



UNIVERSIDADE DE ÉvORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

**Estratégia de Internacionalização dos
Frutos Silvestres (Pequenos Frutos)**

Por: Anabela da Cruz Pereira Baptista

Orientação: Prof^a Doutora Leonor Vacas de
Carvalho

**Mestrado em Gestão da Qualidade e Marketing
Agroalimentar**

Dissertação

Évora, 2015



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA das CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

**Estratégia de Internacionalização dos
Frutos Silvestres (Pequenos Frutos)**

Por: Anabela da Cruz Pereira Baptista

Orientação: Prof^a Doutora Leonor Vacas de
Carvalho

Mestrado em Gestão da Qualidade e Marketing

Agroalimentar

Dissertação

Évora, 2015

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Leonor Vacas de Carvalho, pela orientação, pelas críticas construtivas que promoveu e pela disponibilidade que demonstrou.

À Professora Doutora Maria Raquel Lucas pelas opiniões dadas.

À Professora Doutora Ana Cristina Santos pelos contatos que promoveu e facultou.

A todos os meus Professores do curso de Mestrado pelo excelente desempenho e conhecimentos transmitidos.

Aos meus colegas de Mestrado com quem pude partilhar e discutir conhecimentos, ao longo dos vários trabalhos realizados durante o curso.

À minha família, pelo apoio incondicional.

RESUMO

O setor dos pequenos frutos está em grande expansão a nível da produção e do consumo. Em Portugal atualmente representa um grande potencial pela excelente qualidade dos produtos e pelo seu valor estratégico.

É fundamental a integração do marketing em qualquer organização, mas após uma pesquisa bibliográfica e respetivo trabalho de campo, verificou-se que a abordagem de marketing durante o processo de internacionalização, ainda não é comum à maioria das organizações do setor e que não existe uma entidade que desenvolva uma estratégia para o setor. Este trabalho tem como objetivo colmatar essa lacuna com a proposta de um conjunto de orientações para o setor.

Realizou-se uma revisão bibliográfica sobre a temática, caracterizou-se o setor a nível nacional e o ambiente de marketing internacional e doméstico. Com base em dados secundários, fontes qualitativas, entrevistas semiestruturadas, e com base numa análise SWOT, foi realizada e desenvolvida uma proposta de estratégia de internacionalização para o setor.

Palavras-chave: Marketing internacional, Pequenos frutos, Estratégia de marketing

ABSTRACT

International strategy of small fruits

The sector of small fruits is booming in Portugal at production and consumers level and it represents nowadays a great potential for excellent product quality and strategic value.

The marketing approach is essential to any organization and after a market consultation we found out that the marketing integration is not common in most organizations in the primary sector and that there isn't any governmental entity or organization responsible to develop an international marketing strategy. This study aims thought to fill this gap with a proposal of a set of international marketing strategy orientations for the sector.

After a literature research, we characterize the domestic market, analyzed the international and the domestic marketing environment. We used secondary data, qualitative sources, semi-structured interviews and a SWOT, we develop and establish an international marketing strategy with the definition of an international strategy for the sector.

Keywords: International marketing, small fruits, marketing strategy

ÍNDICE

	Pág.
RESUMO	III
ABSTRACT	V
ÍNDICE	VII
ÍNDICE DE ANEXOS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE QUADROS	XII
LISTA DE ABREVIATURAS	XIII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 ENQUADRAMENTO DO TEMA	1
1.1.1 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO PARA O SETOR	2
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	2
1.3 OBJETIVOS	3
1.4 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	4
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	4
2. REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1 INTRODUÇÃO	7
2.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO	7
2.2.1. O CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	7
2.2.2. MOTIVOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO	9
2.2.3. BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO	10
2.2.4. FASES DA INTERNACIONALIZAÇÃO	11

2.2.5. A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME	12
2.3. O MARKETING INTERNACIONAL	13
2.3.1. O CONCEITO DE MARKETING INTERNACIONAL	14
2.3.2. DISTINÇÃO ENTRE MARKETING INTERNACIONAL E GLOBAL	15
2.4. ESTRATÉGIA DE MARKETING INTERNACIONAL	15
2.4.1. MODELOS DE DECISÃO	16
2.4.2. AVALIAÇÃO DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	19
2.4.3. ESTRATÉGIAS DE PRODUTO E MARCA	20
2.4.4. SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO	22
2.4.5. SELEÇÃO DE MERCADOS	23
2.4.6. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE ENTRADA	24
2.4.7 FORMAS DE ENTRADA	27
2.4.7.1 ADAPTAÇÃO E STANDARDIZAÇÃO	37
2.4.8. MARKETING-MIX NO CONTEXTO INTERNACIONAL	41
2.5. ESPECIFICIDADES DO MARKETING AGROALIMENTAR	43
2.6. SÍNTESE	46
3. METODOLOGIA	49
3.1 TIPO DE PESQUISA E OBJETIVOS	49
3.2 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	50
3.3 POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA	52
3.4 RECOLHA DOS DADOS	52
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	55
4. O SETOR DOS PEQUENOS FRUTOS	57

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	57
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR	60
4.3 MARKETING-MIX	63
5. DEFINIÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA O SETOR	73
5.1 AVALIAÇÃO DO AMBIENTE INTERNO	73
5.1.1 VARIÁVEIS NÃO CONTROLÁVEIS	73
5.1.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	75
5.1.3 IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	83
5.2 AVALIAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO	87
5.2.1 AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL	87
5.2.2 MARKETING-MIX	90
5.2.3 CONCORRENTES	101
5.2.4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	106
5.3 ANÁLISE SWOT	110
5.4 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA O SETOR	112
6. CONCLUSÃO	121
6.1 LIMITAÇÕES AO ESTUDO	121
6.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	122
BIBLIOGRAFIA	123
ANEXOS	129

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 - GUIÃO DE ENTREVISTA À EMPRESA	130
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS	131
ANEXO 3 – GUIÃO DE ENTREVISTA - OUTROS	133
ANEXO 4- CERTIFICADO ‘IV COLÓQUIO DOS PEQUENOS FRUTOS’	134
ANEXO 5 – CERTIFICADO ‘SEMINÁRIO OS PEQUENOS FRUTOS: QUE FUTURO?’	135
ANEXO 6 –LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DA PRODUÇÃO.....	136
ANEXO 7 – ESTRUTURA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL	137
Anexo 8-CONTAS NACIONAIS (INE)	138
Anexo 9- TENDÊNCIA MUNDIAL EM ÁREA CULTIVADA (HA).....	139
Anexo 10- MAIORES PRODUTORES DE PEQUENOS FRUTOS	141
Anexo 11- POSTER EUROBERRY	144
Anexo 12- VALOR DA EXPORTAÇÃO E PREÇOS DOS PEQUENOS FRUTOS (2006)	145

