



MESTRADO EM GESTÃO

Planeamento Estratégico Empresarial

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS MADEIRENSES
LIGADAS À PRODUÇÃO NO RAMO ALIMENTAR E DE BEBIDAS
Motivações, Estratégias, Dificuldades e Mais-Valias

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Carlos Guilherme Correia Martins

2015



MESTRADO EM GESTÃO

Planeamento Estratégico Empresarial

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS MADEIRENSES
LIGADAS À PRODUÇÃO NO RAMO ALIMENTAR E DE BEBIDAS
Motivações, Estratégias, Dificuldades e Mais-Valias

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Orientador : Professor Doutor Amílcar dos Santos Gonçalves

Carlos Guilherme Correia Martins

2015

RESUMO

Este estudo, de carácter descritivo-exploratório, teve como objectivo identificar as motivações, as estratégias, as dificuldades e as mais-valias das empresas madeirenses ligadas à produção de alimentos e bebidas, no que diz respeito à internacionalização.

Numa primeira fase, analisou-se os resultados de um questionário aplicado online a 17 empresas daquele sector. Numa segunda fase, estudou-se a situação de duas empresas - uma já internacionalizada e outra em vias de internacionalização.

Os resultados revelam que a maioria das empresas estudadas não se encontra internacionalizada, devido essencialmente à sua pequena dimensão e baixa produção. As empresas internacionalizadas tiveram como principal motivação ultrapassar as limitações do mercado interno e aumentar o número de clientes e de vendas em mercados internacionais. Utilizam essencialmente a exportação direta ou através de distribuidores no país de destino e exportam para vários países da Europa, EUA, Japão e Venezuela. Uma das suas maiores dificuldades é competir com os produtos dos países concorrentes, em termos de preço, devido ao elevado custo dos transportes, que encarece substancialmente o produto madeirense. Apesar disso, a internacionalização proporcionou a todas as empresas um aumento da produtividade, dos lucros, do volume de negócios e das competências do staff.

ABSTRACT

This study, descriptive and exploratory, aimed to identify the motivations, strategies, difficulties and capital gains of Madeira companies linked to the production of food and beverages with regard to internationalization.

In a first step we analyzed the results of an online questionnaire applied to 17 companies of that sector. In a second phase, we studied the situation of two companies - one internationalized company and another in international routes.

The results show that most companies are not internationalized mainly due to its small size and low production. Internationalized companies have their main motivation to overcome the limitations of the internal market and increase the range of customers and sales in international markets. Essentially, they use either the direct export or through distributors in the destination country and export to several countries in Europe, USA, Japan and Venezuela. One of the greatest difficulties is the competition in the external market, related to the prices of competing products, due to high transport costs, which substantially increases the cost of Madeira products. Nevertheless internationalization provided to all firms increased productivity, profits, turnover and staff skills.

AGRADEÇO:

Ao Professor Doutor Amílcar dos Santos Gonçalves

- pelos conhecimentos, pelas sábias orientações, pelo incentivo e o entusiasmo, preciosos e fundamentais para a concretização deste estudo

Aos Administradores/Gestores das Empresas Participantes

- pela disponibilidade e gentileza em aceitar participar nesta investigação

Aos meus Pais e irmã

- pela força e encorajamento que sempre me transmitiram, em especial nos momentos mais difíceis.

SIGLAS:

RAM – Região Autónoma da Madeira

ACIF – Associação Comercial e Industrial do Funchal

IDPE – Investimento Direto Português no Estrangeiro

IRN – Instituto dos Registos e Notariado

IVBAM – Instituto do Vinho, Bordado e Artesanato da Madeira

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

LISTA DE FIGURAS	Pag.
Figura 1 – A Fábrica Santo António	58
Figura 2- Os produtos expostos no interior da loja	59
Figura 3 – Os produtos embalados	60
Figura 4 – As compotas	60
Figura 5 – A loja da Empresa UAUCACAU	64
Figura 6 – As trufas de Vinho Madeira	65
Figura 7 – As trufas de Bolo de Mel de Cana	65
Figura 8 – Variedade de chocolates confeccionados	65
Figura 9 – Os produtos expostos na loja	66
Figura 10 – As embalagens da UAUCACAU	67

LISTA DE QUADROS	Pag,
Quadro nº 1 - Designação social das Empresas	43
Quadro nº 2 - Ano de Início de Actividade	43
Quadro nº 3 – Critérios de Classificação das Empresas	45
Quadro nº 4 – Número de Trabalhadores	45
Quadro nº 5 - Volume de Negócios	46
Quadro nº6 – Classificação das empresas de acordo com o nº de trabalhadores e o volume de negócios	47
Quadro nº 7 – Atividade Económica das Empresas	48
Quadro nº 8 – Tipo de produto fabricado	48
Quadro nº 9 – Empresas Internacionalizadas.....	49
Quadro nº 10 – Ano de Início de Internacionalização	49
Quadro nº 11 – Atividades de Internacionalização	50
Quadro nº 12 – Factores motivadores	50
Quadro nº 13 – Critérios na escolha do 1º mercado externo.....	51
Quadro nº 14 – Mercados externos.....	51
Quadro nº 15 – Os 3 primeiros mercados por ordem de antiguidade.....	52
Quadro nº16 – Os 3 primeiros mercados por ordem de volume de vendas....	53
Quadro nº 17 – Produto exportado	53
Quadro nº 18 – Mercados externos/Produto exportado	54
Quadro nº 19 - Importância que a internacionalização teve para a empresa.	54
Quadro nº 20 – Principais obstáculos à internacionalização.....	55

Quadro nº 21 – Apoios Públicos obtidos para a internacionalização.....	55
Quadro nº 22 – Internacionalização foi objectivo da empresa.....	56
Quadro nº 23 – Factores que impediram a internacionalização	57
Quadro nº 24 – Razões porque a internacionalização nunca foi um objetivo para a empresa.....	57

ÍNDICE	pags.
1. INTRODUÇÃO.....	10
2 – A DEFINIÇÃO DO ESTUDO	13
3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
3.1 – INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS - CONCEITO E MODELOS	15
3.2 – O QUE DIZEM OS OUTROS ESTUDOS	19
3.3 - A ECONOMIA DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA	23
4 – MÉTODOS.....	40
5 - RESULTADOS	44
5.1 – ANÁLISE DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO	44
5.2 – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS/ESTUDOS DE CASO	59
5.2.1 – <i>A Fabrica Santo António</i>	59
5.3.1 – <i>A Fábrica de Chocolate UAU CACAU</i>	66
6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	72
7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
8 - BIBLIOGRAFIA.....	78
 ANEXOS	
Anexo 1 – Pedido de autorização para uso do questionário e devida autorização	82
Anexo 2 – Carta de Apresentação aos Administradores.....	84
Anexo 3 – Carta da UAL aos Administradores.....	86
Anexo 4 – O Questionário	88
Anexo 5– O Guião das Entrevistas.....	97

1 . INTRODUÇÃO

As empresas deparam-se hoje com uma realidade económica muito difícil, que se caracteriza por:

- um mercado muito competitivo, exigente e rigoroso, com pouco espaço de manobra para poder desenvolver-se mais e expandir-se economicamente.
- uma excessiva oferta de bens e serviços, com consequente saturação do Mercado.
- recursos financeiros dos clientes limitados levando a uma diminuição da procura de produtos.
- um mercado saturado em relação às estratégias de marketing em torno de sucessivos produtos com base na fidelização e captação do cliente.
- crise financeira mundial a afetar todo o tecido empresarial.

Todas estas variáveis obrigaram as empresas a sair da zona de conforto e de segurança em que se encontravam anteriormente e a debater-se com a concorrência de empresas e de produtos estrangeiros no mercado doméstico, recorrendo a estratégias avançadas de marketing e de recurso, alterando a sua posição no mercado e estabelecendo processos de internacionalização ativa, como políticas de competitividade.

De facto, e tal como refere a ACIF (1999) *a internacionalização possibilita às empresas aceder a mercados que possuam uma procura adequada ao produto/serviço oferecido, permitindo assim o aumento das vendas das empresas* (pag. 22)

Nas últimas duas décadas, os maiores grupos económicos portugueses procuraram na internacionalização a possibilidade de ganhar dimensão em mercados de grande crescimento e de concorrer com as grandes multinacionais. As pequenas e médias empresas procuraram mercados com um menor grau de concorrência e de exigência, para poderem obter lucro e crescimento (Oliveira, J. 2012).

Entre 1990 e 1995 o investimento direto português no estrangeiro (IDPE) cresceu a um ritmo vertiginoso, passando de 517 para 2.834 milhões de dólares, o que corresponde a uma expansão de 548%, abarcando um vasto leque de setores (Esperança, 2001). De 2006 para 2008 as empresas portuguesas com atividade internacional aumentaram 2,6%, embora se verifique uma ligeira descida nos dois anos seguintes. A região do Litoral Norte, desde Lisboa ao Douro Litoral é a que apresenta um maior número de ocorrências desta natureza, seguindo-se as regiões do Ribatejo, Baixa Estremadura, Litoral Alentejano, Algarve e Madeira (Portal Estatístico de Informação Empresarial do IRN).

Na última década, o investimento português no estrangeiro atingiu máximos históricos, expandindo-se para países ou zonas bastante diversificadas, desde a Europa de Leste, à América Latina, passando pela África, até aos Estados Unidos e União Europeia (Oliveira J, .2012). De acordo com o mesmo autor, as PME's e os pequenos empresários desenvolveram também um enorme movimento de internacionalização. Estabeleceram transações comerciais com novos mercados e realizaram parcerias com empresários portugueses e locais para o aproveitamento de oportunidades de negócio, criando novas empresas ou adquirindo empresas locais.

No entanto apesar da internacionalização das empresas portuguesas se encontrar numa fase de expansão, ainda *é desenvolvida de forma incipiente e com escassos conhecimentos, exceto no caso das grandes empresas* (Simões, 2010, pag.3).

A Região Autónoma da Madeira, devido ao turismo que se desenvolve na ilha há muitos anos, apresenta um mercado local com uma forte componente internacional.

De acordo com a ACIF (1999)

“Qualquer fenómeno de internacionalização na Madeira não representa um fenómeno particularmente novo, nem tem que ser gerado “ex-nihilo” dada a importante experiência passada da região na troca internacional de produtos, capitais e tecnologias, intrinsecamente ligadas ao seu percurso de desenvolvimento anterior (pag.5)”.

No entanto, devido à reduzida dimensão da sua economia e ao afastamento das rotas comerciais, a exportação da RAM é ainda pouco expressiva. Muita da indústria existente na

RAM é, essencialmente, constituída por atividades de suporte aos sectores líderes que estão quase exclusivamente orientados para a exportação (ACIF, 1999).

Este estudo, que tem como tema a internacionalização das empresas madeirenses produtoras de alimentos e bebidas, procura conhecer a realidade da internacionalização da rede empresarial da Madeira ligada a esse sector.

2 - A DEFINIÇÃO DO ESTUDO

2.1 – A PROBLEMÁTICA

Um estudo diagnóstico desenvolvido em 1999 pela ACIF sobre a capacidade de internacionalização das empresas industriais madeirenses, em que foram inquiridas 100 empresas de pequena e média dimensão, revela que os sectores que se destacavam em termos de vendas no exterior eram – a Indústria alimentar, bebidas e vinagres, matérias têxteis e seus produtos, produtos minerais, madeira, cortiça, espartaria e cestaria.

Entre outros resultados, este estudo realça o facto de ser praticamente inexistente a saída de produtos em sectores com elevada componente tecnológica; de os principais mercados para os produtos madeirenses serem o Reino Unido, Itália e França, de o mercado americano e japonês ter vindo a aumentar a sua importância; de 90% das 100 empresas inquiridas possuírem e utilizarem computadores pessoais ou outros sistemas informáticos (elemento fundamental na capacidade de internacionalização de uma empresa) mas apenas 39% terem ligação à internet; de apenas 41 % das empresas possuírem um sistema integrado de gestão, 25% possuírem marca própria e 52% investirem na publicidade, resultados que para os autores, indicavam uma abertura significativa dos empresários para um importante aspeto do Marketing-Mix.

Passados 15 anos, desconhece-se qualquer outro estudo que revele dados mais recentes sobre a realidade das empresas madeirenses e do processo de internacionalização dessas empresas, nos últimos anos, o que me levou a questionar o seguinte:

- Quais e quantas pequenas e médias empresas da RAM, ligadas à produção de alimentos e bebidas desenvolveram atividades internacionais nos últimos dez anos?
- Que tipo de atividades internacionais, desenvolveram as empresas?
- Que motivações as levaram a esse tipo de atividade?
- Que estratégias utilizaram?

- Quais os fatores dificultadores e facilitadores desse processo?
- Quais as barreiras com que se confrontaram?
- Que implicações tiveram essas atividades na performance das empresas?

2.2 – OBJETIVOS E FINALIDADE

O estudo tem como objetivos:

1. Identificar as PME madeirenses ligadas à produção de alimentos e bebidas que desenvolvem atividades internacionais.
2. Conhecer os fatores facilitadores e dificultadores da internacionalização das PME madeirenses ligadas à produção de alimentos e de bebidas.
3. Identificar as estratégias de internacionalização de uma empresa (PME) madeirense ligada à produção alimentar e bebidas que desenvolva atividades internacionais, há pelo menos 1 ano.
4. Identificar as motivações e os projetos de internacionalização de uma empresa (PME) madeirense ligada à produção alimentar e de bebidas, que se encontre em vias de internacionalização.

Julgo que os resultados desta dissertação poderão contribuir para um maior conhecimento da realidade económica das PME da RAM, das estratégias de internacionalização que utilizam para poder sobreviver na atual conjuntura económica e contribuir também para a tomada de medidas necessárias a uma melhoria da situação económica regional, nomeadamente das pequenas e médias empresas ligadas à produção no ramo alimentar e de bebidas

3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 – INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS - CONCEITO E MODELOS

A economia e os mercados financeiros sofreram grandes modificações ao longo dos anos e as empresas têm vindo a tornar-se cada vez mais desenvolvidas e competentes para fazer face às exigências do mercado e ir de encontro aos hábitos de consumo, às necessidades, expectativas e critérios de qualidade dos clientes.

O rápido desenvolvimento da tecnologia permite que as empresas, coloquem, hoje, novos produtos no mercado de forma muito célere, surpreendendo a concorrência e os consumidores e competindo com outros produtos, iguais ou semelhantes. Esta situação origina uma saturação do Mercado, pela excessiva oferta de produtos.

Por outro lado, devido à crise financeira, os recursos financeiros dos consumidores são cada vez menores, diminuindo o seu poder de compra e fazendo-os seleccionar os produtos de acordo com o critério preço/qualidade.

O aumento repentino da concorrência, a diminuição das vendas e as permanentes ameaças à sua sobrevivência levam as empresas a procurar novos mercados em países estrangeiros.

A internacionalização surge para as empresas como uma oportunidade de aceder a mercados com uma procura adequada ao produto ou ao serviço que prestam, permitindo assim aumentar as suas vendas.

O conceito de *Internacionalização* não é consensual. Simões (1997), citado por Dias (2007) faz referência à existência de diversas definições de internacionalização, assentes em duas dicotomias: a posição micro-macro, que faz salientar a óptica da economia nacional com a da empresa, ou seja, as várias estratégias de "dentro para fora" (exportações, licenciamentos no exterior, investimento no estrangeiro) e a posição macro-micro, que se realiza de "fora para dentro" (importações e investimento estrangeiro).

Freire (1997) considera que

“a internacionalização de uma empresa consiste, em primeiro lugar, na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional (p.313)”

Por sua vez Chetty & Campbell-Hunt (2001) citados por Dias (2007), defendem que...

*“(...) a internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de progressão crescente mas como um fenómeno com retrocessos, em que as **empresas** se podem **desinternacionalizar**, quer deixando de trabalhar um produto, quer desistindo do investimento directo estrangeiro e recentrando-se na modalidade de exportação (.....).(p.7)”*

Atualmente quase todas as empresas, sejam grandes ou pequenas, são afetadas pelo comércio internacional, seja de uma forma ativa, em que a empresa segue uma estratégia de ação nos mercados externos, quer de uma forma passiva, em que a empresa sofre uma concorrência no seu mercado tradicional por parte de concorrentes estrangeiros (ACIF, 1999).

Freire (1997) categoriza as *modalidades de internacionalização* em *Transações, Investimento Direto e Projectos*.

As *Transações* englobam as exportações e os licenciamentos. Por sua vez, as exportações podem ser tipo *spot*, em que existe uma venda ocasional, *exportação a médio e longo prazo*, em que as vendas dos produtos no mercado externo são regulares, a *exportação via agentes ou distribuidores*, quando existem distribuidores ou entidades locais que asseguram a venda dos produtos, *licenciamentos* da tecnologia ou marca, que consiste na permissão para o uso das tecnologias ou da marca da empresa em mercados estrangeiros e o *Franchising* que é a atribuição da permissão para o uso da marca da empresa por entidades externas em mercados estrangeiros

O *Investimento direto* pode assumir diferentes formas - *Joint-venture de distribuição e marketing, Joint-venture integrada, Joint -venture subsidiária de distribuição e marketing e a Subsidiária integrada*.

Por fim, os Projetos apresentam a forma de *Projeto chave-na-mão*, *Projeto BOT* e *Contratos de gestão*.

Mas quais serão as principais motivações das empresas para a internacionalização?

De acordo com a ACIF (1999), são três as principais motivações das empresas envolvidas num processo ativo de internacionalização:

- Expandir as vendas - importante para empresas com uma dimensão elevada, mas também para pequenas empresas cujo mercado doméstico onde operam atingiu uma saturação ou possua um crescimento lento.
- Adquirir recursos - os fabricantes, distribuidores e outros procuram produtos/serviços inexistente no mercado doméstico ou a preços inferiores.
- Diversificar a fonte de venda e abastecimento - permite a exploração de mercados em diferentes ciclos económicos.

