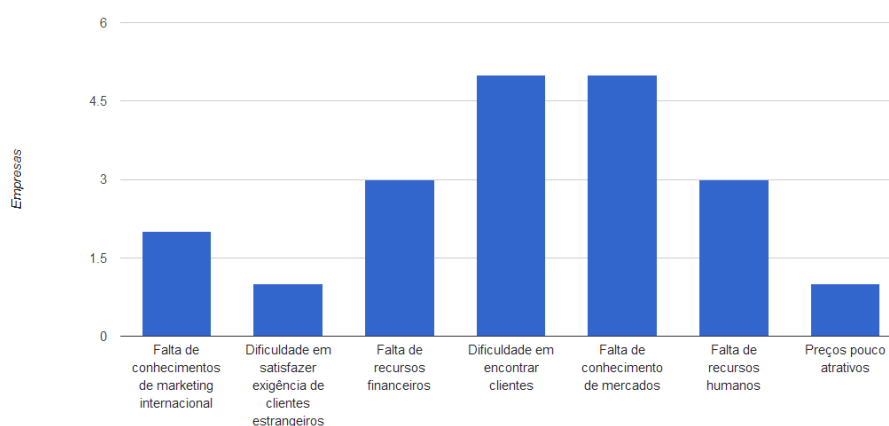


Gráfico 33. Principais dificuldades no processo de exportação - 21 empresas exportadoras da região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Praticamente a totalidade, cerca de 95% das empresas, afirma ter capacidade própria para inovação de produtos e processos, existindo apenas 5% que diz não ter esta capacidade.

(Gráfico 34)

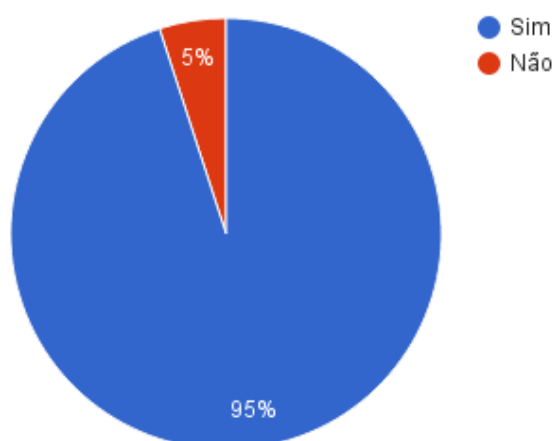


Gráfico 34. Capacidade própria para a inovação de produtos e processos - 21 empresas exportadoras da região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Mais de metade das empresas (55%), afirma ter apoio de associações empresariais no seu processo de internacionalização. As associações identificadas foram a Inovcluster, a PortugalFoods e a Associação empresarial da Beira Baixa, sendo que destas, 95% identificam a Inovcluster. As empresas que não contam com nenhum tipo de apoio, dão como principal razão a falta de conhecimento de apoios e associações. **(Gráfico 35)** Importa referir que apenas 19% das empresas que afirma ter apoio de associações empresariais não conhece empresas exportadoras.

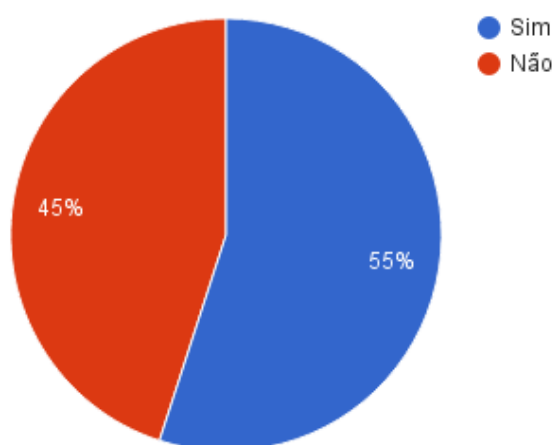


Gráfico 35. Apoio de associações empresariais no processo de internacionalização - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito a apoios comunitários, 70% das empresas afirma não ter nenhum relativamente ao seu processo de internacionalização, que que pode explicar em parte pelas dificuldades financeiras identificadas. **(Gráfico 36)**

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

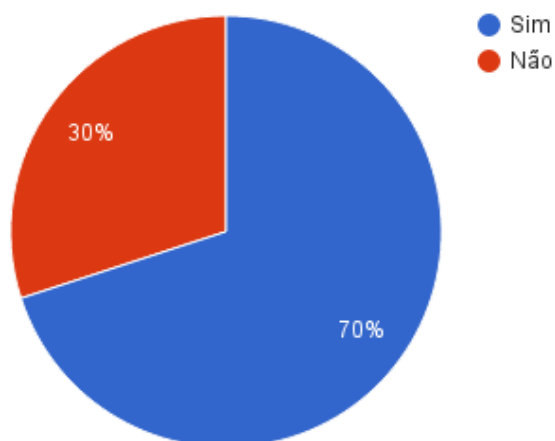


Gráfico 36. Apoio de fundos comunitários no processo de internacionalização - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

O acesso aos apoios comunitários através de associações empresariais tornam-se mais relevantes, sendo que 45% afirma que conta com este apoio. Ainda assim ainda existe uma grande parte das empresas que não conta com qualquer tipo de apoio de fundos europeus.

(Gráfico 37)

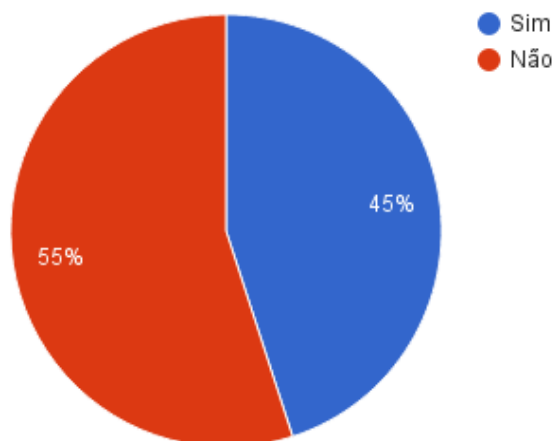


Gráfico 37. Apoio de fundos comunitários no processo de internacionalização através de associações empresariais - 21 empresas na Região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma grande fatia das empresas afirma que não tem conhecimento dos apoios comunitários disponíveis para o seu processo de internacionalização. Embora grande parte das empresas afirme conhecer o tipo de apoios existentes, considera-se que 40% de não-conhecimento é um valor relativamente alto. **(Gráfico 38)**

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

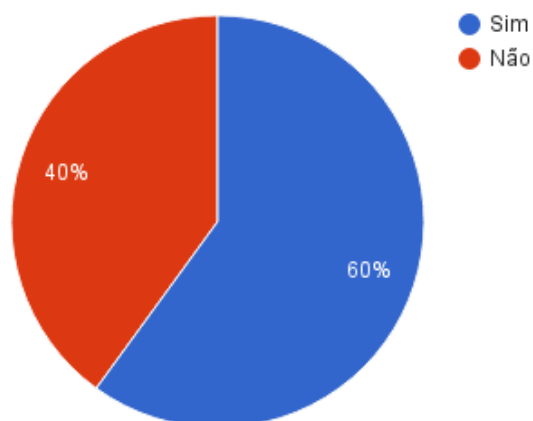


Gráfico 38. Conhecimento de apoios comunitários para a internacionalização - 21 empresas exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: elaborado pelo autor

Perguntas dirigidas apenas às empresas não-exportadoras

A maioria das empresas considera muito importante o aumento de valor dos seus produtos - 76,9%, sendo que apenas 15,4% afirmam ser pouco importante. **(Gráfico 39)**

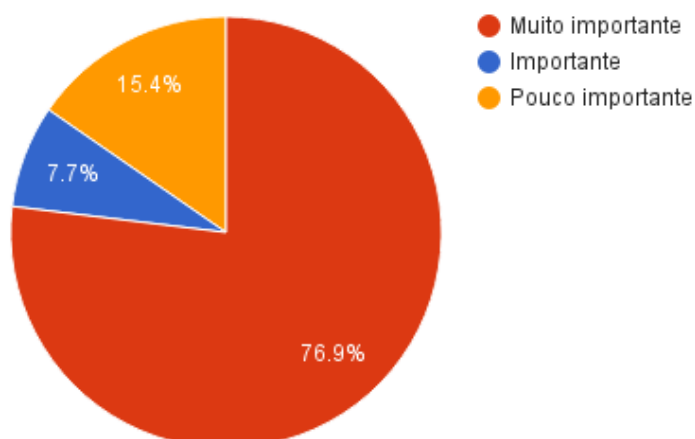


Gráfico 39. Realidade empresarial - Aumentar valor aos produtos - 12 empresas não-exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

A grande parte dos inquiridos - 84,6%, afirma não ter excedente de produção, sendo que 15,4% afirma ter. **(Gráfico 40)**

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

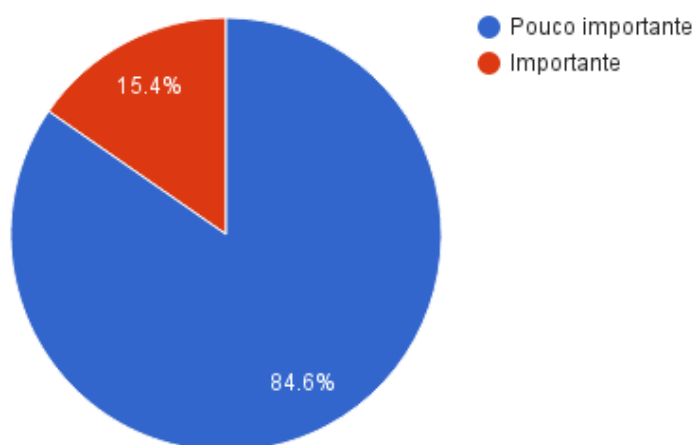


Gráfico 40. Realidade empresarial - Excedente de produção - 12 empresas não-exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a análise ao gráfico podemos afirmar que mais de 75% das empresas têm capacidade de aumento de produção, apresentando assim capacidade de crescimento. **(Gráfico 41)**

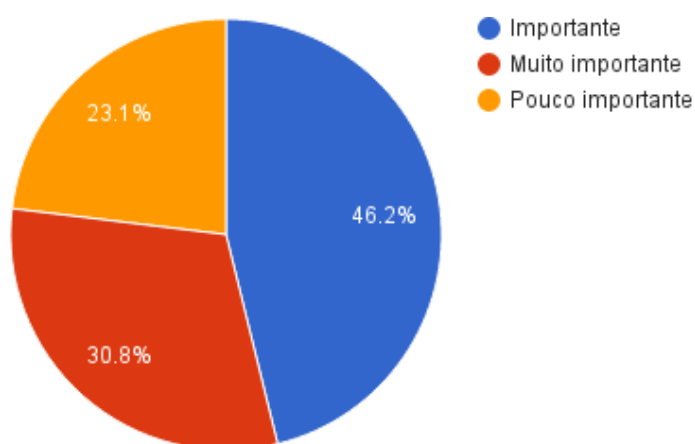


Gráfico 41. Realidade empresarial - capacidade de aumento de produção - 12 empresas não-exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a maioria das empresas o aumento de volume de negócios é a principal vantagem no processo de exportação. Sendo este um dos objetivos destas empresas torna-se essencial que iniciem o seu processo de exportação. **(Gráfico 42)**

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

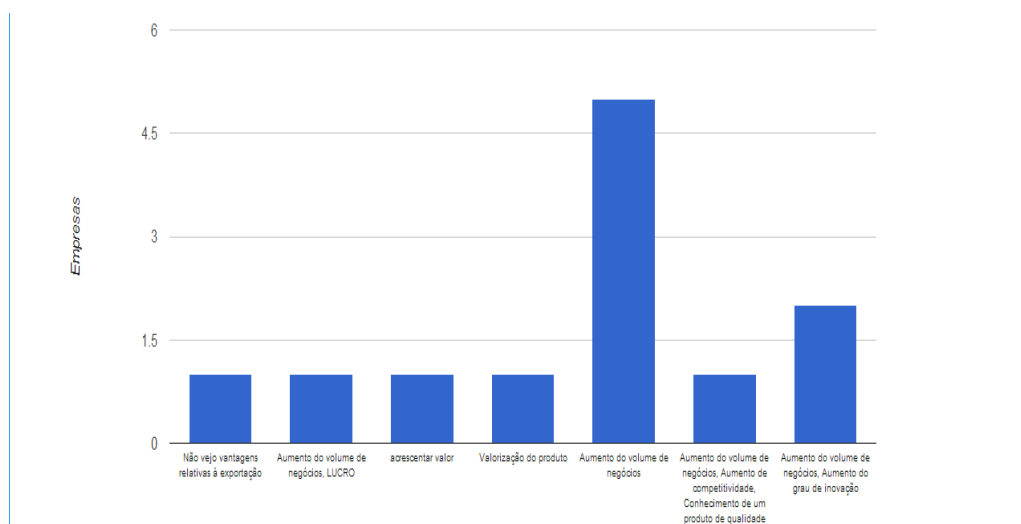


Gráfico 42. Vantagens associadas ao processo de exportação - 12 empresas não-exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Mais de 50% das empresas inquiridas consideram o apoio das associações empresariais, no processo de internacionalização, muito importante e importante. Ainda assim, existe ainda uma grande percentagem de empresas que desvaloriza este tipo de apoio. **(Gráfico 43)**