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1-ESTRUTURA DO MODELO DE DECISÃO	17
FIGURA 2-MODELO DE DECISÃO PARA SELEÇÃO DE MERCADOS INTERNACIONAIS	18
FIGURA 3-FATORES A CONSIDERAR NA DECISÃO DA FORNA E ENTRADA	28
FIGURA 4-MODELO DA DINÂMICA DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	30
FIGURA 5- DIFERENÇA ENTRE ALIANÇA ESTRATÉGICA E JOINT VENTURE	35
FIGURA 6- MODELO DE APLICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	40
FIGURA 7-ESTRUTURA DO SETOR POR SEGMENTO DE ATIVIDADE	59
FIGURA 8-PEDIDOS DE APOIO ‘PRODER’ APROVADOS	61
FIGURA 9-PREÇO DA FRAMBOESA AO PRODUTOR 2013	64
FIGURA 10-FLUTUAÇÃO ANUAL DO PREÇO DA FRAMBOESA 2013.....	65
FIGURA 11- PREÇO DO MIRTILO AO PRODUTOR 2013.....	65
FIGURA 12-FLUTUAÇÃO ANUAL DO PREÇO DO MIRTILO 2013.....	66
FIGURA 13-CAIXA DE MIRTILOS A GRANEL.....	66
FIGURA 14-AMORA PRETA, ‘BAGA FRESCA’ CONTINENTE	67
FIGURA 15-EMBALAGEM DE ‘FRUTOS DO BOSQUE’ EL CORTE INGLÊS’	67
FIGURA 16-EMBALAGEM ‘FRUTOS DO BOSQUE’ EL CORTE INGLÊS.....	68
FIGURA 17-EMBALAGEM EM FORMA DE COPO, ‘PINGO DOCE’	68
FIGURA 18 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO IDENTIFICADOS.....	70
FIGURA 19-REGISTO DA ORIGEM DO PRODUTO	71
FIGURA 20-ESTRUTURA DE MERCADO.....	82
FIGURA 21-PRODUÇÃO MUNDIAL DE FRAMBOESA	93
FIGURA 22- MAPA DE PRODUÇÃO DE FRAMBOESA	93
FIGURA 23 – EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE FRAMBOESA (VALOR).....	94
FIGURA 24 – PRODUÇÃO MUNDIAL DE MIRTILO	95
FIGURA 25 – PRODUÇÃO MUNDIAL DE <i>CRANBERRIES</i>	95

FIGURA 26 – EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE MIRTILO (VALOR).....	96
FIGURA 27 – MAPA DE PRODUÇÃO DE MIRTILO	97
FIGURA 28 – PRODUÇÃO MUNDIAL DE GROSELHA	98
FIGURA 29 – EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE GROSELHA	98
FIGURA 30 – PRODUÇÃO MUNDIAL DE AMORA PRETA (2005)	99
FIGURA 31 – EMBALAGEM DE MIRTILO, FRANÇA	100

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1-AVALIAÇÃO DO AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL.....	19
QUADRO 2- DIMENSÕES DA ATRATIVIDADE DE UM PAÍS E FORÇA COMPETITIVA	24
QUADRO 3- FATORES QUE AFETAM A ESCOLHA DO TIPO DE ESTRATÉGIAS A IMPLEMENTAR	26
QUADRO 4-IMPACTO DAS FORMAS DE ACESSO AOS MERCADOS INTERNACIONAIS	29
QUADRO 5-RESUMO DAS FORMAS DE ENTRADA REFERENCIADAS PELOS AUTORES	31
QUADRO 6- COMPARAÇÃO DO TIPO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	36
QUADRO 7-IDENTIFICAÇÃO DOS ACORDOS DE COMÉRCIO	46
QUADRO 8-PESO DO SETOR AGRÍCOLA	58
QUADRO 9-PRINCIPAIS PRODUTORES DE PEQUENOS FRUTOS	62
QUADRO 10- ÁREAS DE PRODUÇÃO NACIONAIS	63
QUADRO 11-COMÉRCIO INTERNACIONAL (T) 2011.....	69
QUADRO 12- COMÉRCIO INTERNACIONAL (VALOR) 2011	69
QUADRO 13-CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS ENTREVISTADOS	76
QUADRO 14-PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DO SETOR	84
QUADRO 15 – OPORTUNIDADES E AMEAÇAS EXTERNAS	107
QUADRO 16 – MATRIZ SWOT	111
QUADRO 17 - RESUMO DA MATRIZ	112

LISTA DE ABREVIATURAS

AGIM – Associação para a Gestão, Inovação e Modernização

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AMS – Agriculture Marketing Service

CBI – Central Bureau of Investigation (Annual reports)

CVP– Ciclo de vida do produto

EUA – Estados Unidos da América

FAOEST – Food and Agriculture Organization

GPP –Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral

IFAP – Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas

INE – Instituto Nacional de Estatística

INIAV – Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária

INRB – Instituto Nacional dos Recursos Biológicos

OMC- Organização Mundial para o Comércio

PDR- Plano de Desenvolvimento Rural

PME – Pequenas e Médias Empresas

PRODER – Programa de Desenvolvimento Rural

RGA – Recenseamento Geral Agrícola

SAU – Superfície Agrícola Utilizável

SIMA – Sistema de Informação de Mercados Agrícolas

UE – União Europeia

UNCOMTRADE - United Nations Commodity Trade Statistics Database

USAID – United State Agency to International Development

USDA - United States Department of Agriculture

USHBC – United States Highbush Council

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento do tema

Este trabalho tem por objetivo principal a definição de uma estratégia de internacionalização para o setor dos pequenos frutos, considerado emergente no panorama nacional. A cultura dos pequenos frutos tem vindo a afirmar-se no contexto agrícola nacional nas últimas duas décadas, tendo-se intensificado desde finais dos anos 90. As alterações no perfil do consumidor e dos hábitos de consumo em alguns países, bem como as preocupações com um estilo de vida saudável e o valor nutricional destes frutos em muito contribuíram para a expansão destas culturas. O reconhecimento que os pequenos frutos tem alto teor em fitoquímicos aconselháveis que podem promover a saúde humana e proteger contra doenças, tem sido o principal contributo para o crescimento do mercado e consumo dos pequenos frutos em fresco (Cook, 2011).

No caso dos pequenos frutos em Portugal a expansão da produção deve-se principalmente à existência de ótimas condições para a disponibilização dos produtos em contraciclo com o hemisfério sul e à antecipação relativamente ao norte da Europa. O que permite abastecer durante todo o ano, consoante a espécie, principalmente o mercado Europeu que é consumidor por excelência de pequenos frutos.

Como consequência do desenvolvimento do marketing e do agronegócio, observa-se um fenómeno de integração da agricultura e indústria agroalimentar. Nos países mais desenvolvidos intensificam-se substancialmente as relações de interdependência/parceria entre agricultores, agroindústria e distribuidores. Ao mesmo tempo observa-se que a distância entre o local de produção e consumo tende a ser cada vez maior. Estas circunstâncias obrigam a que as empresas produtoras estabeleçam estratégias para se adaptarem a condições específicas dos diferentes mercados (Jitareanu e Chiran, 2010).

