



UNIVERSIDADE DOS AÇORES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

Processo de Internacionalização das Empresas: Uma análise comparativa de casos de empresas dos Açores

Camila Rego Bettencourt Reis

Orientador: João Pedro Almeida Couto

Ponta Delgada, Março de 2016

Agradecimentos

A concretização desta dissertação de Mestrado contou com importantes apoios e incentivos sem os quais não se teria tornado uma realidade e aos quais estarei eternamente grata. Certamente, o espaço limitado desta seção de agradecimentos, não me permite gratificar, como devia, a todas as pessoas que, ao longo do meu Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais me apoiaram, direta ou indiretamente, a cumprir os meus objetivos e a realizar mais uma fase da minha formação académica. Desta forma, com um profundo sentido de agradecimento, deixo apenas algumas palavras.

Ao Professor Doutor João Pedro Almeida Couto, da Universidade dos Açores, pela sua dedicação e orientação, total apoio, disponibilidade, pelas opiniões e críticas, total colaboração no solucionar de dúvidas que foram surgindo ao longo da realização deste trabalho.

Quero deixar um forte agradecimento aos entrevistados pela amabilidade e disponibilidade que demonstraram, nomeadamente, ao Sr. António Serafim Vieira Moniz, Sr. Aurélio Moniz, Sr. Ludgero Moniz e Sr. Ildegardo Moniz da empresa António Mineiro & Andrade, Lda.. Ao responsável da empresa Quinta dos Açores em Ponta Delgada, em especial ao Dr. Valquirio Barcelos; à Dra. Ana Rita dos Santos Morgado da empresa Queijadas do Morgado & Filhas, Lda., que dispensaram o seu tempo e a informação respetiva de cada uma das empresas.

Aos *Meus Amigos*, pelos indetermináveis desabafos e pela partilha dos bons e maus momentos, que nos permite através dos relacionamentos diários e do conhecimento cumulativo crescer a nível pessoal.

Por fim, e não menos importante, à *Minha Família*, tios, tias, primos e primas, ao Vitor, pela admiração e presença constante no decorrer da minha formação, ao meu irmão Diogo, pelas opiniões e contributos obtidos em sucessivos diálogos e pelas suas reflexões,

um agradecimento pelo seu apoio, e em especial, aos Meus Pais, João e Maria, um enorme obrigada por acreditarem, obrigada por serem os meus modelos de coragem, pelo seu apoio incondicional, incentivo, amizade e paciência demonstrada. Obrigada pela total ajuda na superação dos obstáculos que ao longo desta caminhada foram surgindo e pelo esforço e dedicação que mantiveram toda a vida. A eles dedico este trabalho!

Resumo

A internacionalização é um processo fundamental do desenvolvimento económico e social, tanto a nível empresarial como da região, persuadido por ínfimos fatores que levarão a cabo um crescimento exponencial, pelo que devemos considerar esta temática como sendo de extrema relevância na atualidade. As oportunidades de crescimento e evolução em termos de resultados operacionais de uma empresa insular são minorados, explicado pela reduzida dimensão do mercado, recursos limitados e falta de mão-de-obra qualificada. Após um processo de internacionalização a empresa fica sujeita a uma maior pressão competitiva, aumentando os fenómenos de globalização e de integração económica. Abre diversas portas para o seu crescimento, alcançando, os detentores de capital, uma rentabilidade superior para a sua empresa.

Esta análise visou comparar negócios, criteriosamente selecionados, de diferentes dimensões, através de entrevistas semiestruturadas, aos responsáveis da empresa, obtendo uma análise comparativa que possa ser ilustrativa da realidade a estudar. Foram estudadas empresas com diferentes níveis de envolvimento internacional, nomeadamente, António Mineiro & Andrade, Lda., Grupo Barcelos e Queijadas do Morgado & Filhas, Lda..

Com os resultados obtidos averiguamos a existência de uma relação, particularmente, positiva e comum, enfrentadas pelo tecido empresarial açoriano. De um modo geral, há necessidade de readaptar os modos de envio e estratégias às condições de mercado para garantir a sustentabilidade do negócio face aos processos legais, demasiado burocratizados e complexos, que dificultam muitas vezes a expansão do negócio a nível internacional.

Palavras-chaves: internacionalização, vantagens competitivas, empresas locais, região

Abstract

Internationalization is a fundamental process of economic and social development for both business and the region, persuaded by endless factors that will carry out exponential growth, which we should consider this theme as being extremely relevant these days. The opportunities for growth and development in terms of the operating results of a company are minimized, explained by the small size of the market, limited resources and lack of skilled labour. After a process of internationalization the company is subject to greater competitive pressure, increasing the phenomena of globalization and economic integration. Opens various doors for it's growth, reaching shareholders, higher profitability for one's business.

This analysis aimed to compare businesses, carefully selected, from different dimensions, through semi-structured interviews, the management of the company, to obtain a comparative analysis that can be illustrative of reality to study. Companies were studied with different levels of international involvement, including, António Mineiro & Andrade, Lda., Grupo Barcelos e Queijadas do Morgado & Filhas, Lda..

With the results ascertained, exists a relationship, particularly positive and common faced by the Azorean business sector. In general, there is a need to adapt delivery modes and strategies to market conditions to ensure the sustainability of the business to face lawsuits, too bureaucratic and complex, which often makes it difficult to expand internationally.

Keywords: Internationalization, competitive advantage, local enterprises, region

Índice

Introdução.....	1
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	8
1.1. Teorias do processo de internacionalização	8
1.1.1. Teoria do ciclo de vida do produto	10
1.1.2. O Paradigma Eclético de Dunning	11
1.1.3. Teoria das Imperfeições do Mercado.....	13
1.1.4. Teoria dos Custos de Transação.....	15
1.1.5. Modelo de Uppsala	17
1.1.6. Modelo I-M.....	19
1.2. Formas de Internacionalização	21
1.3. Internacionalização das PME	30
1.4. Síntese	35
CAPÍTULO II – METODOLOGIA.....	37
2.1. Método de estudo utilizado.....	37
2.2. Escolha das empresas a estudar	39
2.3. Recolha de informação.....	40
2.4. Variáveis de Estudo	41
2.5. Síntese	42
CAPÍTULO III- ESTUDO EMPÍRICO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DE CASOS DOS AÇORES... 43	
3.1. Região Autónoma dos Açores (RAA)	43
3.2. Apresentação das empresas	49
3.2.1. António Mineiro & Andrade, Lda.	51
3.2.2. Grupo Barcelos.....	66
3.2.3. Queijadas de Adelino Morgado & Filhas, Lda.	81
3.3. Análise comparativa dos casos.....	92
3.4. Síntese	107
CAPÍTULO IV- DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.....	109
4.1. Contributos Teóricos	109
4.2. Implicações Práticas	112
4.3. Limitações e Pistas de Investigação Futura.....	113
Referências Bibliográficas	114
Anexo	123

Lista de Tabelas

Tabela 1. Modelos de Inovação (I-M).....	20
Tabela 2. Factos relevantes: Questão 1.	93
Tabela 3. Factos relevantes: Questão 2.	94
Tabela 4. Factos relevantes: Questão 3.	96
Tabela 5. Factos relevantes: Questão 4.	98
Tabela 6. Factos relevantes: Questão 5.	99
Tabela 7. Factos relevantes: Questão 6.	101
Tabela 8. Factos relevantes: Questão 7.	103
Tabela 9. Factos relevantes: Questão 8.	105
Tabela 10. Factos Relevantes: Questão 9.	106

Lista de Figuras

Figura 1. Estrutura da Dissertação.....	6
Figura 2. Teorias da Internacionalização.....	9
Figura 3. O Paradigma Eclético de John Dunning.	12
Figura 4. Fatores internos e externos à empresa.....	22
Figura 5. Árvore de decisão.....	25
Figura 6. Tipos de Licença.	27

Lista de Abreviaturas

ANIL	Associação Nacional dos Industriais de Lacticínios
ANJE	Associação Nacional de Jovens Empresários
DRAIC	Direção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade
EMN	Empresas Multinacionais
EUA	Estados Unidos da América
<i>FDI</i>	<i>Foreign Direct Investment</i>
GRA	Governo Regional dos Açores
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IDPE	Investimento Direto Português no Exterior
IGP	Indicação Geográfica Protegida
<i>JV</i>	<i>Joint Venture</i>
OMT	Organização Mundial do Turismo
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
RAA	Região Autónoma dos Açores
SDEA	Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores
<i>SKU</i>	<i>Stock Keeping Unit</i>
SREA	Serviço Regional de Estatística dos Açores
TIC	Tecnologias de informação e Comunicação

Introdução

Um dos efeitos mais perceptíveis do domínio económico e extraeconómico é representado pela globalização e pela internacionalização do negócio da empresa (Verisan, 2011). A este propósito, o conceito de globalização tem de ser encarado numa ótica multifacetada, dada a inexistência de uma definição universal, e pelo fato de a globalização não ser um fenómeno recente (Medeiros, 2013).

Em primeira instância a globalização Financeira foi definitivamente marcada pela década de 90 do século passado. A análise “Benefício-Custo” da globalização financeira revela um ponto central da controvérsia da Política económica.

As vantagens passam pelo aumento da eficiência empresarial, desenvolvimento do setor financeiro, movimentos cambiais, apoio à integração comercial, enquanto, a desvantagem da globalização financeira, segundo uma corrente de economistas (Stiglitz, Bhagwati) citado por Medeiros (2013), que perfilham a tese de que “a completa liberalização de capitais prejudica a estabilidade financeira mundial, aumenta a volatilidade e provoca numerosas crises”.

Contudo, os últimos quinze anos a globalização produtiva e comercial evidenciou dois aspetos fundamentais, aparentemente contraditórios, mas que coexistem, nomeadamente, a concentração geográfica da produção e a fragmentação internacional da mesma. Esta globalização constitui um fenómeno interativo, partindo do princípio produção-comércio. ”A globalização comercial teve o mérito de aprofundar a integração dos mercados” (Medeiros, 2013). Recomeçou a partir das análises clássicas e neoclássicas do comércio internacional, passando pela via mais recente dos modelos fundamentados nas relações intrassetoriais, economias de escala, mercados de concorrência monopolística e variedade de produtos.

Outra faceta passa pela globalização tecnológica, nomeadamente, ao que diz respeito à liberalização das trocas e dos movimentos de capitais, que vieram possibilitar às empresas realizar programas tecnológicos. Esta ocorrência dá-se a partir de alianças entre empresas, licenças, acordos de investigação e desenvolvimento, *Joint Venture (JV)* e Filial-Rede.

As telecomunicações, que apresentam uma indústria em rede, tiveram uma repercussão positiva no aumento do volume do comércio, designado também de comércio eletrónico, fazendo aumentar exponencialmente a concorrência.

Por fim, não seria possível falar em globalização económica, sem ter sido, precedida da chamada revolução dos transportes. Desde sempre, ocorreram grandes obstáculos à circulação de bens e pessoas devido aos serviços de transportes. Em função dos fatores de interioridade em continentes e fatores como a insularidade, as redes de transportes não poderiam funcionar entre regiões e países, pois, estas difeririam entre si, resultando em custos de transportes altíssimos e tempos de entrega dilatados. Ocorreu, então, o aparecimento da empresa global que permitiu o aparecimento de abastecimento *just-in-time*, permitiu minimizar o tempo de entrega (especialização vertical do comércio), e permitiu a ultrapassagem da remessa simples, através de novas atividades de empacotamento, etiquetagem ou conservação em frio.

A globalização deu-se através da revolução tecnológica dos transportes marítimos, onde veio fortalecer a competitividade mundial, assim como, o transporte terrestre, que abarca a rodovia, os caminhos-de-ferro e os oleodutos/gasodutos, e ainda o transporte aéreo, que historicamente, estava submetido aos acordos intergovernamentais que fixavam o tráfego aéreo e suas respectivas tarifas. Foi objeto de desregulamentação a partir de 1978 nos Estados Unidos da América (EUA), pelo presidente Carter. A política de

“Céu Aberto” prosseguiu caminho até aos nossos dias, acompanhada de numerosas falências de companhias de bandeira (Medeiros, 2013).

Assim, segundo Medeiros (2013), a globalização nos seus mais variados aspetos multifacetados, simboliza o estreitamento da interdependência mundial onde se diluem os mercados nacionais e se destaca a fluidez da circulação de bens e serviços, de capitais e pessoas. Ocorrem de facto vários efeitos de globalização a nível político, económico, tecnológico, liberalização financeira e social.

Outra forma de podermos refletir sobre a globalização é pensarmos que nenhuma economia, país ou nação, vive isoladamente e desta forma é imprescindível um entendimento alargado e holístico do mundo, isto porque, gestores empresários, académicos e governantes deparam-se constantemente com situações de tomada de decisões a nível estratégico e político (Ferreira, Reis, e Serra, 2011).

As empresas multinacionais (EMN) enfrentam o mundo à procura de oportunidades de investimento e de alavancagem das suas competências e vantagens específicas.

As empresas portuguesas conseguirão ter algumas vantagens não negligenciáveis no futuro cenário mundial que se constrói (Ferreira, Reis, e Serra, 2011). Não esquecer que cada vez mais estão sujeitas à competição de empresas e produtos estrangeiros. A competitividade consiste, pois, em transformar ideias em produtos de uma forma melhor, mais rápida (*time-to-market*) e mais barata do que os concorrentes (Leitão, Ferreira, e Azevedo, 2008).

A globalização concomitantemente com a liberalização do mercado e a transformação tecnológica, está conduzindo a um rápido escoamento de conhecimentos para as pessoas do outro lado da fronteira (Javalgi e Grossman, 2014), assim abrem-se portas para um mundo de oportunidades para as empresas (Leonidou, 2004).

Em um cenário otimista as visões futuras da conjuntura económica do país tendem a melhorar comparativamente a cenários que passamos recentemente. Isto deve-se essencialmente a novos horizontes, à implementação de novas leis e regras que possibilita às empresas múltiplas oportunidades de expansão, tal como refere (Leonidou, 2004).

A abertura com a arena internacional pressionou as empresas domésticas a competirem com empresas internacionais, implicando maiores níveis de competitividade para as empresas (Condo, 2000) ganharem e manterem vantagem competitiva em outro mercado, através da estratégia de singularidade (Rua e Melo, 2015), que o distingue da concorrência. Viabiliza um ambiente propício à reapreciação das economias insulares, à expansão do investimento além-fronteiras, à homogeneidade acrescida dos padrões de consumo e mesmo a proximidade entre culturas (Freire, 1998). O aumento do ambiente competitivo interno (Baldacchino, 2005a), é explicado também pela entrada de empresas externas nos mercados locais, expondo as empresas locais a fenómenos de globalização e de integração económica (Cordeiro, 2007).

Após a segunda guerra mundial, ocorreram alterações significativas na economia mundial. O conceito de economia internacional, como ramo sistematizado do saber, trata simultaneamente questões macroeconómicas, que estão intrínsecos conceitos como a globalização, o preço de exportação ou de produção e questões microeconómicas, que derivam do relacionamento entre Estados o entre Blocos regionais (Medeiros, 2013).

Por outro lado, a globalização dos mercados, ou de produção, encara infandas barreiras que impedem a expansão das empresas. Essas barreiras podem ser restrições legais, como informais, risco político e a própria cultura associada ao país. Uma pequena barreira a considerar, o Etnocentrismo, que é um conceito da Antropologia, definido como, a visão apresentada por alguém que considera o seu grupo étnico ou cultura, o centro de tudo, portanto, é a capacidade de nutrir um sentimento positivo extraordinário

com relação ao que é produzido na nossa região para acreditarmos que tem um valor acima do normal. Esta pode ser uma restrição, isto porque, muitos países são considerados etnocêntricos aos seus produtos e ao que a sua região oferece.

No entanto, importa frisar que a globalização beneficia os cidadãos, a um maior acesso à diversidade de produtos e serviços, a preços muitas vezes mais baixos, facilitando também na procura a empregos com salários mais elevados (Dias, 2010).

A literatura tradicional aborda de forma bastante pessimista a internacionalização das regiões insulares, ao invés da literatura mais recente que apesar das barreiras a que estão sujeitas, reportam para casos de sucesso internacional (Câmara, 2007). As regiões insulares, são locais onde estão articulados a barreiras, como custos mais elevado dos transportes, implantação em mercados exíguos, em que é quase impossível de atingir uma escala de produção económica o que torna difícil de aceder aos clientes ou mesmo a mão-de-obra especializada (Anderson, 2000). Este nascimento no “local errado”, não impediu que as empresas e as economias destas nações, à partida com um *handicap* geográfico, se afirmassem na arena mundial (Doz, Santos, e Williamson, 2001). Estas barreiras podem ser superadas e transformadas em vantagens de localização das economias periféricas.

A abertura do mercado americano para as empresas portuguesas possibilitou uma oportunidade única, para a conquista dos segmentos de mercado altamente atrativos (Tiago, 2013), possibilitando também as regiões insulares, como os Açores, a terem ligações económicas mais fortes com o resto do mundo devido precisamente à globalização (Câmara, 2007).

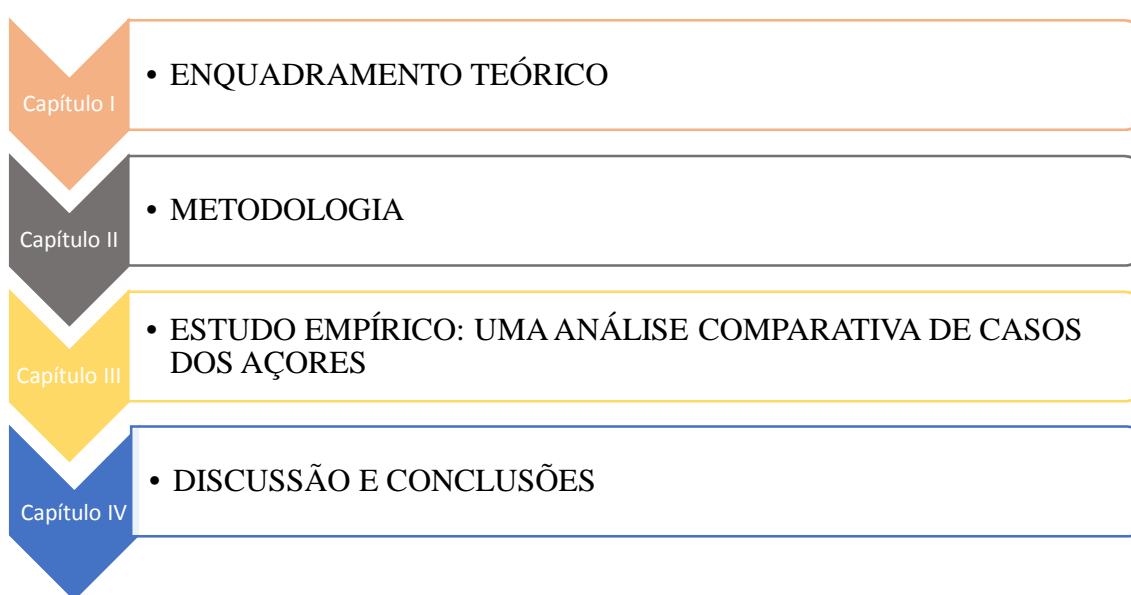
Alias, é neste mundo globalizado, em que existem as mais variadas mudanças a nível dos gostos e preferências e onde os produtos têm ciclos de vida mais reduzidos. A flexibilidade que caracteriza as Pequenas e Médias Empresas (PME) pode ser uma mais-valia (Ferreira, Reis, e Serra, 2011). Não estamos alheios a processos que criam um

ambiente de competição, devido à intervenção de atores internacionais, contexto que pode ser considerado "exportar-ou-morrer" (Baldacchino, 2005).

Assim, o objetivo geral desta dissertação é identificar os aspetos do processo de internacionalização e o impacto que tem este processo em empresas de cariz açoriano, no sentido de obter uma análise comparativa que possa ser ilustrativa da realidade a estudar.

Desta forma, a Figura 1. Estrutura da Dissertação apresenta uma visão geral de como se encontra estruturada a dissertação, para obtenção dos resultados pretendidos.

Figura 1. Estrutura da Dissertação.



Assim, o primeiro capítulo, referente ao enquadramento teórico, abordará em uma primeira instância, as variadas teorias e suas formas de internacionalização, assim como os negócios internacionais de uma forma global, passando por tratar aspetos relativos à internacionalização. Razões, problemas, riscos e mercados de futuro para PME, são outros aspetos que serão descritos.

No capítulo dois, metodologia, é justificada a escolha do método de estudo, seguida da apresentação geral dos casos a estudar, e apresentadas os principais vetores de utilização para as variáveis de estudo.

No capítulo três, estudo empírico, uma análise comparativa de casos dos Açores, e após a apresentação global das três empresas no capítulo anterior, procedeu-se a numa fase introdutória à descrição da RAA, prosseguida da apresentação e resposta às variáveis de estudo das três empresas. Neste capítulo vai haver ligação entre os fatos relevantes derivado das variáveis e a revisão literária, para obter a análise comparativa e chegar aos resultados.

A dissertação é finalizada com o capítulo quatro, que apresenta as discussões, conclusões, nomeadamente os seus contributos teóricos, implicações práticas e limitações e pistas para uma futura pesquisa.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No primeiro capítulo, analisamos ideias que derivam de uma coletânea de conhecimentos de tópicos desde as principais teorias relacionadas com este estudo, tais como, as suas formas de internacionalização e a seleção dos mercados de atuação.

Como também, procuramos arranjar fundamentos que levam à decisão deste conceito de internacionalização para as PME e que implicações ocorrem para quem vive os problemas da insularidade. Vão ser abordados outros conceitos como, relacionamentos inter-organizacionais e a tecnologia.

1.1. Teorias do processo de internacionalização

O processo de internacionalização é conceituado por inúmeras teorias que elucidam motivações díspares para a realização dos negócios internacionais.

Faz sentido abordar teorias de internacionalização quando os mercados de matérias-primas, produção ou distribuição não são eficientes (Moraes, Oliveira, e Kovacs, 2006).

A empresa ao criar o seu próprio fluxo evita custos associados à intervenção governamental, custos contratuais. Esta detém maior capacidade de controlo de fornecedores, podendo controlar o seu próprio processo de distribuição e adquirir benefícios com a subsídio cruzada e fixação de preços de transferências.

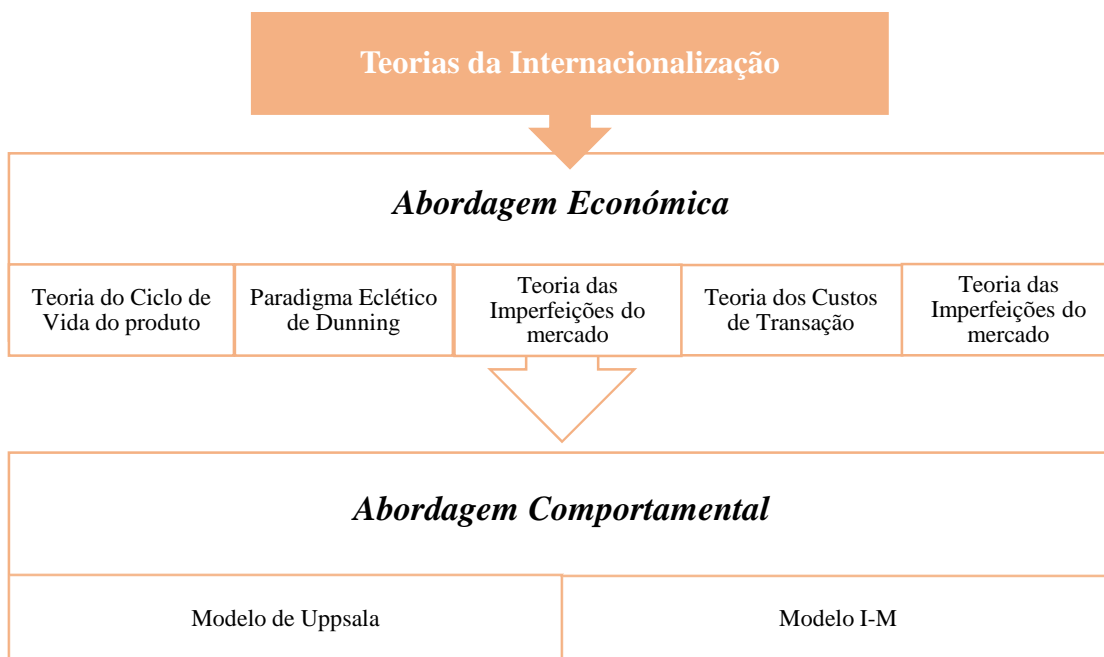
O objetivo principal deste tópico é estudar criticamente as teorias, construindo uma ligação entre alguns de seus conceitos-chave para um melhor entendimento do processo de internacionalização, unindo fatores internos da empresa, tais como, recursos tangíveis e intangíveis, o processo de aprendizagem, as estratégias de gestão e os *networks*¹, e

¹ Segundo (Cruz, 2016), o *network* é elementar para que se reduza as distâncias culturais, institucionais e psicológicas, sendo este um instrumento que facilita o acesso a informação essencial, quando se pretende instituir um negócio num mercado externo.

fatores externos, nomeadamente, o posicionamento, o ciclo de vida dos produtos e as imperfeições e falhas do mercado, mediados pelos elos supranacionais, nacionais, dos conglomerados, industriais e das empresas.

As teorias de internacionalização dividem-se em duas grandes categorias: económica e comportamental. A Figura 2. Teorias da Internacionalização, ilustra as teorias da internacionalização com base nas duas vertentes, económica e comportamental. A abordagem económica foca essencialmente nas vantagens, que possui uma empresa em investir em mercados externos, e, explica o Investimento Direto Estrangeiro (IDE). Assim prevalecem soluções racionais, orientadas para decisões que maximizem retornos económicos. A abordagem comportamental visa a internacionalização como um processo. Este é caracterizado por fatores comportamentais que são adotados por empresas nos mercados externos. Os fatores são, nomeadamente, as atitudes, perceções, tomadas de decisões, que condicionam as questões, de onde, e, como, expandir para o exterior, minimizando sempre o risco.