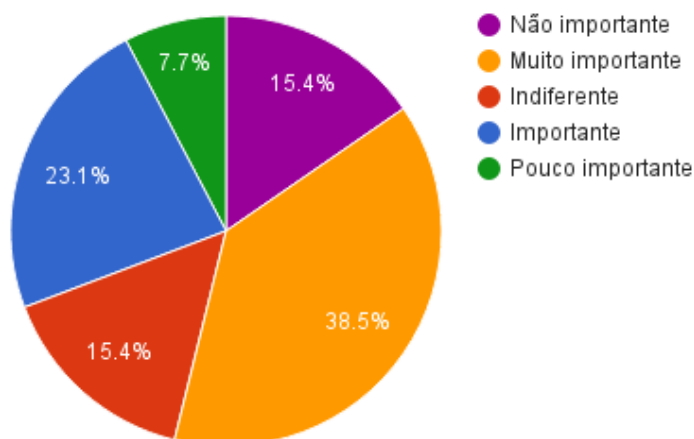


Gráfico 43. O apoio das associações no processo de internacionalização - 12 empresas não-exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Realizado pelo autor

A grande parte das empresas considera que as exportações não são importantes para o crescimento do negócio. Apenas cerca de 31% das empresas considera que as exportações importante ou muito importante. **(Gráfico 44)**

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

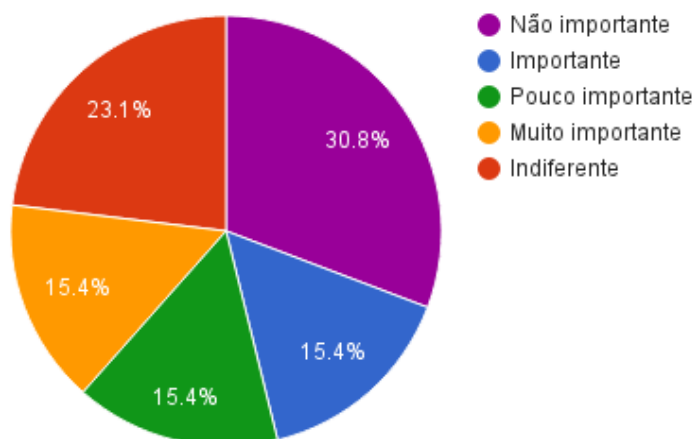


Gráfico 44. Importância das exportações para o crescimento do negócio - 12 empresas não-exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Realizado pelo autor

Grande parte das empresas inquiridas considera a inovação importante ou muito importante para o crescimento do negócio. Existe ainda uma grande percentagem que desvaloriza o processo de inovação. **(Gráfico 45)**

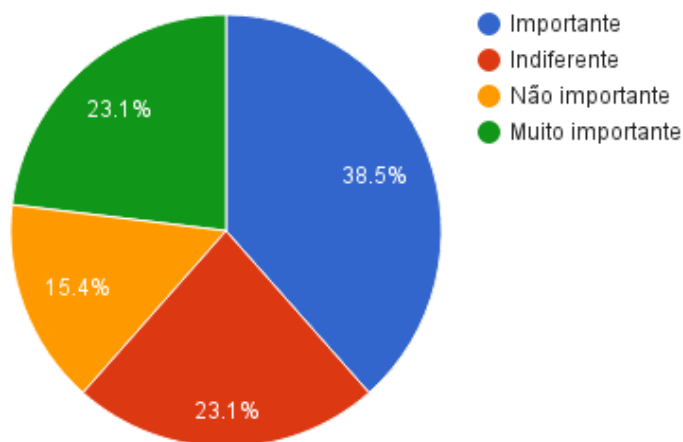


Gráfico 45. Importância da Inovação para o crescimento do negócio - 12 empresas não-exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria das empresas (53.8%) admite já ter realizado ações internacionais, sendo que destas, todas apontam as feiras internacionais como principal ação realizada. Ainda assim, uma grande percentagem nunca realizou ações internacionais, o que justifica o facto de ainda não exportarem. **(Gráfico 46)**

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

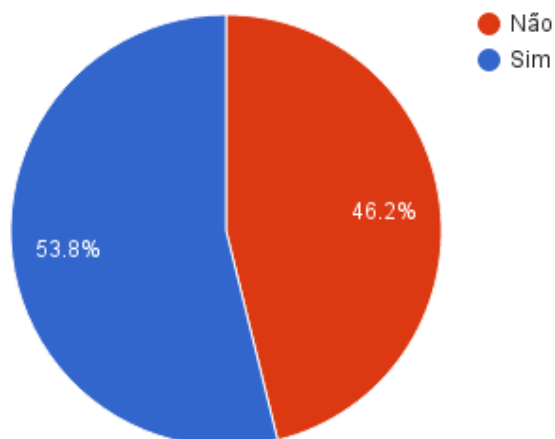


Gráfico 46. Realização de ações internacionais - 12 empresas não-exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Quase 50% das empresas inquiridas consideram pouco provável, ou impossível, iniciar o seu processo de internacionalização, num prazo de um ano. Ainda assim muitas destas empresas pensam exportar a curto prazo. **(Gráfico 47)**

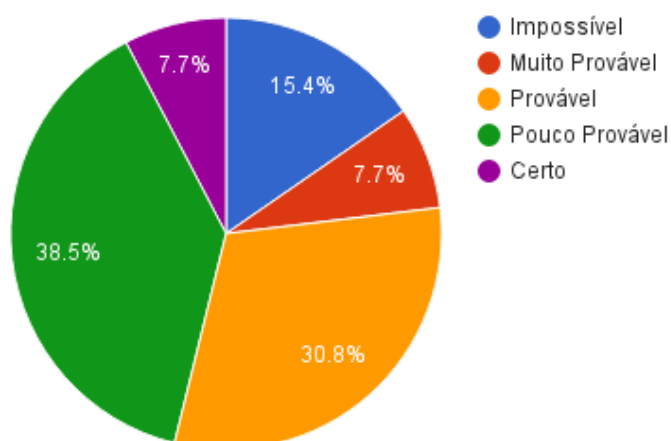


Gráfico 47. Probabilidade de iniciar o processo de internacionalização durante o próximo ano - 12 empresas não-exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Mais de 50% das empresas consideram ter uma baixa capacidade de inovação. Ainda assim, existe uma grande fatia das empresas que afirma ter esta capacidade. **(Gráfico 48)**

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

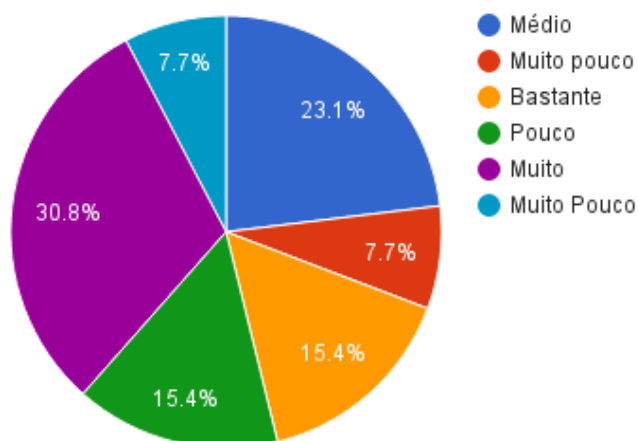


Gráfico 48. Capacidade de inovação - 12 empresas não-exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Grande parte das empresas não-exportadoras 69,2% admite não ter apoio de qualquer entidade para o seu processo de inovação. Contando com as empresas que têm esse apoio, identificaram o Centro de Apoio Tecnológico Agroalimentar e a Associação de Produtores de Azeite da Beira Interior. Já as empresas que não contam com qualquer apoio, apontam os seguintes motivos: serviços pouco benéficos, conhecem entidades mas nunca as contactaram; e uma empresa tem planos para contactar as entidades que conhece. (Gráfico 49)

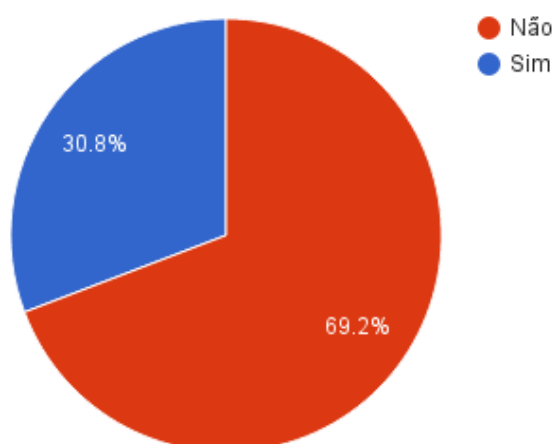


Gráfico 49. Apoio de entidades para o processo de inovação - 12 empresas não-exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

A maioria das empresas não-exportadoras admite nunca ter procurado nenhuma entidade para iniciar o seu processo de exportação, sendo que destas, grande parte admite conhecer possíveis entidades. **(Gráfico 50)**

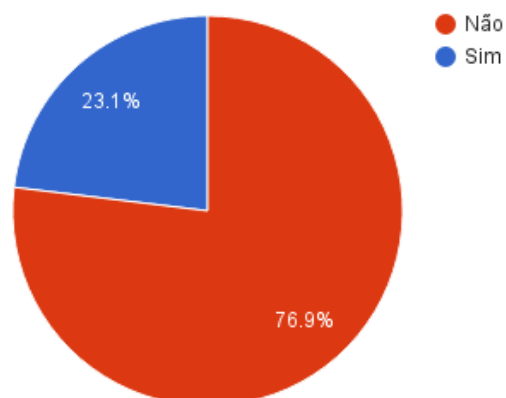


Gráfico 50. Procura de entidades para o apoio no processo de exportação - 12 empresas não-exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Apenas 30,8% das empresas afirmam ser impossível ou pouco provável procurarem o apoio de associações empresariais para iniciarem o seu processo de exportação. Existe assim uma grande fatia das empresas em iniciar o processo de exportação com o auxílio destas entidades. **(Gráfico 51)**

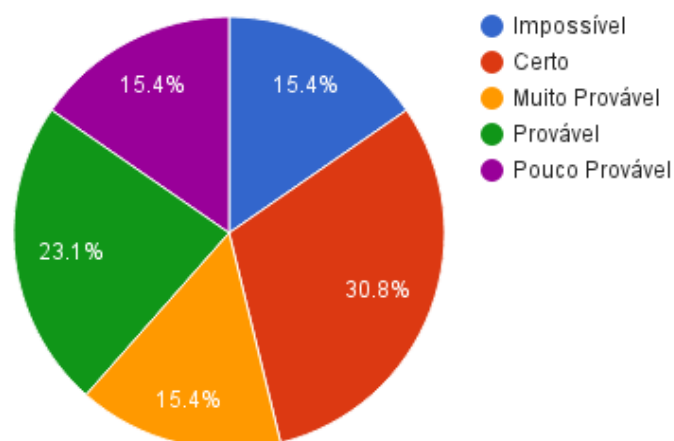


Gráfico 51. Possibilidade de procura de uma associação empresarial para o apoio ao início do processo de exportação - 12 empresas não-exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

A maioria das empresas não exportadoras (76,9%) afirma ter conhecimento dos apoios comunitários disponíveis para apoio na internacionalização. Existe ainda 23,1% das empresas que não tem conhecimento das oportunidades de financiamento. **(Gráfico 52)**

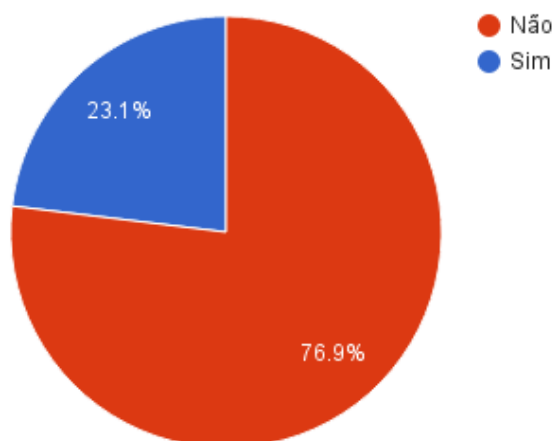


Gráfico 52. Conhecimento de apoios comunitários para a internacionalização - 12 empresas não-exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Existe uma grande parte das empresas que afirma ser muito provável e provável (30,8 e 15,4%) virem a recorrer a apoios comunitários de forma direta. Existe ainda uma parte significativa (23,1%) das empresas que admite não procurar este tipo de apoios diretamente. **(Gráfico 53)**

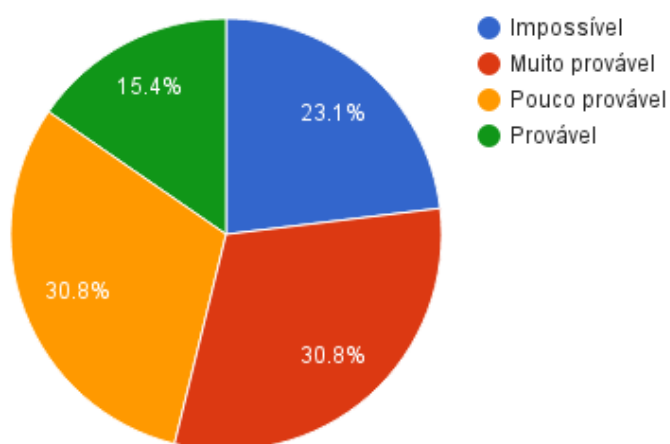


Gráfico 53. Probabilidade de recorrer a apoios comunitários de forma direta - 12 empresas não-exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

As razões mais apontadas para as empresas ainda não terem iniciado o processo de exportação são a falta de recursos humanos, de recursos financeiros, conhecimentos em marketing internacional, e também porque não constitui uma prioridade para as empresas.