Os pequenos frutos são comercializados em várias formas: em fresco, desidratado, congelado e processado. Em Portugal apenas se conhece a produção e comercialização em fresco. Outros países com produção relevante e sistemas de produção intensivos permitem a exploração de todas as formas referidas, América do Norte, América do Sul e Europa Central.

A produção destes frutos em Portugal destina-se na sua maioria ao mercado externo, entre 85 a 95%, segundo o GPP – Gabinete de Planeamento e Políticas, dado que tradicionalmente não fazem parte dos hábitos de consumo alimentar dos portugueses.

O facto de ser um produto agroalimentar e altamente perecível aumenta as especificidades ao nível da distribuição e logística, e também ao nível das estratégias de marketing internacional adotadas.

1.1.1 Importância do trabalho para o setor

Importa referir que este trabalho pretende constituir uma proposta para direccionar as empresas já existentes no setor, alertando-as para a importância da integração do marketing desde cedo no processo de planeamento (ou na gestão do negócio). Também para os mais recentes empreendedores, cujos projetos foram aprovados recentemente, ou se encontram em vias de aprovação, espera-se que este estudo constitua uma proposta concreta que lhes permita ter à partida um panorama geral do mercado bem como uma abordagem às estratégias praticadas internacionalmente e o acesso a uma proposta de estratégia de internacionalização numa perspetiva do marketing.

1.2 Definição do problema

O setor dos pequenos frutos está em grande expansão, quer ao nível do consumo, quer da produção, além das capacidades estruturais das empresas serem determinantes, é também indispensável que estas empresas durante o processo de internacionalização, utilizem uma abordagem de marketing ao mercado. Na sua maioria são as microempresas e as PME que representam este setor. Portugal tem uma produção vocacionada principalmente para o mercado externo e possui inúmeras vantagens, onde se destacam as excelentes condições edafoclimáticas, as melhores tecnologias de produção, inovação, produtividade e a capacidade de oferta fora da época de produção dos principais concorrentes europeus (Observatório dos Mercados Agrícolas e das Importações Agroalimentares, 2010). A abordagem de marketing ainda não é comum à maioria das organizações do setor e atualmente em Portugal não existe

uma organização ou qualquer outra forma de apoio que contemple o marketing, ou que desenvolva uma estratégia de marketing internacional para o setor. Este trabalho pretende ajudar a colmatar a falta da integração do marketing nas empresas ou organizações, elemento fundamental na gestão atual.

1.3 Objetivos

Este estudo tem como objetivo principal a definição de uma estratégia de internacionalização, para o setor dos pequenos frutos, em particular para os seguintes: *Vaccinium L.* (mirtilo), *Ribes sp.* (groselha) e *Rubus L.* (framboesa e amora), utilizando uma abordagem de marketing.

Os objetivos específicos que permitirão atingir o objetivo principal, são:

- i) Realizar uma revisão da literatura sobre internacionalização e estratégias de marketing internacional a fim de identificar as estratégias mais adequadas ao setor dos pequenos frutos.
- ii) A realização de uma análise externa ao ambiente de marketing internacional para identificação de oportunidades e ameaças.
- iii) A realização de uma análise dos concorrentes a nível internacional.
- iv) A nível nacional pretende-se avaliar os recursos e capacidades do setor, identificando os pontos fortes e fracos.
- v) Proposta de linhas de orientação no desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização para as empresas e organizações do setor dos pequenos frutos.

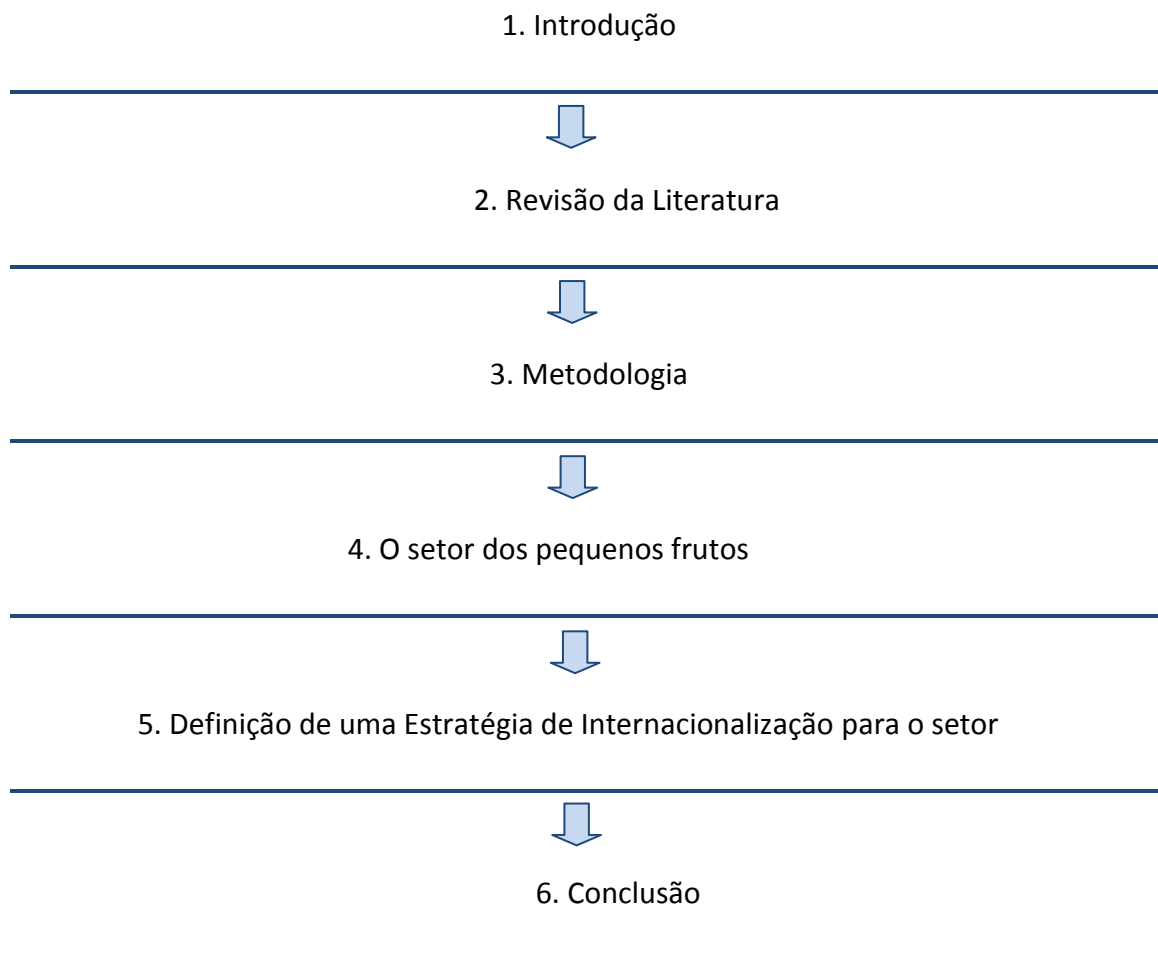
1.4 Enquadramento metodológico

Neste estudo pretende-se determinar um conjunto de orientações que suportem uma definição de estratégias de internacionalização para o setor dos pequenos frutos. Dada a problemática ser relativamente recente e existir pouca informação disponível, a nível internacional, nomeadamente na europa e no contexto português. Foi adotada uma metodologia do estudo de caso por se adequar mais à investigação pretendida (Yin, 2005).