As causas e as motivações do comércio internacional são explicadas por muitas e diferentes teorias. Estas permitem uma melhor compreensão do processo de internacionalização e dos fatores que contribuem para a competitividade das empresas no contexto internacional. É o caso das Teorias Clássicas do Comércio Internacional, que englobam teorias comportamentais e teorias económicas.

Nas primeiras há que realçar o Modelo de Uppsala, que surgiu como resultado dos estudos desenvolvidos por investigadores da Universidade de Uppsala, (Hörnell, Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1974; Johanson e Vahlne, 1977, 1990) sobre o processo de internacionalização das empresas suecas manufactureiras (Hilal & Hemais, 2003).

Mais concretamente, Johanson & Vahlne verificaram que a internacionalização das empresas se desenvolve através de um processo gradual de envolvimento internacional, devido às incertezas, à falta de recursos e à deficiente informação sobre o novo mercado e esse processo operacionaliza-se através de uma sequência de passos ou etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros: 1) exportação indireta, 2)

exportação direta, 3) estabelecimento de subsidiárias locais de vendas, 4) estabelecimento de subsidiárias locais de produção (Hilal & Hemais, 2003; Dias, 2007; Baptista, 2010).

O Modelo de Uppsala centra-se no conhecimento dos mercados e das operações externas. À medida que cresce o seu conhecimento sobre esses mercados, a empresa tende a aumentar gradualmente o seu empenho nos mercados externos. (Macedo, 2010). Começa por estabelecer relações com países psicologicamente mais próximos e à medida que vai ganhando experiência, vai-se expandindo gradualmente para zonas mais distantes (Dias, 2007).

Apesar da importância que teve na compreensão do processo de internacionalização empresarial, o Modelo de Uppsala foi também alvo de variadas críticas. Macedo (2010) apresenta as principais críticas que lhe são feitas por diversos autores:

1. Descurar os determinantes externos à empresa, isto é fatores económicos básicos, como o tamanho de mercado e potencial de vendas (Hirsch e Meshulach, 1991) as condições de competitividade e o potencial do mercado (Pedersen, 1999).
2. O modelo é determinístico e rígido. Não está de acordo com o real comportamento das empresas, no que diz respeito aos modos de entrada e de expansão internacional, nem respeita a liberdade de escolha dos gestores (Reid (1983), Strandskov (1986), Rosson (1987) ou Turnbull (1987)
3. A relação entre o conhecimento experiencial e o comportamento incremental é negativa, o que contraria o modelo de Uppsala (Forsgren, 2000). Assim, a aposta num mercado assume-se como mais descontínuo e menos incremental (Pedersen e Shaver, 2000). Hamel, (1995) baseado em vários estudos, afirma que existem empresas que não seguem uma perspetiva de internacionalização gradual e incremental, têm uma visão abrangente dos mercados mundiais, seguem uma estratégia supranacional, e contornam os problemas através da abordagem por estágios.

De acordo com a *Teoria das Redes*, desenvolvida por diversos autores, entre os quais Johanson e Mattsson (1988), os mercados são redes de relações entre empresas. Enquanto o Modelo de Uppsala aborda a empresa como uma entidade individual, a Teoria das Redes

perspetiva a empresa no seio de uma rede, na qual estabelece relacionamentos com os diversos intervenientes do mercado (fornecedores, clientes, concorrentes, distribuidores, entidades públicas, entre outros). A internacionalização resulta da externalização das redes de negócios e redes sociais, isto é, o desenvolvimento de relações da empresa com parceiros em redes estrangeiras é que leva à internacionalização da empresa. Quanto maior o grau de internacionalização dos parceiros e da rede, maior o grau de internacionalização da empresa (Coviello e McAuley, 1999 cf. Baptista, 2010). As oportunidades, os constrangimentos e as estratégias de uma empresa são determinadas pelo seu posicionamento na rede (Dias, 2007).

3.2 – O QUE DIZEM OS ESTUDOS

Uma pesquisa realizada aos repositórios das Universidades do Porto, de Coimbra, da Madeira, do Minho, de Aveiro, da Universidade Técnica de Lisboa (ISEG), do ISCTE e à Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, sobre os estudos desenvolvidos entre 2005 e 2014, que abordam o tema da internacionalização de empresas portuguesas, teve como resultado 24 estudos.

Quanto aos resultados, podemos organizá-los em 5 categorias:

1. Factores que motivaram a internacionalização das empresa

A **globalização** e a **crise financeira** são apontadas por diversos investigadores (Oliveira, 2012; Marcos, 2010; Neto, 2010; Vaz, 2009; Dias, 2007) como os principais factores que levaram várias empresas portuguesas a internacionalizar-se. De acordo com estes autores, a globalização deu origem à abertura de novas empresas aumentando a concorrência. Este factor associado à crise económica provocou uma diminuição do volume de vendas das empresas e fez com que o mercado nacional se ressentisse de forma acentuada.

Outros factores que incentivaram a internacionalização das empresas, referidos nos estudos analisados, foram as **vantagens oferecidas pelos mercados alvo** e a **existência na empresa de uma vantagem tecnológica** (Dias, 2007), os **benefícios fiscais do país de acolhimento** (Lopes, 2012), o **apoio das entidades externas** (p.ex., AICEP, IAPMEI, CTCP, APICCAPS,) e o **espírito empreendedor dos empresários** (Marcos, P. 2010).

2. Objectivos das Empresas ao Internacionalizarem-se

Os objectivos das empresas ao internacionalizarem-se, apontados nos diferentes estudos, são muitos e diversificados. **Ganhar vantagens competitivas** face aos seus mais diretos concorrentes (Vaz, 2009; Dias, 2007) e **aumentar a sua dimensão ganhando outro estatuto como empresa** (Neto, 2010) são dois desses objectivos. As empresas procuram também **aumentar os negócios e a margem de rendibilidade** (Oliveira, 2011; Neto, 2010, Vaz, 2009), **alcançar novos clientes** (Oliveira, 2011), **aumentar a quota de mercado** (Dias, 2007; Oliveira, 2011,) **diminuir as limitações e a dependência dos mercados internos** (Neto, 2010; Vaz, 2009), **diminuir os custos de produção** (Oliveira, 2011) e **reduzir os ciclos económicos** (Vaz, 2009).

3. Estratégias de internacionalização utilizadas pelas empresas

Para fazer face ao impacto da globalização e aos efeitos negativos da crise económica, as empresas iniciaram um **processo de reestruturação estratégica** e lançaram-se para o exterior, **entrando em mercados estratégicos** (Oliveira, 2012; Marcos, 2010; Dias, 2007).

A **aposta numa oferta de qualidade e inovadora** e no **desenvolvimento de tecnologia e marca própria** foram as estratégias desenvolvidas pela empresa analisada por Dias (2007). Henriques (2010), por sua vez, através de uma revisão de literatura realizada sobre as barreiras logísticas à internacionalização, concluiu que a logística é um factor preponderante para que o processo de internacionalização se desenvolva de forma eficaz. Fruto do desenvolvimento económico a nível global cabe às empresas a procura da diferenciação para obter alguma vantagem competitiva face à concorrência direta. O **desenvolvimento de táticas de logística** foi uma das estratégias utilizadas pelas empresas para competirem a nível global.

A fábrica de queijos do Rabaçal estudada por Oliveira (2012) apostou essencialmente na qualidade do produto e na conquista da satisfação do cliente, **implementando sistemas de qualidade e certificação**. Procurou, desta forma, **tornar a empresa mais atrativa e oferecer um produto cada vez melhor**.

As empresas do Norte de Portugal, de acordo com Macedo (2010), utilizam a **exportação** como estratégia de internacionalização, pois valorizam muito esta via de entrada. O **processo de internacionalização desenvolve-se de forma gradual e progressiva** à medida que a empresa foi adquirindo conhecimento acerca do mercado em questão, mas **não são utilizados distribuidores** para efetuarem as suas próprias exportações.

Já as estratégias utilizadas pela empresa ADIRA, estudada por Dias (2007) passam pela **aposta em produtos de maior valor acrescentado**, que exigiram um maior esforço de investigação e desenvolvimento tecnológico da empresa, pela **selecção de mercados prioritários** (França, Reino Unido e América Latina), para lançar o seu produto, pelo **recurso a representantes nos mercados internacionais**, que importam o produto, posicionam-no no mercado e vendem-no diretamente ao cliente, pela **redução de preços através de renegociação com os fornecedores**, pela **reformulação do design dos produtos**, pela **participação em feiras internacionais**, e pelo **reforço de alianças estratégicas com concorrentes no mercado**.

4. Factores facilitadores da internacionalização

Alguns aspectos são apontados pelos diversos autores dos estudos como facilitadores do processo de internacionalização das empresas.

O **entusiasmo dos empresários** e o **desejo e vontade de expansão** do negócio, através de sinergias e parcerias foi referido por Vaz (2009) como um factor que facilitou a competitividade das empresas de construção portuguesas nos mercados nacionais e internacionais. A **implementação de sistemas de gestão** para uma melhor otimização em termos de gestão e de satisfação do cliente, **a preocupação pela certificação por entidades competentes externas**. A **formação profissional** juntamente com o uso das tecnologias, foram igualmente apontadas pelo autor como facilitadoras do processo de internacionalização (Vaz, 2009).

Já na empresa ADIRA, os factores facilitadores estão relacionados com a **existência de uma marca já reconhecida**, a **existência de um site institucional**, a **proximidade com os clientes através de visitas e convites**, **presença em feiras internacionais**, **missões de prospecção e integração de missões empresariais a diversos mercados**, **acções de relações públicas e**

publicidade através de catálogos, filmes multi-média de grande qualidade e em revistas especializadas, feita através de uma comunicação muito coerente, apresentando a marca da empresa como sinónimo de inovação e tecnologia.

5. Factores dificultadores da internacionalização

São muitos os obstáculos ou os factores dificultadores à internacionalização das empresas referidos nos estudos analisados.

A **diminuta capacidade financeira** face ao esforço que é necessário, em termos de marketing, para operar nos diversos mercados internacionais e a **dimensão reduzida das empresas** portuguesas em relação às estrangeiras dificultando a formação de economias de escala são factores apontados como dificultadores por Dias (2007) e Vaz (2009).

Outros obstáculos apontados são a **falta de apoios do Estado** (Vaz, 2009; Dias, 2007; Henriques 2010) e a **falta de apoios da banca** (Henriques, 2010).

Neto (2010) aponta a **logística de materiais, recursos humanos e equipamentos** como um possível factor dificultador no processo de internacionalização.

A **inexistência de uma marca com notoriedade**, a falta de marcas portuguesas com peso na maior parte dos sectores (Henriques, 2010), a **inexistência de fornecedores de qualidade** e a **insuficiente massa crítica nacional** relativa à concorrência (Dias, 2007) são factores que parecem pesar negativamente no processo de internacionalização das empresas portuguesas.

Outros factores dificultadores apontados por Henriques (2010) estão relacionados com a **falta de cooperação empresarial**, com a **fraca ligação entre universidades e empresas**, com a **localização periférica de Portugal** e com as **dificuldades** sentidas pelos empresários e empresas **em estabelecer parcerias no exterior**.

Por sua vez Macedo (2010) refere que **a maioria das empresas não adota uma estratégia voltada e orientada para o exterior**, possui poucos recursos e tem **dificuldade em assumir compromissos mais sérios devido à situação empresarial**.

Por fim, Vaz (2009) realça o **fraco investimento das empresas em investigação**, devido aos níveis reduzidos de produtividade e inovação.

3.3 – A ECONOMIA DA MADEIRA

3.3.1 - CARACTERÍSTICAS DO ARQUIPÉLAGO

A Madeira é um arquipélago constituído por duas ilhas habitadas – a Madeira e o Porto Santo - e outras inabitadas que são as Desertas e as Selvagens. O arquipélago está situado no oceano Atlântico, a cerca de 700 km da costa africana e a 978 Km da costa de Portugal.¹

A ilha da Madeira tem uma superfície total de 740Km². A atividade vulcânica da ilha, cessada há 6500 anos, as variações do nível do mar, o clima e exposição aos agentes de erosão deram à ilha uma morfologia *suigeneris*, com “relevos especiais-cones vulcânicos, depressões profundas, falésias, ravinas, dacldeiras, planaltos, terraços etc....” (Ribeiro e Ramalho, 2007,p.6). Tem como ponto mais alto o Pico Ruivo com 1861 metros de altitude.

O clima é subtropical, caracterizado pelos seus microclimas, com verões quentes e húmidos e Invernos amenos. A temperatura média oscila entre os 18 e os 24 °C.²

A atividade vulcânica dotou a ilha de terrenos férteis e florestas subtropicais, que deram origem ao seu nome.³ Os terrenos agrícolas apresentam em geral, declives muito acentuados que são transformados em socalcos ou poios⁴.

A água de rega da ilha é captada nas zonas altas e conduzida através das “ levadas” - que formam um sistema de canais de 2150 Km⁵.

De acordo com os Censos 2011,⁶ a população da Madeira é constituída por 267785 habitantes e 111 892 (41,8%) vivem na cidade do Funchal.

¹ **Wikipédia**, *Arquipélago da Madeira*, consultado na Webb a 11-01-2015, através do link: http://pt.wikipedia.org/wiki/Arquip%C3%A9lago_da_Madeira

² **Município do Funchal**, *Turismo*, site consultado a 30-11-2014 através do link: http://www.cm-funchal.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=26

³ **Madeira-Web.com** , blog consultado a 11-01-2015 através do link: <http://www.madeira-web.com/PagesP/madeira.html>

⁴ **Instituto do Vinho, do Bordado e do Artesanato da Madeira**, I. P *Região Vitivinícola* , consultado na Web a 12-01-2015 através do link: <http://www.vinhomadeira.pt/Regi%C3%A3o-20.aspx>

⁵ [Idem](#)

Politicamente, a Madeira é, desde 1976, uma Região Autónoma, dotada de um Estatuto Político-Administrativo e de Órgãos de Governo Próprios: a Assembleia Regional e o Governo Regional. O Estado Português é representado na região por um Ministro da República.

3.3.2 . OS SECTORES ECONÓMICOS DA MADEIRA

A economia da região assenta fundamentalmente no sector terciário, sendo o turismo a maior fonte de receitas da Região⁷. Em 2012 o PIB da região atingiu 4.8 mil milhões de euros, que corresponde a 2,9 % do PIB nacional e o PIB *per capita* era de 19,6 mil euros, superior em 25% ao PIB *per capita* nacional, com excepção da região de Lisboa⁸.

De acordo com o Relatório Final do *Plano Referencial Estratégico para a Economia da RAM (PREE-RAM)*, no horizonte de 2020⁹, entre 1996 e 2008, a Região apresentava um crescimento económico bastante acentuado, com taxas médias de crescimento e níveis de esforço de investimento muito relevantes e acima da média nacional. No entanto, a partir dessa época, a economia da Região foi altamente afetada pela crise das economias ocidentais, em grande parte devido ao efeito acentuado do ajustamento macro económico a que foi sujeita, passando a apresentar um crescimento negativo.

⁶ Instituto Nacional de Estatística, *Censos 2011*, consultado na Web a 12-11-2014, através do link: http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine_censos_publicacao_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub_boui=156661814&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pcensos=619695514

⁷ Governo Regional da Região Autónoma da Madeira, *Dados sobre a RAM*, consultado a 12-11-2014, através do link: <http://www.gov-madeira.pt/madeira/conteudo/displayconteudo.do2?numero=263>

⁸ Banco Espírito Santo, Research Sectorial, (2014) *Região Autónoma da Madeira, Economia, Agricultura e Turismo*, consultado na Web a 12-11-2014, através do link: <http://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=918eb86a-8ac9-474e-bd1f-a85cdae21b29>

⁹ Instituto de Desenvolvimento Empresarial, *Plano Referencial Estratégico para a Economia da RAM (PREE_RAM) no horizonte de 2020* (2014) consultado na Web a 12-11-2014, através do link: http://www.ideram.pt/files/PREE-RAM%202020%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final_Rev.pdf

O tecido empresarial da Região é constituído essencialmente por empresas de pequena dimensão. O maior número de empresas está ligado ao sector do comércio, seguindo-se a hotelaria e a restauração e em terceiro lugar a construção civil.¹⁰

3.3.2.1 – O Sector Primário

A atividade agrícola

As condições férteis do solo, a proximidade ao mar e as condições climatéricas, conferem aos produtos agrícolas da Madeira características únicas e singulares. No entanto, o relevo montanhoso da ilha não permite a mecanização, pelo que o sector agrícola apresenta uma fraca expressão na economia regional.¹¹

O espaço agrícola está organizado em três níveis, de acordo com a altitude. Nas terras de baixa altitude cultivam-se as árvores de frutos tropicais, como a bananeira, a anoneira, a mangueira, a cana-de-açúcar, o maracujaleiro, entre outros. Nas terras de nível intermédio, cultivam-se produtos hortícolas e árvores de fruto da região mediterrânea como a figueira e a nespereira. Nas terras mais altas encontram-se os pastos, os pinhais e a floresta¹². Esta é composta pela flora originária ou indígena e pela flora introduzida ou exótica. A floresta natural da Madeira – a Laurissilva – ocupa 22% da superfície total e foi classificada pela Unesco como Património Mundial.¹³

¹⁰ **Governo Regional da Região Autónoma da Madeira**, *Dados sobre a RAM*, consultado na Web a 12-11-2014, através do link: <http://www.gov-madeira.pt/madeira/conteudo/displayconteudo.do2?numero=263>

¹¹ **Governo Regional da Região Autónoma da Madeira**, *Dados sobre a RAM*, consultado na Web a 12-11-2014, através do link: <http://www.gov-madeira.pt/madeira/conteudo/displayconteudo.do2?numero=263>

¹² **Wikipédia**, *Ficheiro: Fórum Madeira den.JPG*, consultado na Web a 14-11-2014, através do link: http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Forum_Madeira_den.JPG

¹³ **Banco Espírito Santo, Research Sectorial**, (2014) *Região Autónoma da Madeira, Economia, Agricultura e Turismo*, consultado na Web a 12-11-2014, através do link: <http://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=918eb86a-8ac9-474e-bd1f-a85cdae21b29>

A produção agrícola madeirense é bastante limitada, e isso reflecte-se na capacidade exportadora da região. Os produtos agrícolas são usualmente o 4º grupo mais exportado e em 2012, atingiram 8.8 milhões de euros, representando 6.2% das exportações regionais. Os principais parceiros comerciais internacionais da RAM são a UE e África. Dentro da UE, o maior parceiro é Espanha, com cerca 30% das exportações para a Europa.¹⁴

Em 2012, a produção agrícola na RAM ascendeu, a 102.5 milhões de euros, evidenciando um crescimento médio anual de cerca de 2% no período 2005-2012. No entanto o VAP da agricultura é de apenas 1,1%.¹⁵

Os produtos hortícolas cultivados na Madeira são as abóboras, sementes, batatas-doces, cebolas, couves, espinafres, couves, espigos, favas, feijões, feijão verde, inhame, maçarocas, nabos, pimpinela, e outros.¹⁶

Os frutos da Madeira têm características especiais devido à sua origem, ao clima ameno e tropical que favorece o cultivo destes produtos e ao modo particular de produção.¹⁷ São produtos subtropicais, que fazem parte da gastronomia tradicional madeirense, e que são muito apreciados pelos estrangeiros que visitam a ilha. Os frutos são também matéria-prima para a produção de sumos, geleias, compotas entre outros, pelo que a fruticultura hoje na Madeira tem ganho importância económica¹⁸.