(Gráfico 54)

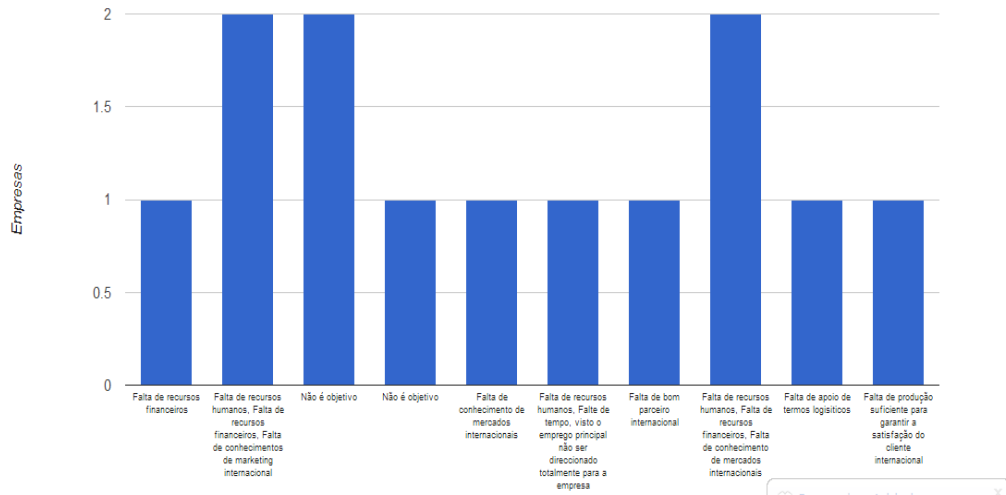


Gráfico 54. Razões para não ter iniciado o processo de exportação - 12 empresas não-exportadoras da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito à capacidade de adaptar os produtos aos mercados nacionais, mais de 50% das empresas dizem ter um nível médio. Existe apenas cerca de 24% das empresas que diz ter esta capacidade de adaptação. (Gráfico 55)

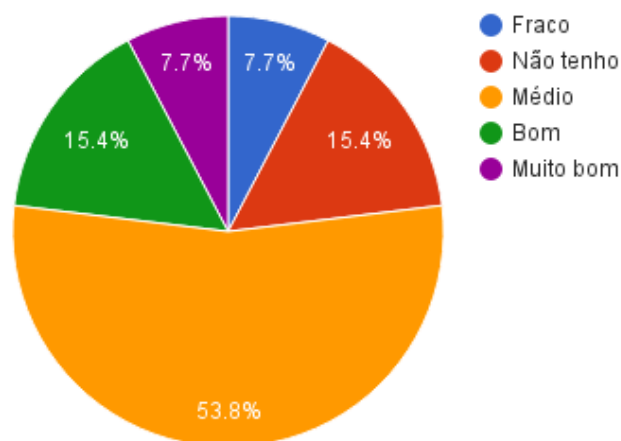


Gráfico 55. Nível de competências em adaptar produtos aos mercados internacionais - 12 empresas não-exportadoras da região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

O nível de conhecimento em mercados internacionais é para 53,8% das empresas, fraco. Esta competência é boa apenas para 23,1% das empresas; sendo este um fator crucial para o sucesso internacional é necessário uma grande aposta nesta área. **(Gráfico 56)**

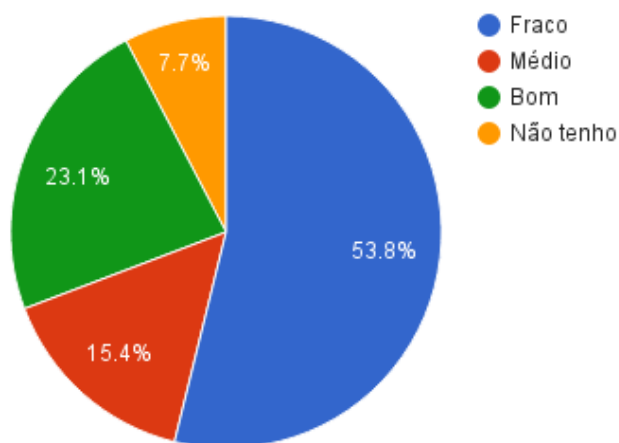


Gráfico 56. Nível de competências em conhecimento de mercados internacionais - 12 empresas não exportadoras da região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Relativamente ao conhecimento de tendências agroalimentares internacionais, o nível de competências é relativamente baixo, sendo que 23,1% das empresas o considera fraco e 38,5% considera que tem um nível médio. Existe ainda 23,1% das empresas que considera ter um nível bom. **(Gráfico 57)**

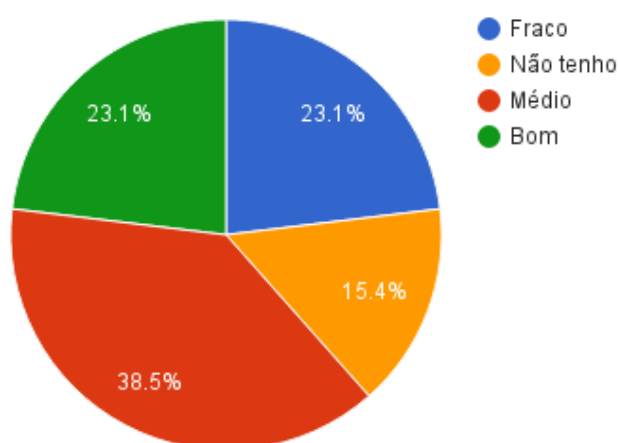


Gráfico 57. Nível de competências em tendências internacionais do setor - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

O nível de competências em comunicação e o marketing internacional é fraco para 53,8% das empresas; 23,1% diz não o ter. Apenas cerca de 23% das empresas diz ter um nível de competências bom ou médio. **(Gráfico 58)**

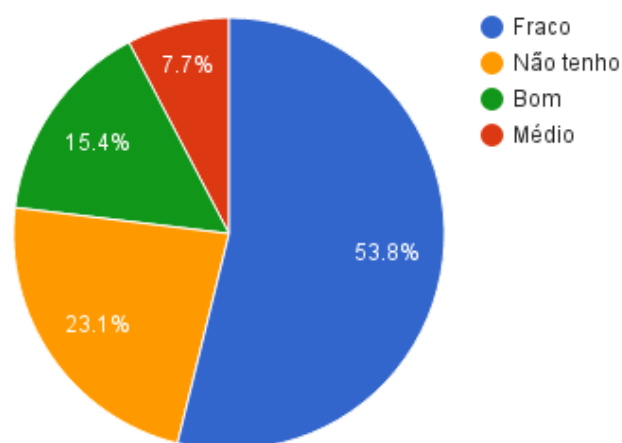


Gráfico 58. Nível de competências em comunicação e marketing internacional - 12 empresas não exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Cerca de 46,2% das empresas inquiridas diz não ter recursos humanos qualificados para o processo de exportação. Apenas 15,4% destas empresas diz ter recursos humanos qualificados para este processo. **(Gráfico 59)**

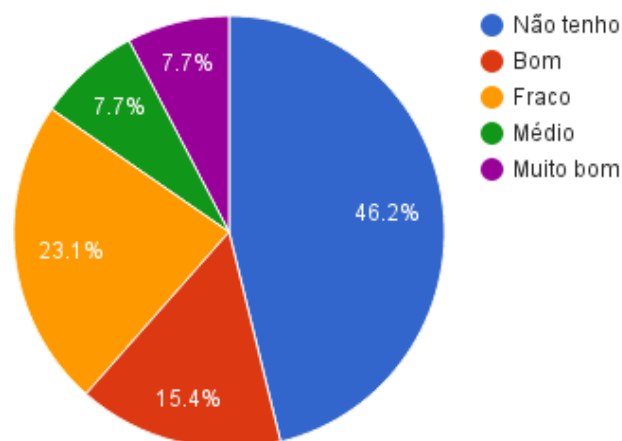


Gráfico 59. Nível de competências em recursos humanos qualificados para a exportação - 12 empresas não-exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

Relativamente ao nível de competências dedicadas ao processo de exportação por parte dos recursos humanos das empresas não-exportadoras inquiridas 61,5% diz não ter e 23,1% diz ser fraco. **(Gráfico 60)**

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

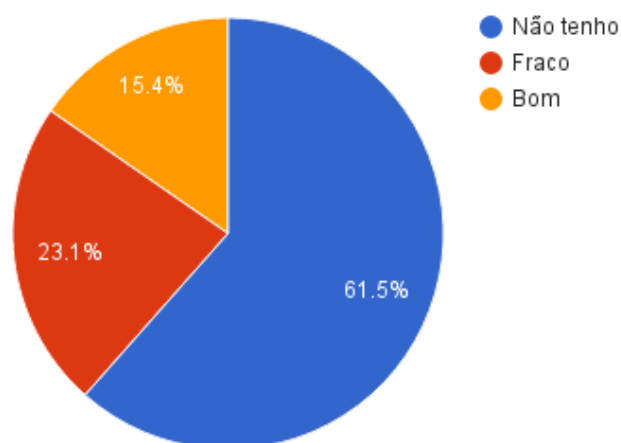


Gráfico 60. Nível de competências em recursos humanos dedicados ao processo de exportação - 12 empresas não-exportadoras na região da Beira Baixa (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

13.10. Discussão de Resultados

Importa referir que não foi possível definir o universo total das empresas agroalimentares da região da Beira Baixa e por esse motivo foi utilizada a amostra de 108 empresas definida no “*Estudo de diagnóstico e mercado para produtos regionais da Beira Baixa*”, realizado pela Inovcluster.

O total de volume de negócios das empresas inquiridas atinge um máximo de 28.327.198,69 euros em 2014, tendo duplicado desde 2012, o que, neste período, representa um acentuado crescimento das empresas agroalimentares. Embora em 2015 esta variável tenha verificado um decréscimo, o valor de faturação continua acima do registado em 2012. Na verdade, este volume de negócios é na sua quase totalidade das empresas exportadoras, que atingem um máximo de volume de negócios em 2014 de cerca de 25 milhões de euros, verificando-se assim um alto crescimento quando estes valores são comparados com as empresas não-exportadoras. O comportamento do volume de faturação das empresas não-exportadoras difere bastante das empresas que exportam, sendo que entre os anos 2012 e 2015, é praticamente inalterado, sendo que o máximo do total de volume de negócios não chega a atingir os 3,5 milhões de euros.

Relativamente ao número de trabalhadores do total das empresas inquiridas, a maior fatia representa empresas que têm apenas 1 a 2 trabalhadores, ou de 3 a 5, podendo-se concluir que, em média, se trata de empresas de perfil micro, onde os trabalhadores são

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

multitarefa, sendo que muitas vezes o próprio dono se encarrega de todas as funções desde a produção à comercialização dos produtos. Porém, quando esta análise é realizada apenas para as empresas exportadoras, a média do número de trabalhadores aumenta, sendo que a fatia das que têm mais de 2 trabalhadores, em termos de relevância é maior. Relativamente às empresas não-exportadoras a mudança é inversa, sendo que as que têm menos trabalhadores aumentam consideravelmente.