O desenvolvimento da pesquisa foi abordada essencialmente de forma qualitativa, recorrendo a fontes secundárias e a fontes primárias através da elaboração de entrevistas semi estruturadas e algum trabalho de campo.

1.5 Estrutura do trabalho

O plano deste trabalho é composto por 6 capítulos que se descrevem em seguida:



Na sequência deste primeiro capítulo de introdução segue-se o Capítulo II onde se procede à revisão bibliográfica.

No segundo capítulo faz-se o enquadramento teórico, iniciando-se com os conceitos de internacionalização e globalização no âmbito do marketing. Desenvolve-se o tema da internacionalização onde se expõem os respetivos modelos, a tipologia dos modos de entrada, com as inerentes vantagens e desvantagens, numa abordagem de marketing. Discute-se o ambiente de marketing internacional e a envolvimento das PME, terminando a revisão com referência às especificidades do marketing agroalimentar.

No terceiro capítulo descreve-se sucintamente a metodologia do trabalho. Neste capítulo descreve-se o tipo de pesquisa realizada, identificam-se os objetivos do trabalho e todas as etapas percorridas para os atingir, bem como os métodos de recolha e tratamento dos dados utilizados, de modo a concretizar o objetivo principal deste estudo, a definição de uma estratégia de internacionalização para o setor dos pequenos frutos.

No Capítulo IV, apresenta-se uma breve descrição do setor dos pequenos frutos, caracterizando a sua forma, dimensão e marketing-mix.

O Capítulo V compreende a definição e proposta de uma estratégia de internacionalização para o setor dos pequenos frutos.

Procede-se à avaliação do ambiente doméstico apresenta-se uma caracterização das variáveis não controláveis. Apresenta-se de uma forma analítica os resultados das entrevistas e conclui-se com uma análise qualitativa que converge no diagnóstico interno onde são identificados e avaliados os pontos fortes e fracos do setor.

Desenvolve-se o capítulo com a avaliação do ambiente externo, ao nível do marketing internacional, onde se caracteriza as variáveis não controláveis e o marketing-mix. Identificam-se também e caracterizam-se os concorrentes através de uma análise global que permitirá o conhecimento dos mercados e a identificação de estratégias utilizadas e tendências em ambiente internacional. Sendo estes elementos que convergem na identificação de oportunidades e ameaças, finalizando com o diagnóstico externo na identificação de oportunidades e ameaças.

Após a avaliação do ambiente interno e externo concretizam-se os resultados numa matriz SWOT, que conduz à definição de uma estratégia de internacionalização para o setor dos pequenos frutos alcançando o objetivo geral inicialmente proposto neste trabalho de dissertação.

No Capítulo VI apresenta-se as conclusões e as principais contribuições deste estudo, bem como as limitações e constrangimentos surgidos no decorrer do presente trabalho. Referem-se no final algumas sugestões para futuras investigações.

2. Revisão da literatura

2.1. Introdução

Em relação ao presente trabalho, dada a vastidão da literatura relacionada com o tema em estudo, optou-se por analisar alguns pontos considerados chave, nomeadamente as especificidades do marketing agroalimentar e a internacionalização das PME. Assim, inicialmente é abordado o conceito de internacionalização e a sua abrangência, expondo a diferença entre os conceitos de internacionalização e de globalização. Desenvolve-se o tema da internacionalização, as motivações e os riscos, as formas de internacionalização com as vantagens e desvantagens inerentes, faz-se ainda uma revisão da literatura sobre a internacionalização das PME. Conclui-se com uma revisão sobre estratégia de marketing internacional essencial para este estudo em que se pretende elaborar uma proposta de estratégia de internacionalização para o setor dos pequenos frutos.

2.2 A internacionalização

O processo de internacionalização decorre do estabelecimento de relações comerciais com outros países, através da extensão internacional, penetração e integração internacional (Doole e Lowe, 2008).

O objetivo da estratégia internacional é a criação de valor, e esta é conseguida pela atuação nas diversas fases da cadeia de valor (Ferreira *et al*, 2011).

No processo de internacionalização é necessário identificar os motivos para a internacionalização, as principais barreiras e as várias fases do processo.

2.2.1 O conceito de Internacionalização

Existem vários conceitos de internacionalização, de entre os quais se destacam os seguintes:

A internacionalização ocorre sempre que uma empresa expande alguma(s) atividade(s) de negócio nos mercados exteriores ao país de origem (Hollensen, 2011).

A internacionalização é definida como o processo através do qual uma empresa aumenta o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem (Meyer, 1996).

A internacionalização é o processo de adaptação das diversas operações da empresa, aos ambientes internacionais (Calof e Beamish, 1995).

Estes conceitos indicam que, a internacionalização é um processo que permite às empresas aumentar o mercado, adaptando-se em simultâneo e melhorando a sua competitividade.

Após definir a internacionalização é igualmente importante diferenciá-la da globalização, pois são conceitos distintos, muitas vezes utilizados de forma indiferenciada que interessa esclarecer.

A globalização pode visualizar-se como uma fase do processo de internacionalização das empresas e traduz uma abordagem estratégica aos vários mercados nacionais e regionais como se fosse um único mercado, o mercado global ou mundial (Teixeira e Diz, 2005).

Segundo o jornal “The Economist”, o uso da palavra globalização no contexto económico terá surgido por volta de 1944, e os autores do artigo definiram globalização como “o livre movimento de bens, serviços, ideias e pessoas em volta do mundo”. O termo tornou-se mais visível quando Levitt, (1983) referiu que a emergência dos mercados globais era o resultado de uma nova realidade comercial para uma magnitude inimaginável. Estando as organizações orientadas para esta nova realidade beneficiam das grandes economias de escala, na produção, distribuição, marketing e gestão, que lhes permite reduzir os preços a nível mundial, as organizações podem destruir competidores que ainda vivam com velhas suposições incapacitantes. O autor conclui ainda que, o que funciona melhor para uma empresa ou num lugar, poderá falhar para outra empresa precisamente no mesmo lugar, dependendo das capacidades, histórico, reputação, recursos, e até da cultura das empresas em causa.

Ghuri e Cateora (2010), reforçam a importância da internacionalização afirmando que, quanto maior a competição no mercado, mais escolhas terão os consumidores em todo o mundo. A questão da competitividade global torna-se relevante para a maioria dos negócios.