Figura 2. Teorias da Internacionalização.



1.1.1. Teoria do ciclo de vida do produto

A teoria do ciclo de vida de um produto descreve a evolução do produto. O produto desloca-se para países com menores níveis de rendimento à medida que evolui ao longo do seu ciclo de vida (Vernon, 1966).

A teoria do ciclo de vida do produto tal como definida por Vernon (1966) expõe a realidade económica dos EUA à época (Câmara, 2007), analisando os fatores determinantes de padrões de comércio e dos investimentos produtivos norte-americanos no exterior, e não analisando a internacionalização como se fosse uma única empresa.

Segundo o modelo, influenciado pelo paradigma da imperfeição do mercado, o processo de produção é caracterizado por economias de escala. Neste caso a empresa descobre uma inovação no mercado do país de origem, em que pode ser desenvolvido em outros países, isto através de exportação ou implementação de subsidiárias.

A internacionalização dá-se após o desenvolvimento de um produto, normalmente em países mais desenvolvidos em que, na etapa posterior a empresa exporta para mercados menos desenvolvidos. O IDE ocorre de forma semelhante. Os fluxos de investimento deslocam-se para os países desenvolvidos para gerarem produtos inovadores e dos países desenvolvidos à medida que os produtos passam de inovadores para a produção em massa.

As vantagens de localização, também, são referidas por Vernon (1966), porque o baixo custo de produção em certas localizações geográficas é possível, a partir do momento em que, o produto atinge um maior grau de standardização, e passa a ser vendido em mais mercados.

Em 1979, Vernon reconsidera o seu modelo devido a alterações que ocorreram nos padrões de internacionalização de empresas americanas, nos finais da década de 1970, uma vez que as condições de certeza que se viviam naquela época já não se encontravam

válidas. Muitas empresas americanas cada vez mais introduziam os novos produtos em vários mercados simultaneamente, isto porque, já existiam redes de produção diversificadas pelo mundo. Assim o seu modelo não abrangia dois fatores: referente à diminuição da distância entre os níveis de renda *per capita* e o padrão de custos relativos dos fatores dos EUA e dos países desenvolvidos (Europa e Japão), que teve o efeito de determinar a condição dos americanos como *locus* preferencial para o surgimento de inovações. O segundo fator é explicado pelas empresas passarem a desenvolver as suas atividades, mediante, o estabelecimento de redes mundiais de produção e distribuição, inserindo novos produtos, simultaneamente, em vários mercados, como já referido anteriormente.

1.1.2. O Paradigma Eclético de Dunning

O professor John Dunning no seu paradigma eclético da produção internacional ou OLI, defende pela primeira vez, em 1973, representando de forma mais esquematizada em 1988, as vantagens de posse, de localização e de internalização que as empresas deveriam tentar integrar (Dunning, 1988). Deste modo, a Figura 3. O Paradigma Eclético de John Dunning, resume as principais vantagens a ter em conta no processo de decisão de internacionalização, isto é, como entrar no mercado. As vantagens apresentadas são determinantes dos padrões e extensão do IDE.

As três principais vantagens necessárias a avaliar, a partir do momento que existe a decisão de internacionalização, essencialmente sobre a modo de entrada. A combinação dos três fatores é a forma com que as EMN vão atuar relativamente a um mercado, e vão variar de acordo com o país, a indústria e as características da empresa.

Figura 3. O Paradigma Eclético de John Dunning.



Dunning (1988) integra as teorias de organização industrial, localização e do ciclo de vida do produto de Vernon, independentes umas das outras, para dar resposta ao porquê, onde e quando internacionalizar. Este modelo abrange todos os elementos necessários a explicar, especificamente, qualquer atividade produtiva no exterior.

As empresas locais, concomitantemente, com as EMN podem estabelecer uniões, de forma a complementar as suas aptidões centrais, esta foi uma das razões mais recentes de Dunning (2001), que levou-o a admitir a possível existência de vantagens de localização. O capital social tem um papel extremamente importante, desta forma é necessário que a empresa possua ativos relacionais (*relational assets*). Assim, a coordenação e os negócios

são mais eficazes, porque está presente a capacidade relacional que permite à empresa aceder a recursos e estabelecer os próprios recursos (Dunning, 2002).

É portanto um modelo multi-teórico, voltado para a orientação da produção, que aborda as entradas por meio de exportação, licenciamento e IDE, a partir de aquisição ou instalação de uma subsidiária, não incluindo o processo de *JV* na demonstração do seu modelo.

1.1.3. Teoria das Imperfeições do Mercado

A teoria das imperfeições do mercado foi defendida por Hymer na sua tese de doutoramento em 1960, e esta veio modificar os modelos neoclássicos de comércio internacional, predominantes até ao final dos anos 60, em que preconizavam as empresas a investir no exterior aquando de um aumento nas taxas de juro nesse país relativamente às que se registavam no seu país de origem. Esta justificação foi considerada insuficiente por Hymer, pelo que investigou existirem alguns aspetos peculiares alusivos à atividade das EMN (Hymer, 1960).

Assim, Hymer em 1960 defende que as oportunidades que existem em outros países podem compensar a sua maior exposição aos riscos e incertezas, presentes no país recetor dos seus investimentos, e isto leva a um maior investimento por parte destas empresas. De um modo geral, a teoria sugere que as empresas internacionalizam para explorar vantagens específicas e imperfeições de mercado.

Segundo a teoria de Hymer, poderiam erigir barreiras à sua entrada, isto porque, a empresa ao ingressar num mercado desconhecido tem uma desvantagem, que se traduz em custos adicionais, passando a lidar em um novo enquadramento pelo que, para o suplantar, deverá deter vantagens de propriedade face à concorrência. O autor conclui que a principal razão reside no facto de os mercados serem imperfeitos,

estas imperfeições de mercado são considerados fatores catalisadores do IDE, aquelas que possuem vantagens comparativas. O IDE está ligado a um conjunto de ativos únicos (*unique assets*), que esclarecem uma sequência de vantagens de propriedade ao nível comercial, tecnológico, *know-how*, economias de escala e às perspectivas de diferenciação da produção, nomeadamente, técnicas de gestão, liderança e acesso a mercados externos.

Em 1969, segundo Kindleberger, as imperfeições dos mercados são a principal fonte de explicação do IDE, e existe uma maior afluência na transferência de vantagens comerciais e tecnológicas, possibilitando a sua exploração para os mercados externos. No entanto, estes requisitos não são suficientes para explicar a opção pela produção em mercados externos, pelo que devem ser explicados também pelas vantagens de localização, como os preços dos *inputs* e transportes, a existência de barreiras comerciais que dificultem as importações bem como a sofisticação das infraestruturas, entre outras (Kindleberger, 1969).

Em 1971, Kindleberger alargou a abordagem de Hymer, dando continuidade à análise das imperfeições de mercado, incutindo que estas devem existir ao nível do mercado de bens e fatores para que o IDE possa desenvolver-se.

Para que ocorra vantagens inerentes às empresas estrangeiras vai implicar a existência de imperfeições de mercado, e estas podem ser criadas a partir da existência de economias de escala internas ou externas à empresa, sendo esta a base de muitos mercados oligopolistas dentro dos quais as EMN atuam. Podem ser criados a partir da existência de fatores relacionados com a diferenciação de produtos, com as técnicas de marketing e com os preços dos impostos. Também são criadas pelo impacto das políticas governamentais, fundamentalmente ao nível fiscal, monetário e através da criação de barreiras comerciais. Os fatores de mercado únicos, como os direitos de propriedade industrial, as diferentes capacidades ao nível da gestão e a detenção de uma tecnologia

superior à dos concorrentes são outros fatores que implicam a existência de imperfeições de mercado (Kindleberger e Nicolas, 1971).

Em 1973, Knickerbocker procura explicar a internacionalização das empresas oligopolistas, por forma a minimizarem os seus custos, com base na imitação da concorrência, intitulada de Teoria da Reação Oligopolista. Nos mercados oligopolistas, os movimentos ocorridos nas empresas vão ter um efeito “imitação” do comportamento do concorrente, isto é, “*follow the leader*”, procurando assegurar os seus interesses comerciais nesses mercados, minimizando o risco e a incerteza, e impedindo que as empresas atinjam uma posição vantajosa nesses mercados (Knickerbocker, 1973).

1.1.4. Teoria dos Custos de Transação

Em 1937 Ronald Harry Coase, no seu artigo *the nature of firm*, identificou o crescimento das firmas, sugerindo que quanto mais barato racionalizar os custos de transação de um determinado produto mais este crescerá, e obterá maior benesse do que adquiri-lo diretamente no mercado. Mais tarde, em 1991 o economista Ronald Coase desenvolveu o Teorema de Coase.

Esta é uma teoria baseada no desenvolvimento de uma solução privada ótima às externalidades, isto é, uma deliberação sem a intervenção do Estado que maximiza o bem-estar social. Este teorema defende que se os agentes afetados por externalidades conseguirem negociar, sem os custos de transação, a partir de direitos de propriedade bem elucidados pelo Estado, poderão negociar e chegar a um acordo em que estas serão internalizadas.

Após os trabalhos seminais de Ronald Coase (1937), Williamson (1975, 1979, 1981) é conhecido por ter desenvolvido a Teoria dos Custos de transação. No seu modelo teórico as transações são o foco da análise, nos quais estão envolvidos custos, e a minimização

através da identificação e utilização de estruturas de coordenação eficientes, estruturas que o autor intitula como estruturas de governança (escolhendo a estrutura de governança mais adequada). Segundo Williamson (1979) as estruturas vão desde a configuração mais simples de execução de transações, até à mais complexa da integração na hierarquia da empresa.

As transações são caracterizadas com base em três atributos, nomeadamente, no seu nível de especificidade relativamente aos ativos, incerteza a que estão sujeitos e à frequência com que ocorrem.

Esta teoria defende que as empresas vão ultrapassar os mecanismos comerciais², optando por concretizar o IDE, peculiarmente, no caso das transações que envolvam ativos com um elevado nível de especificidade, em relação à empresa e à indústria, e que ocorram com frequência, em que os benefícios decorrentes da sua internalização sejam eminentes, tendo em conta os elevados benefícios que daí poderão decorrer.

Os custos de transação estão associados por dois fatores essenciais:

1. O primeiro fator está associado ao comportamento humano, sendo este composto por dois componentes elementares na sua atuação:

- i. A racionalidade limitada, na medida em que as pessoas resolvem e tomam decisões com base em informação imperfeita, processando informação num ambiente de incerteza; e
- ii. O comportamento oportunista, sustentado na prossecução do interesse próprio em detrimento do interesse comum, como a distorção da informação e até mesmo a tentativa de enganar outros agentes eventualmente envolvidos na transação.

² A transação transfronteiriça envolve a exploração das vantagens competitivas da empresa através de mecanismos comerciais, tais como a exportação ou licenciamento

2. O segundo fator que está associado aos custos de transação tem a ver com a especificidade dos ativos a transacionar, em particular as transações de bens e/ou ativos, bens que podem ser recursos físicos ou humanos que a empresa utiliza para determinada função. Quando referimos a um bem único ou específico, é necessário, prudência para que a empresa que possui o bem não passe para os seus concorrentes e passe a ter modos de entrada baseados em investimento, internalizando as transações. Assim em uma empresa com elevado grau de especialização é mais difícil ocorrer transferência em termos de propriedade, e o contrário também acontece, uma empresa em que os bens tenham um grau de especificidade reduzida, tenderá a empregar modos de entrada baseados no mercado (Bell, McNaughton e Young, 2001).

Para determinados bens, a transação mais correta poderá não ser a partir do mercado e sim a internalização, isto significa que a operação sucederá na própria empresa.

Em 1985, Williamson defende que a empresa obterá vantagens se sobrepuser ao mercado e internalizar a transação, desde que os custos de transação sejam elevados.

1.1.5. Modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala ou modelo U-M foi desenvolvido pelo Johanson e Wiedersheim-Paul em 1975, esta teoria detém grande relevância para o entendimento da execução de negócios internacionais, em que segue um processo de internacionalização gradual e a internacionalização é conceptualizada com base no conhecimento do mercado.

A teoria foi fundamentada no estudo de quatro empresas suecas, tendo o processo de internacionalização uma certa sequência (evolução gradual), isto porque as motivações estão relacionadas com o conhecimento e aprendizagem e, logo, exigem das organizações competências específicas para a sua realização. Após o desenvolvimento da empresa no mercado doméstico, a internacionalização pode atuar de quatro modos diferentes,

designados de estágios, investindo os seus recursos gradualmente e obtendo conhecimento sobre determinado mercado estrangeiro de modo incremental, portanto o nível é alterado conforme o nível de conhecimento relativamente ao mercado estrangeiro, a chamada cadeia de estabelecimento. Os estágios podem ser:

- i. Atividades de exportação irregulares;
- ii. Atividades de exportação através de agentes;
- iii. Estabelecimento e uma subsidiária no estrangeiro; e
- iv. Estabelecimento de uma unidade de produção/fabrico

Em 1975, os pesquisadores suecos Johanson e Wiedersheim-Paul definem a distância psíquica como as diferenças compreendidas entre valores, práticas de gestão e educação de dois países. Ao longo do processo de internacionalização a distância psíquica aumenta de país para país. Será mais viável para as empresas realizarem negócios com países culturalmente mais próximos (Seabra, 2002). Segundo os autores entre as empresas e o mercado a distância psíquica é encarada como fatores que impossibilitam ou perturbam os fluxos de informação, fatores que podem ser classificados como as diferenças de idioma, cultura, estrutura de mercado, legislação, preferências dos consumidores, hábitos. A empresa tende a atuar com a propensão de evitar a incerteza aquando de um processo de internacionalização.

Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) “a distância psíquica está correlacionada com a distância geográfica, embora existem exceções”.

Johanson e Vahlne (1977) reformularam o modelo de Uppsala baseando-se em três pressupostos:

- i. No processo de internacionalização o maior obstáculo é a ausência de conhecimento;

- ii. Para a internacionalização, a informação é adquirida a partir das operações da empresa no exterior; e
- iii. A empresa internacionaliza as suas operações investindo em recursos de forma gradual.

Influenciados pelos pressupostos existem dois conceitos chaves da internacionalização nomeadamente: o empenhamento e o conhecimento do mercado (*market commitment* e *market knowledge*, respetivamente).

Baseados na teoria comportamental, os autores distinguem dois aspetos fundamentais como aspetos de estado, caracterizados pelo empenhamento e informação relativamente aos mercados e operações e os aspetos de mudança que dizem respeito ao funcionamento das atividades e decisões dos recursos no estrangeiro (Johanson e Vahlne, 1977).

Vários autores (Bilkey e Tesar, 1977; Cavusgil, 1980 e 1984; Calof, 1993; Coviello e McAuley, 1999) afirmaram que para diversos estudos do processo de internacionalização de PME, o modelo de Uppsala é imbuído como um modelo relevante.

Contudo o modelo de Uppsala, tal como outros modelos, foi criticado a partir de outros estudos. As críticas foram apontadas para a fase inicial do processo de internacionalização (Salvador, Porto, e Pessoa, 2008), em que o processo uma vez iniciado, não depende das decisões de estratégias, este poderá continuar sem qualquer influência (Andersen, 1993).

1.1.6. Modelo I-M

O modelo I-M surgiu nos anos 80, e este modelo admite que o processo de internacionalização é baseado na inovação, seguindo várias etapas.

A grande associação à marca que, muitas vezes, não é possível distanciar, em junção, com a especificidade da indústria, influenciado pelo ambiente político, económico e

cultural, geralmente implica para a empresa a não aplicação do processo de exportação como primeira opção. O modelo não descreve como iniciar o processo de internacionalização, este apenas faz referência ao processo de exportação.

A decisão de internacionalizar é portanto encarada como uma inovação para a empresa e neste seguimento Andersen (1993) aborda quatro modelos de internacionalização, que podemos verificar na Tabela seguinte:

Tabela 1. Modelos de Inovação (I-M).

Bilkey e Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
<p>Etapa 1: A empresa não está interessada em exportar</p> <p>Etapa 2: A empresa exporta quando os clientes pedem mas não desenvolve a exportação</p> <p>Etapa 3: A empresa explora ativamente a possibilidade de exportar</p> <p>Etapa 4: A empresa experimenta a exportação para um país psicologicamente próximo</p> <p>Etapa 5: A empresa transforma-se numa exportadora experiente</p> <p>Etapa 6: A empresa explora a possibilidade de exportar para países psicologicamente mais distantes</p>	<p>Etapa 1: Marketing Doméstico: A empresa vende única e exclusivamente só ao mercado doméstico</p> <p>Etapa 2: Pré-exportação: A empresa analisa a possibilidade e viabilidade de exportação</p> <p>Etapa 3: Experiência: A empresa inicia o processo de exportação limitada para um país psicologicamente próximo</p> <p>Etapa 4: Envolvimento Ativo: Exportação direta para países psicologicamente mais distantes</p> <p>Etapa 5: Envolvimento Comprometido: A empresa decide constantemente na distribuição de recursos limitados entre o mercado doméstico e estrangeiro</p>	<p>Etapa 1: Empresa totalmente desinteressada</p> <p>Etapa 2: Empresa parcialmente interessada</p> <p>Etapa 3: Empresa exploradora</p> <p>Etapa 4: Empresa experimental</p> <p>Etapa 5: Pequena exportadora com experiência</p> <p>Etapa 6: Grande exportadora com experiência</p>	<p>Etapa 1: Noção sobre exportação</p> <p>Etapa 2: Intenção de exportação</p> <p>Etapa 3: Exportação experimental</p> <p>Etapa 4: Avaliação da exportação</p> <p>Etapa 5: Aceitação da exportação</p>

Fonte: Adaptado de Andersen (1993)

As fases com um nível mais elevado representa maior experiência, isto é, mais envolvimento do que o nível mais baixo.

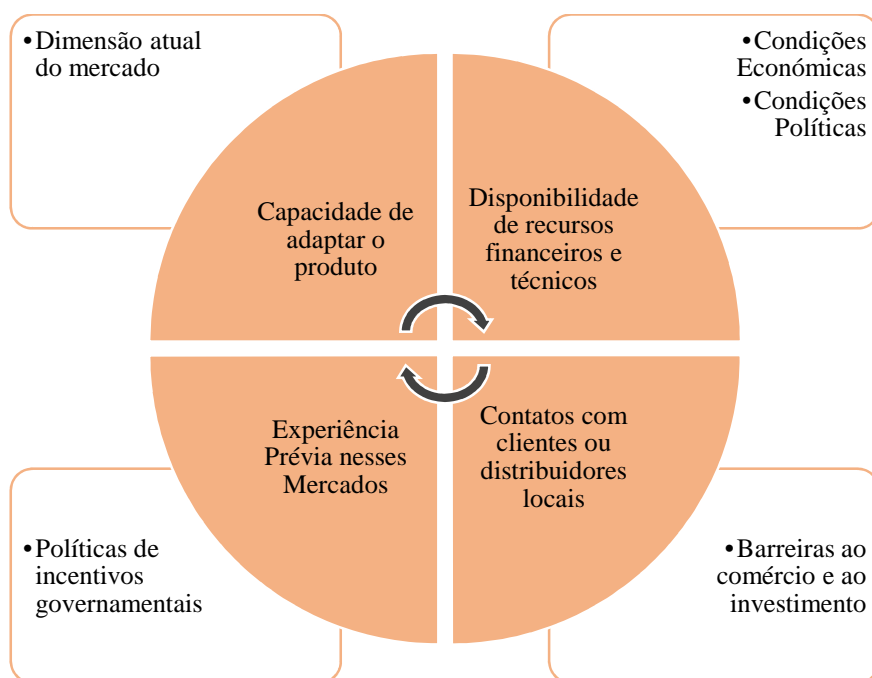
Os modelos são compostos principalmente por conceitos não observáveis, geralmente, isso faz com que seja difícil para delimitar as fases. Mas a sequência das fases irá depender, entre outras coisas, sobre os pressupostos relativamente à iniciativa do processo (Andersen, 1993).

1.2. Formas de Internacionalização

A seleção cuidadosa dos mercados externos onde vai atuar é crucial, porque influencia o modo de entrada no mercado. Deliberar para onde e como expandir, com base no ambiente político, económico, legal, cultural dos países de destino é uma função essencial quando uma empresa decide internacionalizar o seu negócio.

Para uma melhor compreensão, com base na Figura 4. Fatores internos e externos à empresa, podemos ver que a seleção dos mercados externos é determinada por fatores internos e externos, sendo a parte circular os fatores internos da empresa, enquanto a parte exterior referem-se aos fatores externos.

Figura 4. Fatores internos e externos à empresa.



Fonte: Adaptado de Ferreira, Reis e Serra (2011)

Para além, da análise interna e externa do país de seleção, é necessário fazer uma comparação e avaliar os diferentes mercados alternativos, para isso, através de uma matriz comparativa dos mercados é fundamental sintetizar os principais fatores que refletem na seleção do mercado para os países em análise. Ter atenção e comparar diferentes países, na sua dimensão atual e futura do mercado, na sua quota de mercado, comparar em termos de potencial de crescimento, a nível da concorrência, aspetos fiscais, governamentais e políticos. Outro aspetos essenciais na comparação deve-se, às restrições impostas na atuação da exportação e importações, e, saber até que ponto o governo destes países controla os preços. Aspetos que também devem ser considerados são, os subsídios ao investimento, assim como, as flutuações, riscos cambiais e taxas de inflação (Ferreira, Reis, e Serra, 2011).

Assim, é essencial perceber antecipadamente se a empresa está ou não preparada para a internacionalização (Dias, 2010). Posto isto, não só é imprescindível avaliar o grau de

preparação da empresa, em termos de recursos e competências, como também entender se os seus gestores estão dispostos à modificação (Cruz, 2016).

Deste modo, em 2007, segundo Direção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade (DRAIC), após conclusão da análise de mercado para o sucesso de toda e qualquer empresa e após a definição de parâmetros para a criação da empresa - criação de raíz; aquisição de uma empresa existente; franchising, *spin-off*, estratégia de “emagrecimento”³; ou “*Manage Buy Out*” ou “*Manage Buy In*”⁴ – será obrigatório a execução por escrito de um documento, onde mencionam de forma metodizada e detalhada a informação precisa da ideia de negócio no exterior, do modo, que seja implementado para a empresa obter resultados pretendidos.

Na teoria, é de esperar que o empreendedor consiga dar resposta ao facto de se diferenciar, ou de adicionar algo no mercado através da inovação ou do aproveitamento de uma necessidade presente no mercado, onde será necessário um plano de marketing com definição clara do produto e/ou serviço, do estudo de mercado, políticas e perfil dos clientes para saber distribuir e adaptar os preços dos produtos ao mercado (Sousa, 2014).

Assim, é de salientar, a importância de diversas vantagens que a internacionalização passou a ter para empresas nacionais, que permitiu abrir portas para diferentes tipos de investimentos ou mesmo diferenciação nos seus produtos para chegar a diferentes consumidores em outros nichos.

A adesão de Portugal à União Europeia funcionou como um fator essencial e impulsionador do Investimento Direto Português no Exterior (IDPE), realidade relativamente recente.

³A estratégia de emagrecimento ocorre na estrutura de uma empresa, no qual, esta empresa apoia na criação de uma nova, constituída com base na saída de alguns dos seus colaboradores

⁴“*Manage Buy Out*” ou “*Manage Buy In*” corresponde à aquisição do capital de uma empresa, pelo pessoal dos seus quadros ou por trabalhadores externos à empresa, respetivamente, passando estes a estar em uma posição maioritária

As vantagens de internacionalização⁵ passaram a estar presentes nas empresas portuguesas, com esta adesão possibilitou e permitiu que as empresas portuguesas expandissem para mercados externos, designadamente, Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e Brasil. Segundo Isabel dos Santos, citado por (Fernandes, 2015), Portugal é importante para Angola, é como “a praça financeira acessível, permeável, e integrada no mercado financeiro mundial”. Ocorreu uma crescente concentração e orientação dos segmentos externos da economia Portuguesa para a União Europeia (Moreira e Pereira, 2007).

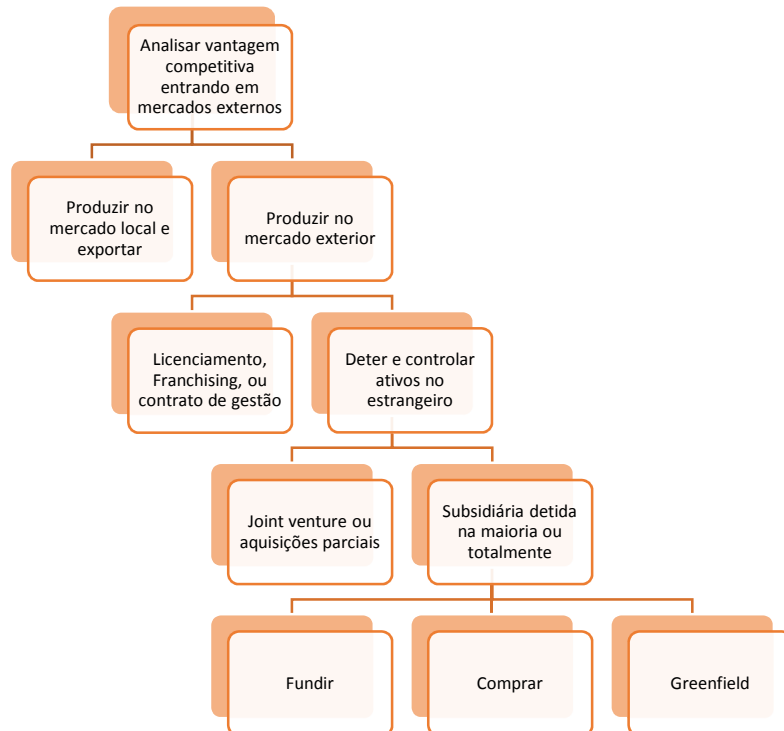
No entanto, a crise económica e financeira revelou riscos no sistema financeiro internacional e vulnerabilidades dos países aos choques externos, afetando a sua capacidade de mobilizar recursos para o seu desenvolvimento (Ferreira, Faria, e Cardoso, 2015). Assim, é importante que sejam dadas oportunidades de contacto com mercados internacionais e disponibilizados estudos de mercado, que proporcionem o acesso à informação acerca da especificidade de cada mercado (Cruz, 2016), para a entrada das empresas nestes mercados.