A qualificação dos trabalhadores, fator crucial para o aumento da competitividade das empresas, é relativamente baixo. A percentagem de empresas que têm trabalhadores com ensino superior situa-se entre 0 e 25% para mais de 63% das empresas. Para as empresas exportadoras o nível de qualificação é mais elevado, mas não se considera significativo. Quando comparamos estas empresas com as não-exportadoras percebemos que o nível de qualificações é bastante mais elevado. No entanto, tal não é surpreendente, pois não é necessário um nível de escolaridade superior para produzir este tipo de bens. A escolaridade será mais importante nas áreas de design do produto e também no seu marketing, que são fatores de sucesso no mercado de exportação.

No que diz respeito aos produtos produzidos/comercializados das empresas inquiridas, as de produtos lácteos são a grande maioria, sendo também de relevância as de produtos cárneos e de azeite. O grande foco do total de empresas é o mercado gourmet, mercado da saudade e o da grande distribuição.

Um fator apontado por Porter, para aumentar a rivalidade e competitividade das empresas é o desenvolvimento/crescimento das empresas concorrentes, como tivemos oportunidade de ver. Assim o facto de se conhecerem empresas que apostam na exportação e que têm sucesso, irá provocar um efeito de arrastamento por todas as outras. Esta tendência vai ao encontro da realidade global em que vivemos, em que as políticas neoliberais se alastram cada vez mais. Com o aumento significativo das empresas exportadoras são criados cada vez mais laços interculturais. Cada vez as empresas estarão mais interligadas, criando até uma interdependência setorial. Com isto prevê-se uma pressão cada vez maior para uma abertura de mercados, mesmo nas economias mais fechadas e afastadas do resto do mundo. Tendo em conta o total das empresas inquiridas, 51,5% dizem ter conhecimento de outras empresas exportadoras na região, pelo que se prevê um aumento significativo das empresas que exportam em termos de médio/longo prazo. Um elemento que o comprova é que a percentagem de empresas que conhece empresas exportadoras é maior para as que exportam do que para as que não exportam, sendo que nas empresas não-exportadoras significativamente elevada (38,5%). Importa referir que as empresas exportadoras representam a grande parte do total de empresas (60,6%).

Elaboradas as conclusões da amostra de empresas passar-se-á à análise conclusiva das empresas que exportam atualmente (data de realização do inquérito - 2015/2016). Embora grande parte das empresas sejam exportadoras, a percentagem de exportações é

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

relativamente baixa, estando quase na sua totalidade abaixo dos 20% entre o período avaliado. De qualquer forma, tendo em conta a média das exportações entre os anos 2012 e 2015, a tendência é de subida desta percentagem. Pode justificar-se a descida da média das exportações em 2015 pela existência de um *outlier* (o maior exportador) que teve uma queda nas exportações de aproximadamente 30%. No que diz respeito aos mercados de exportação, a grande relevância vai para os mercados mais próximos de sul e norte da Europa, mas percebe-se uma tendência de expansão para os mercados asiáticos, africanos, e da América do Sul. Para estes mercados, o público-alvo mantém-se, quando comparado com o total das empresas, o que revela uma estratégia de segmentação de mercado. No que diz respeito ao canal de exportação, o canal mais utilizado é o directo.

Consideram-se também relevantes as motivações de exportação das empresas. Relativamente a esta temática as que apresentam maiores ganhos têm uma capacidade de aumento de produção que é, para quase a totalidade das empresas, considerada “importante” e “muito importante”, a possibilidade de aumento de valor dos produtos é também uma razão considerada de relevância.

Para atingir o sucesso internacional de forma consistente é necessário obter uma notoriedade significativa e a atribuição de prémios internacionais é sem dúvida um sinal dessa notoriedade. Para as empresas exportadoras da Beira Baixa inquiridas, a esmagadora maioria das empresas não tem qualquer tipo de prémio internacional (80%), o que mostra que existe um grande trabalho a desenvolver nesta área. A língua mais utilizada para falar com clientes internacionais é o português mostrando, assim, que a grande parte dos clientes internacionais são de países que partilham a língua portuguesa.

Os canais digitais são cada vez mais uma referência no que diz respeito a qualquer setor, sendo que o agroalimentar não é exceção, quando se fala em internacionalização ganha ainda mais relevância. Embora maioritariamente as empresas exportadoras já apresentem uma página de internet, existe uma grande percentagem (30%) que não têm website e destas 30,8% não a tem traduzido para outras línguas. Mas num mundo global cada vez mais competitivo não chega ter um website, que na grande parte das vezes não é digitalmente encontrável. Para tornar o aumento de visibilidade web possível é necessário ter uma estratégia digital bem definida que englobe os vários canais digitais, mas na realidade, esta estratégia não existe para 80% das empresas exportadoras inquiridas, sendo que o comércio online não existe para 85% das empresas. Talvez aqui haja uma oportunidade de educar os empresários em termos de “Search Engine Optimization” e de como usar as redes sociais para divulgar a sua marca junto de potenciais clientes.

Quase a totalidade das empresas dão grande importância ao aumento das exportações, mas quando são questionadas acerca da importância do aumento da competitividade, existe 20% que lhe é indiferente e 5% que não acha importante. Relativamente à

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

importância da inovação, também grande parte das empresas lhe dá relevância, mas existe 30% que lhe é indiferente ou não lhe importa.

Relativamente à frequência das exportações, as que exportam semanalmente são uma minoria, sendo que 45% das empresas apenas exportam alguns meses por ano. Assim pode-se afirmar que deve existir um caminho para o aumento das exportações destas empresas. Este facto é reforçado quando se registam 65% das empresas que não têm uma estratégia de internacionalização integrada.

A grande parte das empresas dá especial importância ao conhecimento de mercados internacionais, à necessidade de ter recursos humanos exclusivos ao processo de exportação, à qualificação dos recursos humanos, ao nível de conhecimentos das tendências internacionais, à necessidade de adaptação dos produtos aos mercados internacionais e ao nível de competências em comunicação e marketing. Mas quando se analisa o nível de competências nestas áreas, a grande parte das empresas consideram que é fraco, médio ou simplesmente não existente. Tal explica, em grande parte, a baixa taxa de exportação. O facto de o nível de educação da força de trabalho ser baixo afecta mais estas competências.

A comunicação internacional é considerada um fator de relevância para o aumento da notoriedade e sucesso internacional. Embora a grande percentagem das empresas o considere como um fator de importância, ainda se verifica uma grande percentagem das empresas que a considera indiferente, pouco importante ou não importante, sendo que nos últimos cinco anos 30%, nunca realizou alguma ação internacional.

No que diz respeito ao processo logístico, são considerados obstáculos de relevância a duração do transporte, as opções de transporte, sendo que os custos de transporte associados ao processo de exportação é considerado muito importante para 80% das empresas e importante para 15%. Já as principais dificuldades identificadas são a dificuldade em encontrar clientes internacionais, a falta de conhecimento de mercados internacionais e a falta de recursos humanos e financeiros que consigam apoiar a internacionalização.

No que diz respeito à capacidade própria de inovação, 95% das empresas exportadoras considera que tem essa capacidade. O apoio de associações empresariais considera-se importante para o aumento do sucesso empresarial das PMEs e especialmente das micro, sendo que para 55% das empresas estão conscientes dessa realidade. Embora um dos principais obstáculos identificados sejam os recursos financeiros, a esmagadora maioria das empresas não recorre aos apoios comunitários disponíveis, tanto ao nível de apoio direto como através de outras entidades, ou mesmo concurso a fundos disponíveis. Uma das justificações para esta entropia é a grande percentagem das empresas que diz não ter conhecimento dos apoios disponíveis (40%).

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Para que seja possível a definição de uma estratégia de internacionalização, com o aumento das empresas exportadoras, é necessário realizar uma análise ao perfil das empresas que não exportam atualmente. Assim as empresas que afirmaram não exportar foram direcionadas para algumas perguntas específicas.

Para as empresas que não exportam, o aumento de valor de produtos é considerado “muito importante e importante” para mais de 80% das empresas. Embora se considere que 84,6% destas empresas não tenham excedente de produção ainda existe mais de 15% que considera este fator importante. Mas, na verdade, uma grande percentagem destas empresas dizem ter capacidade de aumento de produção, tendo assim capacidade de crescimento, e embora considerem que a grande vantagem das exportações é o aumento de volume de negócios, não exportam. O apoio das associações neste processo é considerado “importante” e “muito importante” para mais de 50% das empresas. Um facto, aparentemente, curioso é que, no que diz respeito à importância das exportações para o crescimento de negócios é, para mais de 50% destas empresas, “não importante”, “pouco importante”, ou “indiferente”, o que vai contra os resultados que encontramos no inquérito, pois as empresas exportadoras demonstram ter um volume de negócio maior, em média. Se compararmos o volume máximo de negócios atingido pelas empresas não exportadoras durante o período de estudo, este é um terço do das empresas exportadoras.

Quase metade destas empresas não realiza ações internacionais. Este facto limita fortemente a possibilidade de conhecimento das necessidades de clientes internacionais, bem como o da aproximação cultural necessária para o implusamento das exportações. Outro indicador de extrema importância é que considerando as empresas não-exportadoras, apenas 15,4% considera impossível iniciar o seu processo de exportação. Assim considera-se que com uma estratégia regional bem definida, a médio/longo prazo a grande parte destas empresas tornar-se-ão exportadoras.

Como já foi referido a inovação é um fator primordial para o sucesso internacional, mas a percentagem de empresas que consideram ter uma fraca ou média capacidade de inovação é consideravelmente alta (mais de 50%) e 69,2% não tem apoio de qualquer entidade neste processo. Este facto pode ser relacionado com o fraco nível educacional dos recursos humanos das empresas identificado anteriormente. A passividade destas empresas é notória também no que diz respeito à procura de apoio para iniciarem o seu processo de exportação, sendo que 76,9% admitem nunca ter procurado nenhuma entidade. De qual forma, e ainda neste seguimento, apenas 15,4% considera impossível procurar auxílio para o processo de exportação. Existe uma grande necessidade no acompanhamento das empresas por parte de entidades de suporte bem como de empresas de marketing para complementar o trabalho destas entidades.

Os apoios comunitários para a internacionalização consideram-se fundamentais para o início do processo de exportação, e apenas 76,9% das empresas afirma ter conhecimento

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

dos fundos disponíveis, sendo que 23,1% consideram impossível vir a recorrer a esse apoio de forma direta. Como já se concluiu existem empresas que não têm o objetivo de se internacionalizar. Com a exceção destas as razões mais apontadas para ainda não terem iniciado o seu processo de exportação são a falta de recursos humanos, financeiros e falta de conhecimentos em marketing internacional.

Ao nível de competências internas a capacidade de adaptação de produtos a mercados externos é considerado baixo ou médio, sendo que o conhecimento de mercados internacionais é um dos mais baixos níveis de competência, sendo considerado “fraco e inexistente” para mais de 60% das empresas. O conhecimento em tendências internacionais do setor é considerado “moderado” sendo que o nível de competências em comunicação e marketing internacional é “fraco ou inexistente” para mais de 75% das empresas não exportadoras inquiridas. A qualificação dos recursos humanos para a exportação é fraco para 23,1% e inexistente para 46,2% das empresas. A capacidade de conseguir concretizar negócios internacionais é extremamente exigente e é influenciada pela dedicação de recursos humanos a este processo. Ora, se 61,5% das empresas admitem não ter recursos humanos qualificados para a internacionalização, dificulta ainda mais o processo.

Importa referir que o estudo realizado poderá servir de modelo para analisar o tema da internacionalização pelo tecido empresarial de outros setor e/ou regiões.

14. Definição da estratégia ideal

Há mais de vinte anos o professor Michael Porter identificou vários fatores às empresas portuguesas, que as impossibilitava de se tornarem competitivas. A falta de competências em marketing e a falta de qualificações dos recursos humanos fizeram parte dessa lista. Hoje em dia a situação empresarial melhorou consideravelmente em termos dos problemas identificados, mas na Beira Baixa, região considerada pouco desenvolvida, foram identificadas várias das lacunas já antes identificadas por Porter ao nível nacional. Com um tecido empresarial composto essencialmente por micro-empresas, com poucos trabalhadores, com uma baixa taxa de escolarização superior, com falta de competências ao nível de mercados, marketing e comunicação internacional, a necessidade do aumento da competitividade é evidente. Foram identificadas empresas que exportam, mas que o fazem de uma forma não consistente, pela baixa taxa de exportações e pela reduzida periodicidade das exportações e foram identificadas empresas não-exportadoras mas que, na sua grande maioria, pretende exportar. Para estas empresas as dificuldades são idênticas mas acentuam-se, especialmente no nível de recursos humanos e conhecimentos de mercados, e traduzem-se na prática numa média de volume de negócios muito inferior à das exportadoras.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Com efeito, as barreiras identificadas para as PMEs agroalimentares da região da Beira Baixa não diferem das principais identificadas para as PMEs ao nível internacional e passam pela dificuldade de acesso à informação de mercados internacionais e identificação de oportunidades de negócio, pela falta de recursos humanos qualificados e dedicados à internacionalização e a baixa utilização dos incentivos financeiros.