Na maioria dos mercados globais, o custo e a qualidade de um produto estão entre os critérios mais importantes, na altura da compra.

A internacionalização e a globalização podem considerar-se processos complementares, sendo o primeiro menos disperso, mas mais decisivo que o processo de globalização.

2.2.2 Motivos para a internacionalização

Segundo Bradley (2005) as empresas internacionalizam-se pelos seguintes motivos:

- Mercado doméstico pequeno ou saturado, ou surgimento de melhores oportunidades.
- Curto ciclo de vida do produto ou tecnologia.
- Excesso de competências e recursos da empresa.
- Única competência da empresa.
- Desejo de seguir os concorrentes ou clientes, no exterior.
- Aspirações de crescimento e orientação internacional da empresa.
- Reduzir custos e aumentar o controlo através da integração.

Das razões apontadas por Bradley (2005), a pequena dimensão do mercado e o fato de ser única a competência da empresa, são as razões que poderão levar as empresa do setor dos pequenos frutos a internacionalizarem-se.

Os motivos que levam à internacionalização na perspetiva de Czinkota *et al* (2011); Hollensen (2011), são muito diferentes dos referidos por Bradley. Estes autores classificam os motivos em dois grupos, diferenciando-os em proativos e reativos. Os motivos proativos representam as tentativas à mudança de estratégia, tais como: aumento de receitas e objetivos de crescimento, economias de escala, benefícios fiscais, competência tecnológica ou oportunidades de mercado, como exemplos. Os motivos reativos indicam a reação da empresa a pressões e ameaças dos mercados internos ou externos, por exemplo, a proximidade aos

clientes internacionais, o mercado doméstico pequeno e saturado ou o excesso de capacidade produtiva.

Viana e Hortinha (2002), concordam maioritariamente com os motivos expostos anteriormente, estes autores reúnem as razões para a internacionalização em três grupos, oportunidades estratégicas, vontade de crescimento e os mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio.

Para além dos motivos que levam à internacionalização, existem fatores que influenciam este processo, na literatura estes fatores identificam-se através de diferentes perspetivas.

Enquanto Bradley (2005) considera que os fatores que influenciam o processo são: o tamanho da empresa, os seus objetivos, a localização, o produto e serviço e a tecnologia e inovação. Para Hollensen (2008), os fatores influenciadores são as empresas exportadoras, os governos, as câmaras de comércio ou organizações exportadoras semelhantes e entidades bancárias. Ou seja, para este autor a influência é principalmente de fatores externos, enquanto que para Bradley (2005), são determinantes os fatores mais diretamente relacionados com a empresa.

2.2.3 Barreiras à internacionalização

Em geral a internacionalização traz benefícios à empresa, pois contribui para aumentar a sua competitividade a longo prazo (Freire, 2008). No entanto, no início do processo de internacionalização são identificados três tipos de barreiras: riscos de mercado em geral, riscos comerciais e riscos políticos (Hollensen, 2011). Os quais são especificados em seguida:

- Condições financeiras insuficientes ou falta de capital para expansão;
- Falta/insuficiente de conhecimento;
- Falta de contatos no mercado estrangeiro;
- Falta de compromissos de exportação;
- Falta de capacidade produtiva;
- Falta de canais de distribuição no estrangeiro;

- Importância dada pela gestão ao desenvolvimento do mercado doméstico;
- Escalada de custos, distribuição e despesas financeiras;

Bradley (2005) considera que muitas empresas têm sucesso nos mercados internacionais, porque evitam as barreiras de entrada, através de mudanças nas estruturas do negócio, com a oferta de produtos competitivos através de diferentes canais de distribuição, como a internet ou *direct marketing*, ou canais que incluem grossistas ou agentes importadores.

2.2.4 Fases da internacionalização

As empresas durante o processo de internacionalização passam geralmente por várias fases, mas nem todas as empresas percorrem a mesma sequência (Teixeira e Diz, 2005; Freire, 2008). Algumas empresas não passam pela fase de orientação doméstica como é o caso das empresas 'born globals'. Em outras situações será importante identificar em que fase da internacionalização é que a empresa se encontra, de modo a adequar estratégias.

São identificadas as seguintes fases da evolução internacional Freire, (2008):

- Empresa doméstica – empresa principalmente orientada para o mercado interno, limita-se a exportar pontualmente.
- Empresa internacional – exporta regularmente para um número restrito de mercados externos, continuando a privilegiar o mercado doméstico.
- Empresa multinacional – encontra-se presente num grande número de países e procura conciliar os interesses do mercado doméstico e dos mercados externos.
- Empresa mundial – a empresa atua à escala global, adequando as suas práticas de gestão às características de cada país.

2.2.5 A internacionalização nas PME

No contexto empresarial, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2009), as PME representam mais que 99,7% do tecido empresarial português, enquanto as microempresas constituem cerca de 86% do total das PME. Estas empresas asseguram 72,5% do emprego em Portugal e foram responsáveis por 57,9% do volume de negócios gerado.

Particularmente para as pequenas empresas, Bradley (2005) considera que pode ser necessário a adaptação da estratégia de entrada nos mercados para evitar a competição direta com fornecedores locais fortes ou outras grandes empresas internacionais, ou a escolha de um diferente segmento de mercado.

Um estudo realizado em Portugal pelo ISCTE, em seis PME de diferentes indústrias e em diferentes estádios de internacionalização, sugere que a internacionalização permite que as empresas atinjam maiores níveis de performance. Nomeadamente melhores resultados financeiros, maior produtividade, maior conhecimento interno e capacidade de trabalho, implementação de certificações, atividades de marketing melhoradas, melhor capacidade de adaptação a novas situações.

As PME sempre tiveram grande peso na economia interna, através da sua representatividade e através da criação de emprego. No entanto, em geral devido aos baixos recursos, têm pouca força fora do território a que pertencem. Segundo Doole e Lowe, (2008) as PME têm desenvolvido potenciais de rápido crescimento em setores que envolvem a aplicação de novas tecnologias e em nichos de mercado, de setores industriais maduros, onde a inovação pode conduzir a novas oportunidades.

Para as PME, de entre todos os recursos necessários à internacionalização, o conhecimento e a informação, são os mais críticos no início do processo (Hollensen, 2008).

A orientação internacional das PME é consequência da experiência profissional dos gestores e do setor a que pertencem. O impacto dos gestores de topo na rápida internacionalização de pequenas empresas *born global* e *new ventures*, está pouco estudado. No entanto demonstrou-se o impacto significativo dessa gestão na criação de capacidades internas nessas empresas e o aumento dos recursos externos necessários à exploração de oportunidades no mercado internacional, como vetor de rápida internacionalização (Loane *et al* 2007).