Ocorrem diferentes modos de entrada nos mercados internacionais, e estes podem ser classificados como *equity*, que representam *Foreign Direct Investment* (FDI) ou *JV*, e classificados como *non equity*, sendo estes, a exportação e os acordos contratuais. Os dois modos diferem na facilidade de estabelecer a empresa e nos recursos que são investidos, sendo o modo *equity* um modo que requer maiores investimentos no mercado internacional, pois é necessário um conjunto de decisões, nomeadamente, avaliação de risco, retorno do investimento do mercado e mesmo a adaptação no mercado, enquanto, o modo *non equity* não solicita a criação de uma organização independente, o que permite ajudar a empresa a estabelecer a entrada em outro mercado mais rápido. (Tavares, 2005).

⁵ Atualmente o processo de internacionalização estende-se às PME.

Tal como ilustra a Figura seguinte, é fácil compreender a árvore de decisão que permite de uma forma ou de outra a internacionalização para a empresa.

Figura 5. Árvore de decisão.



Fonte: Adaptado de Ferreira, Reis e Serra (2011)

Com base na Figura 5. Árvore de decisão, compreendemos melhor o processo de entrada no mercado, e este começa com a apreciação de vantagens competitivas que a empresa contenha e a razoabilidade da sua alavancagem se gerar no exterior. Caso a empresa não opere no exterior, a decisão mais plausível é de produzir no país de origem e exportar para o exterior. Contudo, se a empresa usufruir de vantagem transferível, esta terá de analisar qual a base da vantagem competitiva e qual será a melhor forma de entrada face ao nível de risco e de controlo pretendido (Ferreira, Reis, e Serra, 2011).

Uma das formas de internacionalização é através da **exportação**, que pode ser direta ou indireta, isto é, diretamente para o mercado estrangeiro, ou, a partir de uma empresa exportadora, indiretamente.

As vantagens inerentes à exportação estão relacionadas com o baixo risco financeiro que a empresa fica exposta, permite uma entrada gradual no mercado e não requer o conhecimento total do mercado local, evita também restrições ao IDE. Desta forma, certas empresas selecionam países que consideram culturalmente mais próximos, isto porque, a ausência de confiança e o desconhecimento, podem ser superados com o recurso a intermediários, diminuindo os danos da incapacidade de comunicar interculturalmente.

Segundo (Balabanis, 2000), para as empresas pequenas ou inexperientes a exportação usualmente gera lucros moderados.

Existem desvantagens, no que diz respeito, ao risco. Os riscos dizem respeito à complexidade e custos logísticos. A exportação é uma das formas de internacionalização com menos risco associado. A entrada através da exportação conduz à vulnerabilidade a tarifas e quotas, sendo que a flutuação dos câmbios de moedas serve para alterar drasticamente a margem de lucro das vendas, a curto prazo, e a competitividade da empresa, a longo prazo (Tavares, 2005).

Outra forma de internacionalizar é através do **licenciamento**, que é direcionado para empresas que estão patenteadas, que têm marca registada ou direitos de autor, designados por direitos de propriedade intelectual, podendo adicionar valor à sua oferta no mercado. Assim uma vez protegido o ativo de ser copiada a empresa detém vantagem competitiva (Cross, 2000). O ativo pode ser o nome de uma marca, tecnologia, *know-how*, um design, ou um processo operativo. São esclarecidos os termos da licença, quanto ao uso do ativo no respetivo contrato de licenciamento, as suas adaptações, os preços e ainda os serviços a fornecer, entre outras condições e restrições (Ferreira, Reis, e Serra, 2011).

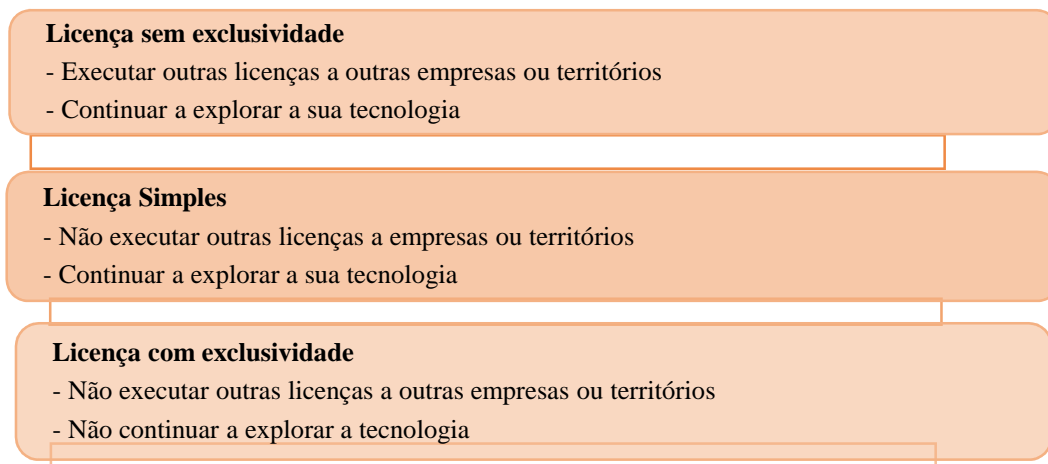
Uma das vantagens quanto ao licenciamento é o baixo risco financeiro e a baixa necessidade de capital. No que diz respeito, à entrada no mercado externo, tem baixo custo para entrar e para a sua avaliação, não é necessário conhecer o mercado local, não

incorre em custos tarifários, isto porque, a produção é realizada localmente o que não se prevê barreiras à importação.

As desvantagens referem-se aos lucros relativamente limitados, que podem provocar possíveis conflitos com o licenciado, há a possibilidade de criar um futuro competidor e/ou perder tecnologia, como também pode criar dependência do licenciado e pouco controlo. Quando a tecnologia ou o *know-how* é “vendido” ou “emprestado” por um determinado montante, é adjudicado à empresa o direito de explorar comercialmente a tecnologia ou *know-how*.

A Figura 6. Tipos de Licença ilustra os três tipos de licenças, mais frequentes que variam em termos de exclusividade e em território.

Figura 6. Tipos de Licença.



Fonte: Adaptado de Tavares (2005)

Segundo Cross 2000, o **franchising**, é muito semelhante ao licenciamento. É um outro modo contratual de internacionalização, e pode ser de dois tipos, nomeadamente, de primeira geração e segunda geração.

Sendo o de primeira geração a compra de um direito de utilização de uma marca registada e não da patente, neste caso a empresa recebe apoio limitado e instruções limitadas. O de segunda geração a empresa é notificada com uma série de elementos e instruções que seguem o processo do novo negócio, necessário para estabelecer e replicar

o negócio. As **licenças** e o **franchising** são os modos contratuais mais usuais (Tavares, 2005).

A empresa também pode preferir uma **parceria**, outra forma de internacionalização, que podem ser mais ou menos extensas, isto é, compreender apenas uma função ou várias funções e impor maior *JV* ou menor aliança (compromisso de recursos). Isto porque, são os dois tipos mais frequentes de parceria, *JV* e alianças estratégicas (Ferreira, Reis, e Serra, 2011).

As ***JV*** são contratos internacionais que as empresas podem estabelecer, neste caso, pode ser com duas ou mais empresas, partilhando o investimento, a posse, os recursos complementares, os custos, os riscos e os potenciais lucros da terceira nova entidade. Esta é uma forma mais facilitada de entrar em um mercado dadas as barreiras.

Contudo as *JV* têm um maior investimento face ao licenciamento, caso o novo negócio tenha sucesso os lucros são repartidos, da mesma forma que partilham o controlo das operações, o que pode levar ao conflito entre os parceiros.

Nas **alianças**, as empresas operam mutuamente e partilham os conhecimentos e recursos humanos mas, não existe constituição de uma nova empresa. Existe uma facilidade de entrar em novos mercados, pois estas desenvolvem sinergias.

A taxa de sucesso das alianças é praticamente baixa, isto porque existe incompatibilidade e oposição com o parceiro, gera competidor, estamos perante perda de autonomia, existe a probabilidade de distribuir os lucros e o risco de difundir conhecimento vital, são as desvantagens que estão presentes neste tipo de operação.

Os investimentos ***Greenfield***, ou **investimentos de raiz**, são a forma de expansão internacional de maior compromisso de recursos, porque implica a construção de infraestruturas, isto é, implica criar uma nova subsidiária no estrangeiro.

Então, a empresa assume maior poder de decisão e controle sobre as decisões e permite a empresa selecionar o melhor local, para inovar nas suas instalações, serem mais eficientes e estarem adaptados ao nível de produção, estas são as maiores vantagens.

A maior desvantagem está ligada aos custos elevados de recursos financeiros, humanos e de gestão, ficando a empresa exposta aos riscos políticos.

Outro modo de entrada no mercado externo é através das **aquisições**, que são operações em que a empresa adquire parte ou a totalidade do capital de outra empresa (Ferreira, Reis, e Serra, 2011).

As vantagens residem, principalmente, na facilidade de execução e rapidez de entrada no mercado, e, em obter colaboradores estrangeiros, que beneficia da boa vontade e identificação da marca. As desvantagens, por sua vez, diz respeito à organização e estruturas que são as menos adaptadas e aos custos elevados de integração na organização.

Após a exposição das formas mais usadas de internacionalização, ainda existem outros tipos de relações contratuais internacionais que são um pouco menos procurados. É o caso de **contratos de gestão** que ocorrem após a empresa prestar a outra, funções de gerência.

E ainda, e não menos importante, os **acordos de serviços técnicos**, como título de exemplo, a manutenção de equipamento ou redes de telecomunicações, estes acordos ocorrem com a contratação a outra empresa serviços de apoio técnico.

Segundo Teixeira (2006), e com base nas formas de internacionalização já apresentadas, os modos de internacionalização que têm registado maior desenvolvimento destacam-se o *franchising*, as alianças estratégicas e outras formas de cooperação, “o que (não obstante a verificação de um surto de fusões e aquisições, nos últimos tempos, em alguns setores específicos) traduz a tendência do tipo de concorrência das empresas que

se vem deslocando da concorrência direta para a colaboração, da estratégia individual para a estratégia de rede” (Ferreira, Reis, e Serra, 2011).

Importa reter que, o modo de entrada vai depender dos objetivos da empresa, vai depender de questões culturais, políticas, económicas e legais, especialmente relativamente às perspetivas futuras do negócio no país recetor. O tipo de produto e a experiência internacional que a empresa possui, são também fatores condicionantes.

Assim, a empresa se prefere investir mais, está sujeita a um maior risco financeiro mas ao mesmo tempo a uma maior rentabilidade, sendo necessário sempre a atenção e seleção cuidadosa dos mercados a atuar e dos diferentes modos de entrada nestes mercados.

1.3. Internacionalização das PME

A rápida e constante evolução do contexto mundial atual, em que as empresas competem tem sido determinante para fundamentar a relevância que a internacionalização adota no quadro das estratégias das PME (Pinto e Pereira, 2016).

Internacionalizar tem desafios e riscos, e esta panóplia de decisões a tomar é criada com a necessidade de fazer crescer as suas empresas para além das fronteiras nacionais, beneficiando das economias de escala, e possibilitando um maior poder de mercado e uma maior capacidade competitiva das empresas que administram (Ferreira, Reis, e Serra, 2011). A internacionalização tem um valor operacional para a empresa na medida em que pode ser expresso como uma razão entre os valores das vendas no exterior e o volume de negócios (Verisan e Achimescu, 2011).

As estratégias de internacionalização das empresas, que passam pelo grau de conhecimento do mercado, tipo de clientes, canais de distribuição mais adequados e

marketing em geral, incidem em particular relevo para a generalidade das empresas portuguesas sobretudo as PME (Costa e Ribeiro, 2007).

A criação de empresas é despertada pelas condições e oportunidades dos mercados, assim como, pelo ambiente socioeconómico e fiscal estável, gerador de confiança que também deve ser determinado pelos programas de financiamento às empresas com capacidade. Segundo Fernandes (2014) a “confiança” é a palavra-chave e decisora para o investimento, que é sempre o resultado de um conjunto de fatores sociopolíticos muito importantes e que devem ser bem executados e reconhecidos por quem governa.

Toda a envolvente dos mercados externos condicionam não só as formas de entrada em termos gerais, mas também o tipo de acordos de cooperação a efetuar no processo.

Desta forma, as empresas aquando do processo de internacionalização, percorrem determinadas fases adotando uma orientação mais etnocêntrica “empresa internacional com mentalidade doméstica” ou mais policêntrica “EMN”, que tem em conta as diferenças nacionais, ou mista “empresa global”. Uma última fase, diz respeito à chamada empresa transnacional (Bit e Sumantra, 1999), aquela que adota uma visão geral, isto é, tem em conta as diferenças locais (Teixeira, 2006). Esta mesma abordagem é feita para apresentar vários modelos de negócios internacionais para as empresas de uma forma autónoma operarem nos diversos países como o modelo multi-doméstico. O modelo que integra operações de vários países em uma rede internacional, controlada pela sede, é designado por modelo global e por último o modelo transnacional que integra operações de vários países, dispersando o local de controlo.

Para atuarem nestes mercados e seguirem estas determinadas fases as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) são fundamentais neste contexto.

O crescimento exponencial do uso da Internet, das redes sociais, causa um excepcional desenvolvimento no mercado eletrónico ajudando na mudança de muitas empresas,

especialmente para as PME, que adotam novas estratégias e novas formas de organização, possibilitando a aplicação de um novo modelo de negócio para a empresa.

Em particular, o desenvolvimento tecnológico nas comunicações e transportes vêm facilitar o comércio internacional. O próprio conceito desenvolvimento também impulsiona os fluxos de capitais e pessoas, de conhecimentos/saberes, de organizações e de serviços. Toda esta mudança vem proporcionar uma gestão e produção distinta para as empresas, isto porque, o desenvolvimento (progresso) tecnológico vem possibilitar uma maior rapidez, elasticidade, capacidade de adaptação assim como menores custos inerentes à produção, criando assim novos modelos de negócios que possam ser mais viáveis.

Segundo Ferreira, Reis, e Serra (2011), um mercado eletrônico global, vai ser um cenário que vai passar a existir graças à evolução tecnológica existente nos nossos mercados. Há muitas mudanças a ocorrer na economia mundial, mudanças que ocorrem a nível de inovações tecnológicas aplicada a um contexto geral das atividades.

Leitão, Ferreira, e Azevedo (2008) defendem “que para sermos competitivos no mercado global e no modelo da economia do conhecimento, precisamos de conjugar três vertentes: Inovação, Tecnologia e Internacionalização.” Este paradigma de competitividade está relacionado com o crescente desenvolvimento das TIC, da globalização dos sistemas económicos e com a crescente análise estatística relativo ao IDE.

Atualmente, o sucesso de uma empresa e a sua sustentação a longo prazo assenta na capacidade de crescimento, não só no seu volume de negócios e rentabilidade, como também nas suas competências, *know-how*, e conhecimento de outros mercados (Costa e Ribeiro, 2007), sendo a internacionalização o segredo de um possível sucesso, permitindo uma extensão geográfica da base do negócio com a empresa a desenvolver e afinar mais

rapidamente as competências necessárias para vencer em mercados exigentes e competitivos. As empresas portuguesas, procuram *benchmarks*⁶ internacionais que possam servir de estudos e no mesmo sentido servir de orientação para uma possível discussão, em uma perspetiva, não só estratégica, como também funcional.

Segundo Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), publicado em 2011, o crescimento internacional de uma empresa terá sucesso se garantirem dois pontos essenciais, nomeadamente, a capacidade de interpretar o mundo de hoje e de compreender os fundamentos dos recentes processos de internacionalização, assim como, a empresa tem que garantir aptidão para implementar no terreno estratégias de internacionalização. Só assim permite à PME, maximizar os resultados de um processo de internacionalização, a que estejam ligados.

O mundo está cada vez mais ligado entre si, e torna-se cada vez mais importante para as empresas, alargarem a sua esfera de atuação, de modo, a seguir as tendências do desenvolvimento global, desta forma, a internacionalização é um conceito bastante importante na atualidade. Contudo existem fatores interativos simétricos que fazem com que o equilíbrio seja uma passagem efémera entre desequilíbrios quase permanentes⁷, isto é, ainda existem barreiras à internacionalização, e uma delas é tentar perceber o quê/onde e como internacionalizar, pois estamos a falar de mercados mais competitivos de maior procura/oferta, de uma maior diversificação nos preços e maiores/melhores estratégias adotadas por parte das empresas já existentes.

Para economias insulares a geografia e a periferia são fatores condicionantes ao seu desenvolvimento. Assim (Ferreira, Reis, e Serra, 2011), identificaram motivações articuladas à procura de um mercado maior – ótica internacional- a saturação do mercado

⁶ Enquanto o *benchmarking* é o processo de identificação de referenciais de excelência, o *benchmark* é o referencial de excelência na sua totalidade.

⁷ Os problemas mundiais, por exemplo a localização ou mesmo a dispersão geográfica, são muito complexos

doméstico, fuga à pressão competitiva em outros mercados, e beneficiar de transformações nas economias recetoras, aquando de privatizações.

Estas regiões tem múltiplas barreiras que condicionam o seu crescimento, e pode ser explicado pelos custos mais elevados dos transportes, implantação em pequenos mercados. A mão de-obra especializada nem sempre é de fácil acesso, assim como, contactar os clientes e obter fornecimento, resultado de não atingir uma escala de produção económica (Anderson, 2000).

Problemas de distância, cultura, questões político-legais, económicas, e muitas vezes questões ligadas às estratégias de gestão vocacionadas para negócios internacionais são impedimentos que estão intrínsecos no processo de internacionalização (Seabra, 2002). Competências em geografia, sociologia e economia são áreas fundamentais para prosseguir com negócios domésticos e haver posteriormente negócios internacionais, com objetivo de aumentar as vendas, adquirir melhores recursos, melhorar os serviços e informação, adquirindo capital estrangeiro.

A base do negócio está ligada, maioritariamente, com o meio ambiente a que pertence a empresa, e com a capacidade dos relacionamentos organizacionais. Os estudos nesta área, ocorridos ao longo dos anos, têm o intuito de analisar os distintos tipos de relacionamentos entre as empresas com a finalidade de obter os melhores requisitos para a sua formação. Os relacionamentos inter-organizacionais formam-se devido aos fatores ambientais e fatores relacionados com as organizações (Pfeffer e Salancik, 1978).

A interdependência produzida pelos relacionamentos pode ser positiva ou negativa, gerando o desenvolvimento ou não da empresa.

Geus (1988) defende que as empresas detêm vantagem competitiva sustentável a prazo, caso aprendam mais depressa do que os concorrentes, baseada em dois conceitos, nomeadamente, a capacidade de aprendizagem e o tempo.

A partilha de conhecimento e entreaajuda /cooperação entre a organização, com redes internas e externas (Teixeira, 2006), é o ponto fundamental para uma boa base de estratégia empresarial.

As empresas podem impor regras através de meios políticos e estabelecer relacionamentos inter-organizacionais, para controlar e amortizar a incerteza (Pfeffer e Salancik, 1978), permanecendo no mercado local e abolindo as pressões de globalização.

De um modo geral, para as PME, o papel das ciências sociais na compreensão dos negócios internacionais é fundamental, visa ter um conhecimento profundo sobre a área a que se vai expor no mercado secundário, podendo o fazer com melhor capacidade de resposta e melhor eficácia.

1.4. Síntese

Finalizada a revisão bibliográfica, ao longo deste capítulo, auferimos que estes serviram para contribuir e esclarecer, os recursos inerentes ao processo de internacionalização, e onde se procurou efetuar uma descrição dos conceitos e aspetos relativos e alusivos ao tema de internacionalização, das EMN até às PME.

Uma região insular tem diversas maneiras de poder ser conhecido no mundo e de poder colocar os seus produtos da região em outros locais. No entanto, as empresas devem ter em conta o mercado de atuação, fazendo uma seleção prévia e cuidadosa dos países pretendidos para qualquer modalidade de internacionalização que adote. Deste modo, uma bom estudo aos mercados externos e como atuar nestes mercados, pode ser determinante para o sucesso de uma EMN e mesmo de uma PME. Pese embora a literatura tenha colocado ênfase pelos problemas de regionalização, ao longo do tempo, mais recentemente reconheceram as suas vantagens.

Como nota conclusiva desta componente teórica do trabalho e introdutória da componente prática, passa-se a apresentar o método de estudo utilizado dos três casos que possam ser ilustrativos da realidade a estudar.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

Uma vez finalizada a revisão bibliográfica, onde abrangeu os conceitos e teorias alusivos ao processo de internacionalização, passamos a este segundo capítulo, onde é indicada a metodologia utilizada para o estudo empírico, assim como os seus objetivos, para a análise comparativa e ilustrativa da realidade a estudar.

Posteriormente são referidas as razões da escolha dos casos, em seguimento da apresentação geral das empresas. As variáveis de estudo são apresentadas com base no enquadramento teórico, com a finalidade de poder dar resposta ao estudo pretendido. A existência das diversas abordagens, erigida para explicar o processo de internacionalização, foram utilizadas como elementos para a formulação das respetivas variáveis de estudo.

2.1. Método de estudo utilizado

A metodologia usada para o estudo do processo de internacionalização das empresas dos Açores, foi do tipo qualitativa, nomeadamente estudo de casos.

Os estudos de casos foram iniciados e desenvolvidos na Harvard Business School, durante a década de 1920, e caracterizam-se por serem uma ferramenta útil para pesquisa e ensino, que facultam uma transição entre teoria e prática (Glowik, 2016).

Em relação ao tema, e segundo Silva (2009), citado por (Sousa, 2014), os requisitos fundamentais e mais preponderantes de um trabalho do âmbito científico é a componente metodológica, devendo ser considerada como o pilar de toda e qualquer investigação que se pretenda credível, objetiva e, acima de tudo, válida.

A tipologia das ciências sociais usada, para a recolha de informação que serviu para a elaboração de uma investigação qualitativa⁸ foi a entrevista (Sousa e Baptista, 2011). A entrevista é um método de recolha e transmissão de informação que consta em conversas orais, individuais ou de grupo, em que a validade e fiabilidade são avaliados na perspetiva dos objetivos propostos (Ketele e Roegiers, 1999). Estas foram organizadas de forma semiestruturada, gravadas, com duração de uma hora em média. As entrevistas foram direcionadas aos responsáveis de cada empresa em estudo, com um guião da entrevista (em anexo), a quem se disponibilizou a transmitir informação. Foram também utilizados outros meios para chegar a informação através de contatos telefónicos, via correio eletrónico e *sites* das empresas, para confirmação dos respetivos dados.

Após a recolha de dados detalhados através de entrevistas prossegue-se à elaboração e apresentação dos casos. E resposta às diferentes variáveis de estudo que vão ser apresentadas.

O objetivo principal desta investigação é estudar o processo de internacionalização das empresas açorianas. Segundo (Yin, 1994), o estudo de casos é caracterizado por incidir numa entidade bem definida. Pretende-se que o estudo identifique as estratégias de sobrevivência, para que as empresas contenham um quadro de referência, aplicável na orientação de um raciocínio estratégico, para benefício próprio da empresa local, aquando de uma decisão de internacionalização. Desta forma os aspetos considerados para a metodologia de estudo de casos deve-se principalmente: em dar resposta às questões de “como” e “porquê” (Yin, 2003) e “quais” as estratégias utilizadas para o processo de internacionalização, no contexto de empresas situadas em regiões ultraperiféricas, obtendo essencialmente uma investigação exploratória, descritiva e analítica.

⁸ Segundo Yin (1994) este método, de investigação qualitativa, deve ser usado quando se coloca questões de “como” e “porquê”, não havendo controlo por parte do investigador

Não esquecendo, o conceito de ser competitivo orientado em uma estratégia de singularidade (Rua e Melo, 2015), que é um requisito básico para manterem o seu próprio mercado doméstico, e para conquista de novos mercados externos. Assim o objetivo principal é entender como se comporta o processo de internacionalização à luz das empresas em estudo, e quais os fatores associados ao processo de decisão, isto é, criar uma amostra representativa e de realizar comparações entre as diferentes realidades, analisando as semelhanças e diferenças.

2.2. Escolha das empresas a estudar

A escolha das empresas a estudar foi realizada com desígnio de contribuir para a replicação teórica, ao invés de assumir qualquer representatividade estatística ou proporcional em relação à população açoriana ou ao universo de origem (Yin, 2003). A escolha das unidades estudadas recai sobre empresas Açorianas, sedeadas na ilha de São Miguel. As empresas foram selecionadas com base no seu envolvimento internacional, traduzido maioritariamente em exportação, consequentemente os casos foram escolhidos tendo por base o seu centro de decisão, o próprio interesse na matéria em estudo e por serem PME. São empresas que atualmente têm um grande peso no mercado regional, pela sua divulgação dos produtos e pela qualidade e bom serviço que prestam.