Deve partir-se do princípio de que nenhuma estratégia é considerada ótima de uma forma geral para todas as empresas, dependendo assim dos objetivos e das características de cada uma. De qualquer forma nesta estratégia, e no caso das empresas exportadoras irão ser definidos traços gerais, para que sirvam de fio condutor às empresas exportadoras de forma a que possam ultrapassar as suas debilidades e ameaças, utilizando os seus pontos fortes e oportunidades para aumentarem o seu sucesso empresarial internacional. No caso das empresas não exportadoras o objetivo essencial é de que comecem a exportar de uma forma gradual e consistente, aumentando assim o número de empresas exportadoras agroalimentares.

Na estratégia definida para Portugal, Porter verificou a necessidade do aumento da competitividade, sendo nessa mesma estratégia identificou vários clusters industriais. Sendo que o autor considera que as empresas inseridas nos clusters são muito mais recetivas à mudança e apresentam altos níveis de dinamismo e competitividade, a estratégia de clusterização definida em 2009 considera-se uma excelente ferramenta para o aumento da competitividade empresarial nacional. Sendo que entre as entidades criadas para gestão dos vários clusters se identificou a Inovcluster, que sediada no coração da Beira Baixa, está focada na região centro, é considerada para a Europa uma entidade de referência e é a única identificada que se dedica exclusivamente ao setor agroalimentar. Pelo descrito, considera-se que esta entidade deve ser a pedra angular desta estratégia e as empresas ultrapassem as barreiras identificadas.

15. A definição estratégica da internacionalização do setor agroalimentar da Beira Baixa

Pelo perfil empresarial identificado, que é composto essencialmente por micro empresas, define-se como modelo de internacionalização, a exportação. De facto, como já foi referido anteriormente, embora este seja o modelo mais simples de internacionalizar, para que se realize de uma forma consistente e consiga trazer verdadeiros benefícios às empresas, é necessário que as empresas tenham as competências necessárias para que consigam atingir o sucesso internacional.

Depois de analisados os resultados aos inquéritos realizados, percebeu-se que as empresas, de uma forma geral, não estão comprometidas com o processo de exportação e não reúnem as condições necessárias para um maior sucesso empresarial.

15.1. A exportação como processo integrado e gradual

Numa primeira fase é necessário que as empresas se consciencializem de que é impossível atingir o sucesso internacional por meio da exportação sem existir um compromisso integral para iniciar/aumentar as exportações, tornando-as frequentes e fazendo com que a fatia das exportações represente um mínimo de 50% do volume total de negócios. Para que isso aconteça é necessário que a internacionalização faça parte da missão, da visão, e dos valores da empresa, é necessário que este processo esteja incorporado no ADN da empresa.

Em resposta a este desafio é necessário que a Inovcluster, enquanto dinamizador do setor agroindustrial da zona centro, dê ainda mais ênfase à sensibilização empresarial, para a temática da internacionalização e das ferramentas necessárias para atingir o sucesso internacional, envolvendo meios que possibilitem uma grande difusão da informação, como os canais digitais. É necessária a elaboração de uma oferta formativa adequada às necessidades das empresas agroalimentares, que envolvam o compromisso empresarial à internacionalização. Em complemento a este processo é de igual forma importante que as empresas tenham um papel proativo e que procurem as entidades focadas no setor agroalimentar e na internacionalização de forma a que possibilite uma transferência de conhecimento eficaz. Importa também referir a disponibilização de informação credível, disponibilizada pela AICEP, bem como a sua oferta formativa, ao nível da internacionalização.

15.2. A necessidade de ter recursos humanos qualificados e exclusivos à exportação

A falta de recursos humanos qualificados é considerada um dos dez principais problemas identificados pela OCDE das PMEs. E, na realidade, de acordo com a presente investigação, as PMEs agroalimentares da região da Beira Baixa sofrem do mesmo problema. A fatia das empresas que não tem recursos humanos exclusivos e qualificados à internacionalização, é enorme.

Como já foi referido anteriormente é necessário que as empresas se envolvam integralmente com o processo de exportação, reunindo todos os esforços necessários para conseguir levar a cabo uma estratégia integrada de exportação. Neste sentido e para atingir o sucesso internacional considera-se extremamente necessário que cada empresa tenha recursos humanos dedicados única e exclusivamente ao processo de exportação e é também necessário que esses recursos humanos sejam qualificados para o efeito.

Tendo em conta que outro problema identificado é a falta de recursos financeiros nas empresas, considera-se essencial o papel das entidades de ensino superior, para a resolução desta barreira. Parece-nos evidente que as próprias empresas devem ter um papel proactivo e procurar soluções junto destas entidades, através de estágios curriculares para recém licenciados/mestres, ou preferencialmente, durante o curso superior. As próprias entidades de ensino superior devem ter uma forte proximidade com o tecido empresarial regional, mas, e considerando que a tarefa de identificação de necessidades não é uma tarefa fácil, torna-se necessário solucionar esta questão de uma forma eficaz. Considera-se que o conceito de cluster difundido por Porter pode e deve ser aqui aplicado, através da Associação do Cluster Agroindustrial da zona centro. Esta entidade tem uma forte proximidade empresarial do setor agroalimentar da região da Beira Baixa, sendo que através da sua Unidade de Cooperação é possível criar a ponte entre as empresas que têm esta lacuna e as entidades que têm indivíduos qualificados para a temática da internacionalização.

Considerando as sete entidades de ensino superior associadas à Inovcluster considera-se que é possível direccionar os alunos destas entidades, que tenham cursos qualificados para a temática da internacionalização, para as empresas agroalimentares da região da Beira Baixa. Deve existir uma maior proximidade entre estas entidades (Universidade de Coimbra, Instituto Politécnico de Leiria, Instituto Politécnico de Portalegre, Instituto Politécnico da Guarda, Universidade da Beira Interior e Instituto Politécnico de Castelo Branco) e a Inovcluster, fazendo o *match* entre as necessidades das empresas e os recursos humanos disponíveis e qualificados para o efeito.

15.3. A necessidade de conhecimento profundo dos mercados internacionais

Tendo em conta esta estratégia, após a obtenção de recursos humanos qualificados, não podemos esquecer que se tratam de profissionais recém-formados, ou em formação, e sem experiência profissional. Assim sendo, é necessária a obtenção do máximo de informação possível acerca dos mercados internacionais. Na realidade o acesso à informação para localizar e analisar os mercados é também uma das principais barreiras encontradas pela OCDE, nas PMEs e foi uma das barreiras encontradas nas PMEs agroalimentares da Beira Baixa, sendo que cerca de 60% destas empresas não tem competências nesta área ou tem um nível de competências fraco. Também seria importante desenvolver um programa de mentores, em que pessoas com mais experiência internacional sirvam de guia e dinamizador de outros que estão a tentar entrar por essa via.

De acordo com a situação atual, a informação acerca de mercados internacionais está disponível de uma forma gratuita, a toda e qualquer empresa que deseja obter esta

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

informação. A AICEP no âmbito nacional disponibiliza informação detalhada no site Portugal Global, acerca de quase a totalidade dos mercados internacionais. Nesta plataforma é possível obter informação macro, do país, bem a dirigida especificamente ao setor agroalimentar, com várias barreiras legais e oportunidades identificadas. Mas para uma informação mais personalizada podem ser utilizados e consultados os delegados da AICEP que se encontram estabelecidos numa grande diversidade de países. Estes têm uma grande proximidade a cada um dos mercados e consideram-se uma excelente forma, e sem custos para obter informação pormenorizada a cerca de cada mercado. Deve ser também levada em consideração a oferta formativa desta entidade relativamente a mercados internacionais, com o programa ABC mercados. Ao nível do setor agroalimentar, e tendo em conta a política de clusters implementada em Portugal, como já foi referido, existem três entidades (Inovcluster, PortugalFoods e Agrocluster). Todas estas entidades têm uma vasta experiência internacional, sendo que têm diversos estudos disponíveis, ao nível de análise de mercados, como de definição de produtos prioritários por mercado elaborado por um projeto em co-promoção entre a Inovcluster e a PortugalFoods (Portugal Excecional, Agroalimentar Internacional 2012-2017).

A Inovcluster enquanto dinamizador do cluster agroindustrial da região centro, promove as sessões “Saber mais Mercados” que devem ser levadas em conta na obtenção de informação internacional do setor. Esta entidade possui um vasto conhecimento de mercados internacionais sendo que se considera que o contacto com esta entidade possibilita uma excelente forma de obtenção de informação internacional de uma forma gratuita. Pode ser também considerada como facilitador de contacto entre outras entidades de âmbito nacional.

15.4. A definição de objetivos, mercados e público-alvo, e do modelo de exportação

Após análise aos mercados externos, e análise interna à empresa, existem condições para a definição de objetivos concretos, tanto ao nível de mercados internacionais a atingir, como ao nível do volume de exportação em cada um dos mercados prioritários definidos. Aconselhando-se os mercados mais próximos (Europeus), numa primeira fase, sendo que numa fase posterior, de uma forma gradual, devem-se ir alargando, para mercados mais complexos e distantes. Todos estes mercados devem estar definidos para um período de curto e médio prazos. (1 a 5 anos). O público potencial de cada mercado deve ser segmentado, sendo que desses segmentos deve ser definido o público-alvo, que, em termos de características e para que não seja necessário um alto nível de adaptação dos produtos, deve ser o mais similar possível com o público doméstico.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Após a definição destas variáveis, é necessário escolher qual o modelo de exportação que deve ser seguido. Para as empresas que ainda não são exportadoras ou que exportam esporadicamente, a exportação indireta pode ser uma solução. Embora esta não seja uma solução a longo prazo para a integração de uma estratégia internacional, para uma empresa pouco experiente e que ainda não tem os recursos necessários para trabalhar diretamente nos mercados internacionais, pode ser o primeiro passo. Assim, sem custos adicionais, a empresa pode perceber a receptividade dos seus produtos por parte do público internacional. Mas ao longo deste processo, a empresa, que já tem os seus mercados e público-alvo definidos, deve encontrar parceiros internacionais locais (importadores/distribuidores) que direcionem os seus produtos para o público-alvo definido.

15.5. Identificação de oportunidades de negócio

Outro dos problemas identificados nas PMEs é a falta de capacidade de entrar em contacto com potenciais clientes internacionais e identificar oportunidades de negócio. Aqui a estratégia deverá ser a sua identificação, o devido contacto por e-mail e telefónico e o posterior envio de amostras, quando existe receptividade no lado do cliente internacional. Esta identificação poderá ser efetuada através da compra de bases de dados dirigidas ao setor, que podem ser adquiridas a custos relativamente baixos (desde os 150 euros), podem ser solicitadas as bases de dados à AICEP, que são de consulta pública. Pode também ser solicitada esta informação à Inovcluster, que presta este serviço de forma gratuita aos seus associados, sendo que tem bases de dados de empresas de mais de 100 países.

De facto, a estratégia de obtenção de contactos que se descreve pode servir como uma primeira solução, mas de facto, como outrora afirmou o nosso poeta Fernando Pessoa, mais de 80% dos negócios efetuados são feitos à base de relações interpessoais, sendo que neste sentido, o contacto pessoal com estes potenciais clientes torna-se essencial. Assim aconselha-se a presença em feiras internacionais do setor, a participação em missões internacionais, a presença em ações internacionais e a participação em missões inversas. Deve ter-se em consideração que estas ações podem ser levadas a cabo a título individual ou coletivo.

15.6. A realização de ações internacionais como forma de comunicação, marketing e *networking* internacional

Outro grande problema diagnosticado é o nível de competências ao nível da comunicação e marketing internacional. Sendo esta uma área complexa, tendo em conta o perfil das empresas identificadas, a comunicação e marketing deverão ser efetuadas através da presença em feiras internacionais profissionais, para a identificação do melhor parceiro local e para o trabalho a jusante, com o cliente dos seus clientes e de público final, para

melhorar a notoriedade dos produtos e da marca da empresa. Deve-se realçar que a presença em feiras internacionais deve fazer parte da estratégia internacional, sendo que carece de uma preparação antecipada. Devem ser respeitadas as três fases da feira (pré-feira - feira - pós-feira). Deve ter-se em consideração que, de acordo com o livro “Marketing de feiras” a presença em feiras internacionais é uma forma barata de obtenção de contactos, de comunicação e de marketing. A participação em missões empresariais e ações promocionais pressupõem a visita a potenciais clientes internacionais que devem ser muito bem analisados antes da ação. Estas são ações mais focadas quando comparadas às feiras internacionais mas onde se podem obter muitos bons resultados. As missões inversas são uma forma barata para ganhar empatia com potenciais clientes e para que eles se sintam envolvidos com a cultura portuguesa.