Liesch *et al* (2007) referem a importância das PME, na economia australiana, em amplas atividades internacionais empresariais, referindo que estas utilizam estratégias de crescimento agressivas e como resultado, muitos dos pequenos exportadores tornam-se intervenientes de média dimensão.

Assim, é cada vez mais necessário reconhecer a importância da internacionalização. O seu significado torna-se relevante porque já não representa uma opção para o sucesso do negócio mas um pré-requisito. Considera-se de fato, que o sucesso dos empreendedores de hoje, depende largamente da sua habilidade para se tornarem globalmente competitivos, mesmo que evitem competir a este nível. A solução proposta para as pequenas empresas, passa por desenvolverem parcerias ou outras relações com empresas com redes de trabalho multipolarizadas. Esta tendência desenvolve-se à medida que os empresários descobrem os benefícios da interdependência e das relações. O que resulta numa 'gestão simbiótica'. Resumidamente, estas redes atuais, multipolarizadas, focam-se num marketing de relações e caracterizam-se por um poder e controlo descentralizado (Dana, 2002).

2.3 O marketing internacional

O marketing é fundamental no processo de criar, entregar e comunicar valor, exigindo muitas e diversas atividades de marketing. Para selecionar e executar as atividades corretas, é determinante que exista um planeamento estratégico. Envolvendo três áreas-chave: a gestão dos negócios da empresa como uma carteira de investimentos, avaliação dos pontos fortes de cada negócio e estabelecer uma estratégia (Kotler e Keller, 2006).

No marketing internacional, atualmente assiste-se a um grande aumento e diversificação dos desafios e oportunidades dos bens de consumo. Surgem novos consumidores em mercados emergentes e nos mercados maduros as suas preferências têm-se tornado mais sofisticadas e complexas (Ghauri e Cateora, 2010).

Em Kotler e Keller (2006), refere que uma empresa antes de decidir internacionalizar-se, deve perceber o ambiente de marketing internacional. Este ambiente sofreu grandes alterações nas últimas duas décadas, criando simultaneamente novas oportunidades e novos problemas. As

dificuldades criadas por diferentes ambientes constituem a principal preocupação para o marketing internacional (Cateora, 1997).

2.3.1 O conceito de marketing internacional

A evolução do conceito de marketing internacional teve a sua base no produto/serviço e atualmente tende a focalizar o contexto. Na literatura as definições encontradas são diversas.

Cateora (1997), define o marketing internacional como o desempenho das atividades de negócio que direciona o fluxo dos produtos e serviços da empresa para os consumidores em mais que um país de modo a obter lucro. A singularidade do marketing internacional provém da multiplicidade de problemas desconhecidos e da variedade de estratégias necessárias para lidar com os diferentes níveis de incerteza dos mercados estrangeiros.

Para Keegan (1989), o marketing internacional é um processo que visa otimizar os recursos e orientar os objetivos de uma organização, através das oportunidades identificadas num mercado global.

De uma forma mais elaborada, Bradley (2005), descreve o marketing internacional como a identificação dos desejos e necessidades dos consumidores em diferentes mercados e culturas, fornecendo produtos, serviços, tecnologia e ideias, que dão à empresa uma vantagem competitiva de marketing, comunicação-informação destes produtos e serviços, distribuição e troca dos mesmos internacionalmente através de um ou mais mercados estrangeiros.

Sendo os conceitos, princípios e processos do marketing universalmente aplicáveis, o marketing internacional diferencia-se do marketing doméstico num único ponto, segundo Cateora (1997); Ghauri e Cateora (2010), as atividades de marketing internacional acontecem em mais que um país e trabalha-se com pelo menos dois níveis de elementos incontrolláveis, em que as operações de marketing internacional tem uma complexidade e diversidade próprias. Enquanto no marketing doméstico as operações aplicam-se num único nível. (Ghauri e Cateora, 2010).

2.3.2 Distinção entre marketing internacional e marketing global

Cateora (1997), distingue o marketing internacional do global, de modo que no primeiro as organizações estão completamente empenhadas nas atividades do marketing internacional, e desenvolvem estratégias para cada mercado. Ao nível do marketing global as organizações consideram o mundo, incluindo o seu marketing 'doméstico', como sendo um só mercado, desenvolvendo estratégias que refletem a existência de semelhanças nas necessidades dos mercados.

Segundo Teixeira e Diz (2005), «o desaparecimento das fronteiras entre os países deve-se fundamentalmente à velocidade da circulação da informação (...) E é precisamente esse fluxo permanente de informação que transforma os habitantes do planeta em cidadãos globais».

2.4 Estratégia de marketing internacional

Num ambiente internacional, em rápida mudança, os gostos e preferências do consumidor mostram-se voláteis. Assim, são determinantes as capacidades da empresa e a sua sólida base para constituir uma estratégia diferente da forma tradicional de estratégia, baseada apenas nas necessidades e exigências do consumidor. Estes recursos e capacidades de uma empresa determinam a manutenção da sua estratégia (Bradley, 2005).

Os objetivos da empresa internacional passam por decisões estratégicas distintas, relacionadas com o produto, já existente ou novo, e relacionadas com o mercado, doméstico ou internacional (Bradley, 2005; McDonald, 2008).

Segundo Magretta (2012), a estratégia descreve como uma organização consegue obter um desempenho superior em situação de concorrência. Enquanto que a estratégia de marketing consiste em selecionar um ou mais segmentos de mercado-alvo, definindo uma posição competitiva, as fontes de mercado e a gestão da marca para se poder desenvolver um marketing-mix eficaz (Kerin *et al*, 2008). Quem adotar uma visão estratégica de marketing consegue, provavelmente, conquistar mais rapidamente a liderança em algum setor ou mercado, e com menor risco (Drucker, 2002). De uma forma mais simples, McDonald, (2008) refere que o planeamento de marketing destina-se a identificar e criar uma vantagem

competitiva, enquanto que a estratégia de marketing é a forma como os objetivos são alcançados. Daí a importância das empresas, através de um plano de ação, prepararem estratégias (Kotler e Keller, 2006).