A banana foi o primeiro fruto produzido na Madeira para exportação e consumo dos residentes e cerca de 85% da sua produção destina-se a consumidores fora da ilha. A plantação da banana ocupa 14% da área agrícola da Madeira e sua produção envolve 2.900

¹⁴ **Banco Espírito Santo, Research Sectorial**,(2014) *Região Autónoma da Madeira, Economia, Agricultura e Turismo*, consultado na Web a 12-11-2014, através do link:

<http://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=918eb86a-8ac9-474e-bd1f-a85cdae21b29>

¹⁵ Idem

¹⁶ **Gastronomia Madeirense**, *Legumes Típicos da região*, página consultada a 14-11-2014, através do

¹⁷ **Gastronomia Madeirense**, *Frutas Tradicionais Madeirenses*, página consultada a 14-11-2014, através do link: <http://gastronomiamadeirense.blogspot.pt/2007/12/frutas-tradicionais-madeirenses.html>

¹⁸ Ferrão (1999) citado em: **Gastronomia Madeirense**, *Frutas Tradicionais Madeirenses*, página consultada a 14-11-2014, através do link: <http://gastronomiamadeirense.blogspot.pt/>

produtores. Existe banana durante todo o ano na ilha. A comercialização da banana da região rende cerca de 12 milhões de euros por ano.¹⁹

A anona, o abacate, a goiaba, a pitanga, a nêspira, o tabaibo, o maracujá, o mango, o fruto delicioso, são frutos exóticos produzidos na Madeira e que são muito apreciados pela população local e por visitantes.

A Madeira produz ainda outro tipo de frutos como laranjas, limões, maçãs, peras, entre outros.

A **vinha** foi introduzida na Madeira por ordem do Infante D. Henrique. A primeira casta a ser introduzida na Madeira foi a Malvasia, vinda da ilha de Creta.²⁰ A primeira exportação de vinho foi realizada para a França, em 1515, destinada à corte de Francisco I.²¹

No entanto, a produção do vinho só se desenvolveu no Séc. XVII, com o declínio do ciclo do açúcar e ganhou reputação internacional no séc. XVIII e 1º quartel do séc XIX, chegando a ser "*o vinho mais caro e apreciado do mundo*"²². Inúmeros episódios revelam a fama e prestígio do Vinho Madeira. A celebração da independência dos Estados Unidos, em 1776, que foi comemorada com um brinde de Vinho Madeira, é um exemplo.²³

Actualmente, a cultura da vinha é praticada em toda a Ilha da Madeira e na Ilha do Porto Santo. Na totalidade existem cerca de 400 hectares de vinha para a produção de vinho licoroso de qualidade.²⁴ Embora na Madeira, existam mais de 30 castas diferentes, as mais nobres são Malvasia, Verdelho, Boal e Sercial cultivadas no Sul da Ilha e no Porto Santo.

¹⁹ **Hortinet, Hortoculturas em rede**, consultado a 14-11-2014, através do link: <http://hortinet.info/tag/madeira/>

²⁰ **Instituto do Vinho, do Bordado e do Artesanato da Madeira, I. P. Vinho Madeira**, Consultado na Web a 15-11-2014, através do link: http://www.vinhomadeira.pt/Files/Filer/IVBAM/Historia_do_Vinho_Madeira.pdf

²¹ **Município do Funchal, Funchal**, consultado a 15-11-2014
http://www.cmfunchal.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=164&Itemid=205

²² **Idem**

²³ **Instituto do Vinho, do Bordado e do Artesanato da Madeira, I. P. Vinho Madeira**, Consultado na Web a 15-11-2014, através do link: <http://www.vinhomadeira.pt/Hist%C3%B3ria-25.aspx>

²⁴ **Instituto do Vinho, do Bordado e do Artesanato da Madeira, I. P. Vinho Madeira**, Consultado na Web a 15-11-2014, através do link: http://www.vinhomadeira.pt/Files/Filer/IVBAM/regiao_viticola_da_madeira.pdf

A **cana-de-açúcar** foi introduzida na Madeira pelo Infante D. Henrique por volta do ano 1425, trazida da Sicília (Vieira)²⁵ Durante os séculos XV e XVI, a indústria do açúcar de cana sacarina ganhou fama nos mercados europeus pela sua qualidade e tornou-se uma actividade fundamental no desenvolvimento da ilha.²⁶ No entanto a partir do sec. XVII, a Madeira deixou de poder competir em termos de preço, com o açúcar proveniente do Brasil e a indústria quase desapareceu na Região²⁷.

Nos finais do século XIX e inícios do século XX, surgiu o *novo ciclo do açúcar*, período marcado por um grande desenvolvimento daquela indústria na Madeira.²⁸

Nos últimos anos, houve preocupação do Governo Regional em incrementar a produção de cana-de-açúcar na Região e de acordo com o Diretor Regional de Agricultura (DRA), a produção passou de 2.871 toneladas em 2000 para as 6000 toneladas em 2014²⁹.

A Floricultura

A maioria das flores que se produz na Região é para consumo interno. O mercado regional é o maior e o melhor mercado para os produtores regionais, devido ao grande turismo existente na ilha durante todo o ano. As flores produzidas pelos floricultores são vendidas para entidades no ramo do turismo, floristas e outro tipo de empresas.³⁰

²⁵ **Centro de Estudos da História do Atlântico**, Vieira, Alberto, *O açúcar na Madeira: produção e comercio nos sec XV a XVII*, consultada a 16/11/2014 em <http://www.madeira-edu.pt/Portals/31/CEHA/bdigital/hsugar-madeira3a.pdf>

²⁶ **Centro de Estudos da História do Atlântico**, Vieira, Alberto, *A Civilização do Açúcar no Atlântico*, artigo consultado a 16/11/2014, através do link: <http://www.madeira-edu.pt/Portals/31/CEHA/bdigital/hsugar-civiatlantico.pdf>

²⁷ **Madeira- Web**, blog consultado na Web a 17-11-2014, através do link: <http://www.madeira-web.com/PagesP/sugar-honey-rum.html>

²⁸ **NewCo, We Know how**, blog consultado a 17-11-2014 através do link: <http://www.newco.pro/pt/historia-madeira/>

²⁹ **Dinheiro Digital**, site consultado a 17-11-2014, através do link: http://dinheirodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=212583/

³⁰ **Secretaria Regional do Ambiente e Recursos Humanos**, consultado na Web a 17-11-2014, através do link: http://www.sra.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=358:rentabilidade-da-floricultura-determinou-aposta-em-exploracao-modernizada&catid=1:gerais&Itemid=69

Na Madeira existem flores endémicas e flores provenientes de outros lugares do mundo. De acordo com o Prof. Raimundo Quintal existem cerca de 150 flores endémicas na Madeira e outras 100 na macaronésia (Madeira, Açores, Canárias e Cabo Verde)³¹. Anualmente, na Primavera, entre Abril e Maio, festeja-se na Madeira a Festa da Flor, que é uma das maiores atrações turísticas. Pela cidade desfilam carros alegóricos ornamentados de flores e troupes compostas por jovens e crianças enfeitadas com as mais variadas flores que dançam ao longo do desfile formando coreografias diferentes. De entre uma variedade de actividades que compõem esta festa, destaca-se os tapetes de flores nas ruas e o “Muro da Esperança” onde as crianças colocam as suas flores, formando um enorme muro florido, que significa a esperança de um mundo melhor.

A Pecuária

O tipo de gado predominante na Madeira é o ovino e caprino, que se adaptam melhor ao solo acidentado da Ilha. O gado bovino é menos frequente.³²

A Pesca/Aquacultura

O mar da Madeira, com uma temperatura média de 18°C no Inverno e 23°C no Verão e águas calmas e cristalinas, apresenta uma fauna riquíssima, em alto mar e junto à costa, em áreas protegidas.³³ No entanto, as grandes profundidades das águas da Madeira dificultam a pesca e o acesso a alguns recursos tornando-a pouco produtiva. A pesca na Madeira concentra-se nas zonas de Câmara de Lobos e Caniçal e abarca 0,98% do emprego e 0,71% do PIB regional. As actividades relacionadas com a pesca contribuem para o PIB

³¹ **Festa da Flor –Madeira**, blog consultado a 15-11-2014, através do link:
<http://festadaflor.blogspot.pt/2012/03/flores-da-madeira.html>.

³² **Wikipédia Região Autónoma da Madeira**, consultado na Web a 15-11-2014, através do link:
http://pt.wikipedia.org/wiki/Regi%C3%A3o_Aut%C3%B3noma_da_Madeira

³³ **Sítio do Mar, O Mar da Madeira**, página consultada na Web a 18-11-2014, através do link:
http://mar.inmadeira.com/index.php?option=com_xdms&task=viewMar&shuffle=yes&Itemid=18&lang=pt

regional com cerca de 12 milhões de euros e os produtos da pesca representam 36% do total das exportações da Madeira.³⁴

Cerca de 85% da produção pesqueira da Madeira diz respeito ao peixe-espada preto e ao atum, capturados em profundidades que variam entre os 800 e os 1 200 metros.

Além do atum e do peixe-espada preto existe uma variedade de outros peixes, oriundos do mar da Madeira e que são adquiridos e consumidos pela população residente da ilha e por restaurantes e hotéis. São exemplo **as Cavalas, o Gaiado, o Bodião, a Garoupa e a Castanheta.**

Existe ainda nas zonas da Calheta, do Campanário e do Caniçal produção intensiva de **Dourada e Sargo** em cativeiro que atinge cerca de 580 toneladas, com a perspetiva de duplicar a produção em breve³⁵. A temperatura da água do mar da Madeira, muito superior à do mar da Europa, cria condições propícias à produção em aquacultura, acelerando o crescimento dos peixes, o que baixa os custos da produção e torna a atividade mais competitiva.³⁶

³⁴ **Parlamento Europeu, Departamento Temático B Políticas Estruturais e de Coesão – A Pesca na Madeira**, consultado na Web a 20-11-2014, através do link:
http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2008/408947/IPOL-PECH_NT%282008%29408947_PT.pdf

³⁵ **Dnotícias.pt**, consultado na Web a 20-11-2014, através do link:
<http://www.dnoticias.pt/actualidade/madeira/479118-madeira-quer-duplicar-a-producao-de-peixe-em-aquicultura>

³⁶ **Secretaria Regional do Ambiente e Recursos Naturais**, consultado na Web a 20-11-2014 através do link:
http://www.sra.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=452:aguacultura-devera-duplicar-a-producao&catid=1:gerais&Itemid=69

3.3.2.2 – O Sector Secundário

A atividade Industrial

O sector industrial contribui com cerca de 10% para o PIB regional.³⁷ É constituído por cerca de 11% das empresas associadas à ACIF.³⁸

Uma parte das empresas industriais orienta-se fundamentalmente para o mercado regional, como:

- as que fabricam produtos alimentares (pão, massas, doces, biscoitos e bolachas, compotas, mel, açúcar, queijão, requeijão, milho frito, chocolate) .
- as transformadoras de produtos alimentares, como a carne.
- as que congelam produtos, como o peixe e produtos hortícolas.
- as que produzem bebidas como o vinho, a cerveja, os refrigerantes, a aguardente e os licores.
- as que produzem cimentos e outros produtos ligados à construção civil.
- as produtoras de tabaco.

Um outro grupo de produtos tem também um peso importante na economia regional – os químicos – sendo que, em conjunto, eles asseguram perto de ¾ das exportações das empresas madeirenses.³⁹

Outra parte das empresas do sector secundário, cuja actividade é de carácter artesanal, está virada para o turista e para a exportação. São exemplo, as empresas de bordados, de tapeçarias, e de artigos de vime⁴⁰.

³⁷ **Região Autónoma da Madeira, Governo Regional**, consultado a 20-11-2014, através do link: <http://www.gov-madeira.pt/madeira/conteudo/displayconteudo.do2?numero=263>.

³⁸ **ACIF _Câmara de Comércio e Indústria da Madeira** , consultado na Web a 20-11-2014: <http://www.acif-ccim.pt/Default.aspx?ID=1>

³⁹ **IAPMEI** (2008), *As PME's no comercio internacional Português*, retirado da Web a 21-11 -2014 através do link: <http://www.iapmei.pt/resources/download/PMEcip2008.pdf>

⁴⁰ **Idem**

A produção de alimentos e de bebidas na Madeira

Como foi referido anteriormente uma parte das empresas madeirenses dedica-se à produção de alimentos e de bebidas. Passamos a descrever alguns dos alimentos e bebidas regionais que são produzidas nas empresas estudadas:

O Vinho Madeira é um vinho licoroso produzido na Região Demarcada da Madeira⁴¹. A notoriedade da Ilha da Madeira deve-se, em parte ao vinho que tem o seu nome e que ganhou fama e prestígio nos mais variados pontos do globo.

O Vinho Madeira ocupa hoje um lugar cimeiro na economia da Ilha da Madeira e um dos seus principais meios de riqueza,⁴² dando um importante contributo para a economia regional. É exportado para diversos países da Europa nomeadamente a Bélgica, o Reino Unido, a França e Itália, e para fora da Europa como os EUA e o Japão.

De acordo com a Presidente do IVBAM⁴³, o volume de vendas de vinho Madeira em 2014 foi de 17,9 milhões de euros, o valor mais elevado dos últimos dez anos.

O mel de cana é um produto xaroposo, de cor castanho-escuro, com cheiro e sabor especial que é obtido a partir do sumo de cana-de-açúcar. É utilizado nas mais diversas iguarias da gastronomia madeirense em especial na doçaria tradicional. É um ingrediente imprescindível na confeção dos bolos e biscoitos característicos da região.⁴⁴

Para a produção do mel, a cana-de-açúcar é introduzida em dois moinhos conhecidos por engenhos, de onde é extraído o sumo de cana – a *garapa* - que é depois filtrada, cozida e

⁴¹ Instituto do Vinho, do Bordado e do Artesanato da Madeira, I. P. *Vinho Madeira*, página consultado na Web a 23-11-2015, através do link: <http://www.vinhomadeira.pt/Conhecer-o-Vinho-Madeira-537.aspx>

⁴² Município do Funchal, *Funchal*, consultado na Web a 23-11-2014, através do link: http://www.cm-fu.nchal.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=164&Itemid=205

⁴³ OJE, *Economia*, consultado na Web a 23-11-2014, através do link: <http://oje.pt/vinho-madeira-rendeu-179-milhoes-em-2014>

⁴⁴ ParaísoLuso, *Ilha da Madeira*, blog consultado a 23-11-2014 através do link: <http://paraisoluso.blogspot.pt/p/doces-tradicionais.html>

clarificada dando origem a um produto de alta solubilidade em açúcares, estável e livre de cristalização.⁴⁵

Presentemente existem 4 engenhos na Madeira – O engenho da Calheta⁴⁶, com cerca de 50 anos, produz mel e aguardente/rum; a Fábrica de Mel do Ribeiro Seco⁴⁷ fundada em 1883, no Funchal que produz mel, bolos e broas de mel; os Engenho do Norte⁴⁸, na vila do Porto da Cruz, construído no início do século XX (1927), mas equipado com maquinaria do século XIX, e que se dedica exclusivamente à produção de aguardente de cana-de-açúcar/rum de acordo com os processos originais, (Aguardente “Branca” e Aguardente Envelhecida 970 Reserva) e o Engenho Novo⁴⁹, criado em 2006 no Parque Empresarial da Calheta e que além de mel de cana, produz poncha, aguardente e licores.