As três empresas em estudo com diferentes níveis de envolvimento internacional, bem como características que diferem a nível interno e externo à empresa, foram escolhidas dada a sua particularidade em serem atividades exportadoras da região. Assim uma das empresas a estudar é a empresa António Mineiro & Andrade, Lda., fundada em 1983, como sector de atividade, o comércio, como responsável da empresa António Serafim Vieira Moniz. A sede da empresa é em Rabo de Peixe, ilha de São Miguel, atualmente a empresa dispõe de 21 funcionários. A data da sua primeira exportação ocorreu no mesmo

ano da fundação, atualmente a empresa atua em mercados como Estados Unidos, Canadá, diversos países da Europa e Japão, estes mercados representam 75% das vendas totais da empresa.

Outra empresa é o Grupo Barcelos, também inserido no setor do comércio, é atualmente administrado pelas três filhas de Francisco Helvídio Barcelos, o negócio iniciou na ilha Terceira, em 1977, expandindo-se atualmente para a ilha de São Miguel. A empresa conta com mais de 100 funcionários. O grupo atua através da distribuição em grandes superfícies comerciais, nomeadamente, Modelo e Continente, El Corte Inglés, Grupo Mosqueteiros e Grupo Sá, no mercado nacional, também já conta com produtos em Angola.

A empresa Queijadas do Morgado & Filhas, Lda., sediada em Vila Franca do Campo, ilha de São Miguel, tem como atual responsável a filha, Ana Rita dos Santos Morgado, esta empresa insere-se no sector de atividade do comércio e foi fundada em 1961. A empresa dispõe de oito empregadas. A primeira exportação ocorreu em 2014 para os Estados Unidos, mercado que ainda hoje continuam a atuar, representando 5% do volume total de vendas.

Assim o objetivo principal passa por estudar que motivos, razões e problemas e que aspetos estão inerentes ao processo de internacionalização das diferentes empresas em estudo, dadas as variáveis de estudo.

2.3. Recolha de informação

A recolha de informação requer um trabalho árduo, de materiais como os documentos, registos em arquivo, entrevistas, observações diretas, observações participadas e artefactos físicos, e estes se não forem realizados de forma correta, poderão vir a dificultar toda a investigação (Yin, 1994).

De acordo com o plano deste estudo, e através das entrevistas semiestruturadas efetuadas a cada responsável da empresa, é necessário mencionar que todos eles se propuseram para ajudar a fornecer na resposta às questões que lhes foram colocadas, com um feedback bastante positivo. As entrevistas tiveram a duração em média de uma hora, tendo sido gravadas com a prévia autorização de cada responsável para posteriormente transcrever. Tendo sido avaliada sistematicamente, a entrevista, por forma, a minimizar o risco de distorção da informação recolhida. A avaliação múltipla por recurso a diversas fontes contribui para o aumento da parte da validade dos casos.

2.4. Variáveis de Estudo

As regiões ultraperiféricas, maioritariamente, são caracterizadas por serem economias de importação, pouco viradas para a exportação (Cordeiro, 2007). Assim, esse estudo pretende dar resposta a questões que se aplicam à insularidade e internacionalização. Tentar perceber o posicionamento estratégico atual das empresas de cariz açoriano, face aos competidores externos, e, como estas poderão atuar nos mercados externos ou mesmo no mercado doméstico.

Desta forma, as variáveis de estudo vão centrar-se nos motivos e oportunidades que estão intrínsecos na decisão de internacionalizar, na utilização, que os gestores internacionais, têm nas características das regiões insulares periféricas, como sendo uma vantagem competitiva que lhes permite exportar para outros nichos de mercado específicos. Entender, em que medida as empresas de cariz açoriano reagem com a entrada de concorrentes externos e de, que modo, isto influencia as estratégias para a empresa atuar a nível regional e a nível internacional, e perceber qual a influência das novas tecnologias, aquando da decisão de internacionalização. Pretende também estudar para saber quando é que as empresas ultraperiféricas sabem quando e onde devem

internacionalizar, quais as alterações/adaptações que ocorrem nos produtos e processos da empresa, após uma decisão de internacionalização, de que modo os fatores culturais, políticos, legais e económicos influenciam o processo de internacionalização. Outro aspeto pertinente para o estudo, é perceber de que modo o relacionamento social, ou contactos existentes, influenciam a escolha e desenvolvimento nos mercados internacionais. E por fim perceber quais são as expectativas de uma empresa que vive os problemas da insularidade.

2.5. Síntese

Este capítulo permitiu descrever o método utilizado, assim como os objetivos e a razão da escolha dos casos, em estudo. Averiguamos que as três empresas apresentam diferentes níveis de envolvimento internacional, bem como características que diferem a nível interno e externo à empresa, e estas foram escolhidas dada a sua particularidade em serem atividades exportadoras da região.

As variáveis de estudo, que já foram apresentadas, vão ter seguimento nos capítulos seguintes, de forma a analisar comparativamente os casos e obter os resultados.

Pretendeu-se recolher a informação correta, havendo uma posterior avaliação, de forma a minimizar o risco de distorção da informação.

Assim as fontes de informação contribuem para a validade dos casos, e para obter resultados sobre a internacionalização de modo a serem ilustrativos da realidade a estudar.

CAPÍTULO III- ESTUDO EMPÍRICO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DE CASOS DOS AÇORES

Este capítulo serve para apresentar os casos e comparar os resultados obtidos, através da informação que foi obtida com base no método de estudo de casos, a cada empresa, apresentado no capítulo anterior. Iniciamos esta parte com uma secção referente à RAA.

A análise e interpretação dos casos é analisada à luz da literatura. De um modo geral, este capítulo vai interligar as variáveis de estudo com a informação obtida e a revisão da literatura, com objetivo de concluir no capítulo seguinte.

3.1. Região Autónoma dos Açores (RAA)

Uma ilha é um território que apresenta cumulativamente características que são peculiarmente únicas, características que podem ser positivas e negativas. (Sousa, 2014).

Assim, nesta secção, analisamos conceitos que envolvem estas características positivas ou negativas para a região dos Açores. Isto porque, neste estudo sabemos que as pequenas ilhas oceânicas, Açores, enfrentam desafios próprios com vista ao seu desenvolvimento sustentável (Calado, et al., 2014) e interessa-nos perceber se o processo de internacionalização influencia o crescimento para as empresas açorianas. Assim, os conceitos são a insularidade, geografia e periferia.

As ligações económicas das regiões insulares com o resto do mundo, a partir da intervenção de fatores externos nos mercados locais são benéficas para o estabelecimento de associações entre as suas características insulares únicas e valores globais emergentes (Anderson, 2000) e estas características únicas são utilizadas para potenciar o envolvimento internacional. (Baldacchino, 2005a).

As redes sociais são fundamentais para o desenvolvimento internacional das PME (Kingshott e Pickering, 2005). Podem ocorrer dificuldades no decorrer de estratégias ou

da localização periférica e no caso de empresas dos Açores, o envolvimento em redes sociais pode ser essencial para o seu desenvolvimento (Câmara, 2007).

No entanto a geografia não é um destino (Doz, Santos, e Williamson, 2001) e em pequenas ilhas periféricas as economias são consideradas economias deprimidas, isto porque estão condicionadas aos relacionamentos internacionais (Armstrong e Read, 2006), na medida em que encontram-se afastadas dos centros económicos e de decisão. Admite-se que os aspetos negativos que estão associados aos ambientes insulares podem ser, nomeadamente, a dependência de mercados externos, também os consequentes sobrecustos nos transportes, a singularidade dos seus recursos naturais, fragilidade ecológica assim como as suas dificuldades de acesso.

Como aspetos positivos, temos o exemplo, do sentido de comunidade que ajuda a manter a identidade cultural da região e o fato de a região insular permitir ter uma maior capacidade de controlo sobre o ambiente e a economia da região.

A economia dos Açores, região ultraperiférica da União Europeia, é caracterizada como uma pequena economia aberta (Silva, 1998). De acordo com este autor e citado por (Câmara, 2007), a economia da região antes de Abril de 1974, era um período caracterizado pelo progressivo abandono das culturas tradicionais e criação de gado a favor da produção de leite. Época marcada pela alta taxa de natalidade da população, elevados níveis de desemprego e forte emigração para os EUA e Canadá. Mais tarde o autor caracterizou o período como sendo a consolidação da democracia e do regime autonómico, permitindo a construção do sector público regional, passando de uma situação de sector primário para de quase total ocupação do sector terciário.

Ao longo dos anos, o desenvolvimento da RAA, principalmente na área das exportações intracomunitárias e extracomunitárias tem vindo a aumentar de uma forma geral. Segundo a Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores (SDEA),

no passado dia 24 de Fevereiro de 2016, o Vice-Presidente do Governo Regional dos Açores (GRA) apresentou, o Açores Export 2016⁹, que vai contribuir efetivamente para o alargamento da base económica de exportação e, conseqüentemente vai permitir o aumento da competitividade e produtividade do tecido empresarial açoriano. O objetivo principal é seguir a estratégia governamental de “promoção e valorização” dos produtos açorianos, tanto ao nível dos mercados tradicionais como no acesso a novos mercados (SDEA, 2016).

Na RAA, região insular, o comércio internacional pode ter um cenário favorável, porque pertencemos e somos originários de uma pegada ecológica de elevado valor ambiental. Atualmente temos o exemplo, da Marca Açores, que pretende assumir-se como uma marca global de referência, promovendo, o crescimento da sua produção e crescimento das empresas regionais progredindo na cadeia de valor.

A Marca Açores é um dos pilares impulsionadores para a promoção e desenvolvimento interno e externo da região.

Este está a ser um exemplo de sucesso na região, assim não é desapropriado dizer que o nascimento no local errado, não condicionou à empresa, à partida com um *handicap* geográfico, de se afirmar na arena mundial (Doz, Santos, e Williamson, 2001). A região dispõe de vantagem competitiva porque beneficia do fator periférico, que o torna exótico, original e com valores globais emergentes.

Um dos sectores mais importantes e competitivos à escala global é o turismo. Nesse pressuposto, já em 1996, Freire (1998), preconizava que o futuro do turismo poderia vir a ser bastante atrativo. O mesmo autor refere ainda, em 1996, que 8% das exportações mundiais de produtos e 35% das transações internacionais de serviços representavam as suas receitas, com uma taxa de crescimento de 7% ao ano. O autor previa que em 2020 o

⁹ “Um plano que visa reafirmar de forma substancial o potencial de exportação de alguns dos principais setores económicos da Região, com especial relevância para o setor agroalimentar” (SDEA, 2016).

número de turistas andasse à volta dos 1600 milhões de pessoas, equivalente a mais de 20% da população mundial.

Isto significa que, a indústria do turismo está em expansão, embora este crescimento não seja idêntico em todas as áreas geográficas do mundo. O aumento e desenvolvimento inevitável da concentração deste setor, entre outros grupos internacionais, passa pela aliança estratégica referentes ao setor da aviação comercial, às aquisições registadas no sector hoteleiro e à integração vertical de operadores e agências de viagens.

O turismo, nos próximos anos, vai assumir-se como sendo a principal atividade económica, são previsões que já se tinha em 1999, pela Organização Mundial do Turismo (OMT), explicado pelo valor das suas receitas a nível global, que vão ultrapassar, as receitas geradas por sectores importantes como a indústria petrolífera ou automóvel. O turismo em Portugal, nos últimos anos, tornou-se uma atividade económica fundamental para a formação do Produto Interno Bruto (PIB). A concorrência internacional é cada vez mais forte (Pinto e Pereira, 2016) e a importância do turismo está cada vez mais sobrevalorizada o que vai implicar todos os anos surgimentos de novos destinos turísticos (Sousa T. M., 2014).

Assim faz sentido falar nas estatísticas dos Açores relativamente ao turismo, dados do Serviço Regional de Estatística dos Açores (SREA)¹⁰, para o mês de Junho de 2015, que registaram 148,5 mil dormidas para os estabelecimentos hoteleiros, revelando um aumento homólogo de 20,7%. Relativamente aos proveitos totais estes alcançaram 6,3 milhões de euros e os de aposento 4,7 milhões, correspondendo a variações homólogas, respetivamente de 20,9% e 21,3%.

Esta variação positiva é justificada pela necessidade, ao nível da RAA e dos seus agentes públicos e privados, de reunirem esforços para serem criadas e promovidas

¹⁰ Dados obtidos e complementados com a informação do *site*: <http://estatistica.azores.gov.pt/>

competências que possibilitassem a satisfação dos melhores padrões de qualidade a nível global. Os resultados foram verificados na região, pelo que o destino Açores, atendendo às suas características naturais e à expansão da procura mundial, tem vindo a ser reconhecido e distinguido como um destino de eleição, pelas mais conceituadas revistas da especialidade e pelos turistas que visitam a região, constituindo, o turismo, sem dúvida, uma atividade promissora.

O início de operações aéreas de companhias *low cost*, em Março de 2015, para a ilha de São Miguel, nos Açores, foi efeito deste aumento positivo. A redução das tarifas concorrem claramente para o aumento dos fluxos turísticos com consequências altamente positivas para o desenvolvimento deste sector, que passou para um terreno positivo (Marinho, 2015). A liberalização de rotas irá permitir o funcionamento das “forças de mercado” (Melo, 2015).

Nos Açores, este modelo foi introduzido com o conceito de custo elegível e subsídio social de mobilidade, isto é, os passageiros residentes e estudantes dos Açores e Continente têm um valor estipulado, não podendo, ultrapassar um x valor, por viagem de ida e volta. Relativamente às cargas relativas para produtos e bens dos Açores com potencial exportador, nomeadamente (pescado, lacticínios, perecíveis, entre outros), também foram fixados valores máximos de tarifas, com o objetivo de reforçar as vantagens competitivas destes sectores com maior vocação exportadora e neste sentido minimizar os custos associados ao transporte de carga aérea.

Parte do conceito mais amplo de Desenvolvimento Sustentável aplica-se inteiramente a um sector de natureza internacional, daí advém o conceito de Turismo Sustentável, que é o turismo que leva à gestão dos recursos, de forma que as necessidades económicas, sociais e estéticas sejam preenchidas, adotando novas estratégias e mantendo a integridade cultural e ambiental (SREA, 2015).

Entende-se portanto, que a região esteja a trilhar o caminho do desenvolvimento turístico sustentável, embora necessite ajustar e apostar na requalificação e prossecução de alguns requisitos em determinados sectores (Fastino, 2015).

No entanto, a visibilidade externa deste arquipélago, está em crescimento gradual, possivelmente justificado pelas suas características únicas, sendo a Marca Açores, como já se referiu, atualmente, uma marca de respeitável notoriedade que se destaca pela originalidade dos seus produtos naturais, provenientes de uma natureza luxuriante, com uma cultura singular, diversidade gastronómica e uma panóplia de festas culturais, que se mantêm intacta, revitalizando quem visita a região.

Conhecedores da atual tendência do desenvolvimento do turismo nos Açores e do potencial dos produtos que a região oferece, considerou-se interessante a exploração de diversos setores que têm um grande potencial na região, enquanto destino turístico, ou destino local para as empresas que pretendem expandir-se e inovar com o que a região tem. Porque, o desenvolvimento neste sector desencadeia desenvolvimentos nas empresas locais.

Assim, uma vez iniciada a internacionalização de uma empresa ou grupo empresarial, em consonância com a competitiva inerente ao negócio, incube à empresa numa contínua expansão da cobertura geográfica, com o intuito de atingir maiores economias de escala nas operações internacionais (Freire, 1998). Contudo, a empresa pode optar por ficar apenas no mercado de origem, desde que atinga níveis de serviços nitidamente distintos e inovadores para os seus segmentos-alvo, outro contexto pode ser explicado por Peters (1998), relativamente ao mundo de negócios, citando que “um mundo em estado caótico em que a inovação contínua é a única estratégia de sobrevivência, para o indivíduo e para a organização “.

Assim, os conceitos de insularidade e periferia estão concomitantemente ligadas pela forma que a distância tem valor para as economias localizadas em ilhas. Contudo, a geografia, não é, apenas a única determinante que condiciona e limita as economias, estas economias também podem beneficiar de oportunidades de desenvolvimento como é o caso dos Açores (Câmara, 2007). Segundo, Sousa (2014) “os Açores, é um espaço muito para além da sua componente contemplativa, distingue-se pela qualidade da sua oferta, estando intrínsecos conceitos como autenticidade, e ausente os artificialismo que geralmente se oferece nos destinos vocacionados para massas”.

Desde 2007, por via da grave crise financeira que se veio a instalar à escala global e pelas fragilidades estruturais dos Açores, articuladas à sua natureza arquipelágica, isolamento e pequena dimensão, os sucessivos governos regionais dos Açores foram obrigados a adotar novos modelos de desenvolvimento capazes de promoverem um crescimento sustentável da economia, pelo que o empreendedorismo se tornou um tema fulcral nas políticas económicas regionais (Silva, 1998).

Com efeito, o GRA (2013) adotou um papel ativo na promoção de programas de incentivo e de apoio ao empreendedorismo (Sousa, 2014), e à internacionalização (SDEA, 2016) como áreas de eleição para os empreendedores, quer através da criação de novos negócios, quer através do desenvolvimento e de inovação em empreendimentos já existentes.

3.2. Apresentação das empresas

Esta secção serve, para orientar como vão estar dispostos a descrição de cada caso. Os três casos distintos das empresas açorianas em estudo baseados na análise documental e na entrevista, vão seguir uma sequência lógica e coerente. As empresas vão ser

apresentadas com a mesma estrutura e as mesmas variáveis de estudo, refletindo de forma simples, de acordo com o quadro teórico, aplicado a cada caso.

Assim, todos os caso vão ser redigidos em uma primeira fase pela, descrição da empresa, em que relata a evolução histórica da empresa, atividades desenvolvidas pela mesma, desde a fase embrionária, do surgimento da ideia de negócio, passando à fase da criação da empresa, até a fase da subsistência, de forma a contextualizar o caso. De seguida, vai ser abordada, a posição de liderança no mercado no seu setor de atividade, onde indica o posicionamento da empresa, relativamente aos seus produtos/serviços, face ao mercado. No mesmo seguimento, as vantagens competitivas da empresa, por estarem sedeadas nos Açores, face aos competidores externos, onde são indicadas as vantagens externas e internas, relativamente às empresas insulares, assim como, as barreiras que existem indubitavelmente em empresas nestas regiões. Também na descrição da empresa é pertinente saber que motivações existem da parte da gestão para internacionalizar, onde descreve os motivos que leva a empresa a envolver-se internacionalmente. E por último, e não menos importante, vão ser descritas as fases da internacionalização de cada caso, onde são apresentadas as fases de iniciação, em que decorreram as primeiras etapas à internacionalização, e fases de desenvolvimento, em que abordam aspetos já aprofundados, aquando da primeira fase.

Após a descrição de cada caso, as variáveis de estudo que se pretende vão ser respondidas aplicado caso a caso.

3.2.1. António Mineiro & Andrade, Lda.



Descrição da Empresa

A empresa António Serafim Vieira Moniz foi fundada em 1983 na Vila de Rabo de Peixe, Concelho da Ribeira Grande, Ilha de S. Miguel - Açores, por António Serafim Vieira Moniz, com a finalidade de comercializar peixe fresco no mercado açoriano.

Desde a sua infância, e com apenas sete anos, já ajudava o seu pai na compra e venda de pescado. Mais tarde, entre a população é-lhe conferida a alcunha de “António Mineiro”, o que atualmente é este o nome com que entre altos e baixos ao longo da sua vida, consegue levar o nome dos Açores aos quatro cantos do Mundo.

A experiência adquirida neste ramo de negócio, uma vez que trabalhou desde tenra idade com o seu pai para uma empresa exportadora de peixe fresco, António Mineiro, com a sua determinação e ambição, dispôs-se a trabalhar sem cessar, por uma vida melhor.

De realçar a importância que teve no princípio da sua atividade como exportador de peixe fresco, a sua esposa Maria Eduarda Vieira Andrade que apesar de ter de cuidar da casa e dos seus filhos, ainda, o ajudava a embalar o peixe nas caixas apropriadas ao transporte do mesmo, destinado à exportação, facto este ainda hoje comentado e falado entre o casal, no sentido de explicar aos filhos como tudo começou e o quanto custou o início da sua atividade como exportador de peixe fresco.

Com o decorrer dos anos, e com as exigências, tanto administrativas como outras de âmbito logístico, de qualidade e de exigências fiscais, e, não possuindo estruturas para as

fazer face a estas exigências, levou a que no princípio do ano de 1995, fosse constituída uma sociedade comercial por quotas de responsabilidade limitada, com sua esposa e seus seis filhos, denominada “António Mineiro & Andrade, Lda.”¹¹, a qual teve o seu início de atividade a 1 de Fevereiro de 1995.

A estratégia do negócio passa essencialmente pela aquisição do peixe fresco capturado nos mares dos Açores e no continente que se destina a ser comercializado no mercado nacional e internacional.

A vontade de oferecer aos seus clientes produto de elevada qualidade, levou esta a adquirir instalações próprias na canada da Conceição das Vinhas, na freguesia de Rabo de Peixe, no concelho da Ribeira Grande, para transformação, conservação e preparação dos embarques do pescado, vindo mais tarde a investir na sua modernização em equipamentos adequados ao tratamento necessário para garantia da qualidade dos seus produtos a fornecer aos seus clientes espalhados por este mundo fora.

Como forma de garantir a logística e distribuição do pescado motivado pelo fornecimento às grandes superfícies no continente Português, em Maio de 2009, entendeu a família de António Mineiro, constituir uma nova sociedade denominada “António Mineiro & Filhos, Lda.”

Em Janeiro de 2010 e para marcar presença no mercado de retalho na ilha de S. Miguel, e no sentido de também poder marcar presença, independentemente do fornecimento de pescado às grandes superfícies, abriu em versão experimental uma peixaria em S. Roque, sendo explorada por nova empresa constituída denominada “Nutriaçores Refeições, Lda.” a qual também marca presença no Mercado da Graça em Ponta Delgada.

¹¹ Dados complementados com informação obtida em <http://antoniomineiro.pt/pt>

No ano de 2013 constituiu uma nova sociedade denominada “António Mineiro Pescas, Lda.”, a qual se dedica à exploração da pesca marítima, no sentido de garantir sempre produto de qualidade e em quantidade para poder fazer face às encomendas dos seus clientes, e também no sentido de poder controlar o próprio preço do pescado, servindo esta atividade de barómetro entre o preço fixado pelo mercado e lotas em geral, e o capturado pelas suas próprias embarcações.

Atualmente a empresa integra 21 funcionários a tempo inteiro, contratando mão-de-obra temporária sempre que assim for necessário, esta empresa é qualificada como uma PME, do tipo familiar.

O maior objetivo da empresa passa pela satisfação do cliente nacional ou internacional. Em termos gerais os clientes situam-se em três continentes, nomeadamente, em países como EUA, Canadá, diversos países da Europa e Japão.

Posição de Liderança no mercado no seu sector de atividade

Em pleno oceano atlântico onde surge o arquipélago dos Açores, e onde a origem da natureza é uma riqueza envolta pelos mares que o rodeia, pela qualidade de vida a que os seres vivos são expostos, e precisamente por essas razões, existem empresas que se distinguem com os seus produtos naturais, exemplo a seguir, António Mineiro & Andrade, Lda. Na ilha de São Miguel, mercado regional, a empresa é sem dúvida líder, efeito da qualidade dos seus produtos, da sua dinâmica e iniciativa que apresentou ao longo dos anos.

Fruto do empenho de todos os sócios e seus colaboradores e dada a grande aposta da empresa António Mineiro & Andrade, Lda., na qualidade do seu produto levou a que recebesse, em 2013, em Paris, entre empresas de 170 países do mundo, o prémio de melhor qualidade, no ramo do peixe fresco e refrigerado. No ano seguinte, portanto em

2014, e entre os mesmos países, em Las Vegas, foi novamente, galardoada com o primeiro prémio de melhor qualidade (*“Best Quality Leadership Award”*), o peixe fresco e refrigerado dos Açores. No mesmo ano, foi nomeada uma das 100 maiores empresas dos Açores, com distinção entre as primeiras 10 melhores de 2014. O último prémio recebido até a data foi em 2015, no Dubai, mais uma vez distinguidos pela *“Best Quality Leadership”* englobando a qualidade e inovação do transporte.

Vantagens/Desvantagens competitivas da empresa por estarem sedeadas nos Açores, face aos competidores externos

“A qualidade do peixe nos Açores não é em muitos sítios que se vê, por isso nós ainda conseguimos chegar a estes mercados devido a esta dita qualidade que temos”, este é o conceito que nunca se perdeu na empresa, *“qualidade”*. A qualidade está acima de tudo, mas mais importante ainda a qualidade vem devido à natureza. E a natureza nasceu nos Açores. Dito isto, a vantagem competitiva da empresa é a sua localização geográfica, que permite capturar os melhores peixes frescos e com as melhores condições que se pretende no mundo. Atualmente vivemos num mercado em expansão, em que a concorrência é notoriamente crescente, mas *“é preciso saber estar no mercado, e saber ter e manter qualidade”*.

No entanto, a localização geográfica dos Açores, apresenta alguns problemas de insularidade, nomeadamente, logísticos e de custos. O entrevistado refere por exemplo que *“(…) a nossa situação geográfica para algumas situações não é a melhor, nomeadamente os transportes”*. A empresa nem sempre pode colocar o seu produto em quantidade em mercados externos, maioritariamente, influenciado pela falta de disponibilidade nos transportes aéreos e mesmo marítimos e acima de tudo aos custos inerentes a uma transação deste tipo.

Motivações da gestão para a Internacionalização

A empresa funciona com base na confiança debitada pelo cliente, neste seguimento é essencial que ocorra toda uma conjuntura económica, política e legal adequada ao bom funcionamento de uma empresa.