Estas ações podem ser efetuadas de forma coletiva e de forma individual. Tendo em conta o perfil das empresas da Beira Baixa, aconselha-se a participação coletiva nestes eventos. Devem ser pesquisadas as presenças coletivas de Portugal nos diversos eventos. Com esta solução e tendo em conta a dimensão das empresas da região, a visibilidade da empresa cresce consideravelmente, sendo que estas ações são promovidas por entidades experientes e conhecedoras do mercado internacional em questão e que assim sendo podem ser excelentes pontes para a identificação de parceiros locais ao nível comercial e institucional.

A Inovcluster tem uma vasta experiência no que concerne à organização destes eventos, sendo que se aconselha o seu contacto para a obtenção de informação acerca de cada um dos eventos, bem como para identificação da presença Portuguesa nos diversos eventos internacionais. É também um fator de relevância o facto de que as ações coletivas são uma excelente ferramenta para gerar o *networking* necessário ao sucesso internacional.

15.7. A manutenção dos contactos estabelecidos

De facto a manutenção dos contactos estabelecidos considera-se de extrema importância para a efetivação de negócios internacionais. Esta manutenção tem como objetivo principal, o reforço de relações comerciais e até pessoais para que seja possível a criação de vínculos fortes entre as empresas. Mas na verdade conseguir este tipo de relações é uma tarefa exigente ao nível físico e financeiro. De uma forma geral, a efetivação de negócios internacionais não se consegue logo após o primeiro contato. O crescimento das exportações exige um esforço permanente e após o primeiro contato devem ser realizadas várias diligências. É necessário que se realizem vários contatos telefónicos e eletrónicos de forma não abusiva. Mas também é necessário voltar ao mercado, desta vez de uma forma individual e se necessário deve convidar-se o potencial cliente a visitar as instalações. Este modelo deve ser adaptado às características culturais de cada mercado e deve ter-se em conta que por vezes este processo pode levar vários anos até se obterem bons resultados.

15.8. A utilização dos fundos comunitários

Uma das principais barreiras identificadas pela OCDE e pela presente investigação, para a realização de exportações é a falta de incentivos/assistência, por parte do governo e a falta de recursos financeiros. Na verdade para que se consiga levar a cabo uma estratégia de internacionalização de sucesso é necessário despender não só recursos físicos, mas também fortes recursos financeiros, que, tendo em conta o perfil das empresas identificadas, pode ser um peso enorme na saúde financeira da empresa. Para evitar desperdiçar recursos, é importante ter um bom plano antes de se começar a gastar dinheiro.

No que diz respeito ao crescimento da internacionalização, são vários os incentivos de foro comunitário, que de acordo com os programas operacionais identificados nesta dissertação (Compete 2020 e Centro 2020), podem ser aplicados pelas empresas agroalimentares da Beira Baixa. À data deste documento já decorreram vários concursos a projetos, no que concerne à internacionalização, tanto em formato conjunto (por intermédio de outras entidades) como em formato individual.

De acordo com o perfil das empresas identificadas e numa primeira fase, aconselha-se a utilização de fundos comunitários, através de outras entidades. Através do projeto conjunto de internacionalização da Inovcluster, as empresas em participação em feiras internacionais e ações promocionais em diversos mercados, são financiadas de 45% a 50% a fundo perdido, com todas as despesas inerentes a esta participação. Para além disso, esta entidade tem técnicos qualificados que podem aconselhar e direcionar as empresas para os mercados/eventos mais indicados.

Outra das soluções para empresas que ainda não tenham iniciado o seu processo de exportação, são os vales de internacionalização, que recorrendo diretamente ao programa Portugal 2020, as empresas podem ter um financiamento de 75% sobre o valor máximo de 20.000 euros. Aqui são financiadas ações como planos de marketing internacional, participação em feiras internacionais e ações de prospeção de mercado.

Para empresas que tenham o seu processo de internacionalização mais avançado, têm como alternativa a candidatura a projetos de internacionalização individual. Sendo que aqui o financiamento é de 45%, mas existe um valor mínimo de projeto de 25.000 euros. Aconselha-se a consulta à Inovcluster para que, através da sua Unidade de intervenção +Financiamento, possa aconselhar adequadamente as empresas.

15.9. O aumento da inovação de produto, de processo e de design, seguindo as tendências agroalimentares mundiais

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

O nível de inovação influencia fortemente o nível de competitividade das empresas. No que diz respeito às empresas exportadoras, embora a grande maioria afirme que têm capacidade própria de inovação, uma percentagem relevante considera este tema pouco importante ou indiferente, o que na realidade é preocupante. Relativamente às empresas não exportadoras o nível de capacidade de inovação baixa abruptamente.

Como modelo estratégico para esta temática pensa-se que as entidades locais, focadas no setor agroalimentar (Inovcluster e Centro de Apoio Tecnológico Agroalimentar devem intensificar a sensibilização empresarial para o aumento da Inovação, divulgando grande capacidade laboratorial de que este centro dispõe.

A inovação no que concerne ao design é um fator de grande importância. As empresas devem fazer uso das sinergias criadas pela Inovcluster, entre os estabelecimentos de ensino superior e as empresas com lacunas neste tema.

Faz-se relevância ao projeto conjunto de qualificação da Inovcluster, que financia as empresas entre 45% e 50% em processos de *branding*, na compra de tecnologia laboratorial para a Inovação de novos produtos e de marketing digital. Aqui faz-se também referência aos vales Inovação que tem condições similares aos vales internacionalização anteriormente caracterizados.

O conhecimento das tendências de qualquer setor é de extrema importância para que seja possível a adaptação dos produtos às tendências atuais. As tendências agroalimentares mundiais são divulgadas anualmente pela Inovcluster, sendo que as empresas devem procurar esta entidade aconselhamento nesta temática.

15.10. Ultrapassar os obstáculos logísticos

Os obstáculos logísticos são mais uma das principais barreiras identificadas pela OCDE, no processo de internacionalização das PMEs. De acordo com o estudo realizado por esta entidade, e no que diz respeito a obstáculos logísticos, as empresas exportadoras têm como barreiras relevantes todas as identificadas: a duração do transporte, as opções de transporte, os custos de transporte.

Sendo o objetivo desta estratégia a definição de soluções com respostas possíveis e partindo do princípio de que o conhecimento de opções de transporte é um dos problemas, as empresas devem consultar a Inovcluster, que possui uma vasta lista de parceiros logísticos, com soluções por mercado. E deve também ser consultada a base de dados da AICEP, através do seu site da Portugal Global, onde existe a lista de transportadoras e transitários, dos mais variados mercados. Assim as empresas poderão consultar uma larga lista de empresas logísticas onde podem ser analisadas propostas, para que sejam possíveis as melhores soluções, conjugando, o preço e duração do transporte.

15. 11. O reconhecimento internacional

O reconhecimento internacional dos produtos agroalimentares ainda é um problema para grande parte dos produtos nacionais. Tendo em conta as características de alta qualidade dos produtos agroalimentares da Beira Baixa e o baixo reconhecimento internacional é necessária a abertura, por parte das empresas, em estarem alerta aos concursos de reconhecimento internacional. De acordo com o estudo realizado, 80% das empresas afirmam não ter qualquer tipo de prémio internacional. É necessário que as empresas se candidatem a concursos de referência internacional e que adaptem os seus produtos de forma a ser reconhecidos. Concursos como o Great Taste no Reino Unido, dão reconhecimento internacional e facilitam a entrada em vários mercados.

Aconselha-se o aconselhamento do cluster industrial do centro para a obtenção de informação adicional e direcionamento para os vários concursos.

15.12. A utilização dos canais digitais como forma de promoção internacional

O mundo digital ganha cada vez mais relevância na atualidade e torna-se essencial quando se fala em internacionalização. No mundo globalizado e competitivo em que vivemos para ter visibilidade digital não basta ter uma página de internet, esta tem também de ter um aspecto curado e estar integrada com outros outlets digitais, como as redes sociais (Facebook, Pinterest, Instagram, Tumblr, Yelp, LinkedIn, YouTube, etc.). A página deve estar inscrita com os motores de busca, como o Google, para ter boa visibilidade nas buscas online. É necessário que as empresas tenham conhecimentos básicos para desenvolverem uma estratégia de marketing digital de sucesso, que lhes proporcione visibilidade e credibilidade internacionais. Existe ainda uma grande parte das empresas analisadas que não têm página de internet. Das que têm, muitas não têm o site traduzido para línguas estrangeiras e 80% afirmam não ter uma estratégia digital. Tendo isto em conta, é necessário intensificar a sensibilização a estas empresas, no que concerne a esta temática, planeando uma oferta formativa nesta área, por parte dos agentes locais.

As empresas devem usufruir dos projeto conjunto de qualificação, do Cluster agroindustrial do centro de forma a serem financiadas no desenvolvimento de ferramentas digitais. O vale Inovação pode ser aqui uma ferramenta importante para financiar as empresas no desenvolvimento destas ferramentas.

15.13. A criação de um departamento de internacionalização para vários mercados

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Já foi realçado que devem ser aplicados todos os esforços ao nível dos recursos humanos para que o desenvolvimento da estratégia de internacionalização decorra com sucesso. Inicialmente a dedicação, a tempo integral, de um técnico qualificado para a exportação, pode ser suficiente, mas com o decorrer da estratégia, as exportações deverão ocorrer para vários mercados e aí o objetivo será o de aumentar a quota de mercado em cada um dos países. Para isso deve-se considerar que pode ser necessária a aplicação de técnicos especializados em cada mercado, sendo que este departamento deverá encontrar-se interligado com os restantes departamentos da empresa (marketing, financeiro, de produção, etc).

15.14. A monitorização da estratégia

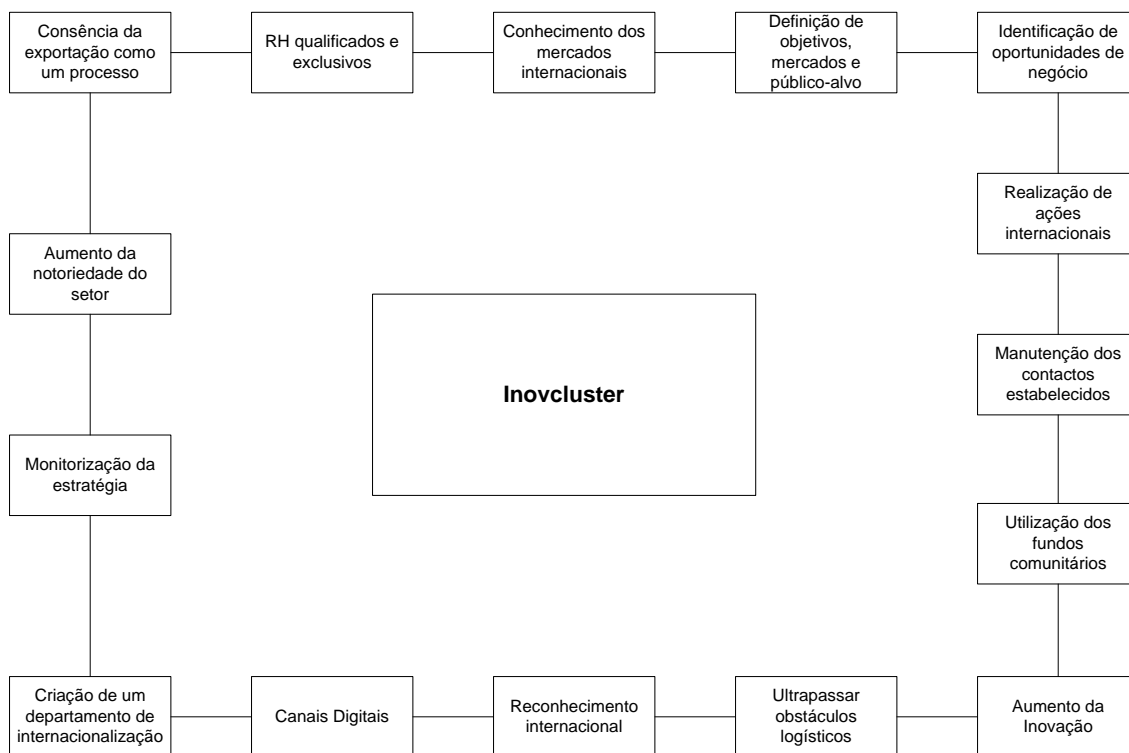
Importa realçar que a estratégia definida para cada uma das empresas deve ser monitorizada, de acordo com os objetivos traçados e com os respetivos desvios. No decorrer do processo de internacionalização, são vários os fatores de mudança, sendo que a estratégia deve ser suficientemente flexível para fazer frente a novas barreiras e fraquezas que podem surgir.