A doçaria madeirense é muito rica no que se refere aos ingredientes utilizados, e pela conjugação de sabores e tradições do arquipélago.⁵⁰ Foi introduzida na Madeira, através dos conventos de Santa Clara e da Encarnação, onde as freiras confeccionavam doces sofisticados que eram servidos nas mesas das embaixadas da Corte e do Papa (Cardoso, 1994⁵¹). A origem dos doces na Madeira está relacionada com a elevada produção da cana-de-açúcar. (Figueira, 1993⁵²) A doçaria caseira era cozida sobre folhas de bananeira e fundos de flandres e os doces eram distribuídos pela ilha durante as festas e as romarias. A

⁴⁵ **Fábrica do Ribeiro Seco**, site consultado a 24-11-2014 através do link:
<http://www.fabricaribeiroseco.com/quem-somos>

⁴⁶ **Secretaria Regional do Turismo e Transportes**, *Engenhos da Calheta*, site consultado a 24-11-2014 através do link; <http://www.visitmadeira.pt/pt-pt/explorar/detalhe/engenhos-da-calheta>

⁴⁷ **Fábrica do Ribeiro Seco**, site consultado a 24-11-2014 através do link:
<http://www.fabricaribeiroseco.com/quem-somos>

⁴⁸ **Secretaria Regional do Turismo e Transportes**, *Companhia dos Engenhos do Norte*, site consultado a 24-11-2014 através do link : <http://www.visitmadeira.pt/pt-pt/explorar/detalhe/companhia-dos-engenhos-do-norte-sorum/>

⁴⁹ **Engenho Novo da Madeira Lda**, site consultado a 24-11-2014, através do link:
<http://www.enmadeira.com/index.html>

⁵⁰ **Doces Regionais**, blog consultado a 25-11-2014, através do link:
<http://www.docesregionais.com/tag/madeira-portugal/>

⁵¹ citado em **Gastronomia Madeirense** (2007), blog consultado a 25-11-2014 através do link:
http://gastronomiamadeirense.blogspot.pt/2007_12_01_archive.html

⁵² Idem

verdadeira arte e segredo da preparação destas doçarias foi-se perdendo ao longo do tempo com a industrialização (Cardoso, 1994⁵³)

O bolo de mel - É o mais famoso produto da doçaria madeirense e uma das mais tradicionais e antigas iguarias da gastronomia da Madeira. É confeccionado com mel-de-cana-de-açúcar e coberto de nozes e tem a particularidade de se manter durante muito tempo, podendo conservar-se durante um ano inteiro.⁵⁴

Não há certezas quanto a sua origem visto que, para uns entendidos, o bolo de mel surgiu com a chegada das especiarias, depois de descoberto o caminho marítimo para a Índia, para outros é uma adaptação do pudim de Natal inglês, e resulta da presença dos ingleses na ilha durante vários séculos.⁵⁵

Está tradicionalmente ligado ao Natal e manda a tradição que seja preparado no dia 8 de Dezembro, dia de Nossa Senhora da Conceição, de modo a adquirir, até o Natal, as características que o tornam único.

O bolo de mel é atualmente confeccionado em diversas fábricas e em pastelarias madeirenses e é comercializado no mercado regional, em especial nas empresas ligadas ao turismo.

As Broas de Mel⁵⁶ são confeccionadas a partir do mel de cana-de-açúcar e são uma das iguarias da gastronomia madeirense. São consumidas durante todo o ano, mas em particular na época de Natal, para acompanhar os tradicionais licores madeirenses. Tal como o bolo de mel, as broas de mel fazem parte dos produtos confeccionados para comércio interno em fábricas e pastelarias regionais.

⁵³ citado em **Gastronomia Madeirense** (2007) , blog consultado a 25-11-2014 através do link: http://gastronomiamadeirense.blogspot.pt/2007_12_01_archive.html)

⁵⁴ **Doces Regionais**, blog consultado a 25-11-2014 , através do link: <http://www.docesregionais.com/bolo-de-mel-madeira/>

⁵⁵ **Lifecooler, Portugal Faz-lhe bem**, site consultado a 25-11-2014 através do link: <http://www.lifecooler.com/artigo/passear/bolo-de-mel-da-madeira/394818/>

⁵⁶ **Secretaria Regional do Turismo e Transportes**, *Produtos Regionais da Madeira*, consultado a 25-11-2014 , através do link: <http://www.visitmadeira.pt/pt-pt/a-madeira/produtos-regionais?GroupID=&PageNum=2>

As Queijadas madeirenses são feitas à base de requeijão, ovos e açúcar, têm origem na doçaria conventual e são dos doces mais apreciados.⁵⁷ As pastelarias da Madeira confeccionam diariamente queijadas para consumo dos locais e visitantes.

Os Rebuçados de funcho e de eucalipto⁵⁸ – São uma guloseima bem característica da Madeira, os rebuçados de funcho têm um aspecto artesanal. São cilíndricos, de tamanho variável (1 a 2 cm), de cor amarelo-alaranjada, translúcidos e com sabor a funcho, planta aromática que abundava na ilha aquando da sua descoberta, dela resultando o nome de “Funchal”.⁵⁹

Os rebuçados de funcho são comercializados em pequenos sacos de plástico, e não são embrulhados individualmente. Por possuírem funcho, são muito utilizados como calmantes para a tosse. Atualmente existe uma grande variedade de rebuçados em que a essência de funcho é substituída pela essência de eucalipto, de maracujá, de tangerina, de gengibre, entre outras.

Pão, Bolachas e Biscoitos – Existem muitas panificadoras na Região e algumas empresas produtoras de bolachas e biscoitos que confeccionam diariamente uma grande variedade de pão, bolos e biscoitos e que vendem os seus produtos no comércio regional.

O Milho Frito é um dos acompanhamentos mais típicos da Madeira, e acompanham geralmente a espetada regional de carne de vaca, os bifes de atum, as cavalas com molho de vilão, o peixe-espada, entre outros. Os cubos de milho frito da Madeira são confeccionados a partir das papas de milho cozido, que em tempos era o principal alimento da população rural da Ilha. O milho depois de arrefecido é cortado em cubos e frito de forma a ficar com um interior suave e o exterior estaladiço.⁶⁰

⁵⁷ Idem

⁵⁸ **Martins & Martins, Lda**, *Rebuçados de Funcho*, site consultado a 26-11-2014, através do link: <http://www.martinsemartins.com/rebucados-de-funcho>

⁵⁹ **Madeirinha**, *Rebuçados de Funcho*, , site consultado a 26-11-2014, através do link: http://www.madeirinha.com/view/productdetails/virtuemart_product_id/27/virtuemart_category_id/4

⁶⁰ **Wikipédia**, *Milho Frito*, site consultado a 26-11-2014 através do link: http://en.wikipedia.org/wiki/Milho_Frito

Em Fevereiro de 2012 foi criada uma unidade de produção industrial de milho frito, no Parque Empresarial de Câmara de Lobos. Esta empresa, com a marca Milho Frito, coze o milho à maneira tradicional madeirense, congela-o através de um processo de arrefecimento rápido, corta-o em cubos ultracongelados, prontos a fritar, embala-os e distribui as embalagens pelos supermercados da Região e do Continente português.⁶¹

A produção de **queijo e requeijão** na Madeira é bastante reduzida e é feita apenas por duas micro-empresas – a Santoqueijo e a Requeijema. Não há tradição de produção de queijo na Madeira e atualmente apenas é produzido queijo fresco. O requeijão, antigamente, era feito em muito pequenas quantidades e em ambiente doméstico. A utilização do requeijão parece estar associada à doçaria conventual, mais concretamente na confeção das "queijadas" cujo ingrediente principal é o requeijão.⁶²

A **moagem de cereais e a produção de massas alimentícias** ocupa hoje um lugar de destaque na economia regional. É a *Empresa Insular de Moinhos* que desenvolve desde 1929 essa atividade. Ao longo dos anos diversificou a sua produção e atualmente produz farinha, massas alimentícias, arroz, bolachas, biscoitos, azeite e óleo.

A **Cerveja** é uma bebida muito consumida na Madeira. O início de produção de cerveja na Madeira data de 1840, mas só mais tarde, nos finais do século XIX, com a chegada de muitos ingleses à ilha, é que o consumo de cerveja aumentou substancialmente, resultando num incremento na sua produção.⁶³

Em 1872, foi fundada a Empresa de Cervejas da Madeira, empresa regional que hoje produz a cerveja mais consumida na ilha, que é a Cerveja Coral. Esta empresa que se encontra certificada pelas normas nacionais e europeias (ISO 9001 e ISO 14001)⁶⁴ já foi

⁶¹ **Portal da Qualidade**, site consultado a 26-11-2014, através do link: http://www.qualidademadeira.com.pt/ficheiros/documentos/Seminarios/IIJRQ_Milho_Frito.pdf/

⁶² Ferreira, Cláudia, Direção Regional de Agricultura e Desenvolvimento Rural in **DICA- Divulgação de Informação do Comércio Agroalimentar**, *O requeijão da Madeira* site consultado a 27-11-2014 <http://www.sra.pt/DICA/index.php/outros-temas/gastronomia/439-o-requeijao-da-madeira>

⁶³ João Adriano Ribeiro, (1996) "125 Anos de Cerveja na Madeira, Cf. **Cervejas do Mundo** *Os primórdios da cerveja na Madeira* , site consultado na Web a 28-11-2014, através do link: http://www.cervejasdomundo.com/Cerveja_Madeira.htm

⁶⁴ **Empresa de Cervejas da Madeira**, site consultado a 28-11-2014, através do link: <http://www.ecm.pt/empresa>

diversas vezes galardoada com a medalha de ouro em concursos internacionais de prova e qualidade de bebidas⁶⁵. Em 2007, as bebidas da ECC tinham já recebido 118 Medalhas da *Monde Selection*⁶⁶.

Os refrigerantes produzidos na Madeira são a Brisa, a Brisol, a Laranjada, o BriTea (Iced Tea) e a Água Tónica, todos eles fabricados pela Empresa de Cerveja da Madeira. Estes refrigerantes são comercializados em restaurantes, cafés, bares e supermercados da Região e são muito populares.

A Poncha é uma bebida tradicional da Madeira feita com aguardente de cana branca, mel de cana e sumo de limão. É tomada especialmente nos dias mais frios de Inverno. Atualmente para além da poncha tradicional, os bares e outros locais afins, apresentam uma variedade de poncha com sumos de frutos regionais como o maracujá, a pitanga, tangerina entre outros. A poncha é uma bebida muito apreciada pelos madeirenses e pelos estrangeiros que visitam a ilha. Algumas empresas produzem-na e vendem-na, como um produto regional madeirense.⁶⁷

A Cidra é uma bebida de fraca graduação alcoólica, fresca e de bom paladar. É feita com sumo de Pêro "vime", esmagado em pisões de madeira. A sua fermentação dá-se em cascos de madeira. Algumas empresas produzem-na e comercializam-na.⁶⁸

Os Licores da Madeira são geralmente caseiros e são muito consumidos na época natalícia, acompanhando o bolo de mel. Os licores mais típicos são o *tim-tam-tum* e os *licores de tangerina, de aniz, de leite, de maracujá, de ginja*, entre outros. Hoje em dia, alguns destes licores são produzidos em empresas e comercializados, como produto típico, aos turistas.⁶⁹

⁶⁵ https://www.youtube.com/all_comments?v=Jcd7dwwUx0o&lc=5zsvh1VJZmOtkYj3hdaoCk3lrdoawx7qT7Km5Y-dMhY, consultado na Web a 28-11-2014

⁶⁶ **Wikipédia**, *Empresa de Cervejas da Madeira*, consultado a 28-11-214 através do link: http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_de_Cervejas_da_Madeira

⁶⁷ **Wikipédia**, *Empresa de Cervejas da Madeira, Produtos Próprios*, consultado a 28-11-214 através do link: http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_de_Cervejas_da_Madeira#Produtos_pr.C3.B3prios

⁶⁸ **Paraisoluso, Ilha da Madeira**, *Bebidas tradicionais da Madeira*, consultado a 28-11-214 através do link: <http://paraisoluso.blogspot.pt/p/bebidas-tradicionais-da-madeira.html>

⁶⁹ Idem

3.3.2.3 – O Sector Terciário

O sector terciário engloba o turismo, o comércio e os serviços.

A atividade turística

O turismo da Madeira tem uma tradição centenária e a sua origem data dos séculos XVIII e XIX em que se tornou famosa pelas qualidades profiláticas e terapêuticas do seu clima, na cura da tuberculose⁷⁰. Veríssimo⁷¹, a esse propósito refere o seguinte:

Em Oitocentos, a Madeira tornou-se reputada estação sanatorial. Ao Funchal, acorreram numerosos forasteiros, buscando o clima ameno, a almejada saúde, belezas naturais da «Flor do Oceano» ou novas espécies para a ciência. O Turismo ditará novo rumo à primeira cidade portuguesa fundada fora do espaço peninsular.

Atualmente, o turismo contribui com 21% a 24 % para o PIB regional e 12% a 15% do emprego da RAM. Corresponde a 16% das empresas associadas à ACIF. Abrange cinco áreas fundamentais no desenvolvimento do turismo regional: agências de viagens, rent-a-car, hotelaria, similares de hotelaria e animação turística.⁷²

A Zona Hoteleira abrange hoje todo o litoral sul, principalmente, a parte oeste da Cidade do Funchal. Em 2012, o Concelho do Funchal possuía 19.357 camas.⁷³ A hotelaria madeirense prima pelo requinte da centenária hotelaria tradicional, pela hospitalidade, pelo atendimento personalizado, o bom gosto e a qualidade. O número de Hotéis de 4 e 5

⁷⁰ **Município do Funchal**, *Turismo*, site consultado a 30-11-2014 através do link: http://www.cm-funchal.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=26

⁷¹ **Veríssimo, Nelson**, *Topónimos: Funchal*, artigo consultado na Web a 30-11-2014 através do link: <http://www.fcsh.unl.pt/cham/eve/content.php?printconceito=994>

⁷² **ACIF-Câmara de Comercio e Indústria da Madeira**, *Sector do Turismo*, página consultada na Web a 30-11-2014 através do link: <http://www.acif-ccim.pt/Default.aspx?ID=1>

⁷³ **Município do Funchal**, *Turismo*, site consultado a 30-11-2014 através do link: http://www.cm-funchal.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=26

estrelas é relevante, totalizando 75,6% da capacidade de alojamento da Madeira, e a qualidade continua a ser a grande aposta da Hotelaria da Região.⁷⁴

O turismo na Madeira, para além da contribuição económica, tem proporcionado também, mudanças de ordem social, mudanças de mentalidades e de comportamentos, através da aculturação, tal como refere Costa (1988)

“A par das alterações de carácter económico, como sejam o aumento de postos de trabalho, a entrada de divisas, a activação dos sistemas comerciais e o progresso económico em geral, o turismo surge entretanto como agente promotor de uma mudança psicossocial, que se por um lado se revela perturbadora e mesmo desintegradora das estruturas existentes (geradora de uma qualidade humana negativa no estabelecer da interacção social), por outro, pode ser motivadora de uma revitalização de perspectivas e práticas estagnadas, através do processo da aculturação (p. 13)”.

O Comércio

É constituído por cerca de 44% das empresas associadas à ACIF e engloba ramos de atividade bastante diversos: desde o comércio de produtos alimentares e farmacêuticos a produtos na área das novas tecnologias, passando pelos produtos tradicionais⁷⁵.

Os Serviços

Abrangem cerca de 29% das empresas associadas à ACIF. Incluem as empresas de diversas áreas de serviços, tais como consultoria, formação e saúde⁷⁶

⁷⁴ **Município do Funchal, Turismo**, site consultado a 30-11-2014 através do link: http://www.cm-funchal.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=26

⁷⁵ **ACIF- Câmara de Comercio e Indústria da Madeira, Sector dos Serviços**, página consultada a 2 de Dezembro de 2014, através do link: <http://www.acif-ccim.pt/Default.aspx?ID=1>

⁷⁶ **Idem**

4 – OS MÉTODOS

4.1 -Tipo de Estudo

O estudo foi desenvolvido em duas fases. A primeira fase procurou responder aos dois primeiros objetivos e para isso utilizou-se uma abordagem quantitativa, do tipo exploratória, através da aplicação de um questionário aos gestores das empresas estudadas.

A segunda fase foi concretizada através de uma abordagem qualitativa e que visou responder ao terceiro e quarto objetivos, isto é, compreender como se desenvolve o processo de internacionalização das PMEs madeirenses do sector de produção alimentar e de bebidas. Para efetivar estes objetivos, foi utilizado o método de Estudo de Caso, que Robert Yin (1994), descreve como um método que permite preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real.

Segundo Merriam (1988) citada por Carmo & Ferreira (1998) um Estudo de Caso qualitativo caracteriza-se por ser *particular*, porque se centra num determinado fenómeno específico, *descritivo*, porque permite uma visão aprofundada da situação em estudo, *heurístico*, porque permite a “compreensão do fenómeno” em estudo, *indutivo*, porque tem um “raciocínio indutivo”, *holístico*, porque estuda a situação “na sua globalidade”.

Yin descreve quatro tipos de estudos de caso. Os dois primeiros são chamados de **casos únicos**. O terceiro e o quarto são chamados de casos múltiplos. Os estudos de casos únicos podem contemplar e estudar holisticamente uma única unidade de análise (em que o caso corresponde à unidade de análise) ou estudar múltiplas subunidades de análise. Os estudos de caso múltiplos podem analisar cada caso *holisticamente* ou através de subunidades.

De acordo com Yin (1994), é essencial que a unidade de análise seja bem definida pois é com base nela que se determinam os dados a colher e se selecionam os instrumentos de colheita de dados a utilizar. Uma unidade de análise poderá ser um fenómeno, um indivíduo, um grupo, uma família, uma organização.

Neste estudo, a unidade de análise é um fenómeno, mais concretamente - *o processo de internacionalização*. Foi desenvolvido um Estudo de Caso Múltiplo com uma unidade de análise, isto é, foi estudado *o processo de internacionalização* (unidade de análise) de dois casos (A Fábrica de Santo António e a Empresa de Chocolates UAUCACAU).

4.2 Os Participantes do estudo

Os participantes foram as empresas que aceitaram participar no estudo, através do preenchimento de um questionário (1ª fase) ou através de entrevista (2ª fase).

A pesquisa das empresas foi feita online em *Diretórios* específicos, entre os quais o da Direção Regional da Agricultura e Pescas,⁷⁷ e o do IVBAM⁷⁸. Foram seleccionadas 50 empresas, embora apenas 17 tenham participado efetivamente no estudo.