Assim, novas oportunidades de expansão surgiram com a adesão de Portugal à União Europeia bem como o estabelecimento do mercado único, que facilitaram as políticas associadas ao processo de exportação. O que explica, numa fase inicial, ter particularmente bons clientes a nível internacional. A envolvente económica que se verificava na União Europeia possibilitou relações favoráveis com os importadores internacionais, permitindo uma maior procura pelo produto em questão, que implicava um crescimento assente na exportação.

Sendo assim, a empresa mantém uma postura ativa relativamente aos mercados externos e obtenção de novos clientes que, por vezes, em algumas transações não há margem de lucro, mas como refere o entrevistado *“o principal é estabelecer uma ponte de confiança e satisfazer os clientes preservando a lealdade”* e, sempre que necessário, *“deslocar-se aos respetivos mercados”*.

Estas atitudes perante o cliente são essenciais para a logística e reconhecimento da qualidade e de aceitação do mercado internacional relativamente ao produto da empresa.

Fases de internacionalização

O início de exportação para países como a França e Espanha ocorreu em meados de 1990. Após contacto com um cliente de Portugal Continental, o processo de exportação da empresa é iniciado maioritariamente influenciado pela comunicação. O entrevistado relata *“as boas relações que se preservaram entre clientes, tratando-se de um cliente que é português pelo que a comunicação é simplificada”*. Por outro lado as boas relações que

mantém com o cliente espanhol levam a que este forneça o contacto de um importador italiano, que os considera “*bons pagadores*”.

Em mercados como a Itália, o peixe que é capturado nos barcos de boca aberta é pago com valores mais altos, comparativamente, aos que são apanhados nas traineiras. Tal facto deve-se a duração do tempo que fica uma traineira no mar (aproximadamente uma a duas semanas), enquanto os barcos de boca aberta ficam menos tempo (aproximadamente um dia). O fator “tempo” implica ter melhores ou piores condições no produto. Sendo que os italianos dão preferência ao peixe capturado no barco de boca aberta, valorizando o produto da empresa.

Após o funcionamento do mercado nacional, a empresa recebe pedidos de um potencial cliente dos EUA. A distância geográfica não foi entrave para o início de um processo de internacionalização com os EUA, através da exportação de peixe fresco destinado ao consumo da comunidade emigrante açoriana aí residente.

A empresa na sua modernização também investia em campanhas publicitárias. Não menos importante, a publicidade via “*boca-a-boca*”, também é um meio eficaz, mais utilizado e sem custos para a empresa divulgar o seu produto, como o entrevistado refere “*o produto fala por si*”.

A convite do GRA, a empresa é solicitada a participar em feiras em diversos locais, onde se perspectivava uma boa estratégia de negócio, o que veio a acontecer em vários países, levando o nome dos Açores e os seus produtos a serem conhecidos tanto pela sua frescura como pela sua qualidade e sabor único.

Em parceria com o recém cliente dos EUA que também mantém negócio de peixe fresco no Canadá, a empresa açoriana abre caminho para uma nova fase de exportação no mercado canadiano.

As ligações ocorridas na empresa com potenciais clientes são efetuadas de forma a estabelecer relacionamentos de confiança mútua, pelo que, permite frequentemente obter contactos pessoais de forma a promover mercados desejados tais como o “mercado da saúde”. Por sua vez os custos intrínsecos (com pessoal, contactos, e com mercados) são evidentes para a empresa, mas o seu crescimento é notório. Com isto, pode-se afirmar que a empresa tem evoluído exponencialmente ao longo dos anos.

O Japão é um dos mercados mais exigentes, e não obstante a sua exigência o processo de exportação para o Japão teve início em 1985-1986, de forma sazonal, isto porque, apenas é enviado atum, destinado à confeção de sushi, dado a suas restrições, obriga a que o peixe possua a qualidade e características pretendidas no local.

A exportação do atum para o Japão dá-se porquê? Em primeiro lugar faz sentido perceber o circuito do atum. O atum desova no Pólo Norte e então este desce do Pólo Norte, passa pelo Japão, segue pelo oceano Índico, passa no Sul de África e sobe o oceano Atlântico e este quando passa nos Açores já tem as condições necessárias que os japoneses precisam para o sushi e sashimi. Têm alta gordura, tons e temperaturas necessárias. A rota que este peixe faz, é essencial para que o nosso peixe seja um peixe de excelência e qualidade em outros mercados, principalmente mercados como o Japão e Espanha, sendo este último o mercado que consome mais atum capturado nos mares dos Açores.

E tal como todas as empresas existem normas que têm que ser seguidas, e a empresa dispõe de comissionistas que compram e preparam o peixe, segundo as suas normas, em outras ilhas, e sempre que possível, enviam diretamente para o cliente final, com a finalidade de não ter custos acrescidos fazendo também diminuir a estrutura de funcionamento da empresa.

Mecanismos formais, tais como contractos escritos não são muito usuais na política da empresa, isto porque, a manutenção dos relacionamentos é influenciada principalmente pela lealdade e cooperação existente no cliente, existindo assim um nível reduzido de formalismo aliado à empresa.

Segundo o entrevistado a empresa mantém o “*ouvido à escuta*, seleccionando sempre a pessoa (cliente) certa”. “ (...) *A pessoa (cliente) tem que ser de confiança, e caso um produto no ato de receção, não chegue em condições, de acordo com parâmetros predefinidos, é porque realmente não chegou*”. A empresa confia na pessoa, e são estes que atribuem uma classificação ao produto. Caso contrário o entrevistado diz que “ (...) *se não conhecem o cliente, a empresa não realiza qualquer transação sem quaisquer garantias*”.

O alto risco deste tipo de negócio prende-se no recebimento da faturação. Assim, e para não correr mais riscos com o recebimento das faturas emitidas aos seus clientes, entenderam os sócios da empresa aderir a um produto de garantia do recebimento do peixe exportado, denominado “ COSEC- Companhia de Seguros de créditos, SA.”. Assim, a empresa tem um custo acrescido com a adesão a este produto, nomeadamente um seguro, mas tem a garantia que toda a sua faturação vai ser recebida, não sendo assim necessária a execução nos seus registos contabilísticos das imparidades para clientes de cobrança duvidosa.

O processo de adesão a este seguro deveria ter sido feito logo na constituição da empresa, porque se assim fosse não teria esta corrido o risco que correu, fruto da exposição às condições dos mercados internacionais, o que levou a empresa a registar altos valores de imparidades para clientes de cobrança duvidosa, o que se isto não tivesse sucedido os seus capitais próprios seriam presentemente acrescidos destas ditas imparidades.

Vislumbra-se no horizonte a entrada da empresa no mercado madeirense. Esta entrada tem como objetivo a captura e comercialização de espécies que neste arquipélago são de grande procura, o que prevê-se uma mais-valia para o crescimento do volume de negócios da empresa e também a obtenção do princípio básico do negócio que é o lucro.

Análise às variáveis

Esta secção vai permitir responder às variáveis de estudo que se pretende para uma posterior análise comparativa entre os casos. As questões vão ser apresentadas de forma lógica e organizada, colocando questão a questão, aplicado ao caso.

1. Que motivos e oportunidades estão intrínsecos na decisão de internacionalizar?

No caso 1, os decisores da empresa **António Mineiro & Andrade, Lda.**, encararam como principal motivo da internacionalização não só a logística como o reconhecimento da qualidade e excelência dos seus produtos e seus serviços. A empresa preocupa-se com a aceitação do mercado internacional em relação ao seu produto. Os relacionamentos relacionais do empreendedor com os importadores, e o facto de serem pessoas conhecidas, facilitam e funcionam como motivações (oportunidades) de desenvolvimento da empresa, no sentido, que terá uma maior propensão para os negócios internacionais, visando um aceleração do ritmo de internacionalização, apontando uma maior rentabilização dos seus ativos, já detidos, assim como a estrutura empresarial.

2. Os gestores com orientação internacional utilizam as características das regiões insulares periféricas como sendo uma vantagem competitiva que lhes permite exportar para outros nichos de mercado específicos?

No caso 1, a localização da empresa **António Mineiro & Andrade, Lda.**, constitui uma associação positiva entre o produto e a origem, através da ligação à natureza intacta das ilhas e do que as rodeia, o mar. A perceção das águas limpas e despoluídas que os clientes têm em relação à origem do produto, permite, que a empresa escoe a produção sob uma bandeira de qualidade, admitindo um preço mais elevado do produto. Assim é com o caso do Japão. Um dos mercados mais exigentes, e não obstante a sua exigência, a exportação destinada à confeção de sushi, dadas as suas restrições, obriga a que o peixe possua a qualidade e características pretendidas no local. Daí, a importância em utilizar as características da região como vantagem competitiva para a empresa atuar nestes mercados.

Os consumidores passam a estar dispostos a pagar um preço *premium*, pelo que a localização insular é vista como uma vantagem que a empresa goze, dada a conjuntura ambiental a que o peixe está sujeito que é a da mais alta qualidade. Esta conjuntura, presente na região da empresa, que visa a apreciação de outros mercados, é favorável e constitui como já foi referido uma vantagem competitiva para se distinguir relativamente ao seu peixe fresco, e, de qualidade, que tem os Açores.

3. A entrada de concorrentes externos no mercado doméstico, influencia as estratégias para a empresa atuar a nível regional e a nível internacional?

A empresa **António Mineiro & Andrade, Lda.**, nomeadamente o caso 1, identifica os principais motivos, de se diferenciar da concorrência, apostando na qualidade que a empresa tem, no bom serviço e no preço. São características que nunca foram postas de lado pela empresa, pelo que, recebem os mais gratificantes prémios de qualidade como sendo a melhor e como forma de distinção no mesmo sector de atividade, nomeadamente, a concorrência. Desta forma, a concorrência não é considerada uma ameaça, porque o

peixe da empresa já se encontra bastante valorizado no mercado regional e internacional. É um produto numerosamente apreciado na região e em outros mercados, por exemplo, mercados como o Japão, diversos países da Europa, EUA e Canadá.

A empresa admite que a única preocupação é manter a mesma qualidade e preocupar-se em inovar em novos métodos e em outras áreas que possam ser vantajosas para a empresa, no caminho do crescimento, tanto a nível de formadores como de técnicas e equipamentos, na sua rede de negócios.

4. Qual a influência das novas tecnologias para a empresa, aquando da decisão de internacionalização?

No caso 1, a empresa **António Mineiro & Andrade, Lda.**, considera que a influência das novas tecnologias não afeta diretamente a internacionalização, mas sim a forma como se trabalha o produto na fábrica. Atualmente, a fábrica investiu em equipamentos que produzem com maior eficácia. O gelo, nomeadamente, *gel pack*, que se utiliza recentemente nas embalagens para exportação, pode estar em contacto com alimentos, mantendo o peixe com as características desejadas e pretendidas pelos mercados após a entrega do produto. Permite que o produto fique incolor, não deixando água, no decorrer do processo.

A evolução ocorrida na linha de produção viabilizou a expansão para determinados locais que seria impensável, há uns tempos atrás, efeito do intervalo de tempo entre o local de produção do produto e o destino de entrega do produto, que hoje, é exequível, devido às novas formas de embalagens, permitindo a chegada do produto ao destino final, em condições como é o caso do Japão, que é o destino mais distante.

5. Quando é que as empresas ultraperiféricas sabem quando e onde devem internacionalizar?

No caso 1, a empresa **António Mineiro & Andrade, Lda.**, referiu que sabe quando e onde deve colocar um produto em um outro mercado, pelos pedidos dos clientes, pela necessidade que eles têm de ter o produto (de qualidade) nestes nichos. A lacuna existente em outros mercados pela falta de peixe fresco, veio determinar o volume de vendas na empresa açoriana, uma vez, que estamos a abordar uma empresa bastante apreciada por outros mercados internacionais.

Vivemos num mundo global, em que a informação consegue alcançar os mais variados cantos do mundo, e a empresa preocupa-se em colocar o produto o mais rápido possível no local de entrega, e a informação do tempo no local de destino do produto, já é possível, pelo que não há grande desfasamento no tempo para colmatar estes problemas.

É a facilidade na comunicação que ajuda a empresa a poder saber “onde” e “quando” colocar o seu produto no mercado internacional e a que condições pretendem.

6. Quais as alterações/adaptações que ocorrem nos produtos e processos da empresa, após uma decisão de internacionalização?

No caso 1, **António Mineiro & Andrade, Lda.**, o produto é bastante valorizado relativamente à qualidade. O que realmente diferencia são os custos dos transportes para o país de destino final, que depois varia de país para país e conforme distâncias.

O empreendedor admite o crescimento da empresa através da exportação, sendo que, 60% é relativo à exportação via aérea, e também, como forma de controlo do acesso a matéria-prima, nomeadamente o peixe fresco. Esta rede internacional, de antigos conhecidos, que ocorre entre os importadores e o empreendedor, acontece por terem associada uma menor perceção do risco.

7. De que modo os fatores culturais, políticos, legais e económicos influenciam o processo de internacionalização?

No caso 1, a empresa **António Mineiro & Andrade, Lda.**, considera que a inflação, burocracia e a logística são ainda vilões da exportação, isto é, o governo ainda não admite apoiar nas devidas condições e resolver os demais problemas e requisitos do mercado global. As condições do processo de exportação para a empresa que vive a insularidade é demasiado burocratizada. No entanto, a empresa maximiza as suas forças em prol dos mercados externos que vem favorecer o crescimento desta. São mercados como EUA, Canadá, diversos países da Europa e o Japão que permitiram o crescimento e o seu reconhecimento em termos internacionais. Atrás deste crescimento, estão muitas horas de esforço e trabalho, dedicado aos requisitos advindos deste processo.

O ambiente económico de outros mercados, como por exemplo, a Grécia, condicionou a quantidade que inicialmente a empresa exportava. Atualmente foi reduzido para metade, efeito dos problemas económicos a que o país vive. No entanto, existem outros mercados emergentes que possibilita uma maior exportação.

8. De que modo o relacionamento social, ou contactos existentes, influenciam a escolha e desenvolvimento nos mercados internacionais?

No caso 1, na empresa **António Mineiro & Andrade, Lda.**, o conhecimento e a experiência mútua existentes entres os administradores e importadores funcionam como redutores da incerteza associada à exportação e facilitam o desenvolvimento nos mercados internacionais, isto é, existe uma maior tolerância ao risco, em função de uma experiência acumulada por parte do proprietário. Tal fato pode ser explicado, pelos emigrantes nos EUA e Espanha, que despoletam o processo de exportação ao colocar uma encomenda.

O processo para Espanha reveste-se em contornos semelhantes dado ter iniciado quase em simultâneo. Através de antigos contactos relacionais do empreendedor.

A exposição internacional, dada a diversidade geográfica destes contactos, permite a receção de encomendas fortuitas, quase em simultâneo, de diversas localidades. Os contactos do cliente dos EUA com o Canadá, assim como do Japão e restantes pontos geográficos, que facultaram a ligação do empreendedor açoriano, com determinados clientes. Para a empresa atingir a maioria dos mercados estabelece a dita “*confiança mútua*” entre empreendedor e os clientes, a partir dos relacionamentos sociais, isto é, na sequência de referências que permite à empresa chegar aos diversos nichos de mercado.

9. Quais são as expectativas de uma empresa que vive os problemas da insularidade?

No caso 1, **António Mineiro & Andrade, Lda.**, que vive a insularidade tal como outras empresas, não deixa de poder se distinguir no mercado. É preciso que haja inovação, e principalmente é preciso saber apostar na qualidade, no bom serviço e preço.

Não é pelo facto de a empresa “*viver onde vive, Açores, nomeadamente, Rabo de Peixe*”, que deixa de estar nomeada entre as 100 Maiores empresas dos Açores, em 2014. A insularidade não impede uma empresa de poder ir aos três cantos do mundo, Las Vegas, França e Dubai, para receber os mais conceituados prémios com distinção na qualidade do produto e inovação das embalagens do melhor peixe dos Açores. A importância do reconhecimento dos relacionamentos de confiança e cooperação com os clientes, por referência dos clientes existentes, permite que o empreendedor se empenhe no processo de exportação e na divulgação dos seus produtos, de modo a realizar investimento quer de tempo quer de recursos financeiros necessários. Estes são os requisitos que o

empreendedor refere serem essenciais para o desenvolvimento de uma empresa que vive de problemas de insularidade.

3.2.2. Grupo Barcelos



Descrição da Empresa

O Grupo Barcelos¹² foi fundado por Francisco Helvídio Barcelos, atuando em várias áreas de negócio inter-relacionadas. Francisco Barcelos deixou a sua profissão, em Abril de 1977, como funcionário público e tornou-se lavrador, comprando a lavoura do sogro com 25 vacas, 2 bois, um cavalo e uma carroça em terrenos de aluguer, para grande desilusão de sua esposa. Após mês e meio investiu em um trator, em que mais tarde, apercebeu-se da dimensão dos custos inerentes a esta compra e da impossibilidade de haver retorno para rentabilizá-lo, surgindo duas hipóteses, ou a venda do trator ou compra de mais vacas. Pelo que optou pela compra de mais animais, opção esta que transitou como sendo o início de uma carreira de sucesso como empresário.

A necessidade do melhoramento genético e das pastagens obrigou a que desde cedo recorresse ao auxílio de técnicos nas áreas da pecuária e da agricultura, *“Ainda me lembro a emoção da descarga de 990 novilhas gestantes no Porto de Pipas provenientes da Alemanha”*.

A exportação de animais vivos e a área das carnes, respetivamente, foram as áreas que surgiram no início de carreira do empresário agrícola, pelo que apareceram pela enorme vontade por parte do empreendedor de gerar produtos de valor acrescentado

¹² Informação complementada com dados obtidos em <http://quintadosacores.com/>

provenientes do leite, criando em 1997, a Açorcarnes, uma empresa direcionada para a desmancha, embalamento e comercialização de carne de bovino.

Com a vontade de contribuir para o crescimento, diferenciação e projeção da valorização da Marca Açores, a Açorcarnes foi pioneira na promoção da Carne dos Açores - Indicação Geográfica Protegida (IGP).

O conceito Quinta dos Açores apareceu com a conjugação de duas realidades: a carne e o leite, onde hoje integram-se as cinco empresas do grupo. Em 1977 a criação da empresa em nome individual, Francisco Helvídio Barcelos, dedicada exclusivamente à produção de leite com animais da raça Holstein Frísia; Maria José Barcelos, empresa em nome individual, criada em 1986, dedicada à exportação, importação e engorda de animais; Em 1997, como já referido anteriormente, foi criada a Açorcarnes, destinada a desmancha, a transformação e o comércio da carne de bovino; Oficialmente, em 2003, ocorreu o registo da Quinta dos Açores; Em 2004, deu-se o início da atividade da empresa “A Pastagem- Sociedade Agropecuária”, dedicada à criação de animais puros de raça limousine para reprodução e para a “Carne dos Açores – IGP”.

O grupo Barcelos tem um controlo integrado da cadeia, onde cria os seus próprios animais para a produção de leite e carne, com uma área aproximadamente de 300 hectares.

Para o grupo Barcelos, o setor dos lacticínios e das carnes, foram os sectores primordiais para a produção primária dos Açores, efeito de um sonho familiar, iniciado em 2004, pelo projeto Quinta dos Açores, integrando atualmente uma vertente agropecuária industrial, turística, pedagógica, restauração e comércio retalhista, conjugando a mais recente e inovadora tecnologia para a indústria, alcançando a laboração de uma gama diversificada, com uma exposição distinta de produtos de valor acrescentado e qualidade, que seguramente vão ao encontro do maior foco, de valorizar o que de melhor se produz nos Açores, o leite e a carne.

Atualmente, a Quinta dos Açores, já contou com a presença de centenas de pessoas, escolas, creches, infantários, grupos turísticos, entre outros, com o objetivo de conhecer e compreender ambos os setores da agricultura açoriana. Como o fundador do grupo Barcelos refere: *“Deixa-me imensamente orgulhoso, junto com a minha mulher, filhas e toda a equipa, poder partilhar os conhecimentos de uma vida, de uma experiência profissional profunda e dinâmica e sentir que desse modo, incentivamos e fazemos apaixonar, as crianças os jovens e adultos que nos visitam, pela produção Açores, pela Marca Açores, mas sobretudo pelo saber fazer natural e genuíno dos açorianos”*.

Posição de Liderança no mercado no seu sector de atividade

A marca Quinta dos Açores é pioneira em Portugal, pela tecnologia de ponta nomeadamente a microfiltração, que permite tratar do leite fresco, eliminando 99.9% dos microrganismos, aumentando o tempo de prateleira do produto fresco, gerando produtos únicos e mantendo as características naturais do produto. Outro processo como a ultrafiltração, também, é utilizado pela empresa. Em geral, a Quinta dos Açores preocupa-se em preservar as características nutritivas e organolépticas da sua matéria-prima, usando a máxima de conjugar os sabores tipicamente açorianos com a tecnologia inovadora potenciando a natureza dos produtos. No que diz respeito, às empresas do mesmo sector de atividade, é a inovação, o fazer natural, o produto de qualidade e o conceito “o que é nosso é melhor” que os distingue do mercado regional e mesmo internacional.

Em 2003, a empresa Carne dos Açores, foi considerada pela União Europeia como IGP dos Açores. Em 2007 ocorreu um abate do primeiro lote de animais certificados e foi lançado a Carne dos Açores IGP no Matadouro da ilha Terceira. Ainda neste mesmo ano estabeleceram uma parceria entre a Açorcarnes e a Cooperativa Verdatlântico para explorar a sala de desmancha do Matadouro da ilha do Pico.

A carne dos Açores IGP é originária de bovinos, nascido, criados e abatidos na RAA, através de mecanismos tradicionais de produção, e esta caracteriza-se por ser tenra, succulenta, de coloração rosa madura, com ligeira infiltração de gordura intramuscular e titular de um aroma e sabor único, que permite obter uma carne de qualidade superior a nível nutricional.

Desta forma, a Açorcarnes foi premiada no âmbito das “100 Maiores Empresas Açorianas 2008” promovido pelo Jornal Açoriano Oriental, pelo 4º Lugar do ranking. Em 2009, Francisco Helvídio Barcelos foi reconhecido como “Empresário do Ano”- Jornal Açoriano Oriental. No mesmo ano, a Câmara de Comércio de Angra do Heroísmo reconheceu a Açorcarnes como “Empresa Empreendedora”.

No âmbito dos prémios da Agricultura 2012 apoiados pelo Correio da Manhã e pelo Continente, foi premiado com o “Projeto Inovação”, na área do *Skin Pack* na Carne dos Açores IGP. Da mesma forma, foi entregue uma menção honrosa na inovação do *Skin Pack* no Clube de Produtores Continente.

Em 2013, foram premiados no concurso de Queijos de Portugal, promovido pela Associação Nacional dos Industriais de Lacticínios (ANIL), com duas menções honrosas nos queijos Morião (categoria queijo de vaca-cura prolongada) e queijo Mina (categoria queijo de vaca- cura normal). E ainda no concurso de *Snacks* promovido pela Câmara de Comércio de Angra do Heroísmo, foram premiados como Melhor Snack-Bar, Melhor Menu Salada, Melhor Menu Lanche e Melhor Menu Sobremesa.

O último prémio que receberam foi o Prémio Melhor Queijo 2014, de queijo de vaca-cura prolongada no concurso de Queijos de Portugal.

Vantagens/Desvantagens competitivas da empresa por estarem sedeadas nos Açores, face aos competidores externos

O arquipélago dos Açores é a origem de uma natureza incontornável, repleta de riqueza das pastagens e dos animais que subsistem e desenvolvem-se neste território. Não obstante, da forma como a natureza e a cultura deslumbra “os olhos, a alma e o estômago” de quem visita a ilha.

O desenvolvimento do grupo Barcelos evidenciou-se, notoriamente, por estar sediado nas principais e maiores ilhas do arquipélago dos Açores, nomeadamente, São Miguel e Terceira. Esta proposição é fundamentada pela explosão da natureza que as ilhas oferecem, conjugado com a visão empreendedora do empresário que fundou o grupo.

O leite de vaca, carne de bovino, queijos, iogurtes, gelados, batidos, requeijão e queijo fresco são excelentes opções que a empresa expõe ao cliente com elevada qualidade nutricional, todos com sabores regionais e naturais como o entrevistado referiu: “*acreditamos que temos produtos que marcam a diferença no paladar dos consumidores*”.

Neste sentido só poderia ser possível por estar localizada em pleno oceano Atlântico, onde também a empresa se preocupa com os mais rigorosos métodos de produção.

A empresa Quinta dos Açores está sensibilizada, para questões como a alimentação, com o objetivo de contribuir e alertar para as demais decisões sobre uma alimentação variada, equilibrada e completa, de modo, a dispor os produtos certos na vida do consumidor.

Toda esta preocupação com a imagem de marca da sua empresa, de fazer o natural com produtos regionais, só faz sentido por estar sediada nos Açores, caso contrário, a probabilidade de ter produtos de qualidade seria reduzida.

A desvantagem para a empresa é poder chegar a outros nichos do mercado a custos reduzido, cenário pouco provável.

O transporte nos Açores é um dos maiores problemas que as empresas açorianas enfrentam. Desde logo, porque os Açores estão limitados a produzir exclusivamente nos

dias em que há barco previsto para um dia da semana mas que, por vezes, antecipa para o dia anterior ou um dia seguinte, o que condiciona as decisões dos gestores exigindo um enorme investimento em termos de tecnologia para fazer face a essa situação. Acabando por se tornar em um problema nos fluxos para as outras ilhas, particularmente, a ilha de São Miguel para onde é mais difícil enviar produtos do que, por exemplo, para o Continente. Recorrendo, muitas vezes, a empresa por enviar mercadoria, através da via aérea com custos mas elevados, que, na maior parte das vezes, acabam por não se justificar.