15.15. O aumento da notoriedade internacional do setor

Como já foi referido, os produtos agroalimentares portugueses no geral, e os da Beira Baixa em particular, ainda não têm grande notoriedade internacional. Neste seguimento destaca-se o papel dos agentes regionais, que trabalham o setor agroalimentar em termos de internacionalização. Nos agentes identificados, mais uma vez destaca-se o papel da Inovcluster, com a organização da participação coletiva de Portugal, destacando em muitos eventos as empresas da região. À data deste documento o Cluster Agroindustrial do Centro tem aprovado um projeto de internacionalização de âmbito nacional, que tem como grande objetivo a promoção do setor agroalimentar português e está a aguardar a aprovação de outro da mesma tipologia mas aplicado à zona centro do país.

O aumento de notoriedade dos produtos regionais devem fazer parte de uma estratégia articulada, sendo que apenas longo prazo se conseguem obter resultados satisfatórios. Aqui o trabalho de promoção internacional deve ser efetuado de uma forma holística, sendo que as várias entidades que o façam devem esquecer os seus objetivos individuais em prol dos de intuito sistémico, promovendo de forma equitativa a qualidade dos produtos da região.

11.16. O modelo estratégico para a internacionalização do setor agroalimentar da Beira Baixa



Fonte: Elaborado pelo autor

Conclusão

Com o advento da globalização e a volatilidade crescente dos mercados considera-se imperativo que as empresas se foquem na internacionalização para conseguirem atingir o crescimento económico necessário para o seu desenvolvimento, e para o crescimento económico regional. Considerando a inexistência de um modelo estratégico que sirva de fio condutor para as PME's agroalimentares da Beira Baixa, é essencial a construção desta ferramenta de forma a possibilitar a internacionalização destas empresas de uma forma consistente e com elevado grau de sucesso.

Nesta investigação foi justificada a importância da internacionalização num mundo cada vez mais globalizado, bem como das PME's, enquanto motor de crescimento económico. Foi, ainda, demonstrada a importância da abordagem multinível do setor agroalimentar, nomeadamente, internacional, nacional e regional. Justificou-se a importância dos clusters para o aumento do dinamismo económico, servindo de suporte à exportação como modelo de internacionalização. Numa outra fase, procedeu-se à caracterização do setor agroalimentar da Beira Baixa, onde foram identificadas as entidades de suporte ao tecido empresarial.

Nesta investigação, foram ainda aplicados inquéritos a uma amostra de 108 PME's agroalimentares da Beira Baixa, nos quais foram diagnosticadas as debilidades das empresas em questão. Este estudo permitiu, ainda, a realização de uma caracterização pormenorizada ao tecido empresarial da região.

Após a análise epistemológica ao atual quadro de globalização, e depois do estudo do tecido empresarial português, desenvolvido por Porter e complementado com os resultados que conseguimos obter através dos inquéritos, observámos que algumas das fragilidades endógenas das PME's da Beira Baixa, só poderão ser ultrapassadas com o apoio do cluster Agro-industrial do Centro - InovCluster - e, concomitantemente, através da captação de financiamento para a internacionalização que atualmente vigora, através dos programas operacionais, Portugal 2020 e Centro 2020.

Concluimos que o sucesso da internacionalização das PME's da Beira Baixa, e simultaneamente do modelo estratégico que propomos, dependerá da sua capacidade de

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

inovação, mas sobretudo de estabelecimento de redes com os parceiros, quer regionais, quer nacionais, quer europeus.

Com efeito, sugerimos na presente investigação um modelo de estratégia, definido por quinze passos que consideramos essenciais para o sucesso internacional das PMEs agroalimentares da Beira Baixa e que têm em conta as características do tecido empresarial da região à data da presente investigação.

Assim as etapas devem ser seguidas de forma consecutiva são:

- consciência da exportação como um processo;
- Recursos Humanos exclusivos e qualificados para a exportação;
- conhecimento dos mercados internacionais;
- definição de objetivos, mercados e público-alvo;
- identificação de oportunidades de negócio;
- realização de ações internacionais;
- manutenção dos contactos estabelecidos;
- utilização de fundos comunitários;
- aumento da inovação, ultrapassagem de obstáculos logísticos;
- reconhecimento internacional;
- utilização de canais digitais;
- criação de um departamento de internacionalização;
- monitorização da estratégia;
- aumento da notoriedade do setor agroalimentar;

De forma central a todas estas fases aponta-se a Inovcluster como principal entidade de suporte.

Este modelo estratégico foi desenhado com base na realidade empresarial da Beira Baixa no período 2015-2016, e no programa de financiamento de fundos comunitários que está previsto até 2020. Porém, com a proposta de limitação deste horizonte temporal, após esta data será necessário rever toda a estratégia.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Bibliografia

Agricultural exports continue to grow. (2015). *AICEP Portugal Global* .

Alberto. (2015). Setor Agroalimentar em Portugal: Construção das Vantagens competitivas. *VI Congresso de Estudos Rurais* .

Associação para o Desenvolvimento da Raia Centro – Sul (2015).Disponível no site: <http://www.adraces.pt/conteudos/index.php?id=107> (acedido em 31 de dezembro de 2015)

Associação Empresarial da Beira Baixa (2015). Disponível no site: <http://www.nercab.pt/a-aebb/miss%C3%A3o,-vis%C3%A3o,-objetivos.aspx> (acedido em 03 de janeiro de 2016)

Associação Comercial e Empresarial da Beira Baixa (2015). Disponível no site: <http://www.acicb.pt/conteudos/default.asp?ID=11> (acedido em 03 de janeiro de 2016)

Associação Centro de Apoio Tecnológico Agro Alimentar (2015).Disponível no site: <http://www.cataa.pt/pt/a-cataa/associacao.aspx> (acedido em 3 de janeiro de 2016)

Análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal 2012/2013. (2013). *Banco de Portugal* , 8.

Anderson, L. (2002). “*The Concise Encyclopedia of Economics.*”, Library Economics Liberty. Disponível no site: <http://www.econlib.org> (acedido em 14 de novembro de 2015)

Balão, S. (2014). *Enciclopédia das Relações Internacionais*. D. Quixote.

Banco de Portugal (2015). Disponível no site: <https://www.bportugal.pt/pt-PT/sc/basicsearch.aspx?k=exporta%C3%A7%C3%B5es&s=InternetSI-PT> (acedido em 23 de setembro de 2015)

Baldwin, R. (2012). “*Centre for Economic Policy Research.*” Disponível no site: www.cepr.org/sites/default/files/policy_insights/PolicyInsight64.pdf (acedido em 23 de Dezembro de 2014)

Baldwin, R. (dezembro de 2012). Research-based policy analysis and commentary from leading economists. *WTO 2.0: Thinking ahead on global trade governance* .

Banterle, A. (2005). Competitiveness and Agri-Food Trade: An Empirical Analysis in the European Union. 5.

Batson, A. (15 de dezembro de 2010). Not really made in China. *The Wall Street Journal*.

Breslin, S. (fevereiro de 2011). Asia Programme Paper. *The Soft Notion of China's "Soft Power"* .

Burchill, S. (2005). *Theories of International Relations*. Palgrave MacMillan.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Carvalho, A. (2015). *Retrato Territorial de Portugal 2013*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

Caselli, F. (2015). What effect does trade openness have on GDP. *World Economic Forum* .

Centro 2020 (2014). *Programa Operacional do Centro*. Coimbra.

Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa (2015). Disponível no site: www.cimbis.pt/cimbb/apresentacao.aspx (acedido em 26 de dezembro de 2015)

COMPETE, 2. (2015). *COMPETE 2020 Programa Operacional Competitividade e Internacionalização*. Lisboa: Zincodeesign.

Confronting the Rise of China an analysis of realist and liberal approaches. (s.d.). Obtido em 31 de 12 de 2014, de Columbia University In the City of New York: http://www.columbia.edu/itc/sipa/U6800/Question_3.pdf

Direção Regional de Agricultura. (2015). Disponível no site: http://www.drapc.min-agricultura.pt/drapc/quem_somos.htm (acedido em 31 de dezembro de 2015)

Dollar, D., & Kraay, A. (Janeiro/Fevereiro de 2002). Spreading the Wealth. *Foreign Affairs* 91 .

Domingues, C. (2016). Inovcluster

Empresas em Portugal 2011. (s.d.). *Instituto Nacional de Estatística* , 19.

Enquadramento das Estratégias de Eficiência Coletiva. (2008). *Quadro de Referência Estratégico Nacional* , 1.

Estatística, I. N. (2012). Empresas em Portugal.

Exportações e crescimento económico. (2015). *AICEP* .

Ferreira, M. J. (2014). *Enciclopédia das Relações Internacionais* . D.Quixote.

Inovcluster. (2014). *Estudo de diagnóstico e mercado para produtos regionais da Beira Baixa*. Inovcluster.

Inovcluster (2015). Disponível no site: http://www.inovcluster.pt/inovcluster_quem-somos.php (acedido em 3 de janeiro de 2016)

International Trade Statistics 2015. (2015). *World Trade Organization*.

Instituto Nacional de Estatística (2015). Disponível no site: <http://www.pordata.pt/Portugal/Emigrantes+total+e+por+tipo+e+sexo-23> (acedido em 14 de novembro de 2015)

Jenco, L. K. (2010). LSE Research Online. *Chinese Liberalism* .

Kant, I. (1795). *A paz perpétua um projeto filosófico*. Lusosofia.

A internacionalização das PMEs Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Leagrain, P. (2012). A new Eopean Growth Agenda. *Project Syndicate* .

Marques, W. A. (2015). Taxas de variação das importações e exportações portuguesas de mercadorias. *GEE/GPEARl* .

Moreira, T. (2014). *Enciclopédia das relações Internacionais*. D. Quixote.

Morgenthau, H. (2003). *A política entre as nações a luta pelo poder e pela paz*. UNB.

OCDE. (2009). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation, Report by the OCDE Working Party on SMEs and Entrepreneurship*, OCDE.

Pinhal Maior. (2015). Disponível no site: <http://www.pinhalmaior.pt/conteudos.php?id=75> (acedido em 02 de janeiro de 2016)

Programa Operacional Fatores de Competitividade (2012). Disponível no site: <http://www.pofc.qren.pt/areas-do-compet/polos-e-clusters/processo-de-reconhecimento> (acedido em 3 de janeiro de 2016)

Porter, M. (1994). *Construir as vantagens competitivas de Portugal*. Lisboa: Forum para a Competitividade.

Porter, M. E. (Novembro/Dezembro de 1998). Clusters and New Economics of Competition. *Harvard Business Review* .

Porter, M. (2002). Portuguese Competitiveness.

Portugal 2020. (2015). Disponível no site: de www.portugal2020.pt (acedido em 18 de fevereiro de 2016)

Portugal 2020 (2015). Disponível do site: <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020> (acedido em 10 de janeiro de 2016)

Racius (2015) Disponível no site: <https://www.racius.com> (acedido em novembro de 2015)

Ruzzier, M., & Hisrich, R. *SME internationalization research: past, present, and future*.

Sinn, H. (2005). *Project Syndicate*. Disponível no site: <http://www.project-syndicate.org/> (acedido em 04 de janeiro de 2016)

The World Bank. (2014). Disponível no site://data.worldbank.org/country/germany (acedido em 23 de 09 de 2015)

Viana, C., & Hortinha, J. (2009). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

A internacionalização das PME's Agroalimentares da Beira Baixa como motor de desenvolvimento económico da região

Anexo 1 - Os inquéritos aplicados às empresas da Beira Baixa

Inquérito - A internacionalização do setor Agroalimentar da Beira Baixa

O presente inquérito é parte integrante de uma dissertação de Mestrado em Relações Internacionais da Universidade da Beira Interior. A referida dissertação tem como principal objetivo delinear uma estratégia de internacionalização para as PME agroalimentares da Beira Baixa. Assim, com a conclusão desta investigação espera-se definir um fio condutor no que concerne às estratégias a aplicar para o sucesso internacional da região. A resposta a este inquérito é fundamental para o cumprimento do objetivo proposto e o tempo estimado de resposta é de 8 minutos. Todas as respostas são confidenciais e nenhuma empresa será individualmente identificada nos resultados.

*Required

1. 1. Identificação da empresa *

.....

2. 2. CAE

.....

3. 3. Nome do representante

.....

4. 4. Telefone

.....

5. 5. Por favor, indique o volume de negócios da sua empresa para 2012 (milhares de euros): *

.....