Na segunda fase, a selecção das empresas para estudo de caso foi de carácter intencional e obedeceu aos seguintes critérios:

Caso 1

- Empresa regional ligada à produção / transformação de alimentos ou bebidas
- Empresa internacionalizada nos últimos cinco anos, com mais de 1 ano de experiência de internacionalização

Foi seleccionada a Fábrica de Santo António, ligada à produção de Bolachas e Biscoitos regionais, que embora seja uma empresa centenária, a internacionalização só se realizou em 2012. Esta empresa participou também no preenchimento do questionário.

Caso 2

- Empresa regional ligada à produção / transformação de alimentos ou bebidas.

⁷⁷ Instituto do Vinho, do Bordado e do Artesanato da Madeira, IP, <http://www.ivbam.gov-madeira.pt/Bebidas-Espirituosas-1071.aspx> e Vinho Madeira <http://www.vinhomadeira.pt/>, páginas consultadas em 5-12-2014.

⁷⁸ Secretaria Regional do Ambiente e Recursos Naturais, página consultada a 5-12-2014 através do link: http://www.sra.pt/dradr/index.php?option=com_content&view=article&id=350&Itemid=451

- Empresa com menos de 5 anos de atividade
- Empresa em vias de internacionalização ou a pensar internacionalizar-se em breve.

Foi seleccionada a Empresa UAUCACAU, uma empresa muito recente (início em 2015), com forte motivação para a internacionalização. Esta empresa não fez parte do grupo de 17 participantes que responderam ao questionário, pois abriu ao público após o período destinado ao preenchimento daquele instrumento.

4.3 - A Colheita de Dados

O processo de colheita de dados englobou a elaboração/adaptação do questionário, o envio do mesmo para as empresas e a preparação e elaboração das Entrevistas.

1ª fase – Foi feita uma adaptação ao questionário elaborado e utilizado por Macedo (2010), na sua dissertação de mestrado, após a devida autorização do autor (anexo 1).

O questionário (anexo 2) foi formatado em documento do Google e enviado, pela internet, aos Administradores/Directores das empresas seleccionadas acompanhado por uma carta, na qual se explicava a natureza e os objetivos do estudo, pedia-se a participação, indicava-se a data até quando deveria ser feita a submissão do mesmo e garantia-se o anonimato e a confidencialidade dos dados.

No final da data estipulada (15 dias depois), tínhamos recebido de volta, apenas três questionários preenchidos. Numa segunda tentativa, contactámos telefonicamente todos os diretores/gestores ou respectivas secretárias e solicitámos de novo a participação no estudo, através do preenchimento do questionário. Recebemos mais 6 questionários, nas duas semanas seguintes. Passámos então ao contacto pessoal. Durante o mês seguinte dirigimo-nos às empresas e procurámos conversar com os diretores/gestores. Não encontrámos algumas empresas, outras já tinham encerrado a actividade, em algumas não foi possível falar com o responsável por estar ausente ou muito ocupado no momento. No final conseguimos obter mais 8 questionários preenchidos, perfazendo um total de dezassete (17).

2ª fase – Para a segunda fase foi seleccionada a *entrevista centrada* que de acordo com Carmo & Ferreira (1998) caracteriza-se por se desenvolver “(...) *em torno das temáticas específicas que são tratadas.*” (p.131).

Foram elaborados dois guias de entrevista – um para o 1º caso, relativo a uma empresa internacionalizada há mais de 1 ano e outro para o 2º caso, relativo a uma empresa recente com perspectivas de internacionalização (anexos 3 e 4) – que orientaram as entrevistas.

Após a selecção das duas empresas, foram contactados os respetivos gestores, no sentido de pedir a colaboração e marcar a entrevista. As entrevistas foram audiogravadas nas próprias empresas. No 2º caso o gestor era o dono e fundador da empresa.

4.4 – Tratamento dos dados

Os dados obtidos através do questionário foram tratados estatisticamente através do programa informático *Statistica*, edição 12. Foi utilizada apenas a estatística descritiva. O pequeno número de participantes, inferior a 30, não permitiu utilizar a estatística correlacional ou inferencial.

As entrevistas foram transcritas e o seu conteúdo analisado qualitativamente. Resultou dessa análise uma descrição global das empresas e do seu processo de internacionalização.

5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

Foram 17 as empresas que participaram no estudo através do preenchimento do questionário, o que corresponde a 34 % das 50 empresas contactadas.

5.1.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

- **Designação Social das Empresas**

As empresas, na sua maioria, (82,4%) são *sociedades por quotas*. As restantes são *sociedades anónimas* (11,8%) e uma *sociedade em nome individual* (5,9%).

Quadro nº 1 -DESIGNAÇÃO SOCIAL DA EMPRESA

DESIGNAÇÃO SOCIAL DA EMPRESA	N=17	
	nº	%
Sociedade por quotas	14	82,4
Sociedade anónima	2	11,8
Sociedade em nome individual	1	5,9
TOTAL	17	100

- **Início da atividade**

No que diz respeito ao início da sua atividade, constata-se que 17,7% teve a sua origem no século XIX, 29,4% no século XX e com igual percentagem (29%) no século XXI. A empresa mais antiga data de 1820 e a mais recente de 2012. Alguns respondentes pareciam desconhecer a data de início da atividade da empresa, visto que 23,5 % não respondeu a esta questão.

As 4 empresas mais antigas, que datam do Século XIX, pertencem aos sectores de produção do Vinho Madeira, Cerveja, Mel de Cana e Bolachas e Biscoitos.

Quadro nº 2 – ANO DE INÍCIO DE ACTIVIDADE

ANO DE INÍCIO DE ATIVIDADE	SECULO	N= 17			
		Nº	%	nº	%
1800 a 1849	XIX	4	23,5	1	5,9
1850 a 1899				3	17,6
1900 a 1949	XX	5	29,5	2	11,8
1950 a 1999				3	17,6
2000 a 2049	XXI	4	23,5	4	23,5
Não respondeu		4	23,5	4	23,5
TOTAL		17	100	17	100

Média = 1954 Mediana= 1926

- **Número de Trabalhadores**

A Recomendação da Comissão 2003/361/CE, de 6 de Maio de 2003, citada pelo IAPMEI, classifica as empresas em Micro, Pequena e Média Empresa, de acordo com o Número de Trabalhadores, o Volume de Negócios e o Balanço Total:

Quadro nº 3 - CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS
(Recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE)

Tipo de Empresa	Nº Trabalhadores	Volume de Negocios	Balanço Total
Micro-empresa	< 10	< = 2 milhões €	< = 2 milhões €
Pequena Empresa	< 50	< = 10 milhões €	< = 10 milhões €
Média Empresa	< 250	< = 50 milhões €	< = 43 milhões €

Fonte: <http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/info/polserv/pol%C3%ADticas/Paginas/p1.aspx>

Para caracterizarmos as empresas deste estudo e enquadrá-las nesta classificação, considerámos fundamental conhecer o número de trabalhadores e o seu volume de negócios.

Observámos que o número de trabalhadores varia entre 3 e 215, sendo a média 49,5 e a mediana 15, o que significa que 50% das empresas que responderam a esta questão tem 15 ou menos trabalhadores. Se utilizarmos os critérios da classificação anteriormente referida, verificamos que atendendo ao número de trabalhadores, a maior parte das empresas (41,2%) poderia ser considerada como *Pequena Empresa*, 23,5% como *Média Empresa* e 17,6% como *Micro-Empresa* (Quadro nº 4)

Quadro nº 4 – NÚMERO DE TRABALHADORES

Nº DE TRABALHADORES		N=17	
		nº	%
Micro –Empresa	<10	3	17,6
Pequena Empresa	10 a 49	7	41,2
Média Empresa	50 a 250	4	23,5
Não respondeu		3	17,6
TOTAL		17	100

Média = 49,5 Mediana = 15

- **Volume de negócios**

Nove empresas (52,8%) não responderam a esta questão. O volume de negócios das 8 empresas que responderam, varia entre 250 mil a 30 milhões de euros, sendo que 6 (35,4%) apresentam um volume de negócios inferior a 2 milhões de euros, característica das *Micro-Empresas*, 1 empresa (5,9%) apresenta um VN entre 2 a 10 milhões, próprio das *Pequenas Empresas* e outra empresa (5,9%) com um VN entre 10 a 50 milhões de euros, tal como as *Médias Empresas* (Quadro nº 5).

Quadro nº 5 – VOLUME DE NEGÓCIOS

VOLUME DE NEGÓCIOS		N=17	
		nº	%
Micro-Empresas	0 – 250 mil €	0	0
	250 – 500 mil €	2	11,8
	500 mil a 1 milhão de €	2	11,8
	1 a 2 milhões de €	2	11,8
Pequena Empresa	2 a 10 milhões de €	1	5,9
Média Empresa	10 a 50 milhões de €	1	5,9
	Não respondeu	9	52,8
	TOTAL	17	100

Cruzando as duas variáveis – o número de trabalhadores e o volume de negócios – podemos constatar que das 7 empresas que responderam aos dois itens, apenas 2 apresentam os 2 critérios necessários para se enquadrar numa das categorias da classificação - uma como Micro-Empresa e outra como Média Empresa, como se pode observar no Quadro nº 6.

Isto pode dever-se em parte ao número elevado de não respostas nestas duas questões.

É de realçar, no entanto, o facto de 4 empresas possuírem um número de trabalhadores de uma Pequena ou Média Empresa e um volume de negócios de uma Micro-Empresa o que

poderá revelar que o número de trabalhadores é excessivo, tendo em atenção o volume de negócios (Quadro

Quadro nº 6 - CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS DE ACORDO COM O Nº DE TRABALHADORES E O VOLUME DE NEGÓCIOS

NºTrabalhadores Volume Neg.	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Micro –Empresa	1	3	1
Pequena Empresa	-	-	1
Média Empresa	-	-	1
TOTAL	1	3	3

- **Tipo de Atividade e produto**

No que diz respeito à actividade económica das empresas, quatro (23,5%) pertencem ao grupo que produz vinhos comuns e licorosos, nos quais estão incluídos o Vinho Madeira (3 empresas) e o Vinho de Mesa Comum (1 empresa).

São seis, as empresas cuja atividade é a confecção de pão, bolos, bolachas, biscoitos e tostas. No entanto, estas seis empresas estão classificadas em atividades económicas diferentes, consoante o produto dominante. – 3 (17,7%) em Pastelaria, 2 (11,8%) em Panificação, e 1 (5,9%) em Fabricação de bolachas, biscoitos, tostas e pastelaria de conservação.

As restantes empresas pertencem a grupos de atividades diferentes como a indústria do leite e derivados, o fabrico do açúcar, o fabrico de licores e bebidas destiladas, a fabricação de produtos à base de carne, fabricação de cerveja e preparação de produtos da pesca e aquicultura (quadro 7).

Analisando os produtos desenvolvidos pelas empresas (quadro 8), verifica-se que o *Pão*, *Bolos e Doces Regionais* são os mais produzidos (29,4%), seguindo-se as *Bolachas*, *Biscoitos*, *Compotas e Marmeladas* com 17,6%.

Quadro nº 7 - ACTIVIDADE ECONÓMICA DAS EMPRESAS

CAE	ACTIVIDADE ECONÓMICA	N=17	
		nº	%
11021	Produção de vinhos comuns e licorosos	4	23,5
10712	Pastelaria	3	17,7
10711	Panificação	2	11,8
10510	Indústrias do Leite e derivados	2	11,8
10720	Fabricação de bolachas, biscoitos, tostas e pastelaria de conservação	1	5,9
10810	Indústria do açúcar	1	5,9
11013	Produção de licores e outras bebidas destiladas	1	5,9
10130	Fabricação de produtos à base de carne	1	5,9
11050	Fabricação de cerveja	1	5,9
10201	Preparação de produtos da pesca e da aquicultura	1	5,9
TOTAL		17	100

Quadro nº 8 – TIPO DE PRODUTO FABRICADO

TIPO DE PRODUTO FABRICADO	N=17	
	nº	%
Pão , Bolos e Doces Regionais,	5	29,4
Bolachas e Biscoitos, Compotas	3	17,6
Vinho Madeira	3	17,6
Queijo e requeijão	2	11,8
Vinho de Mesa	1	5,9
Cerveja, refrigerantes	1	5,9
Aguardente, Rum, Genebra, Licores	1	5,9
Preparados de carne	1	5,9
Peixe congelado	1	5,9
Mel de cana	1	5,9

5.1.2 - PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Das 17 empresas participantes, apenas cinco (29,4%) encontram-se internacionalizadas.

Quadro nº 9 – EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS

EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS	N=17	
	nº	%
Sim	5	29,4
Não	12	70,6
TOTAL	17	100,0

- **Ano de Início de Internacionalização**

Das 5 empresas internacionalizadas, duas iniciaram o processo de internacionalização há cerca de 90 anos e uma terceira empresa iniciou há 2 anos esse processo. As restantes duas empresas não responderam a essa questão.

Quadro nº 10 – ANO DE INÍCIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

ANO DE INÍCIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	N =5	
	nº	%
1924	2	40,0
2012	1	20,0
n/r	2	40,0
TOTAL	5	100

- **Actividades de Internacionalização**

As actividades de internacionalização realizadas são a *exportação directamente realizada pela empresa* (80%) e a *exportação através de distribuidor* (60%). Duas empresas utilizam os dois tipos de exportação.

Quadro nº 11- ATIVIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

ATIVIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO	N =5	
	nº	%
Exportação directamente realizada pela empresa	4	80,0
Exportação através de distribuidor	3	60,0

- **Factores motivadores da Internacionalização**

O *Acesso a Novos Mercados*, as *Limitações do Mercado Interno* e *Seguir Concorrentes* foram os factores motivadores de Internacionalização mais apontados pelas empresas, com 60% cada. A *Experiência pessoal do empresário ou rede* e os *Incentivos à internacionalização* foram também apontados pelas empresas com 40% cada.

Quadro nº 12 FACTORES MOTIVADORES

FACTORES MOTIVADORES	N= 5	
	nº	%
Acesso a novos mercados	3	60,0
Limitações do mercado interno	3	60,0
Seguir Concorrentes	3	60,0
Experiência pessoal do empresário ou rede	2	40,0
Incentivos à internacionalização	2	40,0
Procura de recursos	1	20,0
Procura Activos Estratégicos	1	20,0

- **Critérios da escolha do 1º Mercado**

Todas as empresas (100%) apontaram a *Oportunidade de Negócios* e a *Dimensão/Potencial do Mercado* como **critérios na escolha do primeiro mercado**. Os restantes critérios apontados foram o *Relacionamento pessoal ou comercial já existente*, *Contacto de Parceiro* e *Pesquisas de Mercado*, com a percentagem de 20% cada.

Quadro nº 13 – CRITÉRIOS NA ESCOLHA DO 1º MERCADO EXTERNO

CRITÉRIOS NA ESCOLHA DO 1º MERCADO EXTERNO	N =5	
	nº	%
Oportunidade de negócio	5	100,0
Dimensão/ Potencial do Mercado	5	100,0
Relacionamento pessoal ou comercial já existente	1	20,0
Contacto de Parceiro	1	20,0
Pesquisa de Mercado	1	20,0

- **Mercados externos**

Foram 10, os **mercados externos** apontados pelo conjunto das 5 empresas internacionalizadas. A Bélgica é o mercado utilizado por um maior número de empresas (60%), seguindo-se o Reino Unido, a Suécia, a França e o Japão, referidos em igual percentagem (40%) (Quadro nº 14)

Quadro 14 – MERCADOS EXTERNOS

MERCADOS EXTERNOS	N =5	
	nº	%
Bélgica	3	60%
Reino Unido	2	40%
Suécia	2	40%
França	2	40%
Japão	2	40%
EUA	1	20%
Noruega	1	20%
Espanha	1	20%
Venezuela	1	20%

O quadro nº 15 permite constatar que o Reino Unido (2), a Suécia (2) e a Espanha (1), foram os mercados escolhidos por todas as empresas para primeira experiência de internacionalização. A França surge como 2º mercado para 2 empresas, e os EUA, o Japão e a Venezuela para as restantes 3 empresas, respectivamente. Apenas 3 empresas apresentaram um terceiro mercado, sendo a Bélgica, a Noruega e a Austrália os países referidos.

Quadro nº 15 – OS 3 PRIMEIROS MERCADOS POR ORDEM DE ANTIGUIDADE

OS 3 PRIMEIROS MERCADOS POR ORDEM DE ANTIGUIDADE		N =5	
		nº	%
1º	Reino Unido	2	40,0
	Suécia	2	40,0
	Espanha	1	20,0
2º	França	2	40,0
	EUA	1	20,0
	Japão	1	20,0
	Venezuela	1	20,0
3º	Bélgica	1	20,0
	Noruega	1	20,0
	Austrália	1	20,0

Quando o critério de escolha do mercado externo é o volume de vendas, o Reino Unido, a Suécia e a Espanha são novamente apontados em primeiro lugar por 80% das empresas (4). No entanto, a quinta empresa, produtora de Vinho Madeira, embora tenha tido como primeiro mercado o Reino Unido, já no que diz respeito ao volume de negócios refere em primeiro lugar os EUA.

Quadro nº 16 –OS 3 PRIMEIROS MERCADOS POR ORDEM DE VOLUME DE VENDAS

OS 3 PRIMEIROS MERCADOS POR ORDEM DE VOLUME DE VENDAS		N =5	
		nº	%
1º	EUA	1	20,0
	Suécia	2	40,0
	Reino Unido	1	20,0
	Espanha	1	20,0
2º	Bélgica	2	40,0
	Reino Unido	1	20,0
	Venezuela	1	20,0
3º	Japão	2	40,0
	Bélgica	1	20,0
	---	---	---

- **Produtos exportados**

Neste estudo, as empresas internacionalizadas exportam Vinho Madeira (60%), Bolachas e Biscoitos regionais (20%) e Peixe congelado (20%).

Quadro nº 17 – PRODUTO EXPORTADO

PRODUTO EXPORTADO	N =5	
	nº	%
Vinho Madeira	3	60%
Bolachas e Biscoitos regionais	1	20%
Peixe congelado	1	20%
TOTAL	5	100

Através do quadro 18 observa-se que os mercados de Espanha, Venezuela e Austrália importam peixe congelado e que os restantes mercados importam Vinho Madeira. O Reino Unido importa também Bolachas e Biscoitos.