Motivações da gestão para a Internacionalização

Fruto de um sonho familiar, o Grupo Barcelos tenciona expandir-se e levar o seu nome Quinta dos Açores a outros pontos geográficos.

A sua autenticidade, proximidade, rigor, capacidade de inovação em consonância com ser amiga do ambiente, hospitaleira saborosa e saudável, faz do Grupo Barcelos, e, das pessoas que o dirigem, um grupo com ambições e motivações para uma boa e melhor gestão. Neste sentido, importa frisar que quando uma empresa apresenta os fatores todos já anteriormente referidos, idealiza expandir os seus produtos de qualidade em outros mercados. Principalmente se os seus produtos são de origem regional, pelo que se distinguem, e se têm capacidade inovadora pelo que poderão ser uma atração para possíveis consumidores, assim como, se utilizam tecnologia de ponta, gestão e informática, comunicação, marketing e também na aposta em técnicos qualificados e especialistas, são os pontos-chave do sucesso e de aproximação ao cliente.

Fases de internacionalização

Na medida de poder dar resposta às necessidades do consumidor, o Grupo Barcelos pensou em encontrar um leque abrangente de produtos frescos que garantem a qualidade da empresa.

Desta forma em 1986, foi pioneiro na importação de novilhas provenientes da Alemanha de raça Holstein Frísia de alto valor genética, após criação das empresas em nome individual de Francisco Helvídio Barcelos e Maria José Barcelos. Ao mesmo tempo, exportava gado vivo quer para o Continente, quer para outros países. Iniciando o seu negócio no sector das carnes, só em 1997, como já se referiu, criou a sua empresa específica para a desmancha e abate de carne, resultado de uma lacuna existente do mercado açoriano.

A vontade de levar a Marca Açores mais além, levou a que a família Barcelos constitui-se mais duas empresas, uma mais virada para trabalhar a carne certificada, e a outra, que viria a ser a empresa dos lacticínios, a Quinta dos Açores.

Como referi, apresentaram o projeto em 2004, da Quinta dos Açores, que só veio a ser aprovado muito mais tarde tendo as obras iniciado em 2008. Nesse intervalo de tempo, em 2007, ocorreu uma viragem na empresa, efeito do começo de representar a carne com IGP. Ocorrendo o abate aos primeiros animais que foram colocados no mercado, provocando um auge de faturação, dado ser um sector ainda em fase de exploração. A partir daí, começaram a trabalhar com as cooperativas e associações de todas as ilhas e a colocar a carne no El Corte Inglés e na MAKRO.

O edifício Quinta dos Açores ficou concluído em 2011 o que permitiu avançarem com toda uma linha de novos produtos na área da carne e introduzir um produto que, em 2012, proporcionou um prémio de inovação que é a carne dos Açores fatiada em *pack*, considerado “*um produto funcional, em que a carne já vem fatiada numa cuvette fechada*

a vácuo com 25 dias de validade que chega ao mercado continental em fresco”, fase em que foram colocados os primeiros produtos lácteos no mercado regional e continental.

Os mercados para onde distribuem mais é o mercado continental, mas já exportam também para Angola os produtos, e a ideia é começar a expandir para outros locais tanto os produtos como o conceito “Quinta dos Açores”. A empresa em uma primeira etapa vai testar em São Miguel, uma fase experimental, adaptação no mercado da ilha de São Miguel, para expandir futuramente em outros mercados, nomeadamente Lisboa e Porto.

A ideia-chave é criar num futuro próximo um *franchising*, tanto a nível internacional como nacional, ou colocar a hipótese de um possível investimento direto.

Análise às variáveis

1. Que motivos e oportunidades estão intrínsecos na decisão de internacionalizar?

No caso 2, **Grupo Barcelos**, a Quinta dos Açores é uma marca de *portfolio* que conta com variados produtos *stock-keeping unit (SKU)*, desde o leite fresco (magro, meio gordo e inteiro), leite com chocolate, iogurte líquido (magro e normal), leite fermentado, iogurte batido pelo método grego, queijo fresco tradicional, queijo fresco ultrafiltrado, requeijão, queijo pasta mole, queijo curado, queijo ilha e gelados, no sentido de toda a sua gama de produtos e o próprio conceito sejam valorizados e entendidos em outros mercados. Esta decisão de internacionalização poder-se-á verificar e poderá ser concretizado, porque o Grupo Barcelos identifica como principal motivo e oportunidade, fazer um lançamento de sucesso internacional da Marca Açores num segmento de *fast food consumer goods* e criar na empresa práticas de *marketing* profissional, isto é, levar a marca mais além, é este o lema que a empresa sempre teve, e que levou a que a empresa se destacasse, comparativamente, a outras, pelo seu esforço e dedicação familiar.

As motivações da empresa na internacionalização, passam essencialmente, pela sua duplicação da faturação, aumentar a sua produção, atingir o *break-even* operacional e intensificar a presença do Grupo em outros mercados, nomeadamente, PALOP e Brasil.

2. Os gestores com orientação internacional utilizam as características das regiões insulares periféricas como sendo uma vantagem competitiva que lhes permite exportar para outros nichos de mercado específicos?

O **Grupo Barcelos**, caso 2, utiliza a natureza como proximidade à fonte de matéria-prima, assumindo uma posição em função da tradição ao que é natural. Esta diferenciação relativamente em juntar todos os produtos açorianos e na qualidade que é a Marca Açores constitui uma vantagem competitiva para levar os seus diversos produtos a outros mercados.

O fator prestígio do que é os Açores é o essencial explicado, primordialmente, pela importância e a utilização de todos os produtos, e, de todo o conceito dos produtos do Grupo Barcelos, que gira à volta do que é dos Açores.

Assim, sem a envolvente natureza a que se chama arquipélago, não seria possível a criação da empresa, com a sua componente singular e o seu desenvolvimento futuro em outros nichos de mercado. Produtos de elevado valor acrescentado a que valorizam o conceito do fresco, isto é, produtos sem grande transformação.

3. A entrada de concorrentes externos no mercado doméstico, influencia as estratégias para a empresa atuar a nível regional e a nível internacional?

No caso 2, **Grupo Barcelos**, a empresa foi pioneira na importação de novilhas provenientes da Alemanha de raça Holstein Frísia de alto valor genética, após criação das empresas em nome individual de Francisco Helvídio Barcelos e Maria José Barcelos. O

objetivo foi criar produtos que não eram produzidos no mercado açoriano e que, por isso não concorriam com as marcas locais. Avançou com toda uma linha de novos produtos na área da carne e introduzir um produto que, em 2012, proporcionou um prémio de inovação que é a carne dos Açores fatiada em *pack*, considerado “um produto funcional, fase em que foram colocados os primeiros produtos lácteos no mercado regional e nacional. Este Grupo procura diferenciar-se pela superioridade do produto em relação aos produtos concorrentes, pela promoção das suas qualidades distintivas e pela utilização de novas tecnologias. O fator localização é um benefício, porque a empresa foi pioneira na região, em diversos métodos e processos pelo que não havia concorrência. A empresa foca no conceito “comunicação”, pelo que é uma componente essencial no âmbito do lançamento dos novos produtos, e assume-se como um fator fulcral para o seu sucesso na medida em que distingue o produto no mercado e estimula a sua experimentação e compra, estando alinhado com as características do produto para que as expectativas do consumidor não sejam defraudadas.

Atualmente, a empresa preocupa-se apenas em manter as oportunidades de forma ativa, de forma interessante e proveitosa. O empreendedor vê a internacionalização em prol do crescimento da empresa, pensando sempre em melhorar os seus serviços em função das necessidades do consumidor, aliado a isso, é essencial capitalizar as qualidades intrínsecas do produto de origem açoriana.

4. Qual a influência das novas tecnologias para a empresa, aquando da decisão de internacionalização?

No caso 2, para o **Grupo Barcelos**, e como já foi descrito, o setor dos lacticínios e das carnes, foram os sectores primordiais para a produção primária dos Açores. Uma empresa de carácter familiar, integra atualmente uma vertente agropecuária industrial,

turística, pedagógica, restauração e comércio retalhista, conjugando a mais recente e inovadora tecnologia para a indústria, alcançando a laboração de uma gama diversificada, com uma exposição distinta de produtos de valor acrescentado e qualidade, que seguramente vão ao encontro do maior foco, de valorizar o que de melhor se produz nos Açores, o leite e a carne. Neste sentido, a empresa optou pela tecnologia de ponta, nomeadamente, a microfiltração, que permite tratar do leite fresco, eliminando 99.9% dos microrganismos, aumentando o tempo de prateleira do produto fresco, concebendo produtos únicos e preservando as características naturais do produto, facilitando o escoamento do produto no mercado continental não limitando apenas a empresa ao escoamento no mercado regional por limitação do prazo de validade (Barcelos, 2012). A ultrafiltração um processo também usado pela empresa.

O grupo preocupa-se em preservar as características nutritivas e organolépticas da sua matéria-prima, usando a máxima de conjugar os sabores tipicamente açorianos com a tecnologia inovadora potenciando a natureza dos produtos. No que diz respeito ao sector da mesma atividade a tecnologia inerente ao negócio, permite que a equipa trabalhe de forma eficiente e neste sentido, é a inovação, o fazer natural, o produto de qualidade e o conceito “o que é nosso é melhor” que os distingue do mercado. O carácter inovador e a utilização da tecnologia única no mercado português e /ou Açorino, diferencia o Grupo da concorrência.

5. Quando é que as empresas ultraperiféricas sabem quando e onde devem internacionalizar?

Fruto de um sonho familiar, o **Grupo Barcelos**, caso 2, tenciona expandir-se e levar o seu nome “Quinta dos Açores” a outros destinos.

O Grupo preocupa-se em poder dar resposta face às necessidades do consumidor, procurando encontrar uma gama de produtos frescos que certifiquem a qualidade da empresa, perspetivando um futuro expansionista, com intuito, de uma divulgação positiva e rentável para o Grupo. Esta preocupação em levar o nome e os produtos, a outros mercados, deve-se à falta de originalidade por outras empresas nesses mercados, e que esta empresa pode trazer para estas regiões.

O Grupo Barcelos, desde a sua origem tem a capacidade de ver as falhas no mercado

A Quinta dos Açores acredita que, mercados como Lisboa e Porto, sejam os próximos para uma futura expansão, isto porque, são nichos mais próximos, em que poderão vir a desenvolver as suas estruturas físicas, podendo criar infraestruturas adequadas às necessidades da empresa. Toda a envolvente que se vai criar a volta da empresa, permitirá um desenvolvimento acrescido para a empresa, explicado pela capacidade inovadora e de criar produtos naturais pelo que são apreciados pelos consumidores. *“A marca Quinta dos Açores pretende afirmar-se como uma marca nacional, de origem açoriana, que é inovadora e que desafia o mercado com o seu “saber fazer natural” e com produtos de qualidade e de apresentação distinta, em cada segmento em que está presente”.*

6. Quais as alterações/adaptações que ocorrem nos produtos e processos da empresa, após uma decisão de internacionalização?

No caso 2, o empreendedor do **Grupo Barcelos**, vê como interessante e proveitosa a internacionalização da empresa. Esta permitiria, de acordo com a perceção da gestão, a obtenção de escala de produção mantendo patamar da qualidade, e trabalhar em uma maior divulgação dos produtos da empresa.

Segundo Barcelos (2012), o Grupo executa uma estratégia de preços que está alinhada com as práticas do sector, ocorrendo um *markup*¹³ que é acrescentado ao preço base, alinhado ao preço de mercado, derivado de duas componentes, nomeadamente, o posicionamento *value for money* dos produtos da Quinta dos Açores e a necessidade de fazer face aos custos com a logística para colocar o produto originário dos Açores no mercado continental. O Grupo atua através da distribuição em grandes superfícies comerciais, no segmento das carnes, nomeadamente, Modelo e Continente, El Corte Inglés, Grupo Mosqueteiros e Grupo Sá. Nos Açores, havia inicialmente apenas a venda direta através do espaço comercial desenvolvido no edifício da sede do Grupo.

7. De que modo os fatores culturais, políticos, legais e económicos influenciam o processo de internacionalização?

No caso 2, o **Grupo Barcelos**, considera que independentemente da concorrência ser maior em um mundo globalizado, como se verifica hoje, o que os distingue é o fator diferenciador. Este valor está associado aos ativos intangíveis que adicionam valor ao produto, tal como notoriedade, lealdade, qualidade e associações à marca.

Intensificar a presença do Grupo em outros mercados, nomeadamente, PALOP e Brasil, não é tarefa fácil. São objetivos da empresa, no entanto a vontade conjugada com a burocracia, das regras políticas e económicas de outros mercados é sempre um obstáculo para quem vive da insularidade. A empresa sente dificuldade em colocar os seus produtos, em mercados muitas vezes desejados, pela falta de informação que existe destes países.

¹³ *Markup* é um conceito de economia que permite indicar a diferença entre o custo de um bem ou serviço e seu preço de venda. Pode ser expresso como uma quantia fixada ou em termos , isto é, quando o preço do produto está acima do custo de produção e distribuição.

É fundamental a ocorrência de processos que facilitam a entrada de empresas em desenvolvimento, nomeadamente, empresas com Marca Açores, no caminho da sua expansão internacional e da “*divulgação do que é dos Açores.*”

8. De que modo o relacionamento social, ou contactos existentes, influenciam a escolha e desenvolvimento nos mercados internacionais?

No caso 2, **Grupo Barcelos**, a empresa, considera relevante a exposição obtida no patrocínio de variados eventos, nomeadamente, o lançamento de novos produtos. Estes eventos promocionais são vistos como uma boa perspectiva para a obtenção de contactos de potenciais clientes internacionais. Os eventos geralmente são promovidos por *stakeholders* da marca, os clientes, através da participação nos produtos de seleção do continente, ou oferta dos produtos do Grupo Barcelos para o desenvolvimento de feiras, eventos dos retalhistas ou eventos solidários. O grupo comunica com o seu *target* através do envio de cartas informativas, *flyers*, catálogos e publicações. Toda a envolvente regional e a publicidade que prepara o lançamento dos produtos são os *outdoors* que criam maior *awareness* em relação à marca. Neste sentido, a promoção de vendas via patrocínios e eventos, marketing direto e *online*, e, publicidades são custos inerentes à empresa que permite chegar a outros mercados sem os contactos sociais, dos supostos relacionamentos de “pessoas conhecidas”.

9. Quais são as expectativas de uma empresa que vive os problemas da insularidade?

No caso 2, **Grupo Barcelos**, a empresa perspectiva outros locais aprazíveis que possam continuar a fazer parte do cardápio. Neste sentido, e sendo a Quinta dos Açores a empresa *Spin-Off*, em fase de experimentação, estes pretendem colocar, num futuro

próximo, através de um possível *franchising* ou mesmo investimento direto, a empresa em outros mercados.

A insularidade torna-se um impedimento relativamente aos transportes, porque incorre em custos de transporte aéreos e marítimos mais elevados. No entanto, a empresa não considera que tenha sido um fator prejudicial no percurso do seu desenvolvimento. Esta conseguiu ultrapassar todas estas barreiras de periferia e insularidade, mantendo o seu nome e produtos nos mercados pretendidos possibilitando não apenas um espaço industrial, ou um *snack*, ou uma gelataria, mas um conceito integrado transversal que vai desde a criança ao adulto nessa procura permanente de explicar as ligações à terra, aos Açores, ao respeito pelos animais, pelo meio ambiente, mantendo o espírito de equipa entre os colaboradores.

Uma componente muito importante para a empresa chegar às crianças é através da sua mascote, a Quieta. É uma vaca que as crianças adoram, seja nas instalações ou em festas onde ocorrem apresentações e onde há sempre uma pessoa que veste um fato que simboliza essa mascote. Uma iniciativa no âmbito de despertar o envolvimento das ligações à terra, junto das gerações mais novas.

Assim, a insularidade é uma barreira que pode ser contornável, se o empreendedor dinamizar, inovar, e manter a sua imagem ao longo do crescimento dos seus produtos e/ou serviços.

3.2.3. Queijadas de Adelino Morgado & Filhas, Lda.



Descrição da Empresa

A empresa Queijadas de Adelino Morgado & Filhas, Lda., mais conhecida pelas Queijadas da Vila Franca do Campo é um negócio familiar, tendo sido iniciado pelo Eduíno Morgado (já falecido). É um negócio que vem de geração em geração, atualmente terceira geração, sendo o artesanato mais tradicional de Vila Franca do Campo da Família de Adelino M. M. Morgado Medeiros.

Os avós (1ª Geração) iniciaram a produção de queijadas, com origens no Convento de Santo André, fabricadas de acordo com uma receita mantida em segredo por duas famílias da terra, ainda hoje antigas tradições. Inicialmente só produziam no café Damião, pelo que a doçaria evolui muito desde os tempos conventuais para uma diversidade de tamanho, ao que passaram a produzir com maiores dimensões, na qual sentiram-se obrigados a iniciar produção em casa do avô. No entanto, há muitos anos as queijadas foram quase dadas como extintas, pelo que as patentes também não eram conhecidas nem valorizadas, pela primeira geração. Desta forma, registaram oficialmente, as Queijadas de Vila Franca do Campo em 1961.

Atualmente, a sede da empresa e onde se produzem as queijadas, está situada na Rua do Penedo, em Vila Franca do Campo.

Começaram por embalar em caixas, todas brancas, para que as pessoas pudessem levar consigo as queijadas, inclusive para os EUA. No tempo a produção rondava as 500 queijadas por semana, atualmente ronda as 8 mil, conforme as encomendas, a entrevistada

refere que “*antigamente o que se fazia em 1 semana, hoje faz-se em um dia*”, porque introduziram novos métodos de trabalho, novos equipamentos o que permite uma maior produção para a equipa de trabalho existente na empresa, dispondo de oito funcionárias. Podendo variar na época alta (Agosto e Setembro) o número de funcionárias colocando a contrato, dada a necessidade da maior produção nestes meses e necessidade de mais mão-de-obra. A época alta deve-se a festa do Sr. da Pedra, festa típica da Vila Franca do Campo, havendo maior ocorrência de emigrantes provenientes do Canadá e EUA, pelo que são consumidores desejosos por uma queijada.

O reconhecimento nacional e até internacional que as queijadas têm deve-se fundamentalmente aos emigrantes, “*é o emigrante que leva para a família, leva para os amigos e até mesmo ao patrão*”. Desta forma o único mercado que exportam é os EUA, nomeadamente, Boston. Dispõe, em simultâneo, de queijadas no mercado continental que é distribuído pela companhia Açoriana, em Sesimbra, que coloca o produto em diversos locais, designadamente em superfícies comerciais, El Corte Inglés e na Casa dos Açores.

A empresa preocupa-se a utilizar a matéria-prima com produtos regionais não só no sentido de ajudar o mercado regional, como na preocupação de obter um produto de qualidade.

Posição de Liderança no mercado no seu sector de atividade

Vila Franca do Campo¹⁴ foi a primeira capital da ilha, em 1444. É uma vila situada na Ilha de São Miguel, no Arquipélago dos Açores. O seu topónimo deriva de Vila Franca de Xira, situada no continente, pois o fundador da povoação, Vaz Botelho, era um orgulhoso Vila-Franquense. Esta vila tem preservado a sua tradicional pacatez a par do interessante património natural e arquitetónico. Onde se avista e acede ao Ilhéu de Vila

¹⁴ Informação complementada com o *site* <https://www.guiadacidade.pt/pt/poi-vila-franca-do-campo-18529>

Franca do Campo, em uma cratera de um vulcão extinto, atualmente classificado como Reserva Natural.

Vila Franca do Campo para além de abordar a antropologia, etnologia da região, e a sua excelência através da natureza também é onde são muito apreciadas as famosas Queijadas da Vila, que são simplesmente “*de comer e chorar por mais*” como a responsável da empresa refere o “*produto fala por si*”. Neste sentido toda a envolvente da localidade em conjugação com o produto fazem com que o turista tenha paragem obrigatória para deliciar-se com as queijadas juntamente com a sua componente natureza. Até muitos dos que lá visitam a loja, levam como referência o papel que envolve a queijada para se certificarem do local correto. “*As queijadas têm sorte de estarem no mercado com bom marketing e a boa fama que têm*”. Sendo o principal marketing para a empresa a comunicação, “*Deixamos que a pessoa prove e espalhe por aí*”, via “*boca-a-boca*”, mantendo sempre que esta comunicação permaneça. “*O seu produto é um produto único e específico*”, em que deixa de haver propriamente concorrência direta.

A empresa em 2014, recebeu o prémio da “Melhor das Melhores”, no concurso nacional de doçaria de Santarém.

Em 2015, recebeu novamente, um prémio da “Melhor das Queijadas”, medalha de Ouro em Santarém. São dois prémios com uma boa repercussão para a empresa e orgulho para a região.

A falta de exposição dos produtos regionais, “*do que é nosso*”, Marca Açores, é uma lacuna ainda existente na região refere a entrevistada, exemplo disto, são as reportagens direcionadas aos produtos no mercado continental, na época Pascal, de como se faz os folares e os chocolates típicos das regiões, nunca fazendo referência aos produtos dos Açores, de Marca Açores. Esta podia ser uma área a apostar no sentido de melhorar e divulgar os nossos produtos que são de excelência.

Vantagens/Desvantagens competitivas da empresa por estarem sediadas nos Açores, face aos competidores externos

A vantagem principal da empresa é a boa qualidade dos produtos, neste caso a matéria-prima, razão esta de estar sediada nos Açores. Caso contrário, seria apenas mais uma queijada. A matéria-prima que utiliza são na maioria produtos regionais, tanto para ajuda no mercado regional, como para melhorar o seu produto, dada a qualidade dos produtos.

A liberalização das quotas do leite veio melhorar as condições da empresa, facilitando na compra e preço das suas matérias-primas.

A insularidade, por sua vez não ajuda em casos de armazenagem de *stock*, como é o caso do açúcar que vem diretamente de Espanha, e a empresa não opta por comprar e armazenar em stock, havendo demasiados custos perante decisões destas, assim quando não chega a tempo não consegue colocar no topo das queijadas. *”É o problema de vivermos em ilhas, e dos transportes que não facilitam quando precisamos dos produtos, nomeadamente, da matéria-prima”*.

Motivações da gestão para a Internacionalização

A necessidade veio por parte dos emigrantes, *“vou passar um ano sem comer queijadas, tem que vir um familiar meu para comer uma queijada”*, era sempre a conversa que a entrevistada ouvia por parte dos emigrantes.

Por outro lado havia um pouco de pressão por parte de um senhor em Boston, por vontade ou necessidade de ter o produto na sua loja, ao que tentaram levar o máximo de produtos possíveis, juntamente com outros produtores.

E acima de tudo porque a exportação é uma forma de circular dinheiro, que não é da região, promovendo o crescimento e desenvolvimento económico da RAA.

Fases de internacionalização

A empresa iniciou o seu processo de exportação em Setembro de 2014, e atualmente só exportem para os EUA, nomeadamente Boston. Foi do interesse de *Portugal Invest* de associar vários produtores em agrupagem que permitisse a exportação a um custo mais reduzido.

Propostas não faltaram para a União Europeia e Canadá, mas o produto também não facilita aquando de um processo de exportação devido ao seu prazo de validade curto de 2 a 3 semanas no máximo. O problema será sempre o prazo de validade, isto porque, a empresa não tenciona aumentar o prazo do produto, porque implicaria alterações significativas no seu produto para uma conservação duradoura. O “*que nos torna especiais ao longo dos anos é a preocupação na matéria-prima*”, sendo este o espírito da empresa em conservar e manter sempre produtos da região na confeção das suas queijadas.

E todas as burocracias existentes na alfândega, como a documentação e toda a logística inerente a este processo vieram dificultar a aposta nesta área. Pelo que à uns anos, a empresa mandou para Bruxelas em privado, através dos correios, sendo os custos suportados pelos clientes, processo este sem sucesso. A falta de sucesso foi efeito de uma lacuna no recebimento e entrega do produto ao consumidor final, que poderia a vir denegrir a imagem da qualidade e apresentação da embalagem da empresa.

Assim a empresa optou simplesmente por colocar o seu produto em uma empresa distribuidora, Companhia dos Açores, em Sesimbra que responsabiliza-se de colocar e distribuir para diversas cadeias, como exemplo, o El Corte Inglés e a Casa dos Açores, na baixa de Lisboa.

Este processo que ocorre no mercado Nacional seria ótimo se ocorresse de forma idêntica na Europa, e no Canadá. Por outro lado, a empresa também pretende que a

queijada não esteja em muitos mercados porque um dos objetivos também passa pela necessidade de o turista deslocar-se a São Miguel para comprar propositadamente uma queijada, “*que não seja fácil de comprar em outros mercados*”.

Hoje a empresa encontra-se no programa Portugal 2020, e tenta manter portas abertas para as oportunidades que lhe surgem, no sentido de divulgar o seu produto de excelência.

Análise às variáveis

1. Que motivos e oportunidades estão intrínsecos na decisão de internacionalizar?

O caso 3, das **Queijadas do Morgado**, referiu como o principal motivo do aumento da pastelaria ser a exportação. A exportação veio criar uma força para a época baixa. Qualquer empresa necessita de algo constante que ajude a manter faturação para fazer face aos meses de pouco movimento. Isto é, a exportação traduz-se em uma fonte de rendimento extra, ajudando a empresa em situações de época baixa. Para além da rentabilidade e lucro que advém de um processo de internacionalização a empresa poderá se distinguir em outros nichos de mercado valorizando ainda mais o seu produto. Será outra forma de poder dar a conhecer a sua queijada.

Ora, de uma forma generalista, a empresa revelou como sendo primordial, o processo de exportação, uma vez que o motivo que levou a iniciar este processo, fosse a vontade e necessidade por parte dos emigrantes em obter as queijadas, e assim, para colmatar a necessidade do cliente em conjugação com o aumento do lucro e aumento da divulgação das queijadas, vê, como uma oportunidade de crescimento e reconhecimento internacional.