6. 5.1 Por favor, indique o volume de negócios da sua empresa para 2013 (milhares de euros):

.....

7. 5.2 Por favor, indique o volume de negócios da sua empresa para 2014 (milhares de euros):

.....

8. **5.3 Por favor, indique o volume de negócios da sua empresa para 2015 (milhares de euros):**

.....

9. **6. Por favor indique o número de colaboradores da sua empresa**

Mark only one oval.

- De 1 a 2
- De 3 a 5
- De 6 a 10
- De 11 a 20
- De 21 a 50
- Mais de 50

10. **7. Por favor indique a percentagem de trabalhadores, da sua empresa, com ensino superior**

Mark only one oval.

- Entre 0% e 25%
- Entre 26 e 50%
- Entre 51% e 75%
- Acima de 75%
- Não sabe/Não responde

11. **Indique os principais produtos da sua actividade: ***

Tick all that apply.

- Azeites
- Frutícolas
- Panificação
- Queijos e outros produtos lácteos
- Produtos de pastelaria
- Produtos cárneos
- Vinhos e Aguardentes
- Produtos hortícolas
- Mel e produtos apícolas
- Doces e geleias
- Moluscos e Bivalves
- Ervas aromáticas
- Other:

12. 8. Qual é o seu público-alvo *

Tick all that apply.

- Mercado gourmet
- Mercado da Saudade
- Grande distribuição
- Other:

13. 9. Na sua região tem empresas concorrentes exportadoras? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Sem conhecimento

14. 10. A sua empresa exporta atualmente? *

Mark only one oval.

- Sim *Skip to question 15.*
- Não *Skip to question 47.*

Empresas Exportadoras

15. 11. Por favor, indique a taxa de exportações em relação ao volume de negócios total para o ano de 2012.

Divida volume de exportações por volume de negócios para obter a percentagem (entre 0 e 100).

.....

16. 11.1. Por favor, indique a taxa de exportações em relação ao volume de negócios total para o ano de 2013

Divida volume de exportações por volume de negócios para obter a percentagem (entre 0 e 100).

.....

17. 11.2. Por favor, indique a taxa de exportações em relação ao volume de negócios total para o ano de 2014 *

Divida volume de exportações por volume de negócios para obter a percentagem (entre 0 e 100).

.....

18. **11.3. Por favor, indique a taxa de exportações em relação ao volume de negócios total para o ano de 2015 ***

Divida volume de exportações por volume de negócios para obter a percentagem (entre 0 e 100).

.....

19. **12. Quais os mercados para onde exporta? ***

Tick all that apply.

- Norte da Europa
- Sul da Europa
- América do Sul
- América do Norte
- Norte de África
- Sul de África
- Ásia
- Other:

20. **13. Qual é o seu público-alvo? ***

Tick all that apply.

- Mercado Gourmet
- Mercado da Saudade
- Grande distribuição
- Other:

21. **14. Qual é o canal de exportação que melhor se adapta às suas necessidades? ***

Tick all that apply.

- De forma indireta (através de empresas exportadoras)
- De forma direta (através de importadores/distribuidores)
- Other:

22. **15. Classifique em termos de importância quais as razões para realizar exportações, sendo 1 menos importante e 3 mais importante: ***

Mark only one oval per row.

	1 (Pouco importante)	2 (Importante)	3 (Muito importante)	Não aplicável
Tenho excedente de produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho capacidade de aumento de produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quero que os meus produtos sejam mais valorizados em termos de preço; (quero acrescentar valor aos produtos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. **16. A sua empresa ou produtos que comercializa/produz, ganharam, nos últimos 4 anos, algum prémio internacional? ***

Mark only one oval.

- Sim
 Não

24. **17. Que língua utiliza para contactar os seus clientes internacionais? ***

Tick all that apply.

- Português
 Inglês
 Francês
 Alemão
 Other:

25. **18. Têm página de Internet? ***

Caso responda não, por favor passe para a pergunta 19.

Mark only one oval.

- Sim
 Não

26. **18a. Tem a sua página de Internet traduzida para mais do que uma língua? ***

Mark only one oval.

- Sim
 Não

27. **19. Considera que tem uma estratégia de marketing digital que integra site, blog, e redes sociais? ***

Mark only one oval.

- Sim
 Não

28. **20. Tem comércio online através de site próprio ou de outra plataforma electrónica? ***

Caso responda não passe para a pergunta 22

Mark only one oval.

Sim

Não

29. **21. Qual a percentagem de exportações obtida através da venda online?**

Mark only one oval.

De 1 a 5%

De 6% a 20%

De 21 a 50%

Mais de 50%

30. **22. Numa escala de 1 a 5, em que 1 significa não importante e 5 muito importante, diga por favor, o grau de importância que atribui aos seguintes fatores: ***

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Aumento do volume das exportações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento do volume de negócios através das exportações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da competitividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento do grau de inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. **23. Qual a frequência das suas exportações? ***

Mark only one oval.

Diária

Semanal

Mensal

Alguns meses por ano

Infrequente

32. **24. Considera que tem uma estratégia de internacionalização integrada na sua empresa? ***

Mark only one oval.

Sim

Não

33. **25. Das seguintes opções, por favor, indique o grau de importância para o sucesso do seu processo de exportação: ***

Mark only one oval per row.

	Não importante	Algo importante	Importante	Muito importante
Conhecimento dos mercados internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de tendências internacionais do setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptação dos produtos aos mercados internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação e marketing em mercados internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos humanos qualificados para o processo de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos humanos dedicados exclusivamente ao processo de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. **26. Das seguintes opções, por favor, classifique o seu nível de competência nas seguintes áreas: ***

Mark only one oval per row.

	Não tenho	Fraco	Médio	Bom	Muito bom
Conhecimento dos mercados internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de tendências internacionais do setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptação dos produtos aos mercados internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação e marketing em mercados internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos humanos qualificados para o processo de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos humanos dedicados exclusivamente ao processo de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. **27. Considerando uma escala de 1 a 5, em que 1 significa pouco importante e 5 muito importante, por favor indique o grau de importância que atribui aos seguintes fator: ***

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Realização de ações internacionais para o sucesso no processo de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio das associações empresariais no seu processo de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. **28. Realiza, ou já realizou, alguma ação internacional nos últimos 5 anos? ****Mark only one oval.*

- Sim
- Não

37. **29. Caso tenha respondido sim, que tipo de ações internacionais a sua empresa realiza ou realizou?***Tick all that apply.*

- Feiras internacionais
- Missões Empresariais
- Missões inversas
- Identificação de importadores através da AICEP ou/e outras bases de dados

38. **30. Classifique em termos de importância para a sua realidade empresarial os principais obstáculos tendo em conta a logística associada ao processo de exportação, sendo 1 menos importante e 3 mais importante ****Mark only one oval per row.*

	1	2	3
Duração do envio de mercadoria até ao país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de opções de transporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos associados ao transporte de mercadoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excesso de burocracia/documentos a preencher	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. **31. Quais são as suas principais dificuldades, no que diz respeito ao processo de internacionalização? ****Mark only one oval.*

- Falta de recursos humanos
- Falta de recursos financeiros
- Falta de conhecimentos de marketing internacional
- Falta de conhecimento de mercados
- Dificuldade em encontrar clientes
- Preços pouco atrativos
- Dificuldade em satisfazer exigências da União Europeia
- Dificuldade em satisfazer exigência de clientes estrangeiros

40. **32. Considera que tem capacidade própria para inovação de produtos e processos? ****Mark only one oval.*

- Sim
- Não

41. 33. Conta com o apoio de alguma associação empresarial no processo de internacionalização da sua empresa? *

Caso responda não, passe para a pergunta 34.

Mark only one oval.

Sim

Não

42. 33.1 Quais?

.....

.....

.....

.....

.....

43. 34. Caso tenha respondido não, à pergunta 33, por favor indique as razões para não procurar nenhuma associação empresarial para o apoio à internacionalização da sua empresa.

Mark only one oval.

Não tenho conhecimento de nenhuma

As que conheço não prestam esse tipo de serviços

Não sei que tipo de apoios estão disponíveis

Other:

44. 35. Conta com apoios comunitários, diretos, para o processo de internacionalização da sua empresa? *

Mark only one oval.

Sim

Não

45. 36. Conta com apoios comunitários, através de associações empresariais, no processo de internacionalização da sua empresa? *

Mark only one oval.

Sim

Não

46. 37. Tem conhecimento dos apoios comunitários disponíveis para o processo de internacionalização da sua empresa? *

Mark only one oval.

Sim

Não

Stop filling out this form.

Empresas não exportadoras

47. **11. A sua empresa já exportou no passado mas agora não exporta? Se responder “não”, passe à pergunta 12. ***

Mark only one oval.

Sim

Não

48. **11.a Porque é que deixou de exportar?**

Mark only one oval.

Dificuldade em encontrar clientes

Preços pouco atrativos

Dificuldade em satisfazer exigências da União Europeia

Dificuldade em satisfazer as exigências de clientes estrangeiros

Other:

49. **12. Classifique em termos de importância para a sua realidade empresarial as seguintes opções, sendo 1 menos importante e 3 mais importante: ***

Mark only one oval per row.

	1	2	3
Tenho excedente de produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho capacidade de aumento de produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quero que os meus produtos sejam mais valorizados em termos de preço; (quero acrescentar valor aos produtos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50. **13. Quais as vantagens que associa às exportações (escolha as opções que melhor relaciona à sua opinião)? ***

Tick all that apply.

Aumento do volume de negócios

Aumento de competitividade

Aumento do grau de inovação

Não vejo vantagens relativas à exportação

Other:

51. **14. Numa escala de 1 a 5, em que 1 significa não importante e 5 muito importante, diga por favor, o grau de importância que atribui aos seguintes fatores: ***

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
A exportação é importante para o crescimento do nosso negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A inovação é importante para o crescimento no nosso negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio das associações empresariais no processo de internacionalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52. **15. Realiza ou realizou alguma ação internacional? ***

Mark only one oval.

- Sim
 Não

53. **16. Caso tenha respondido sim, por favor, indique o tipo de ações internacionais a sua empresa realiza/realizou.**

Tick all that apply.

- Feiras internacionais
 Missões Empresariais
 Missões inversas
 Identificação de importadores através da AICEP e/ou outras bases de dados
 Other:

54. **17. Tendo em conta uma escala de 1 a 5 em que 1 significa impossível e 5 certo, indique por favor, a probabilidade de iniciar o processo de exportação no espaço de um ano. ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

55. **18. Tendo em conta uma escala de 1 a 5 em que 1 significa muito pouco e 5 bastante, por favor indique, o grau que atribui à sua capacidade de inovação. ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

56. 19. Utiliza entidades da sua região para o auxiliar no processo de inovação? *

Caso responda não passe para a pergunta 19b

Mark only one oval. Sim Não**57. 19a. Quais?**

.....

58. 19b. Não, porque:*Mark only one oval.* Conheço entidades, mas nunca as contactei Conheço entidades e tenho planos de as contactar Já contactei algumas entidades, mas não achei o serviço benéfico Não conheço nenhuma**59. 20. Utiliza entidades na sua região para o auxiliar no processo de exportação? ***

Caso responda não, passe para a pergunta 20b

Mark only one oval. Sim Não**60. 20a. Quais?**

.....

61. 20b. Não, porque:*Mark only one oval.* Conheço entidades, mas nunca as contactei Conheço entidades e tenho planos de as contactar Já contactei algumas entidades, mas não achei o serviço benéfico Não conheço nenhuma**62. 21. Considerando uma escala de 1 a 5, em que 1 significa impossível e 5 certo, por favor, indique a probabilidade de recorrer a alguma associação empresarial para o apoiar no processo de exportação. ****Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

63. **22. Tem conhecimento de apoios comunitários disponíveis para o processo de internacionalização da sua empresa? ***

Mark only one oval.

- Sim
- Não

64. **23. Considerando uma escala de 1 a 5, em que 1 significa impossível e 5 certo, por favor, indique a probabilidade de recorrer a apoios comunitários, de forma direta durante o próximo ano, para iniciar o seu processo de exportação. ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

65. **24. Quais são as razões para ainda não ter iniciado o processo de exportação? ***

Tick all that apply.

- Falta de recursos humanos
- Falta de recursos financeiros
- Falta de conhecimentos de marketing internacional
- Falta de conhecimento de mercados internacionais
- Other:

66. **25. Das seguintes opções, por favor, classifique o seu nível de competência nas seguintes áreas: ***

Mark only one oval per row.

	Não tenho	Fraco	Médio	Bom	Muito bom
Conhecimento dos mercados internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de tendências internacionais do setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptação dos produtos aos mercados internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação e marketing em mercados internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos humanos qualificados para o processo de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos humanos dedicados exclusivamente ao processo de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Powered by