Quadro nº 18 – MERCADOS EXTERNOS/PRODUTO EXPORTADO

Produto Exportado Mercados Externos	Vinho Madeira		Bolachas e Biscoitos		Peixe congelado	
	nº	%	nº	%	Nº	%
Bélgica	3	60,0	-	-	-	-
Reino Unido	1	20,0	1	20,0	-	-
Suécia	2	40,0	-	-	-	-
França	2	40,0	-	-	-	-
Japão	2	40,0	-	-	-	-
EUA	1	20,0	-	-	-	-
Noruega	1	20,0	-	-	-	-
Espanha	-	-	-	-	1	20,0
Venezuela	-	-	-	-	1	20,0
Austrália	-	-	-	-	1	20,0

- A Importância que a internacionalização teve para a empresa**

Todas as empresas (100%) consideraram que a internacionalização foi muito importante para aumentar os *lucros* e a *produtividade* da empresa.

Já não têm uma opinião tão consensual relativamente à sua importância para aumentar o volume de negócios, já que para 1 empresa (20%) foi *extremamente importante*, para 3 empresas (60%) foi *muito importante*, e para outra empresa foi *medianamente importante* (quadro nº 19).

Quadro nº 19 – IMPORTÂNCIA QUE A INTERNACIONALIZAÇÃO TEVE PARA A EMPRESA

IMPORTÂNCIA QUE A INTERNACIONALIZAÇÃO TEVE PARA A EMPRESA			
	Extremamente importante	Muito Importante	Medianamente Importante
Lucros		5	
Produtividade		5	
Volume de negócios	1	3	1
Aumento das competências do staff		3	2

- **Obstáculos à Internacionalização**

Os principais obstáculos à internacionalização foram: *a concorrência forte no mercado de destino em preço/qualidade/outros*, *a dificuldade no controlo dos canais de distribuição*, e *a burocracia no país de destino*, apontados, cada um deles, por 40% das empresas (2).

Quadro nº 20 – PRINCIPAIS OBSTACULOS À INTERNACIONALIZAÇÃO

PRINCIPAIS OBSTÁCULOS À INTERNACIONALIZAÇÃO	N =5	
	nº	%
Burocracia	2	40,00
Concorrência forte no mercado de destino em preço/qualidade/outros	2	40,00
Dificuldade no controlo dos canais de distribuição	2	40,00
Dificuldade em aceder a financiamento	1	20,00
Apoios insuficientes	1	20,00
Dificuldade no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior	1	20,00
Dificuldade em contratar recursos humanos no país de destino	1	20,00

- **Tipos de apoios obtidos para a internacionalização**

Três empresas tiveram apoios públicos para a internacionalização. As *Linhas de Crédito*, *Benefícios fiscais* e os *Incentivos financeiros* foram os apoios referidos. Uma empresa beneficiou de 2 tipos de apoio e duas não usufruíram de qualquer apoio. Nenhuma das empresas recebeu apoios de instituições não governamentais.

Quadro nº 21 – APOIOS PÚBLICOS OBTIDOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

APOIOS PÚBLICOS OBTIDOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO	N =5	
	nº	%
Linhas de Crédito	2	40,00
Benefícios fiscais	1	20,00
Incentivos financeiros	1	20,00
Nenhum benefício	2	40,00

Passamos agora a apresentar os dados relativos às 12 empresas não internacionalizadas. Destas doze empresas não internacionalizadas, sete (58,3%) tiveram, um dia, como objectivo, a internacionalização.

Quadro nº 22 – INTERNACIONALIZAÇÃO FOI OBJETIVO DA EMPRESA

INTERNACIONALIZAÇÃO FOI OBJETIVO DA EMPRESA	N=12	
	nº	%
Sim	7	58,3
Não	5	41,7
TOTAL	12	100

5.1.3 - FACTORES QUE IMPEDIRAM A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Os factores que impediram a internacionalização das 7 empresas, que um dia quiseram internacionalizar-se, são vários. A maioria destas empresas assinalou mais de um factor. A *ausência de parceiros/contactos para a internacionalização* e a *limitação técnica* foram os factores mais apontados, seguindo-se as *limitações financeiras* e a *dimensão reduzida da empresa*. Foram, no entanto, apontados pelas empresas outros factores que contribuíram igualmente para a não internacionalização, tais como as *limitações de produção*, o *preço elevado dos transportes do produto*, a *falta de informação*, a *crise financeira mundial e do país*, entre outros (Quadro nº23).

As 5 empresas que nunca tiveram o objectivo de internacionalizar-se, apontaram como razão a *Dimensão reduzida da Empresa*. Outras razões apontadas foram as *limitações financeiras*, o *desconhecimento/pouca informação* e o facto de o *produto ser fresco e de curta validade*. (Quadro nº 24)

Quadro nº 23 -FACTORES QUE IMPEDIRAM A INTERNACIONALIZAÇÃO

FACTORES QUE IMPEDIRAM A INTERNACIONALIZAÇÃO	N= 7	
	nº	%
Ausência de parceiros/ Contactos para a internacionalização	4	57,1
Limitação técnica (quadros)	4	57,1
Dimensão reduzida da empresa	3	42,9
Limitações financeiras da empresa	3	42,9
Limitações de produção	2	28,6
Desconhecimento/ Pouca informação	2	28,6
Falta de apoio fiscal no país de origem	2	28,6
Crise financeira do país	2	28,6
Transportes caros	1	14,3
Falta de apoio da banca no país de origem	1	14,3
Desinteresse do consumidor do país destino	1	14,3
Curta validade do produto	1	14,3

Quadro nº 24 – RAZÕES PORQUE A INTERNACIONALIZAÇÃO NUNCA FOI UM OBJECTIVO

RAZÕES PORQUE A INTERNACIONALIZAÇÃO NUNCA FOI UM OBJECTIVO	N = 5	
	nº	%
Dimensão reduzida da Empresa	5	100,0
Limitações financeiras	1	20,0
Desconhecimento/ pouca informação	1	20,0
Produto fresco de curta validade	1	20,0

5.2 –ANÁLISE DAS ENTREVISTAS - OS ESTUDOS DE CASO

5.2.1 – CASO 1 - A FÁBRICA SANTO ANTÓNIO E O MERCADO DA SAUDADE

História da empresa

A Fábrica Santo António teve a sua origem em 1893, numa rua mais tarde denominada de Travessa do Forno, no Funchal. Pensa-se que o nome da rua, deve-se aos fornos a lenha da fábrica, que na época faziam muito fumo e imanavam muito cheiro na cidade. A Fábrica, actualmente, ainda mantém a mesma localização.

Figura 1 – A Fábrica Santo António

FONTE: <http://blog.avidaportuguesa.com/page/2/> retirado da Web a 14-02-2015



A Fábrica Santo António é uma das mais antigas fábricas artesanais portuguesas e manteve-se desde sempre na mesma família, estando actualmente na quarta geração.

Tudo se mantém como antigamente, tanto na confecção artesanal e receitas originais, como no aspecto do estabelecimento, que embora renovado mantém a sua matriz, com o balcão corrido de madeira e as prateleiras com os diversos produtos expostos. O cheiro a

bolachas e biscoitos quentes atraí quem passa na Travessa do Forno, seja natural da terra ou estrangeiro.

Figura 2 – A exposição dos produtos no interior da loja



FONTE: <http://blog.avidaportuguesa.com/page/2/>, retirado da Web a 14-02-2015

Tipo de Produção

Desde o seu início que a empresa fabrica bolachas, biscoitos, rebuçados e compotas de forma artesanal, apostando na qualidade e diferença do produto, conseguidas através da frescura e qualidade das matérias-primas e da produção artesanal, aspectos que mantêm até à actualidade.

Os produtos da Fábrica Santo António são famosos na ilha da Madeira. A bolacha Maria, redonda e quadrada, as broas e os bolos de mel, as broas de coco, os rebuçados de funcho, a marmelada, vendida a retalho, entre outros, fizeram parte da infância e do imaginário de todo o madeirense. A forma artesanal da sua produção imprime aos produtos um sabor especial e diferente de outros produtos da mesma gama.

Desenvolvimento do negócio.

A Empresa, que conta com 15 colaboradores, soube ao longo dos anos, apostar na inovação e competir ao nível do mercado regional e nacional. Diversificou os seus produtos e hoje faz sucesso com as broas de gengibre, as broas de amêndoa e avelã, com as diversas compotas de frutos regionais, com os rebuçados de maracujá e gengibre, entre outros. Em 2010 modernizou o processo de embalamento através da aquisição de maquinarias, que permitiu automatizá-lo. As condições de embalamento desde então, obedecem às normas relativas à Higiene e Segurança no Trabalho para obtenção do HCCP (Housing Credit Certified Professional).

Figura 3 Produtos embalados



Figura 4 – As compotas



Fonte: <http://suitemadeira.com/tradicional/fabrica-santo-antonio-alia-o-saber-historico-com-a-inovacao/> retirado da web a 14-02-2015

Mercado Regional e Nacional

O embalamento automático proporcionou o aumento da capacidade de resposta às solicitações do mercado. A partir de 2010, aumentou as suas vendas no mercado regional através de diversos pontos de venda em supermercados e lojas ligadas ao turismo e começou a fornecer diversos estabelecimentos do Continente português, tais como O Corte Inglês, a Loja Portuguesa, a Casa Manuel Tavares e atualmente fornece os supermercados Pingo Doce e o Continente do Norte ao Sul do País.

Foi então que surgiu o desejo de levar o produto além fronteiras.

Motivação para a internacionalização

A internacionalização da empresa não teve como motivação aumentar o volume de negócios e os lucros, pois tudo o que a empresa produzia na altura, vendia na sua totalidade no mercado regional e nacional. A empresa não sentia grande necessidade de exportar para vender mais, porque isso implicaria um aumento da produção. Sendo esta de carácter artesanal, obrigaria a um aumento do número de trabalhadores o que elevaria o custo da produção.

A principal motivação da empresa foi ir de encontro aos seus antigos clientes que haviam emigrado, levar ao emigrante madeirense um produto da sua terra, um produto de qualidade, conhecido e apreciado por todos, ligado à sua infância, às suas raízes.

Início da Internacionalização

A Internacionalização da Empresa teve lugar em 2012.

Tipo de Mercado externo

O target da empresa no mercado externo continua, ainda hoje, a ser o emigrante madeirense e este tipo de exportação insere-se no conceito de *Mercado da Saudade*.

O *Mercado da Saudade* diz respeito ao mercado constituído por emigrantes que compram, no país onde vivem, produtos típicos do país de onde são naturais, por lhe recordarem a sua terra, a sua família, a sua infância e que geralmente estão dispostos a pagar preços mais altos, pela dificuldade de aquisição desses produtos.

O Reino Unido foi escolhido como principal Mercado, por haver nesse país muitas comunidades de madeirenses. Londres é a principal cidade de exportação.

Pontualmente, a empresa exporta para outros países onde existam comunidades de emigrantes madeirenses, como a França, a Venezuela, entre outros. “É uma exportação vocacionada para o mercado da saudade, que tem como foco as pessoas e que pretende manter a ligação com elas”, refere o gestor da empresa.

Tipo de actividade de Internacionalização

Actualmente, a empresa exporta os seus produtos de forma regular, para o Reino Unido, e vende-os, através de um distribuidor local que fornece vários estabelecimentos daquele país.

Factores dificultadores do processo de Internacionalização

A maior dificuldade encontrada pela empresa nesse processo foi a excessiva **burocracia**, que o tornou cansativo e fastidioso. No entanto esta situação não foi novidade para a empresa, pois esta já havia passado um processo semelhante na altura de começar a fornecer os produtos para o Continente português. Durante esta fase do processo, a empresa sentiu necessidade de mais apoio logístico.

Outra dificuldade da internacionalização para a empresa está relacionada com a capacidade de resposta, isto é, a **capacidade de produção**. O facto de o produto ser fabricado de forma artesanal, não permite uma produção rápida e em grande quantidade, pelo que a capacidade de resposta aos mercados não é grande. Para aumentar a produção seria necessário aumentar o número de trabalhadores, o que originaria um aumento de custos para a empresa ou passar a utilizar maquinaria para a fabricação do produto, o que aumentaria o volume de produção e diminuiria os custos, mas em contrapartida, perder-se-ia a qualidade e a diferenciação do produto.

Um terceiro factor dificultador da internacionalização está relacionado com o **preço do transporte**. O produto, para chegar ao seu destino, tem de passar por um duplo transporte – O primeiro entre a Madeira e o Continente, que é excessivamente caro, e o segundo para o país de destino – o Reino Unido. Estes dois transportes encarecem bastante o produto. O preço de mercado de um produto fabricado de forma artesanal, cujo preço de transporte para o país de destino é caro, terá de ser obrigatoriamente elevado. Isto torna o produto pouco competitivo em termos de preço, visto que outros produtos da mesma gama são colocados no mercado a um preço muito mais reduzido. No caso dos produtos da Fábrica de Santo António, na opinião do gestor, os clientes que conhecem o seu sabor e qualidade, como é o caso dos emigrantes madeirenses, não hesitam em comprá-los

independentemente do preço. Para além da qualidade do produto que tão bem conhecem, existe um factor emocional envolvido nesse processo, ligado à saudade da terra, que os motiva fortemente a adquiri-los. Mas para quem não conhece o produto, é natural que o preço seja um factor decisivo na escolha e nesse caso será o produto mais barato o escolhido.

Apesar do preço elevado, pouco a pouco, os biscoitos, as bolachas, as compotas e os rebuçados começam a ganhar novos clientes no mercado externo. Pessoas que não conheciam os produtos mas que eventualmente os compram ou os provam voltam a comprá-los. De acordo com o gestor da Fábrica Santo António *“quem prova o produto gosta e fica cliente. O seu sabor surpreende e agrada pois é bom e diferente”*.

Factores facilitadores

A empresa não se deparou apenas com factores dificultadores durante o processo de internacionalização. Um factor facilitador foi o contacto com um distribuidor que já vendia produtos do género, no Reino Unido. Os produtos da Fábrica Santo António juntaram-se apenas à gama de produtos do distribuidor, o que tornou o processo fácil e rápido.

Apoios recebidos

A Fábrica Santo António nunca recebeu apoios financeiros. Recebe, pontualmente, apoio logístico, por parte de departamentos governamentais ligados ao Comércio e à Indústria que ajudam a empresa a resolver problemas burocráticos pontuais.

Mais-valias adquiridas com a Internacionalização

Embora não fosse essa a principal intenção da empresa quando iniciou a exportação, o gestor reconhece que a Fábrica Santo António beneficiou com a internacionalização, pois aumentou o volume de negócios, aumentou a facturação, aumentou o seu prestígio e ganhou clientes no mercado externo.

Planos para um futuro próximo

Conhecer *in loco* o destino dos produtos, ter a noção exacta da realidade da aceitabilidade do produto no país de destino, conhecer os clientes, contactando-os directamente, são os aspectos que a empresa pretende concretizar num futuro próximo, aspectos que poderão

contribuir para a consolidação do processo de internacionalização da Fábrica Santo António.

5.2.2 – CASO 2 - A EMPRESA UAUCACAU E A PERSPECTIVA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

História da empresa

A UAUCACAU é uma micro-empresa que embora tenha iniciado a sua actividade na Madeira em 2011, só muito recentemente abriu a sua loja ao público.

A ideia do negócio começou há cerca de três anos, quando o atual sócio gerente, que iniciou a atividade de pasteleiro em 2007, teve oportunidade de trabalhar com um dos melhores chocolateiros nacionais, num restaurante da região. Desde logo se entusiasmou por este tipo de confeção e percebeu o especial interesse dos clientes em experimentar a sua doçaria de chocolate. As pessoas deslocavam-se propositadamente ao restaurante pelo prazer de saborear as suas *delícias* de chocolate. Decidiu então dedicar-se exclusivamente a esta atividade. Tornou-se um autodidacta. Pesquisou tudo o que foi possível sobre chocolate e desenvolveu a arte de o trabalhar.

A ideia de negócio surgiu simultâneamente. Criou a sua própria fábrica de chocolate em 2012 e durante os últimos três anos criou e vendeu os seus produtos para diversos empreendimentos no Funchal. Na altura, não tinha nenhum espaço de venda ao público. Em 2014 recebeu a medalha de Ouro com a trufa de maracujá, num 1º Concurso Nacional de Chocolates Tradicionais realizado pelo CNEMA em parceria com a Qualifica.

Desenvolvimento do negócio.

A empresa UAUCACAU nasceu com a abertura da loja/café ao público a 21 de Janeiro de 2015, na Rua da Queimada de Baixo nº 11, (Figura nº disponibilizando para venda todo o tipo de bombons de chocolate com recheios de vários sabores típicos da Madeira, isto é, combinando o chocolate com as frutas e bebidas da Madeira. Serve ainda chocolate quente.

A empresa trabalha com produtores certificados na Região Autónoma da Madeira e tem parcerias com o grupo Blandy e a Fábrica do Ribeiro Seco, resultando as trufas de Vinho Madeira (Fig.1) com o primeiro e as trufas de bolo de mel de cana (Fig.2) com o segundo.

Figura 5 – A loja da Empresa UAUCACAU



FONTE: https://www.facebook.com/pages/Uaucacau/1521213891469339?sk=photos_stream&ref=page_internal, retirado da Web a 27-02-2015

Figura 6 – Trufas de Vinho Madeira



Figura 7 – Trufas de bolo de mel de cana



FONTE: https://www.facebook.com/pages/Uaucacau/1521213891469339?sk=photos_stream&ref=page_internal, retirado da Web a 27-02-2015

A empresa UAUCACAU engloba a Fábrica e a Loja. A fábrica fica na parte posterior do estabelecimento. A Loja, na parte anterior que dá para a rua principal, vende os produtos em

embalagens próprias aos clientes, ou serve-os nas mesas junto com bebidas – chá, café, chocolate ou sumos.