2. Os gestores com orientação internacional utilizam as características das regiões insulares periféricas como sendo uma vantagem competitiva que lhes permite exportar para outros nichos de mercado específicos?

No caso 3, a empresa **Queijadas da Vila do Morgado**, acredita que Vila Franca do Campo tem beneficiado do sucesso das queijadas, efeito do produto que dá nome ao Concelho e maioritariamente porque quem visita a região, nomeadamente, “*os turistas que vêm a Vila Franca do Campo, principalmente, para ir ao ilhéu e provar as queijadas*”. Dito pela empreendedora Vila-Franquense que só faz sentido que o negócio seja em Vila Franca do Campo. O processo de exportação é visto em duas vertentes: Por um lado conseguir expandir o seu negócio e volume de vendas, para chegar a determinados consumidores, mas por outro lado a empresa não vê a exportação como vantagem porque pode resultar em uma ausência na procura de consumidores na localidade. E como foi referido na entrevista um dos objetivos é “*não ser fácil de comprar*” queijadas fora da nossa região. De um modo geral, a empresa utiliza as características intrínsecas à região, como o caso, da localidade de Vila Franca do Campo, como forma de chegar aos consumidores regionais e mesmo internacionais.

3. A entrada de concorrentes externos no mercado doméstico, influencia as estratégias para a empresa atuar a nível regional e a nível internacional?

A empresa **Queijadas do Morgado**, caso 3, não utiliza estratégia própria, o lema da empresa é “*deixar que o cliente prove e espalhe por aí*”, e como diz “*o produto fala por si*”, isto implica que a concorrência não afete diretamente a empresa. Enquanto deixam o cliente escolher o produto, a empresa preocupa-se na manutenção dos equipamentos, controlo higiene e segurança no trabalho, manter os requisitos e inspeções em dia e controlados, para que, o produto seja mantido na qualidade que sempre foi. E o que os

torna especiais, “*ao longo dos anos é a preocupação com a matéria-prima*”, que independentemente das queijadas que existem no mercado, as Queijadas do Morgado são sempre produtos únicos e específicos, e que as pessoas gostam, considerada a “Melhor das Melhores”.

4. Qual a influência das novas tecnologias para a empresa, aquando da decisão de internacionalização?

No caso 3, a empresa **Queijadas do Morgado**, referiu que a criação da página do *facebook* deu a possibilidade dos emigrantes em Boston colocarem os seus comentários na página, uma vez que a própria empresa não tem custos acrescidos com publicidade. A comunicação social, revistas das companhias aéreas, como panfletos turísticos tratam de nomear as queijadas de Vila Franca sem aviso prévio da empresa, o que é benéfico, permitindo assim divulgação do produto a custo zero. Tanto é que, a divulgação ocorrida em diversas revistas, possibilita em algumas vezes nas excursões, em particular o guia turístico, ainda nas Furnas, contacte a loja das queijadas com o sentido de perguntar e saber se ainda têm queijadas, encomendado para os respetivos turistas.

Uma das inovações que a empresa optou foi por colocar uma mini queijada, nas ligações aéreas, de maior distância, na SATA, entre os destinos, Canadá e EUA, que possibilitou aos visitantes conhecer e provar a mais qualificada queijada.

Ora, face à época alta, Agosto e Setembro, e dado o Sr. Morgado “*ser um engenheiro sem canudo*”, levou a que engenhasse uma máquina onde a produção das queijadas passa a ser mais eficiente. Esta é, sem dúvida, uma tecnologia de ponta que permite à empresa ter uma maior produção para fazer face às suas encomendas.

5. Quando é que as empresas ultraperiféricas sabem quando e onde devem internacionalizar?

No caso 3, relativamente ao ritmo de internacionalização da empresa **Queijadas do Morgado**, são os contactos estabelecidos pelo conhecido nos EUA, nomeadamente, um cliente de Boston, que define quando a empresa entra no mercado. Esta referência veio abrir janela de oportunidade, influenciando possíveis relacionamentos com futuros clientes de outros mercados. Nesta sequência, é a necessidade por parte do cliente em Boston, que permite à empresa saber quando e onde deve internacionalizar, tal como, ocorreu em 2014 pela necessidade de colocar queijadas, efeito do aumento de encomendas neste local. Este contacto, pode permitir outras referências para possíveis mercados como o Canadá, designado o “mercado da saudade”, que permitirá a empresa levar o seu produto não só aos consumidores que conhecem as queijadas como também a outras pessoas que por via dos consumidores já cientes do produto, podem provar e gostar, e, passar a comprar.

A chamada publicidade “*boca-a-boca*”, é a mais eficaz neste tipo de processo. Outro exemplo foi quando mandou via correio, o seu produto para Bruxelas, o que não correu bem. Isto porque, o maior dilema da empresa, é a preocupação em cuidar do produto, sendo que, muitas vezes a empresa distribuidora, não consegue manter a embalagem em condições, o que põe em causa, a imagem da empresa. Este é um fator que leva a mesma a não colocar, mais vezes, produtos fora da sua região.

6. Quais as alterações/adaptações que ocorrem nos produtos e processos da empresa, após uma decisão de internacionalização?

No caso 3, a empresa **Queijadas do Morgado**, é obrigada a alterar apenas as embalagens porque os requisitos de exportação obrigam, e são ligeiramente diferentes

dos requisitos de Portugal, é o exemplo da tabela nutricional. Esta tabela se aplica somente ao produto destinado ao consumidor final (pessoa física), não necessitando ser declarada nos produtos para fins industriais e institucionais.

Relativamente ao produto não são aplicadas alterações, até porque a principal dificuldade para a empresa é a validade do produto, no entanto “*o que nos torna especiais ao longo dos anos é a preocupação com a matéria-prima*”, pelo que a empresa não pretende de forma alguma alterar as matérias-primas de forma a prejudicar o seu produto com tratamentos longa duração.

7. De que modo os fatores culturais, políticos, legais e económicos influenciam o processo de internacionalização?

No caso 3, a entrevistada refere que na fase embrionária, o processo de internacionalização da empresa, **Queijadas do Morgado**, é indubitavelmente complicado, explicado pelo processo burocrático envolvido, e pela pressão que tem de ser feita pelo interessado da empresa sobre o governo, para apressar com diversos casos.

É necessário, que os negócios sejam feitos sob a égide de pessoas com influências e horizontes abertos, no sentido de obter eficácia e rapidez nos processos de exportação.

A insularidade é um fator prejudicial para a empresa, dado, muitas vezes a população residente pensar que “*o que é bom sai e o que é mau fica*”, mentalidade que não se verifica, na filosofia e no dia-a-dia da empresa. Para colmatar esta mentalidade é necessário forças exteriores que possam direcionar os vetores no caminho de sucesso aplicando as características da região, e sabendo aproveitar o que a região oferece.

A emigração é uma das origens da empresa ter que exportar para Boston. O fator cultural influencia de tal modo a exportação, porque, a maioria das pessoas que eram residentes, em Vila Franca do Campo, tinham acesso imediato às queijadas, pelo que

emigraram e ficaram com desejo por este artesanato que existe desde 1961. A partir daí, os fatores culturais, intrínsecos na população que reside hoje nos EUA (Boston), admite um “sentimento de saudade” de um produto regional, as queijadas.

8. De que modo o relacionamento social, ou contactos existentes, influenciam a escolha e desenvolvimento nos mercados internacionais?

No caso 3, das **Queijadas do Morgado**, o início da exportação revela um contexto onde o empreendedor utilizou ativamente os seus contactos sociais como meio de obtenção de um agente nos EUA, caso de Boston. Como forma de ultrapassar a reduzida dimensão do mercado local e de obtenção e aproximação aos clientes que desejam o produto, os emigrantes, visou um benefício da rede social do empreendedor vilafranquense na produção da sua empresa. Da mesma forma, através de referências de contactos, a empresa tinha contactos em Bruxelas, sendo um país com uma pequena comunidade açoriana, entre outras culturas, e que permitiu a empresa enviar via correio as queijadas, mas dada a falta de cuidado que havia no transportar, chegava ao destino com falta de condições, motivo pelo qual a empresa optou por não adotar este sistema, de forma a não estragar a imagem da sua empresa.

9. Quais são as expectativas de uma empresa que vive os problemas da insularidade?

No caso 3, **Queijadas do Morgado**, a empresa é apologista de que quem vive a insularidade deve inovar nos seus produtos, para que sejam diferenciados no mercado. Há que haver mentalidades e horizontes abertos, que muitas vezes, são o impedimento do desenvolvimento de uma empresa sediada em pequenos mercados. Muitas vezes não só

o produto é importante, mas a imagem e a forma como se dinamiza o projeto faz com que marque toda a diferença perante um negócio.

As Queijadas da Vila superaram as expectativas, não só porque é a “Melhor das Melhores”, mas sim porque se manteve toda a logística inerente ao produto e qualidade da queijada, que ainda hoje continuam a satisfazer o cliente, e o cliente encomenda mais queijadas pelo que são de “*comer e chorar por mais*”.

3.3. Análise comparativa dos casos

A análise dos casos vai ser efetuada com base em técnicas de comparação empírica, visando aspetos relevantes para o que se pretende estudar, e encontrando explicações lógicas para os resultados.

As conclusões emergentes do que se pretende, de cada empresa, em conjugação com a revisão literária, vai servir de estudo para possíveis pistas de investigação futuras. Pretende-se que os aspetos sejam relevantes, para obter o máximo de informação válida, aplicada a cada caso.

Esta secção vai permitir uma análise comparativa que possa ser ilustrativa da realidade a estudar. O objetivo principal é compreender os aspetos relevantes e encontrar explicações lógicas, recorrendo à análise comparativa. As variáveis de estudo estão dispostas com a mesma lógica, identificando nas respetivas tabelas os factos relevantes, caso a caso, para cada variável, e seguido da sua análise comparativa aplicado à revisão literária. A Tabela 2. Factos relevantes: Questão 1., indica os factos relevantes, como a própria legenda refere, com intuito de poder fazer a análise aplicado aos três casos.

Tabela 2. Factos relevantes: Questão 1.

1. *Que motivos e oportunidades estão intrínsecos na decisão de internacionalizar?*




Casos	Factos relevantes
	<p>Logística, aceitação do mercado internacional, reconhecimento da qualidade do peixe, rentabilizar os ativos já detidos como a estrutura empresarial e importância dos relacionamentos sociais</p>
	<p>Valorização dos produtos e conceito “Quinta dos Açores”, levar a marca mais além, duplicação da faturação, atingir o <i>break-even</i> operacional, intensificar a presença em outros mercados</p>
	<p>Aumentar a produção da pastelaria, fonte de rendimento extra para épocas baixas, colmatar a necessidade do cliente, divulgação e distinção das queijadas em outros mercados</p>

Verificamos com a primeira questão, que os motivos e oportunidades que levam as empresas, em estudo, a arriscarem em mercados com economias de escala, é pela procura de um maior poder de mercado e uma maior capacidade competitiva (Ferreira, Reis, e Serra, 2011), no sentido de levarem a marca e o nome dos seus produtos mais além. As empresas regionais em estudo procuram na internacionalização, um valor que possa ser expresso no resultado operacional da empresa, como uma razão, entre os valores das vendas no exterior e o volume de negócios (Verisan e Achimescu, 2011). Todos os casos

apontam para uma maior importância interna e externa de alargamento, referente à sua esfera de atuação no mercado, possibilitando o acompanhamento de tendências do desenvolvimento global (Ferreira, Reis, e Serra, 2011), intensificando o produto em mercados internacionais.

Tabela 3. Factos relevantes: Questão 2.

2. Os gestores com orientação internacional utilizam as características das regiões insulares periféricas como sendo uma vantagem competitiva que lhes permite exportar para outros nichos de mercado específicos?




Casos	Factos relevantes
	<p>Natureza intacta das ilhas, nomeadamente, o mar, águas limpas e despoluídas, peixe fresco e de qualidade</p>
	<p>Natureza é a principal matéria-prima, tradição ao que é natural, produtos regionais, Marca Açores</p>
	<p>Conjugação da envolvente natureza, particularmente por ser localizada em Vila Franca do Campo, aumento dos turistas, preferência em não chegar a muitos mercados pela importância que tem o concelho, visando, a procura por parte dos consumidores, pelas queijadas, dentro da localidade</p>

Com a segunda questão, e analisando comparativamente os factos relevantes indicados na Tabela 3. Factos relevantes: Questão 2, podemos concluir que são comuns

aos três casos, a utilização das características regionais. Neste sentido, as ligações económicas das regiões insulares com o resto do mundo, a partir da intervenção de fatores externos nos mercados locais, são benéficas para o estabelecimento de associações, nas três empresas, entre as suas características insulares únicas e valores globais emergentes (Anderson, 2000). Estas características únicas são utilizadas para potenciar o envolvimento internacional (Baldacchino, 2005a), utilizando como vantagem competitiva nestes mercados (Rua e Melo, 2015), as tais características singulares que tornam a empresa única e sobrevalorizada no mercado que atua e em mercados de exploração. Efeito de nos três casos, ser um produto açoriano, de Marca Açores, que permite ser um dos pilares impulsionadores para a promoção e desenvolvimento (SDEA, 2016) interno e externo da empresa. Assim, não é desapropriado dizer que o nascimento no local errado, não condicionou a nenhuma das três empresas, à partida com um *handicap* geográfico, de se afirmarem na arena mundial (Doz, Santos, e Williamson, 2001).

Tabela 4. Factos relevantes: Questão 3.

3. A entrada de concorrentes externos no mercado doméstico, influencia as estratégias para a empresa atuar a nível regional e a nível internacional?

Casos	Factos relevantes
	<p>Aposta na diferenciação, qualidade, bom serviço e preço, produto sobrevalorizado e apreciado no mercado regional e internacional, manter e melhorar o espírito de inovação, da formação da equipa, técnicas e equipamentos</p>
	<p>Pioneira na importação de novilhas, linha de novos produtos de carne, inovação da carne dos Açores fatiada em <i>pack</i>, colocação dos produtos lácteos no mercado regional e nacional, pioneira em diversos equipamentos e métodos</p>
	<p>“O produto fala por si”, “o cliente escolhe o produto”, preocupa-se com higiene segurança no trabalho, manter manutenção dos equipamentos, e a qualidade que sempre teve, preocupação com matéria-prima</p>




De forma consistente com a literatura (Leitão, Ferreira, e Azevedo, 2008), a tecnologia, inovação e internacionalização inerentes às empresas dos empreendedores Açorianos, foram demasiado importantes para serem competitivos no mercado global e no modelo da economia do conhecimento. Segundo (Armstrong e Read, 2004), as pequenas ilhas periféricas são economias deprimidas, pelos relacionamentos

internacionais que foram condicionados, e pelo que se verificou na fase embrionária das três empresas. No entanto, a falta de concorrência no mercado regional, e as falhas em determinados sectores, implicou a que com a apetência dos empreendedores açorianos conjugados com a estrutura física a que a região oferece, conduzissem a todos os empresários serem pioneiros com sucesso no mercado regional, pela deteção destas falhas do mercado, e pela capacidade de criarem produtos que não eram produzidos no mercado açoriano, como o exemplo do Grupo Barcelos e das Queijadas do Morgado.

E as três empresas pretendem com a internacionalização explorar vantagens específicas e imperfeições de mercado para compensar a sua maior exposição ao risco (Hymer, 1960). Segundo (Kindleberger e Nicolas, 1971), os fatores relacionados com a diferenciação de produtos, técnicas de marketing e com os preços dos impostos, são os fatores que implicam uma conjuntura de fatores diferentes e superiores à dos concorrentes, fatores que se verificam nas empresas em estudo.

Tabela 5. Factos relevantes: Questão 4.

4. Qual a influência das novas tecnologias para a empresa, aquando da decisão de internacionalização?




Casos	Factos relevantes
	<p>Não afeta a internacionalização, mas sim o produto na fábrica, inovação das embalagens <i>gel pack</i>, evolução da linha de produção</p>
	<p>Tecnologia de ponta, microfiltração e ultrafiltração, usar sabores tipicamente regionais conjugado com a tecnologia usada</p>
	<p>Redes sociais, comunicação social e toda a divulgação das queijadas “<i>Online</i>” e novas máquinas de produção</p>

A Tabela 5. Factos relevantes: Questão 4 permite-nos obter uma resposta que é coerente para as três empresas. A questão é suportada pelos três casos na utilização da tecnologia na linha de produção. Estas tecnologias são usadas para evidenciar os sabores tipicamente regionais, como é o caso 2, para os seus gelados típicos, com evidências das características do arquipélago, componentes singulares (Rua e Melo, 2015) o caso 1 características do peixe fresco, nomeadamente mar despoluído e limpo e também de carácter regional no caso 3. O fator inovador da tecnologia é único no mercado português e açoriano, que os diferencia do mercado do mesmo sector. Segundo (Javalgi e Grossman, 2014), a globalização concomitantemente com a liberalização do mercado e a transformação tecnológica, leva a um acelerado escoamento do conhecimento para as

peças do outro lado da fronteira, abrindo portas para um mundo de oportunidades (Leonidou, 2004) das empresas como é o caso 1, 2 e 3.

Tabela 6. Factos relevantes: Questão 5.

5. *Quando é que as empresas ultraperiféricas sabem quando e onde devem internacionalizar?*

Casos	Factos relevantes
	<p>Pedidos dos clientes através dos relacionamentos sociais, falta de peixe fresco em outros mercados, comunicação facilitada com outros mercados, visão empreendedora, informação global que existe, é possível à empresa colocar rápido o produto em outros nichos</p>
	<p>Fruto de um sonho familiar, levar o conceito “Quinta dos Açores” além, capacidade de ver falhas no mercado</p>
	<p>Contactos estabelecidos pelo conhecido nos EUA, Cliente de Bruxelas via correio</p>




As empresas ultraperiféricas, como o caso das empresas sedeadas nos Açores, devem em primeira mão, analisar fatores internos e externos do país de seleção, com base no ambiente político, económico, legal, cultural. Com uma capacidade interna à empresa, nomeadamente, os contactos com clientes ou distribuidores locais, (Ferreira, Reis, e

Serra, 2011), a empresa António Mineiro & Andrade, Lda., com referências locais obteve clientes no continente que permitiram chegar a outros mercados internacionais via “*boca-a-boca*” e com o fator confiança muito influente (Fernandes, 2014)., como referido pelo entrevistado. Permitindo chegar a diversos países, Japão, EUA e Canadá. O mesmo se aplica à empresa Queijadas do Morgado, que com os relacionamentos sociais, e a necessidade, por parte do cliente em chegar a outros mercados, conseguiu envolver-se internacionalmente. Tendo a empresa selecionado os EUA, dada a cultura inerente a este país, explicado pelos emigrantes, e pela necessidade que estes tinham de ter queijadas, e mesmo o peixe fresco (acontece no dois casos), designado o “mercado da saudade”, possibilitando a realização de negócios com países culturalmente mais próximos (Johanson e Widersheim-Paul, 1975).

Assim em ambos os casos, António Mineiro & Andrade, Lda., e Queijadas do Morgado, os relacionamentos sociais estão interligados e são o motivo principal para a decisão de onde e quando devem internacionalizar. No entanto, o Grupo Barcelos aposta na publicidade para fazer chegar os seus produtos e satisfazer as necessidades do consumidor, procurando sempre inovar e ter produtos originais que se distinguem da concorrência.

Tabela 7. Factos relevantes: Questão 6.

6. *Quais as alterações/adaptações que ocorrem nos produtos e processos da empresa, após uma decisão de internacionalização?*

Casos	Factos relevantes
	<p>Não ocorre alterações no preço, ocorrem alterações no processo de exportação, nomeadamente, os custos de transporte, que varia de país para país.</p>
	<p>Estratégia de preços, alinhado com práticas do setor, ocorrendo um <i>markup</i> adicionado ao preço base, posicionamento <i>value for money</i> e a necessidade de fazer face aos custos logísticos</p>
	<p>Alteração na tabela nutricional sujeita às leis do mercado</p>

Segundo (Anderson, 2000), as regiões insulares têm ínfimas barreiras que condicionam o seu crescimento explicado pelos custos mais elevados dos transportes, como é de verificar nos três casos. Para a empresa 1, António Mineiro & Andrade, Lda., exportar para o Japão implica condições para uma conservação muito maior, dada a distância, que existe do mercado local até ao destino final. As alterações que ocorrem nas empresas açorianas, quando exportam, deve-se à embalagem e não propriamente ao produto, tendo os produtos sempre as mesmas características em todas as empresas que exportam. Apenas altera a embalagem, na tabela nutricional aplicado ao mercado de destino, o que acontece na empresa Queijadas do Morgado.

Uma das empresas optou pela alteração e inovação das suas embalagens de envio, na qual receberam e são distinguidas António Mineiro & Andrade, Lda., com um prémio de qualidade e inovação do transporte, prémio recebido em 2015, no Dubai, pela necessidade de enviarem produtos de alta qualidade para destinos longos.




O Grupo Barcelos pratica uma estratégia de preços, em que ocorre um *markup* que é acrescentado ao preço base, alinhado ao preço de mercado derivado por dois fatores, o posicionamento *value for money* dos produtos e a necessidade para fazer face aos custos de logística para colocar produtos da RAA até ao mercado nacional.

O ciclo do produto das empresas nega a teoria do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966), isto porque, o produto não desloca-se para países com menores níveis de rendimento á medida que evolui. O produto entra em mercados emergentes, maioritariamente, derivado dos contactos relacionais, à exceção do caso 2, que aposta na comunicação do seu *target* através do envio de cartas, *flyers*, catálogos e publicidades.

No entanto, em nenhum dos casos, os produtos sofrem alterações, após decisão de internacionalização.

Tabela 8. Factos relevantes: Questão 7.

7. De que modo os fatores culturais, políticos, legais e económicos influenciam o processo de internacionalização?

Casos	Factos relevantes
	<p>Inflação, burocracia e logística são ainda vilões da exportação</p>
	<p>Toda a conjuntura económica, política e legal dos países emergentes influencia, muitas vezes, a entrada de empresas em mercados internacionais</p>
	<p>Processo tem que ser efetuado sob a égide de pessoas com influência para maior rapidez no processo</p>

Segundo (Hymer, 1960), as empresas internacionalizam para explorar vantagens específicas e imperfeições de mercado, esta decisão aplica-se aos três casos.

As empresas tendem a explorar países culturalmente mais próximos (Johanson e Widersheim-Paul, 1975), tal facto é comum às três empresas. As empresas, em estudo, procuram países com mais afluência de emigrantes para o consumo de peixe fresco, mercados como EUA e Canadá. Da mesma forma acontece com a empresa das Queijadas do Morgado, que coloca o produto em Boston. Assim como, o Grupo Barcelos coloca o produto em Angola derivado à proximidade existente entre culturas.

A informação do processo de exportação das empresas, em que se está a estudar, é determinado a partir das operações da empresa no exterior, este é um dos pressupostos que se verifica na reformulação do modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977).

É influenciado pelo empenhamento que a empresa tem e o conhecimento do mercado, pelo que a empresa António Mineiro & Andrade, Lda., refere que “*o principal é estabelecer uma ponte de confiança e satisfazer os clientes preservando a lealdade*” e, sempre que necessário, “*deslocar-se aos respetivos mercados*”. A palavra-chave é a confiança (Fernandes, 2014), mas acima de tudo o que pode influenciar todo o processo, não são, os relacionamentos sociais, mas sim, os fatores políticos económicos e legais (Ferreira, Reis, e Serra, 2011) que constituem barreiras, muitas vezes, ao bom funcionamento do processo de internacionalização para uma empresa de cariz açoriano, que influencia de certo modo todos os casos em estudo. E mais uma vez a insularidade em conjugação com os ambientes políticos legais e económicos de outros mercados é um entrave neste processo de internacionalização.

Tabela 9. Factos relevantes: Questão 8.

8. *De que modo o relacionamento social, ou contactos existentes, influenciam a escolha e desenvolvimento nos mercados internacionais?*

Casos	Factos relevantes
 <p>ANTÓNIO MINEIRO & ANDRADE, LDA.</p>	<p>Funcionam como redutores da incerteza, facilitam o desenvolvimento e a divulgação do peixe fresco dos Açores, permite a receção de encomendas fortuitas, através da confiança mútua</p>
 <p>QUINTA DOS AÇORES GRUPO BARCHIOS</p>	<p>Patrocínio, eventos, feiras, marketing direto e <i>online</i>, envio de cartas informativas, <i>flyers</i>, catálogos e publicações</p>
 <p>DO MORGADO QUEIJADA DE O. CAMP VILA FRANCA DO CAMPO DESDE 1961</p>	<p>Permitiu obter o cliente de Boston, e Bruxelas e pode obter futuros clientes em outros mercados, pela referência destes contactos.</p>

A Tabela 9. Factos relevantes: Questão 8, permite analisar o relacionamento social na envolvimento internacional das empresas insulares. Nos dois casos, os relacionamentos existentes ajudam a obter potenciais compradores e relacionamentos adicionais, nomeadamente no caso 1 e 3.




Especificamente, no campo de negócios internacionais, concede o relacionamento com o intermediário, o qual, facilita as ligações com novos parceiros, exemplo do cliente de França e Espanha, no caso 1, que perante múltiplas solicitações de potenciais clientes, permitiu, os laços com parceiros de outros mercados. Os relacionamentos acontecem de

forma não dirigida ou planeada, ocorrem e desenvolvem-se (Câmara, 2007). Conclui-se por isso, no caso 1 e 3, só apenas com contactos sociais, a ser utilizados, para instituírem a presença internacional. No caso das Queijadas do Morgado que envolveram-se com o mercado americano derivado aos contactos existentes, e o que pode impulsionar futuros contatos, o mesmo se verifica com António Mineiro & Andrade, Lda..