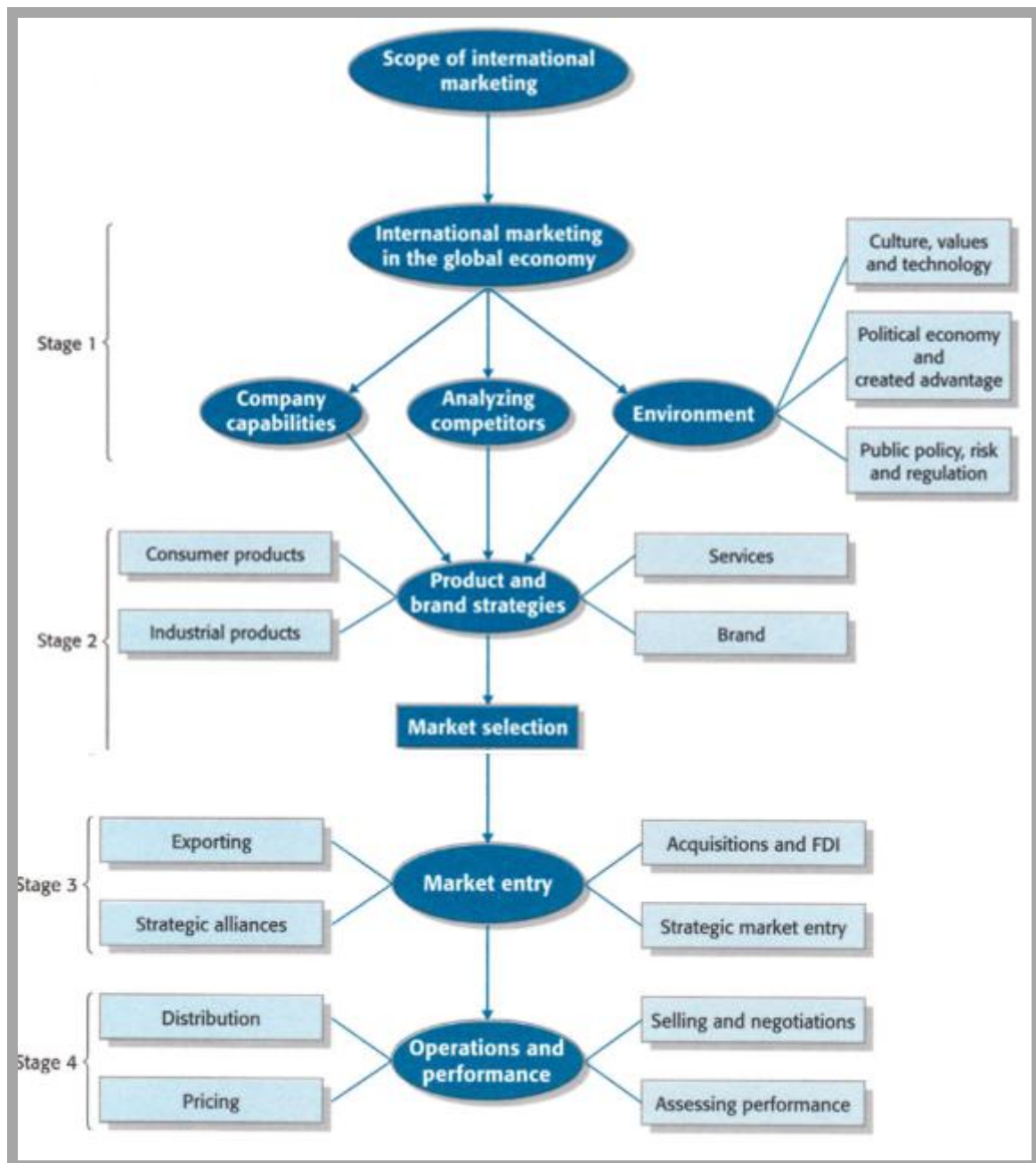
O planeamento estratégico é a gestão dos efeitos de fatores externos incontáveis na dimensão das forças, fraquezas e objetivos, na tentativa de atingir a meta desejada (Cateora, 1997). É necessário proceder a um diagnóstico estratégico à situação atual e à identificação de recursos e competências necessárias à internacionalização da empresa. Onde se analisam fatores internos para identificação de pontos fortes e fracos e fatores externos para diagnóstico de oportunidades e ameaças (Viana e Hortinha, 2002).

É desenvolvida uma estratégia de marketing internacional quando uma empresa transfere produtos, serviços, tecnologias, ideias como propriedade intelectual, ativos tangíveis e intangíveis, além das fronteiras nacionais.

2.4.1 Modelos de decisão

É necessário seguir um modelo de decisão que permita compreender o processo de internacionalização, o que permitirá a escolha da estratégia de entrada nos mercados estrangeiros. Apresenta-se em seguida (Fig. 1) as fases do modelo seguido por Bradley.

Figura 1- Estrutura do Modelo de Decisão



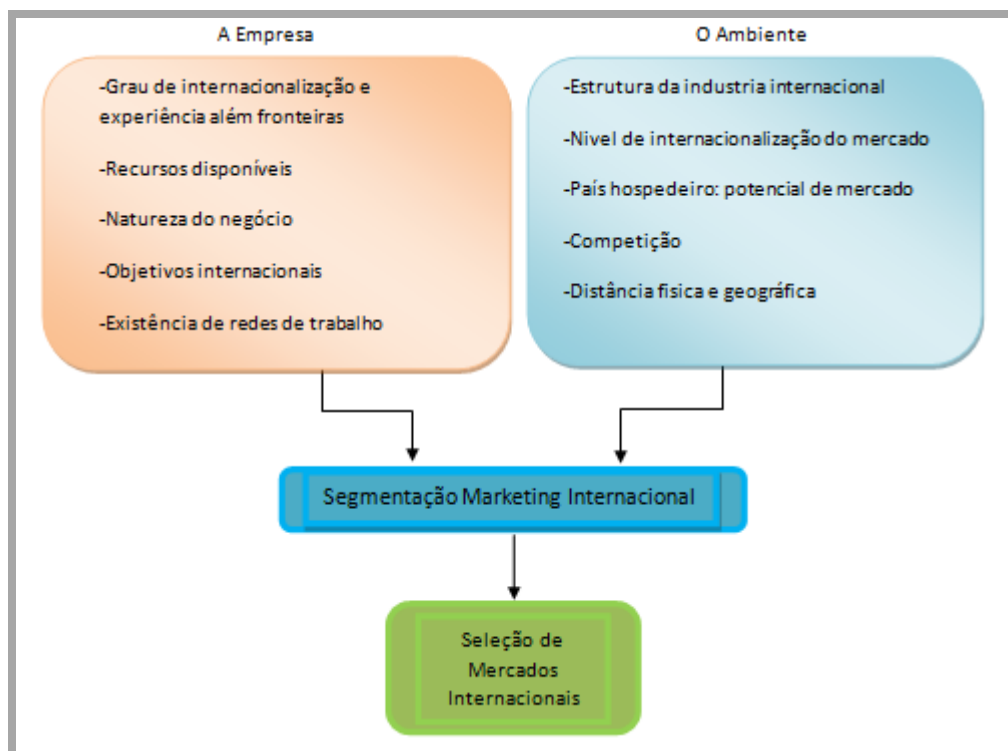
Fonte: Bradley, (2005)

A estrutura do modelo de decisão proposto por Bradley (2005) é composta por quatro fases, a primeira dedica-se à análise do ambiente de marketing e da empresa, a segunda etapa dedica-se à seleção de mercados, numa terceira fase contempla as formas de entrada nos mercados e por último, na fase quatro, as operações de implementação do programa de marketing

internacional. Este autor propõe uma análise mais detalhada do ambiente e considera as estratégias a nível do produto e da marca.