Figura 8 - Variedade de chocolates da UAUCACAU



FONTE: [https://www.facebook.com/pages/Uaucacau/1521213891469339?sk=photos_stream&ref=](https://www.facebook.com/pages/Uaucacau/1521213891469339?sk=photos_stream&ref=page_interal)
[page_interal](#), retirado da Web a 27-02-2015

Figura nº9 – Produtos expostos na loja



FONTE: https://www.facebook.com/pages/Uaucacau/1521213891469339?sk=photos_stream&ref=page_interal
retirado da Web a 27-02-2015

Tipo de Produção

Todo o fabrico de chocolate da Fábrica de Chocolate UAUCACAU é artesanal (Fig 3).

Apenas para derreter o chocolate são usadas máquinas.

A Empresa conta com 2 trabalhadores, para além do proprietário/gestor que trabalha efetivamente na empresa.

Mercado regional

O actual objetivo da empresa é consolidar o mercado regional ou seja incrementar a dimensão da empresa, aumentando o número de pontos de venda estratégicos e o número de revendedores, mas sempre com a preocupação de *"não vulgarizar o produto"*.

A escolha dos revendedores é uma preocupação para a empresa: *"Só vai vender chocolates, os meus chocolates, quem tiver condições..."*. A empresa considera que produz aquilo que mais ninguém produz na Região e que o produto que vende a torna única e diferente.

A empresa conta com uma marca própria, criada e registada, e aposta nas embalagens com diversos tamanhos e que identificam a empresa, isto é a sua marca (Fig 10).

Motivação para a internacionalização

A empresa vê a internacionalização não como uma alternativa, mas como um complemento. Para o sócio gerente da empresa, a internacionalização é algo que poderá complementar o seu negócio, que tornará a empresa mais "robusta" e que a irá *"localizar mais um bocadinho no mapa"*. A internacionalização faz parte dos objectivos da empresa a médio prazo, isto é, a partir do próximo ano. *"Queremos levar um bocadinho daquilo que nós temos aqui de muito bom..."*, ou seja, expandir a empresa e vender os produtos em mercados externos.

Figura 10 – As embalagens da UAUCACAU



FONTE:

https://www.facebook.com/pages/Uaucacau/1521213891469339?sk=photos_stream&ref=page_internal,
retirado da Web a 27-02-2015

Tipo de Internacionalizada planeada

A estratégia de internacionalização planeada é a exportação através de distribuidores no Continente e em países estrangeiros. A empresa possui já muitos contactos.

Os nichos de mercado que a empresa pretende atingir em primeiro lugar são as comunidades de emigrantes madeirenses

Apoios a que pensam recorrer

Por enquanto não existe qualquer plano para recorrer a apoios à internacionalização.

“Ainda é cedo para pensar nisso, não sabemos nada sobre os tipos de apoio existentes”.

6– DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A maioria das PME's madeirenses produtoras de alimentos que participaram neste estudo, não se encontra internacionalizada. Embora o pequeno número de participantes não permita a generalização dos resultados, atrevemo-nos a afirmar, que essa parece ser também a realidade da rede empresarial madeirense. Um estudo do INE relativo ao ano 2009 refere que apenas 1% das PME's madeirenses exportavam os seus produtos ⁷⁹

A pequena dimensão das empresas e o reduzido número de trabalhadores e de técnicos limita a produção, cingindo-as ao Mercado Regional. O custo de um aumento da produção é elevado e necessita alguma capacidade financeira que poucas empresas possuem e a banca não facilita a situação. A falta de conhecimento sobre os meandros do processo de internacionalização, a ausência de parceiros ou de contactos, o preço elevado dos transportes (duplo transporte) que encarece o produto no país de destino são factores que desencorajam e desmotivam os empresários para a internacionalização. Também Vaz (2009) e Dias (2007) apontam a diminuta capacidade financeira e a dimensão reduzida das empresas, como factores dificultadores da internacionalização das empresas portuguesas por ele estudadas. Por sua vez Henriques (2010), entre outros factores, faz referência às dificuldades em estabelecer parcerias no exterior, sentidas pelas empresas que participaram no seu estudo.

Algumas empresas madeirenses conseguem ir um pouco mais além e vendem os seus produtos no Continente português. Mas são poucas as que conseguem atingir os Mercados estrangeiros.

⁷⁹ Diário de notícias da Madeira de 12 Julho de 2011 consultado a 12-02-2015
<http://www.dnoticias.pt/imprensa/diario/273167/economia/273183- apenas-1-das-pme-da-madeira-exportam>

Em 2013 o Instituto de Desenvolvimento Empresarial da Madeira (IDE) e a Associação Comercial e Industrial do Funchal (ACIF) formalizaram um protocolo, com o fim de desenvolver a produção regional e aumentar a exportação de produtos e de serviços das PME. Mais concretamente, o protocolo visava

“(...) o desenvolvimento e a concretização de iniciativas e de instrumentos que concorram para a crescente internacionalização das empresas da Região Autónoma da Madeira, em particular para o aumento das suas exportações e de bens e serviços, para o fomento do investimento empresarial e para o reforço da competitividade e da imagem das empresas madeirenses nos mercados externos, facilitando o desenvolvimento das suas estratégias de internacionalização.”⁸⁰

No entanto, não tivemos acesso a qualquer relatório ou estudo com informação sobre os resultados deste projeto.

Neste estudo, as 5 empresas internacionalizadas representam uma minoria de 30% do total das empresas participantes. Três dessas empresas são produtoras de Vinho Madeira e estão internacionalizadas há muitos anos. As outras duas empresas internacionalizaram-se recentemente, pelo que a realidade da internacionalização das primeiras difere em alguns aspectos da realidade das segundas.

A limitação do mercado regional fez surgir a necessidade de recorrer a novos mercados e de competir com as empresas concorrentes. Esta necessidade, aliada à possibilidade de recorrer aos incentivos à internacionalização, proporcionados pela RAM, foram as principais motivações para estas empresas madeirenses exportarem os seus produtos para os mercados estrangeiros. Também nos estudos de Oliveira (2011), Neto (2010), Vaz (2009) e Dias (2007) as empresas estudadas apontaram como as principais motivações para a internacionalização, a necessidade de aumentar o negócio e a margem de rentabilidade e de ganhar vantagens competitivas.

Existe, no entanto, uma outra motivação que neste estudo é referida pelas duas empresas analisadas através de Estudo de Caso, mas que parece ser uma motivação muito comum na Madeira e no Continente Português – que é levar ao emigrante português um produto da

⁸⁰ Cidade Net (31-10-2013), página consultada na Web a 5-12-2014 <http://www.diariocidade.pt/?p=68570>

sua terra, um produto ligado à sua infância, às suas raízes. É ter como *target* o emigrante, as comunidades portuguesas no estrangeiro, é apostar no *Mercado da Saudade*.

Este tipo de mercado poderá ser também o alvo do empreendedor emigrante. Isto acontece quando o emigrante português ao chegar ao país de acolhimento, desenvolve um negócio com produtos portugueses, tendo como público-alvo a comunidade portuguesa emigrada nesse país.

Vieira (2014) quis estudar o *Mercado da Saudade*, na perspetiva do *empreendedorismo emigrante* através da análise de 3 empresas portuguesas no estrangeiro, escolhidas aleatoriamente. No entanto, nenhuma das empresas estudadas tinha como público-alvo o emigrante português, condição que caracteriza o *Mercado da Saudade*. Isso parece revelar que nem todo o empreendedor emigrante tem como público-alvo a comunidade portuguesa.

No entanto, a existência de comunidades portuguesas no país de destino pode ser um critério na escolha do Mercado externo. É o caso da Fábrica Santo António, que escolheu Londres e outras cidades do Reino Unido para exportar os seus produtos, pela existência de uma comunidade muito grande de madeirenses naquele país.

Já as outras empresas apontaram a oportunidade de fazer negócio com um determinado mercado estrangeiro e o potencial que ele oferece para alcançar novos clientes e para aumentar as suas vendas, como os critérios utilizados na escolha do primeiro Mercado externo.

No que diz respeito às estratégias ou atividades de internacionalização, todas as empresas, neste estudo, utilizavam a exportação direta ou através de distribuidor. Também no estudo de Macedo (2010) as empresas analisadas utilizavam a exportação direta, sem recorrerem a distribuidor. Já no estudo de Dias, a empresa estudada recorria a representantes nos mercados internacionais. Por sua vez, o gestor da Fábrica Santo António, que foi alvo de estudo nesta dissertação, considera que a existência de um distribuidor no mercado externo, foi uma mais-valia para a empresa e um factor facilitador do processo de internacionalização.

O processo de internacionalização não parece ser um processo fácil para a maioria das empresas. A burocracia é grande, tornando o processo demorado e cansativo, pelo que é assinalado pelas duas empresas cuja internacionalização se processou nos últimos anos, como um dos factores dificultadores.

Outra das dificuldades encontradas por estas empresas é a concorrência forte no Mercado de destino. Competir com os preços dos produtos oriundos de outros países é um dos maiores problemas dos empresários madeirenses, pois o custo do transporte da Madeira para Lisboa e de Lisboa para o país de destino, encarece substancialmente o produto, tornando-o pouco competitivo face a outros produtos da mesma gama, que se apresentam no Mercado com preços substancialmente mais reduzidos.

A dificuldade em aceder a financiamento e a insuficiência de apoios foram outros dois aspetos apontados pelas empresas madeirenses. Também as empresas estudadas por Henriques (2010), Vaz (2009) e Dias (2007) fizeram referência a falta de apoios da Banca e do Estado no processo de internacionalização das empresas portuguesas por eles estudadas.

As linhas de crédito, os benefícios fiscais e os incentivos financeiros foram os apoios disponibilizados às empresas deste estudo, cujo processo de internacionalização se iniciou há muitos anos. No entanto, as duas empresas cuja internacionalização foi mais recente, não usufruíram de qualquer apoio ou benefício. Marcos (2010) aponta o apoio de entidades externas como o AICEP, IAPMEI, CTCP e APICCAPS como um dos factores fundamentais na internacionalização das empresas analisadas no seu estudo e Lopes (2012) indica os benefícios fiscais do país de acolhimento como um grande incentivo para os empresários portugueses participantes no seu estudo.

A internacionalização, apesar das dificuldades sentidas, foi muito importante para as cinco empresas madeirenses internacionalizadas que participaram neste estudo, em especial para o aumento dos lucros, da produtividade e do volume de negócios.

7– CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo permitem compreender alguns aspectos importantes relacionados com a internacionalização das PME's madeirenses produtoras de alimentos e de bebidas, que passamos a descrever:

- A maioria das empresas não se encontra internacionalizada.
- A não internacionalização destas empresas deve-se à sua pequena dimensão, à produção reduzida, às limitações financeiras, à falta de informação sobre o processo de internacionalização, à falta de parceiros ou de contactos no exterior e ao preço elevado dos transportes que encarece o produto.
- As empresas que se encontram internacionalizadas utilizam a exportação directa ou através de representantes ou distribuidores no país de acolhimento.
- A internacionalização surgiu para estas empresas como uma oportunidade de ultrapassar as limitações do mercado interno e ter acesso a novos mercados para exportar os seus produtos, aumentar o volume de negócios e competir com as empresas concorrentes. Foi também uma oportunidade para levar até aos emigrantes madeirenses os produtos da sua terra.
- Os mercados externos são seleccionados de acordo com o potencial que oferecem para angariar novos clientes e aumentar o número de vendas. A existência de comunidades portuguesas no país de destino é em alguns casos, um critério para a selecção do Mercado externo.
- A maioria dos Países para onde as empresas exportam os seus produtos pertence à Comunidade Europeia. Fora da Europa, exportam para os EUA, o Japão e a Venezuela.
- A enorme burocracia, o preço elevado dos transportes tornando o preço pouco competitivo, a forte concorrência nos Mercados de destino, a dificuldade em aceder a financiamentos e a insuficiência de apoios, são os factores que mais dificultaram o processo de internacionalização destas empresas madeirenses.
- Algumas empresas usufruíram de alguns apoios, tais como linhas de crédito, benefícios fiscais e incentivos financeiros.

- O aumento de lucros, de produtividade e do volume de negócios foram as mais-valias obtidas pelas empresas internacionalizadas que participaram neste estudo.

Com estes resultados, consideramos ter atingido os objetivos a que nos propusemos.

No entanto há a realçar algumas das dificuldades com que nos confrontámos, e que, de certa forma estão ligadas às limitações da investigação. Obter as respostas dos empresários/administradores/gestores ao questionário foi um processo difícil, moroso e que exigiu muita paciência e persistência. O processo de colheita de dados que estava previsto demorar 15 dias, durou mais de dois meses e apenas conseguimos 17 respostas, isto é 34% do total dos inquéritos enviados.

A redução do número de participantes não nos permitiu uma análise estatística mais complexa, nem resultados estatisticamente significativos e impediu-nos de ter uma visão mais alargada do tecido empresarial madeirense, no sector da produção de alimentos e bebidas, como era nosso propósito. Consideramos este aspecto uma limitação deste estudo.

A nossa falta de experiência em investigação, mais especificamente na condução de entrevistas, provocou-nos algum embaraço e dificuldade. Temos consciência que as entrevistas poderiam ter sido mais bem conduzidas, obtendo-se um maior número de informação sobre as empresas que foram alvo de Estudo de Caso.

Verificámos também uma lacuna na investigação relativa às empresas madeirenses, em especial nos últimos cinco anos, pelo que consideramos necessário o desenvolvimento de um maior número de estudos, que analisem as empresas da RAM, em diversas perspetivas e que permita um conhecimento mais alargado sobre a situação real e global da rede empresarial madeirense.

8 - BIBLIOGRAFIA

ACIF, (1999) *Madeira, Diagnóstico das Potencialidades de Internacionalização das Empresa Regionais*, Funchal

Araújo, João F. (2009), *The Impact of Internationalization on Firm's Performance: a Qualitative Study of Portuguese SMEs*. Dissertação de Mestrado em Gestão Internacional, Instituto Superior de Ciência do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

Azevedo, Pedro (2010), *Posicionamento Internacional de Marcas de Vinho de Luxo - Um Estudo Exploratório*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, Universidade do Porto, Faculdade Economia, Porto.

Banco Espírito Santo, Research Sectorial (2014), *Região Autónoma da Madeira, Economia, Agricultura e Turismo*, retirado da Web a 25 de Fevereiro de 2015: <http://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=918eb86a-8ac9-474e-bd1f-a85cdae21b29>

Baptista, Ramiro da S. (2010) *Um Projeto de Expansão Internacional: O caso da Portugaliacork nos EUA*. Dissertação de Mestrado em Gestão Comercial, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto.

Carmo, Hermano & Ferreira, M. Malheiro (1998) *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem*, Lisboa: Universidade Aberta.

Costa, Antonieta, (1988) Cultura, turismo e aculturação: um paradigma de alto risco, In: *Ilzenha*. Funchal.N.º 2 (Jan.-Jun).

Costa, Domingos P.J. (2010) *Mercado dos Organismos Multilaterais de Desenvolvimento - Oportunidades de Internacionalização para as Empresas Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto.

Couto, M^o João G. (2010) *O Canal de Distribuição na Internacionalização: Estudo do caso Gualmi*. Dissertação de Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, Universidade de Aveiro Departamento de Línguas e Cultura, Aveiro.

David, Andreia F. S. (2010) *A Marca Própria como Estratégica de Internacionalização de uma Empresa*. Dissertação de Mestrado em Línguas e Relações Empresarias, Universidade de Aveiro, Departamento de Línguas e Cultura, Aveiro.

Dias, Manuela C. C. F. (2007) *A Internacionalização e os Fatores de Competitividade - O caso Adira*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Universidade do Porto Faculdade de Economia, Porto.

Esperança, José P. (2001), *Padrões de internacionalização das empresas portuguesas*, IAPMEI, <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=307> retirado da web a 11-02-2013.

Ferreira, Cláudia Dias, O requeijão da Madeira in DICA Divulgação de informação do Comercio Agroalimentar; Direcção Regional da Agricultura e Desenvolvimento Rural – retirado da Web em 28/02/2015 <http://www.sra.pt/DICA/index.php/outros-temas/gastronomia/439-o-requeijao-da-madeira>

Freire, Adriano (2003) *Estratégia Sucesso em Portugal*, Lisboa: Editorial Verbo.

Henriques, Gonçalo (2010) *Barreiras Logísticas à Internacionalização*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto.

IAPMEI (2008) *As PME no comercio internacional português* retirado da Web a 15 de Fevereiro de 2015 <http://www.iapmei.pt/resources/download/PMEcip2008.pdf>

Kuhn, Sara M. (2010) *E-Commerce como Impulsionador da Internacionalização*, Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto.

Lopes, Albino e Felício, M^a José (2005) Estudo de Caso de uma Empresa em Processo de Internacionalização. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Jan-Março 2005, pag.78-93.

Lopes, Jailson M.C. (2012) *Determinantes da Internacionalização das Empresas Hoteleiras em Cabo Verde*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica Empresarial, Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia, Coimbra.

Macedo, Manuel F. A. T. (2010) *Estratégias de Internacionalização das Empresas da Região Norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto.

Marcos, Pedro M. P. (2010) *Fatores Determinantes para a Internacionalização no Setor do Calçado Português de Luxo - Um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto.

Monteiro, Ana P. M. (2011) *Internacionalização da PT inovação na Africa do Sul*. Dissertação de Mestrado em Marketing, Universidade de Aveiro, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Aveiro.

Neto, João D. O. J. (2010) *Fatores de Decisão no Processo de Internacionalização das Empresas*, Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil, Universidade do Porto, Faculdade de Engenharia, Porto.

Oliveira, M^a do Rosário (2011) *O Projeto de internacionalização de uma Microempresa Portuguesa: o caso Tagus Pharma*, Dissertação de Mestrado em Gestão, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisboa.