No caso 2, do Grupo Barcelos, a empresa aposta e divulga os seus produtos através de eventos, feiras, cartas informativas, *flyers*, catálogos e publicações que faz chegar aos consumidores internacionais. Podemos concluirmos que as empresas têm diferentes formas de atuar no mercado, relativamente ao modo de divulgação dos seus produtos.

Tabela 10. Factos Relevantes: Questão 9.

9. *Quais são as expectativas de uma empresa que vive os problemas da insularidade?*

Casos	Factos relevantes
	<p>Saber aposta na inovação, qualidade, bom serviço e bom preço. A confiança mútua e o relacionamento social também são fatores importantes.</p>
	<p>Saber inovar o que a região oferece, exemplo, a Quieta, dinamizar o projeto é fundamental em conjugação com a natureza da região.</p>
	<p>Inovar, horizontes abertos, trabalhar a imagem, e seguir um caminho para ser a “Melhor das Melhores”</p>

Segundo (Dunning, 2001), as empresas locais estabelecem uniões no sentido de complementar as suas aptidões centrais, levando a admitir a possível existência de vantagens de localização, usadas pelas empresas António Mineiro & Andrade, Lda., Queijadas do Morgado e Grupo Barcelos. Mais uma vez, esta teoria é comum aos três casos, evidenciando as características da região, que possibilita a aposta das empresas, na inovação, qualidade, bom serviço e bom preço. As vantagens de posse, vantagens de localização e vantagens de internalização referidas pelo autor, acima descrito, integram as teorias de organização industrial, localização e do ciclo de vida do produto (Vernon, 1979), para dar resposta ao porquê, onde e quando internacionalizar, especificamente qualquer atividade produtiva no exterior.

Assim as empresas ao auferirem todas as componentes de inovação, dinamização, qualidade e manter esta imagem, conseguiram obter sucesso aos demais mercados regionais e internacionais.

3.4. Síntese

Vislumbra-se neste capítulo a extração dos resultados que permite obter uma visão global das empresas em estudo. Desde a sua descrição total, de toda a história das empresas em estudo, até à análise comparativa das empresas, com o intuito de poder averiguar as diferenças e pontos em comum, ao processo em estudo.

Deste modo, é possível com a descrição dos casos e com a resposta às variáveis de estudo concluir que a exportação constitui o principal modo de entrada nos mercados externos.

Comparativamente às regiões ultraperiféricas, estas assemelham-se entre si relativamente ao seu perfil económico. Explicado pela falta de mão-de-obra qualificada, recursos limitados, dificuldade de mobilizar capitais, reduzida dimensão do mercado e

dos territórios, impossibilidade de obtenção de economias de escala, aquando dos fornecimentos de equipamentos e de serviços que dificulta a rentabilização de investimentos avultados e realização de projetos de desenvolvimento económico de envergadura para as empresas.

No entanto, as empresas insulares têm em comum “produtos da região”, que oferecem a melhor qualidade ao consumidor, contudo, há que saber aproveitar o que a natureza oferece conjugando a visão empreendedora que o gestor vai ter, perante, um cenário de expansão da empresa. Neste sentido, uma empresa que vive a insularidade tem incutido um *timing* para a sua expansão, de forma a utilizar da melhor forma a inovação, e verificar as falhas de mercado no sentido de atuar e poder se distinguir. Não basta ter, é preciso saber manter e saber dinamizar. Este é o ponto comum entre as empresa referido nos três casos ” *aproveitar e inovar o que a região nos oferece*”.

Constatamos que empresas desde o seu nascimento, como é o caso da empresa António Mineiro & Andrade, Lda., atuavam à escala internacional, pela procura de vantagens na mobilização de recursos e na venda de produtos em múltiplos países, que atualmente atuam em uma rede internacional vasta ou quase total. Situação que se veio verificar, nas outras empresas, após a sua envolvência internacional.

É de salientar, que as variáveis em estudo, em consonância, com os contributos teóricos permitiram entender a RAA, como um ponto fundamental para a expansão e sucesso destas. Por outro lado, e como todas as regiões insulares existem sempre barreiras que estão intrínsecas a estas regiões.

Finalizada a análise comparativa do estudo de casos dos Açores, prossegue-se à parte final da dissertação as conclusões, com a apresentação e discussão das conclusões.

CAPÍTULO IV- DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O quarto capítulo, e último, diz respeito à discussão e conclusões, este vai permitir tirar conclusões resultantes do estudo, extraídas da análise e resultados dos casos expostos.

A internacionalização é um processo fundamental do desenvolvimento económico e social, tanto a nível empresarial como da região, que levará a cabo o crescimento exponencial da empresa, pelo que esta temática tem sido considerada de extrema relevância na atualidade. As oportunidades de atuação no mercado internacional vem colmatar a ausência e falhas do mercado doméstico.

Neste estudo, executado segundo o método de investigação qualitativo, a informação foi extraída no âmbito de entrevistas semiestruturadas, executadas aos responsáveis de cada empresa em estudo, com atividade na RAA. Com o objetivo de obter informação, do processo de internacionalização, do estudo das três empresas de cariz açoriano, procedeu-se à análise e comparação de três empresas selecionadas, com diferentes dimensões, proveniências e anos de existência, e atuação internacional em diferentes fases. Foi utilizado uma análise comparativa para ilustrar a realidade em estudo, através da identificação de variáveis pertinentes que foram recolhidas usando a informação das entrevistas e interligando com a literatura.

4.1. Contributos Teóricos

Considerando os objetivos iniciais podemos concluir que a proposta foi atingida na medida em que os resultados mais relevantes e que contribuem para a melhoria do conhecimento sobre o processo de internacionalização, nomeadamente, das PME e em particular de regiões insulares, como é o caso dos Açores, são os seguintes: os resultados obtidos apontam para a existência de uma relação, particularmente positiva, e comum

entre os fatores intrínsecos ao indivíduo e à empresa para seguir no caminho de sucesso e sustentabilidade dos seus projetos empreendedores, assim como de uma certa informalidade e experimentalismo, na fase embrionária dos seus negócios. Nos primeiros anos de vida da empresa, estas apresentam um rápido processo de internacionalização, sendo a exportação o principal modo de entrada nos mercados externos, derivado da utilização do seu *Know-how* para ganharem vantagem competitiva relativamente aos mercados externos.

Dos resultados obtidos, podemos concluir, que a Internacionalização das economias e empresas pequenas deve-se, pela procura de um maior poder de mercado, dada, a reduzida dimensão do mercado, recursos limitados, falta de mão-de-obra qualificada, situação que acontece nos três casos.

A internacionalização é influenciada, também, sobretudo pela necessidade de rentabilizar os seus ativos já detidos como a estrutura empresarial e como forma de valorização e divulgação dos produtos e seus conceitos que se pretende colocar nos mercados internacionais, do mesmo modo também se verifica nos três casos. Ainda nos três casos, os consumidores associam o produto à região. As empresas estudadas beneficiam destas associações, pelo que, a insularidade, periferia e geografia são os conceitos onde estão intrínsecas características únicas da região, que constituem uma vantagem competitiva para entrarem em mercados internacionais. Isto é, os empreendedores regionais procuraram aproveitar uma oportunidade, na sua terra natal, desenvolvendo as características que a região oferece, utilizando estas, como vantagem competitiva que lhes permite exportar para outros mercados internacionais.

As empresas estudadas dependem do fator natureza, Açores, para obterem o sucesso nos produtos que estão disponíveis para o mercado, quer a nível das suas matérias-primas quer do produto final. As empresas revelam atitudes semelhantes na abordagem à entrada

de concorrentes externos, apostando na inovação, qualidade, bom serviço e preço. Todas elas têm um produto valorizado e apreciado no mercado regional e internacional. Sendo referido pelos 3 entrevistados de forma idêntica e precisa: “*o produto fala por si*”.

A tecnologia é suportada novamente pelas três empresas, enquanto uma delas, utiliza a tecnologia, e, é inovadora, no modo de envio pelas embalagens e na linha de produção, as outras duas empresas, utilizam a tecnologia, somente na linha de produção e no modo como esta é produzida pela tecnologia de ponta. Em dois dos casos, 1 e 3, os relacionamentos sociais, facilitam e despoletam os primeiros passos de internacionalização, diminuindo a percepção de risco, num clima de confiança, enquanto o caso 2, os produtos chegam aos consumidores regionais e internacionais, através da promoção via marketing direto e *online*, patrocínios, eventos, feiras e catálogo, no sentido de colmatar as falhas de mercado.

Após decisão de internacionalização ocorrem alterações nos processos de empresas, nomeadamente, nos processos legais, políticos demasiadamente burocratizados e complexos que serão readaptados ao mercado pretendido. As empresas tendem a explorar países culturalmente mais próximos, pelo que a distância física constitui uma barreira para as empresas, efeito dos custos que acarreta. Os empreendedores utilizam ativamente os relacionamentos, características insulares, a visão empreendedora para obter potenciais compradores.

Outro resultado, obtido a partir da comparação entre as respostas dadas pelos promotores de negócios, é a verificação de que os empreendedores consideram fundamental a existência de benefícios económicos e de participações governamentais na Região. É fundamental para as empresas insulares utilizarem ativamente os conceitos inovação, tecnologia, e internacionalização (Leitão, Ferreira, e Azevedo, 2008).

Os dados confirmam que não será necessário uma grande capacidade estratégica e de readaptação do produto às condições de mercado, para que a sustentabilidade do negócio seja garantida. O que se poderá verificar e é de salientar como principal constrangimento à atividade empreendedora nos Açores é a existência de processos legais, por vezes, demasiado burocratizados e complexos, que podem pôr em causa o projeto ou a sua sustentabilidade, que muitas vezes a empresa não avança pela ausência de informação.

4.2. Implicações Práticas

Face a estes resultados podem existir duas implicações, do ponto de vista dos políticos, e dos empresários.

Os responsáveis políticos devem manter a política de apoio aos custos de transporte, apoiar o desenvolvimento das marcas, apoiar na formação, continuar a desenvolver missões empresariais, apoiar a presença em feiras, celebrar protocolos com instituições regionais, nacionais e internacionais, de diversas áreas. Estas componentes visam o reforço da competitividade e produtividade das empresas açorianas, bem como de promoção da inovação e do empreendedorismo e seu desenvolvimento. Permitem em simultâneo, a redução dos custos, facilitam o acesso a mercados, aumentam a comunicação, reforçam qualificação dos empresários sobre a informação dos mercados de destino, reforçam as componente de apoio às empresas em termos financeiros para os custos de quem exporta, levam ao desenvolvimento das marcas e à formação e estudo ao acesso dos mercados, tendo em vista simplificar e agilizar os processos de investimento.

Os empresários por seu turno devem ter em conta os ensinamentos das empresas em estudo, nomeadamente, devem procurar apostar na qualidade da sua marca, no prestígio de oferecer ao cliente o melhor produto/e ou serviço, os empresários devem procurar dinamizar, ter iniciativa e cumprir o que consta nos projetos. Estes devem fomentar o

emprego e apoiar na formação profissional, devem desenvolver estratégias de eficiência coletiva internas na empresa, apostar no desenvolvimento da tecnologia, apoiar, coordenar e estimular iniciativas de divulgação e promoção internacional dos produtos/e ou serviços da sua empresa, com o objetivo de fazer crescer o seu negócio, conceber e promover a imagem da Marca Açores, como acontece nos casos em estudo, obter uma maior rentabilidade para os empresários, podendo vir a ter sucesso no mercado de trabalho.

4.3. Limitações e Pistas de Investigação Futura

Este estudo serviu não só para concluir e obter resultados fundamentados nas questões que se pretendia, como também, para identificar outras questões no âmbito da internacionalização, que podem servir como pistas de investigação futura. As questões em aberto que merecem um aprofundamento e desenvolvimento futuro são: (1) Que valorização para os consumidores, tem a Marca Açores?; (2) Qual a aposta no desenvolvimento e internacionalização dos produtos regionais, nomeadamente, os produtos da região da Madeira e RAA?; (3) Qual o contributo do desporto açoriano para a Marca Açores, e de que modo este tem influência no seu envolvimento internacional?; (4) As regras e políticas internacionais, em vários sectores, são favoráveis ao desenvolvimento da RAA, de Portugal ou mesmo do Mundo?; (5) O GRA assegura as oportunidades, advindas dos investimentos, de modo a que estes sejam rentáveis, com a internacionalização?

Referências Bibliográficas

Andersen, O. (1993). On the Internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24 (2), 209-231.

Anderson, A. (2000). Paradox in the periphery: an entrepreneurial reconstruction? *Development, Entrepreneurship & Regional*, 12 (2), 91-109.

Armstrong, H. W., e Read, R. (2006). Insularity, remoteness, mountains and archipelagoes: A combination of challenges facing small states. *Viewpoint, Asia Pacific*, 47 (1), 79-92.

Associação Nacional de Jovens Empresários. (2011). *Como Criar uma Empresa de Turismo Empresarial -Guia Prático Setorial*. Porto: ANJE.

Balabanis, G. I. (2000). Factors affecting Export Intermediaries's Service Offerings. *Journal of International Business Studies*, 31 (1), 83-99.

Baldacchino, G. (2005). The Contribution of 'Social Capital' to Economic Growth: Lessons from Island Jurisdictions. *The Round Table*, 94 (1), 31-46.

Baldacchino, G. (2005a). Successful Small-Scale Manufacturing from Small Islands: Comparing Firms Benefiting from Locally Available Raw Material Input. *Journal of Small Business Entrepreneurship*, 18 (1), 21-38.

Barcelos, D. d. (2012). *Case Study: Quinta dos Açores Estratégia integrada de comunicação para o lançamento da marca Quinta dos Açores*. Lisboa: Dissertação submetida como requisito do MBA da Universidade Católica Portuguesa.

Bartlett, C. A., e Sumantra, G. (1999). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. (Vol. 2). Boston: MA: Harvard Business School Press.

Bell, J., McNaughton, R., e Young, S. (2001). Born-again global firms: An extension to the born global phenomenon. *Journal of International Management*, 7 (3), 173-189.

Bilkey, W., e Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 93-98.

Calado, Helena; Vergílio, Marta; Fonseca, Catarina; Gil, Artur; Moniz, Fabiana ; Silva, Susana Ferreira; Moreira, Miguel; Bragagnolo, Chiara; Silva, Carlos ; Pereira, Margarida. (2014). Developing a Planning and Management System for Protected Areas on Small Islands: The Azores Archipelago, Portugal: the SMARTPARKS Project. *Journal of Integrated Coastal Zone Management*, 14 (2), 335-344.

Calof, J. (1993). The mode Choise andChange Decision Process and Its Impact on International Performance. *International Business Review*, 2 (1), 97-120.

Câmara, F. J. (2007). *A Internacionalização a partir da Ultraperiferia Europeia: uma abordagem relacional*. Angra do Heroísmo: Tese de Mestrado em gestão de empresas/MBA da Universidade dos Açores.

Cavusgil, S. (1980). On the Internationalization process of firms. *European Research*, 8 (6), 273-281.

Cavusgil, S. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. *Journal of Business Research*, 12 (2), 195-208.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4 (16), 386-405.

Coase, R. H. (1991). *The institutional structure of production*. Nobel Lecture: University of Chicago USA.

Condo, A. (2000). *Internationalization of Firms Based in Developing Economies* . D.B.A. Harward University.

Cordeiro, M. V. (2007). *Posicionamento estratégico das empresas ultraperiféricas face aos competidores externos*. Ponta Delgada: Dissertação de mestrado em Gestão de Empresas/MBA Universidade dos Açores.

Costa, H., e Ribeiro, P. (2007). *Criação & Gestão de Micro-Empresas e Pequenos Negócios*. Lisboa: Lidel.

Coviello, N., e Macauley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, 39 (3), 223-256.

Cross, A. (2000). Modes of Internationalization. Em *International Business, Theories, Policies and Practices*. Ed. Monir Tayeb: Harlow, Pearson Education Ltd.

Cruz, M. F. (2016). *Acelerar a internacionalização: estudo de caso do Instituto Pedro Nunes*. Coimbra: Relatório de estágio do mestrado em Economia (Economia Industrial) da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Dias, D. A. (2010). *Essays in International Trade and Globalization*. Los Angeles: Dissertation for the degree doctor of philosophy in Managementof, University of California .

Doz, Y., Santos, J., e Williamson, P. (2001). *From Global to Metanational*. Boston, MA: Harward Business School Publising Corporation.

DRAIC. (2007). *Manual do Empreendedor*. Açores: DRAIC.

Dunning, J. (1973). The determinants of international production. *Oxford Economic Papers*, 25 (3), 289-336.

Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19 (1), 1-31.

Dunning, J. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), 173-190.

Dunning, J. (2002). Relational Assets, Networks, and International Business Activity. In F.J. Contractor & P. Lorange (eds.). *Cooperative Strategies and Alliances*, 569-594.

Fastino, P. (2015). Caminhos para um desenvolvimento turístico sustentável nos Açores. *100 Maiores Empresas dos Açores 2014*. Açormédia.

Fernandes, F. S. (2015). *Isabel dos Santos Segredos e Poderes do Dinheiro*. Portugal: Marta Ramires, Casa das Letras.

Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Coimbra: Actual Grupo Almedina.

Ferreira, M. P., Reis, N. R., e Serra, F. R. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lisboa: LIDEL-Edições Técnicas, Lda.

Ferreira, P. M., Faria, F., e Cardoso, F. J. (2015). *O Papel de Portugal na Arquitetura global do Desenvolvimento: Opções para o Futuro da Cooperação Portuguesa*. Portugal.

Freire, A. (1998). *Internacionalização: Desafios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Geus, A. (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review*.

Glowik, M. (2016). *Market Entry Strategies*. Boston: De Gruyter Textbook.

Governo Regional dos Açores. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor Açores 2012*. Açores: Universidade dos Açores.

Hymer, S. H. (1960). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investments*. USA: Tese de Doutoramento, MIT.

Javalgi, R., e Grossman, D. A. (2014). Firm Resources and Host-Country Factors Impacting Internationalization of Knowledge-Intensive Service Firms. *Thunderbird International Business Review*, 56 (3), 285-30.

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

Johanson, J., e Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm - four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-323.

Ketele, J., e Roegiers, X. (1999). *Metodologia da Recolha de dados*. Lisboa: Instituto Piaget.

Kindleberger, C. P., e Nicolas, A. (1971). *Les investissements des États-Unis dans le monde*. Calmann-Lévy.

Kindleberger, N. (1969). *American Business Abroad. Six Lectures On Direct Investment*. New Haven: Yale University Press.

Kingshott, R., e Pickering, P. (2005). The Internationalization Strategy of the New Zealand VSE: A Social Exchange Relationship Building Perspective. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 4 (1), 53-75.

Knickerbocker, F. T. (1973). Oligopolistic reaction and multinational enterprise. *The International Executive*, 15 (2), 7-9.

Leitão, J. C., Ferreira, J. J., e Azevedo, S. G. (2008). *Dimensões competitivas de Portugal: Contributos dos territórios, sectores, empresas e logística*. Lisboa: Centro Atlântico, Lda.

Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42 (3), 279-302.

Marinho, A. (2015). Com condições para 2016. *100 Maiores empresas dos Açores 2014*. Ponta Delgada: Açormédia.

Medeiros, E. R. (2013). *Economia Internacional Comércio e Finanças*. Lisboa: Escolar Editora.

Melo, A. C. (2015). Verão Iata 2015 trouxe liberalização do espaço aéreo e novo impulso para o turismo nos Açores. *100 Maiores Empresas dos Açores 2014*. Ponta Delgada: Açormédia.

Moraes, W. A., Oliveira, B. R., e Kovacs, E. P. (2006). Teorias de Internacionalização e Aplicação em Países Emergentes: Uma Análise Crítica. *INTERNEXT: Revista Electronica de Negócios Internacionais da ESPM*, 1 (1), 221-242.

Moreira, S. B., e Pereira, R. F. (2007). Investimento Directo Português nos PALOP : Quadro Referencial de Análise dos seus Determinantes. In *2º Centro de Congresso Nacional dos Economistas, Centro de Congressos de Lisboa*.

Organização Mundial do Turismo. (1999). *International Tourism : A Global Perspective*. Madrid: OMT.

Peters, T. (1998). *O círculo da inovação*. Portugal: Bertrand Editora.

Pfeffer, J., e Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A resource dependence approach*. New York: Harper and Row Publishers.

Pinto, M. A., e Pereira, R. S. (2016). A internacionalização das PME Portuguesas: Um estudo de caso. *XXVI jornadas Luso-Espanholas de gestão científica-competitividade das regiões transfronteiriças* .

Rua, O. L., e Melo, L. F. (2015). *Estratégia, competitividade e internacionalização*. Porto: Vida económica, Editorial, SA.

Salvador, R. L., Porto, L., e Pessoa, F. L. (2008). Análise do Modelo de Uppsala com Foco nas Competências Requeridas para sua Operacionalização. *Revista eletrónica Gestão e Sociedade UFMG*.

SDEA. (2016). Açores Export 2016 reforça estratégia de promoção e valorização dos produtos açorianos. *Angra do Heroísmo*. SDEA. Obtido de http://www.investinazores.com/index.php?op=noticias&codnoticia=154&pag_ant=noticias

Seabra, F. M. (2002). *A proximidade Cultural como Factor de Decisão do Investimento. O caso do Investimento Português no Brasil*. Lisboa: Tese de Mestrado Economia Internacional, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Silva, J. (1998). A Sócio-Economic Development Policy for the Azores. In G.Baldacchino and R. Greenwood (eds.). *Competing Strategies of Sócio-Economic Development for small Islands*, 321-334.

Silva, J. (2009). *A Visão Holística do Turismo Interno e a sua Modelação*. Aveiro: Dissertação de Doutoramento na Universidade de Aveiro.

Sousa, M. J., e Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios: Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.

Sousa, T. M. (2014). *Fatores Críticos de Sucesso das Empresas de Animação Turística da Região Autónoma dos Açores*. Ponta Delgada: Dissertação de Mestrado em Gestão/MBA, Universidade dos Açores.

SREA. (2015). Publicações em foco. Açores. Obtido de http://estatistica.azores.gov.pt/Conteudos/Relatorios/lista_relatorios.aspx?idc=392&lang_id=1

SREA. (2015). Turismo: Alojamento Local. Açores. Obtido de http://estatistica.azores.gov.pt/Conteudos/Relatorios/lista_relatorios.aspx?idc=308&idsc=4799&lang_id=1

Tavares, C. G. (2005). *Factores Determinantes do Processo de Internacionalização das empresas de retalho de vesturário*. Ponta Delgada: Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Gestão de Empresas, Universidade dos Açores.

Teixeira, S. L. (2006). Estratégias de Internacionalização: Um Modelo para as P.M.E. Aplicação à indústria portuguesa do calçado. *Actas de las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*.

Tiago, F. B. (2013). Uma ponte no Atlântico. *Açormédia*. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.3/2613>

Verisan, C.-A. (2011). *Management and Financial Markets*. Addleton Academic: Publishers.

Verisan, C.-A., e Archimescu, G. (2011). The Strategy of Internationalization of the Business. *Economics, Management and Financial Markets*, 6 (1), 610.

Vernon, R. (1966). International investment and International trade in the product cycle. *The quarterly journal of economics*.

Vernon, R. (1979). The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4), 255-267.

Williamson, O. (1975). Markets and Hierarchies. *American Economic Review*, 63 (2), 316-325.

Williamson, O. (1979). Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22 (2), 233-261.

Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87 (3), 548-577.

Yin, R. K. (1994). *Case Study research: Design and Methods*. California, USA: SAGE Publications Inc.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods* (3 ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Productions Inc.

Anexo

Guião da Entrevista

Visão Global da empresa

Nome da Empresa; Sector de Atividade; Responsável; Localidade; Data de fundação; N° Funcionários; Data da 1ª Exportação; Mercados de Exportação; Percentagem da Exportação relativa ao volume de volume de negócios.

Abordagem à empresa

- Descrição da empresa, em que relata a evolução histórica da empresa, desde o seu momento inicial até ao momento atual, nomeadamente as atividades desenvolvidas pela mesma.

- Posição de liderança no mercado no seu setor de atividade, onde indica o posicionamento da empresa, relativamente aos seus produtos/serviços face ao mercado do mesmo setor;

- Vantagens competitivas da empresa, por estarem sedeadas nos Açores, face aos competidores externos, onde são indicadas as vantagens externas e internas relativamente as empresas insulares, assim como, as barreiras que existem indubitavelmente em empresas nestas regiões;

- Motivações da gestão para a internacionalização, onde descreve os motivos que levou a empresa a envolver-se internacionalmente; e

- Fases da internacionalização, onde poderá apresentar as fases de iniciação, em que decorreram as primeiras etapas à internacionalização, e fases de desenvolvimento. E que estratégias foram usadas para competirem no exterior.

Variáveis de Estudo

1. Que motivos e oportunidades estão intrínsecos na decisão de internacionalizar?
2. Os gestores com orientação internacional utilizam as características das regiões insulares periféricas como sendo uma vantagem competitiva que lhes permite exportar para outros nichos de mercado específicos?
3. A entrada de concorrentes externos no mercado doméstico, influencia as estratégias para a empresa atuar a nível regional e a nível internacional?
4. Qual a influência das novas tecnologias para a empresa, aquando da decisão de internacionalização?
5. Quando é que as empresas ultraperiféricas sabem quando e onde devem internacionalizar?
6. Quais as alterações/adaptações que ocorrem nos produtos e processos da empresa, após uma decisão de internacionalização?
7. De que modo os fatores culturais, políticos, legais e económicos influenciam o processo de internacionalização?
8. De que modo o relacionamento social, ou contactos existentes, influenciam a escolha e desenvolvimento nos mercados internacionais?
9. Quais são as expectativas de uma empresa que vive os problemas da insularidade?