Oliveira, Luís M. (2011) *O Impacto das Distâncias na Percepção dos Riscos no Negocio Internacional - o caso dos têxteis*. Dissertação em Gestão Comercial, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto.

Oliveira, Tânia M. S. (2012) *Internacionalização das Pequenas Empresas - O caso Serqueijos, Fabrico de Queijos do Rabaçal, Ld.* Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia, Coimbra.

Oliveira, Joana C.A. (2012) *Internacionalização das Empresas Portuguesas*, in *Economia Portuguesa e Europeia (Blogue)*, retirado da Web a 11-02-2014

<http://ecportuguesaeeuropeia.blogspot.pt/2012/03/internacionalizacao-das-empresas.htm>

Pereira, Liliana S. (2010) *O International Purchasing e as relações Inward - Outward no Processo de Internacionalização*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Industrial, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia e Gestão Industrial, Aveiro.

Pinto, Luisa H. F. (2005) *International Assignments - Policies and Practices related to the Internationalization of Portuguese Firms*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade do Porto, Escola de Gestão, Porto.

Portal Estatístico de Informação Empresarial do IRN, retirado da web a 11-02-2014

<http://www.estatisticasempresariais.mj.pt/Paginas/filtros.aspx?estatistica=21>

Ribeiro, João Adriano (1996) *125 Anos de Cerveja na Madeira*, retirado da web a 11-02-2014 in: http://www.cervejasdomundo.com/Cerveja_Madeira.htm

Ribeiro, M^a Luísa & Ramalho Miguel, (2007) *Uma Visita Geológica ao Arquipélago da Madeira, Principais Locais Geo-Turísticos*, Funchal: DRCIERAM/INETI, retirado da Web a 9-02-2014

Simões, Ana C. (2010) *Internacionalização das Empresas Portuguesas: Processos e Destinos*. Dissertação de Mestrado em Economia Nacional e Estudos Europeus, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) Lisboa.

Silva, Joaquim R. (2005) *A Internacionalização das Empresas Portuguesas e a Experiência Brasileira*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), Lisboa.

Yin, Robert (1994) *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd Ed.; Thousand Oaks: Sage Publication.

Vieira, Alberto , *O açúcar na Madeira: produção e comércio nos sec XV a XVII*, consultada na Web a 26/02/2015 in: <http://www.madeira-edu.pt/Portals/31/CEHA/bdigital/hsugar-madeira3a.pdf>

Vieira, Patrícia (2014) *Empreendedorismo emigrante português: o caso do “mercados da Saudade”* Dissertação de Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico; FEUP, Universidade do Porto.

João Adriano Ribeiro, (1996) "125 Anos de Cerveja na Madeira" consultada na Web a 26/02/2015 in: http://www.cervejasdomundo.com/Cerveja_Madeira.htm

ANEXOS

ANEXO 1

PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA ADAPTAÇÃO E UTILIZAÇÃO DO
QUESTIONÁRIO E RESPETIVA AUTORIZAÇÃO

RE: Pedido de contacto - mm x

https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/14c0949abdac6a06

Google

Clique aqui para ativar as notificações no ambiente de trabalho para o Gmail. Saiba mais Ocultar

Gmail 4 de 15 186

COMPOR

Caixa de entrada (7 682)

Importante

Correio enviado

Rascunhos (308)

Spam (472)

Lixo

[Imap]/Drafts

Notes

Personal

GDI e Telexmax

PROJECTOS

EMGoldex

TelexFree

TRABALHOS DOS ...

Receipts

Sent Messages

TelexFREE (19)

Travel

Work

Mais

On Sunday, May 25, 2014 11:20 PM, Carlos Guilherme Correia Martins <cgcmmz@hotmail.com> wrote:

Boa noite,

Sou aluno de mestrado de Gestão da Universidade Autónoma (UAL) e estou no momento a desenvolver um estudo sobre o processo de internacionalização das empresas madeirenses produtoras de produtos regionais. Através do repositório da Universidade do Porto, tive acesso ao seu trabalho que se assemelha em diversos aspectos ao estudo que estou a realizar. Pensei ser de todo o interesse comparar os resultados do meu estudo com os do seu trabalho, pelo que, teria todo o interesse de usar o mesmo questionário.

Venho assim solicitar a autorização para usar o seu questionário no meu estudo, para o qual penso fazer apenas umas ligeiras alterações para adapta-lo à situação do meu estudo.

Fico a aguardar a sua resposta.

Com os melhores cumprimentos.

Guilherme Martins.

From: cgcmmz@hotmail.com

To: mfsilva@fep.up.pt

Subject: RE: Pedido de contacto

Date: Wed, 30 Apr 2014 22:00:49 +0100

RE: Pedido de contact...html Document3.docx

Mostrar todas as transferências...

RE: Pedido de contacto - mm x

https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/14c0949abdac6a06

Google

Clique aqui para ativar as notificações no ambiente de trabalho para o Gmail. Saiba mais Ocultar

Gmail 4 de 15 186

COMPOR

Caixa de entrada (7 682)

Importante

Correio enviado

Rascunhos (308)

Spam (472)

Lixo

[Imap]/Drafts

Notes

Personal

GDI e Telexmax

PROJECTOS

EMGoldex

TelexFree

TRABALHOS DOS ...

Receipts

Sent Messages

TelexFREE (19)

Travel

Work

Mais

Date: Thu, 29 May 2014 10:36:25 -0700

From: macedo.manuel@yahoo.com

Subject: Re: Pedido de contacto

To: cgcmmz@hotmail.com

Olá,

Por mim esteja à vontade para utilizar o questionário. Não sei, no entanto, se é necessária a autorização da orientadora. Caso entenda que tal não é exigível pode usá-lo como melhor lhe aprouver.

Boa sorte,

Manuel Macedo

On Sunday, May 25, 2014 11:20 PM, Carlos Guilherme Correia Martins <cgcmmz@hotmail.com> wrote:

Boa noite,

Sou aluno de mestrado de Gestão da Universidade Autónoma (UAL) e estou no momento a desenvolver um estudo sobre o processo de internacionalização das

RE: Pedido de contact...html Document3.docx

Mostrar todas as transferências...

RE: Pedido de contacto - mm x

DISSERTAÇÃO MEST...

Google Tradutor - Go...

Novo separador - Go...

RE: Pedido de contac...

PT 16:19

16:21

ANEXO 2

CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS ADMINISTRADORES

Ex. Senhor Administrador

No âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade Autónoma de Lisboa, encontro-me a desenvolver um estudo sobre a Internacionalização das empresas madeirenses produtoras ou transformadoras de alimentos e bebidas regionais.

Os resultados deste estudo poderão contribuir para aumentar o conhecimento sobre a realidade da internacionalização do tecido empresarial da RAM e consequentemente sensibilizar as entidades responsáveis para esta questão, em prol do desenvolvimento económico da Região Autónoma da Madeira.

A sua empresa foi seleccionada para responder a este questionário. Independentemente de estar ou não internacionalizada, a sua colaboração é imprescindível para a concretização do estudo, pelo que venho solicitar 5 minutos do seu tempo para o seu preenchimento.

Para aceder ao questionário, clique no link que se encontra em baixo e submeta-o no final através do botão “Submit”.

Com os melhores cumprimentos

Carlos Guilherme Correia Martins

Estudante de Mestrado em Gestão da Universidade Autónoma de Lisboa

[https://docs.google.com/forms/d/1E2UelzW1Bjs0qP5inWGw5GNXgzvls-6D0rdJTLjIPYs/viewform?c=0&w=1&usp=mail form link](https://docs.google.com/forms/d/1E2UelzW1Bjs0qP5inWGw5GNXgzvls-6D0rdJTLjIPYs/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link)

ANEXO 3

CARTA DA *UAL* AOS ADMINISTRADORES

Lisboa, 03 de Novembro de 2014

Assunto: Mestrando Carlos Guilherme Correia Martins

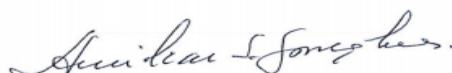
Exmo. Senhor Administrador

O aluno Carlos Guilherme Correia Martins do Mestrado em Gestão de Empresas, especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial, na Universidade Autónoma de Lisboa, pretende desenvolver a sua Dissertação de Mestrado sobre o "*Processo de Internacionalização das Empresas Madeirenses Produtoras ou Transformadoras do Ramo Alimentar*".

O desenvolvimento desta dissertação é um requisito oficial estabelecido pelo Ministério da Educação, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, sendo necessário a realização de um projeto de investigação para o qual necessita de dados de análise.

Agradecemos a colaboração da vossa empresa pelas respostas ao questionário junto, sem as quais não será possível ao aluno realizar a investigação que se propôs fazer. Garantimos absoluta confidencialidade dos dados disponibilizados.

Com os melhores Cumprimentos



Professor Doutor Amílcar Gonçalves (Orientador do aluno)
Professor Catedrático

ANEXO 4

O QUESTIONÁRIO

FORMULÁRIO

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS MADEIRENSES PRODUTORAS OU TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS OU BEBIDAS REGIONAIS .

A - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A.1 - CAE

A.2- Designação Social da Empresa

- ☐ Sociedade por quotas
- ☐ Sociedade anónima
- ☐ Sociedade em nome individual
- ☐ Sociedade em nome coletivo
- ☐ Sociedade em comandita

A.3 Início de Actividade

mm/dd/yyyy

A.4 Número de Trabalhadores

A.5 - Volume de negócios (resultado líquido do exercício no ano 2013)

A.6 - Tipo de produtos que a empresa produz

- ☐ Vinho Madeira
- ☐ Vinho de Mesa
- ☐ Cerveja
- ☐ Refrigerantes
- ☐ Aguardente/Rum/Genebra/Licores
- ☐ Pão
- ☐ Bolos e Doces Regionais
- ☐ Bolachas e Biscoitos
- ☐ Massas e Farinhas
- ☐ Milho frito
- ☐ Mel de Cana
- ☐ Queijo/Requeijão
- ☐ Compotas e marmeladas
- ☐ Peixe
- ☐ Produtos derivados da carne
- ☐ Produtos agrícolas
- ☐ Outra:

[Continuar »](#)

FORMULÁRIO

A.7 - A sua empresa desenvolve atividades de internacionalização?

☐ Sim

☐ Não

« Anterior

Continuar »

Com tecnologia

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

FORMULÁRIO

B - PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Se respondeu afirmativamente à questão A7, responda às seguintes questões:

B.1 - Em que data a sua empresa iniciou o processo de internacionalização?

mm/dd/yyyy

B.2 - Que atividades de internacionalização desenvolve (modos de entrada e de estabelecimento)?

- ☐ Exportação através de distribuidor
- ☐ Exportação diretamente realizada pela empresa
- ☐ Licenciamento/Franchising
- ☐ Subcontratação de outrem
- ☐ Outras formas contratuais
- ☐ Abertura de filial comercial no exterior
- ☐ Abertura de filial industrial no exterior
- ☐ Outra:

B.3 Que critérios contribuíram na escolha do primeiro mercado externo abordado? (máximo - 3 critérios)

- ☐ 1- Proximidade territorial
- ☐ 2 - Proximidade linguística e cultural
- ☐ 3 - Dimensão/Potencial do Mercado
- ☐ 4 - Relacionamento pessoal ou comercial já existente
- ☐ 5 - Contacto de parceiro.
- ☐ 6 - Situar-se ao lado de concorrentes importantes
- ☐ 7 - Oportunidade de negócio
- ☐ 8 - Pesquisa de mercado
- ☐ Outra:

B.4 - Que factores contribuíram para aumentar a motivação para a internacionalização da sua empresa?

(máximo 3 factores)

- ☐ 1- Experiência pessoal do empresário ou rede do empresário
- ☐ 2-Acesso a novos mercados com potencial de crescimento
- ☐ 3- Limitações do mercado interno
- ☐ 4- Procura de recursos (humanos,naturais, financeiros)
- ☐ 5- Procura de ativos estratégicos (científicos, tecnológicos, clusters dinâmicos)

- ☐ 6- Seguir clientes/parceiros
- ☐ 7- Seguir concorrentes
- ☐ 8- Incentivos à internacionalização proporcionados por Portugal/RAM
- ☐ 9- Incentivos financeiros e fiscais
- ☐ 10- Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino
- ☐ 11- Melhorar/optimizar eficiência no funcionamento da rede de subsidiárias que compõem o grupo empresarial
- ☐ Outra:

B.5 - Liste os 3 primeiros mercados internacionais por ordem de antiguidade de entrada

1º País

2º País

3º País

B.6 - Liste os três principais mercados internacionais por ordem de volume de vendas.

1º País

2º País

3º País

B.7 Indique a importância que a internacionalização da sua empresa teve nos seguintes indicadores:

	1 - Nada importante	2 - Pouco importante	3 - Medianamente importante	4 - Muito importante	5 - Extremamente importante
1 - Volume de negócios	☐	☐	☐	☐	☐
2 - Lucros	☐	☐	☐	☐	☐
3 - Produtividade	☐	☐	☐	☐	☐
4 - Aumento das competências do staff da empresa	☐	☐	☐	☐	☐

B.8. Principais obstáculos encontrados pela empresa à internacionalização:
(máximo 3 obstáculos)

- ☐ 1- Lacunas de conhecimento da direção da empresa sobre o mercado externo
- ☐ 2- Diferenças linguísticas e culturais

FORMULÁRIO

C - FACTORES QUE IMPEDIRAM A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Se respondeu negativamente à questão A.7, responda às seguintes questões:

C1 - A Internacionalização foi, alguma vez, um objetivo da vossa empresa?

- ☐ Sim
☐ Não

Se a sua resposta foi afirmativa, responda à questão C2. Se respondeu negativamente, passe à questão C3

C2 - Quais dos seguintes factores contribuíram para a não internacionalização da vossa empresa?

(máximo - 3 factores)

- ☐ 1- Crise financeira global
☐ 2 - Receio
☐ 3- Desconhecimento/pouca informação
☐ 4- Limitações financeiras da empresa
☐ 5- Limitações de produção da empresa
☐ 6 - Limitações ao nível técnico (quadros)
☐ 7 - Falta de apoio da Banca (no país de origem)
☐ 8 - Falta de apoio a nível fiscal (do país de origem)
☐ 9 - Falta de apoio de outras instituições ou associações empresariais
☐ 10- Dimensão reduzida da empresa
☐ 11- Ausência de parceiros ou contactos para a internacionalização.
☐ 12- Pouca acessibilidade do sistema fiscal do país destinatário.
☐ 13- Pouca acessibilidade do sistema político do país destinatário.
☐ 14- Pouca acessibilidade do sistema comercial do país destinatário.
☐ 15- Inexistência das condições necessárias oferecidas pelo país destinatário
☐ Outra:

Se respondeu negativamente à pergunta C1 , responda à seguinte questão:

C3 - Quais as razões porque a vossa empresa não teve como objetivo a internacionalização?

(máximo 3 razões)

- ☐ Dimensão reduzida da empresa
- ☐ Limitações financeiras da empresa
- ☐ Desconhecimento/pouca informação
- ☐ Receio
- ☐ Produção reduzida
- ☐ Falta de vontade/Desmotivação
- ☐ Outra:

Com tecnologia

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

FORMULÁRIO

Muito obrigado pela sua valiosa colaboração!

[« Anterior](#) [Enviar](#)

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

Com tecnologia

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

ANEXO 5

GUIÃO DE ENTREVISTA

1º GUIÃO DE ENTREVISTA

ESTUDO DE CASO 1

1. **História** da empresa.

- Início da atividade
 - ano
 - motivações
- Produto que comercializava no início de atividade
- Contexto económico-social da época

2. **Organização da empresa**

- Missão
- Designação social da empresa (sociedade por quotas/ anonima, etc)
- Número de trabalhadores
- Público-alvo
- Existência de sucursais
- Percorso dos produtos. (da matéria prima até à exportação do produto)

3. **Mercado regional e nacional**

- Papel da empresa no Mercado Regional/ Nacional
- Posição da empresa face à “crise” dos mercados.
- Produtividade, rentabilidade, vendas.
- Relação da empresa com a concorrência.

4. **Processo de Internacionalização**

- Motivações
- Mercados externos /nichos de mercado
- Razões da escolha dos países de destino

- Tipo de Internacionalização
- Target/ Tipo de cliente a atingir
- Duração do processo de internacionalização
- Fatores dificultadores durante o processo de internacionalização
- Fatores facilitadores durante o processo de internacionalização
- Impacto do produto nos países de destino
- Contacto direto da empresa com o destino final dos produtos
- Apoios Recebidos (logísticos, financeiros, outros)
- Mais-valias adquiridas com a Internacionalização
- Planos para um futuro próximo

2º GUIÃO DE ENTREVISTA

ESTUDO DE CASO 2

1. História da empresa

- Início da atividade
Mês /ano
Motivações
- Como começou??

2. Organização da empresa

- Missão
- Designação social da vossa empresa (sociedade por quotas/ anonima, etc)
- Número de trabalhadores
- Ramo de atividade da empresa
- Público-alvo
- Sucursais.
- Empacto do produto no mercado regional?
- Processo de fabrico do chocolate:
Compra da matéria-prima
Confeção dos chocolates na fábrica;
- Empacotamento /embalamento dos produtos;
- Venda dos produtos;

3. Mercado regional e nacional

- Posição da empresa no mercado regional e nacional
- Produtividade, rentabilidade, vendas.
- Relação da empresa com a concorrência.

4. Internacionalização

- Motivação para a internacionalização (o que os leva a internacionalizar-se)
- Fase da Internacionalização em que se encontram

- Mercado externo – Uma alternativa ou um complemento?
- Mercados externos em perspectiva, para a internacionalização
- Target/ Tipo de cliente no estrangeiro/nichos de mercado
- Tipo de Internacionalização que pensam fazer. Porquê?
- Tipo de apoios a que pensam recorrer
- Dificuldades sentidas nesta fase de internacionalização
- Planos para o futuro próximo em termos de internacionalização