Hollensen, (2011) propõe um modelo mais simplificado durante as fases iniciais, entretanto durante o processo de seleção da estratégia propõe considerar dois tipos de empresas, as mais novas e as empresas já com longa experiência, em que a seleção e entrada em novos mercados é concretizada de forma gradual. Assim, no modelo da figura 2 o autor releva determinante a experiência e o grau de internacionalização da empresa bem como a existência de redes de trabalho e contactos. Por outro lado, a empresa pode optar por entrar rapidamente em vários mercados para usufruir de oportunidades emergentes, o que facilita uma precoce penetração no mercado e ganho de experiência, no entanto envolve mais recursos e riscos.

Figura 2- Modelo de decisão para a seleção de mercados internacionais



Fonte: Hollensen 2011

No modelo proposto por Hollensen, após a avaliação dos elementos internos e externos à empresa, procede-se à segmentação e em seguida à seleção dos mercados internacionais.

2.4.2 Avaliação do ambiente interno e externo

Em contexto empresarial, o marketing internacional implica a compreensão das formas como a empresa responde às oportunidades e ameaças dos mercados estrangeiros, a forma como desenvolve novas políticas de marketing (preço, produto, distribuição e comunicação), e como adapta as políticas existentes às necessidades do consumidor, quer nos mercados internacionais quer no mercado doméstico (Viana e Hortinha, 2002). Em ambiente doméstico, as forças político-legais, o clima económico e a estrutura competitiva, são variáveis incontrolláveis que podem ter efeito direto sobre o sucesso do marketing internacional de uma empresa, (Ghauri and Cateora, 2010). Além dos elementos controláveis como o preço, produto, distribuição e comunicação, para os mesmos autores, o marketing internacional enfrenta um segundo nível de variáveis incontrolláveis, as variáveis ao nível do ambiente estrangeiro e dos ambientes de cada mercado destino.

O quadro 1, indica as variáveis que, segundo vários autores, permitem compreender e avaliar o ambiente de marketing internacional:

Quadro 1. Avaliação do Ambiente de Marketing Internacional

Segundo Ghauri e Cateora, (2010)	Segundo Bradley, (2005)
Economia	Economia
Politico-legais	Politica
Culturais	Cultura e valores
Tecnologia	Tecnologia
Concorrentes	Concorrentes
Estrutura de distribuição	Clientes / consumidores
Geografia e infraestruturas	Recursos

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos elementos que permitem avaliar o ambiente de marketing internacional, os autores são praticamente unânimes na maioria dos elementos, no entanto apresentam algumas diferenças quando se referem à estrutura de distribuição, localização e infraestruturas (Ghauri e Cateora, 2010), e relativas aos clientes, consumidores e recursos em geral (Bradley, 2005).

A avaliação do ambiente interno de uma empresa ou a análise de forças e fraquezas, tem como objetivo essencial a identificação da vantagem concorrencial a partir da qual se vai desenvolver a estratégia (Lambin, 2000). Sendo que as fraquezas características de determinada empresa ou marca, estas serão objeto de correção, analisando os concorrentes ou concorrente principal, segundo o autor. Através da observação das ações dos concorrentes conhece-se melhor determinado mercado, permitindo adequar estratégias ou mesmo procurar outros mercados ou segmentos (Hollensen, 2011).

A avaliação da atratividade do ambiente, ou seja, a análise externa desenvolve-se através da identificação das oportunidades e ameaças, aos agentes económicos desse produto ou mercado (Lambin, 2000).

Através de uma matriz SWOT são identificados conjuntamente os resultados de uma análise interna e externa ao setor. Esta matriz tem como objetivo encontrar a combinação ideal de recursos, capacidades e competências, capazes de desenvolver uma vantagem competitiva (Friend and Zehle, 2009; Hollensen, 2011).

A análise SWOT e os elementos que a compõem (strengths, weaknesses, opportunities, threats) foram desenvolvidos inicialmente como ferramenta de planeamento estratégico (Afuah, 2009).

2.4.3 Estratégias de produto e marca

No contexto internacional o ciclo de vida de um produto (CVP) sofre de algumas adaptações. Cada fase do CVP exige diferentes estratégias de marketing devido às diferentes condições de mercado. Cada fase tem características diferentes, sendo os objetivos de marketing também diferentes (Ghauri e Cateora, 2010). Como exemplo, tem-se o facto da aplicação de

diferentes estratégias de marketing a cada estratégia de lançamento de 1400 novos produtos de pequenos frutos, só nos EUA em 2011.

A análise do produto para mercados estrangeiros é determinada pelo estágio da fase do ciclo de vida, sendo necessárias adaptações coerentes à fase em que o produto se encontra no novo mercado (Ghauri e Cateora, 2010). Para estes autores o CVP no mercado internacional, passa pelas seguintes fases: introdução, crescimento, maturidade, saturação e declínio. Sendo que a duração das etapas deste ciclo, são consideradas imprevisíveis (Hollensen, 2011; Ghauri e Cateora, 2010). Para Cateora, (1997) o ciclo de vida do produto e o marketing-mix estão interligados, por exemplo, um produto na maturidade em determinado mercado, pode ter atributos desconhecidos e/ou indesejados num mercado em que o produto é novo e se encontra numa fase de introdução.

Segundo Hollensen (2011), o conceito de ciclo de vida do produto quando expandido aos mercados internacionais, tem duas abordagens distintas:

- ciclo de vida do produto internacional, uma abordagem macroeconómica;
- ciclo de vida do produto nos diferentes países, uma abordagem microeconómica.

A força de um produto de consumo depende da diferenciação real e da inovação que percebe as necessidades do consumidor, enquanto incrementa valor, o que na prática significa estabelecer um preço razoável para um produto superior (Bradley, 2005).

O mesmo autor propõe uma extensão no CVP, durante a maturidade e imediatamente antes da deflexão da curva, o autor assinala uma fase de extensão do mercado internacional, em que se assiste ao aumento das vendas.

Um dos conceitos fundamentais do processo de decisão relaciona-se com as decisões da marca. Para Hollensen (2011), a questão da marca está intimamente ligada ao posicionamento do produto, sendo que as funções da marca assemelham-se em todo o mundo e identificam-se para: distinguir a oferta de uma organização ou diferenciar um produto em particular; criar identificação e consciência de marca; garantir um certo nível de qualidade e satisfação; ajudar na comunicação do produto.

2.4.4 Segmentação e posicionamento

a. Segmentação

De facto os consumidores estão cada vez mais exigentes e informados. Embora dispersos, estão organizados, possuem diferentes poderes de compra e maior oferta de produtos, pois existem concorrentes dispostos a responder aos respetivos desejos. São estes aspetos que segundo Viana e Hortinha (2002) conduzem à segmentação do mercado. Para Solomon *et al* (2006) a segmentação consiste na divisão do mercado em categorias de consumidores ou momentos de consumo.

Seguindo a linha de investigação da Escola de Uppsala no processo de internacionalização, são sugeridos dois grupos determinantes para a escolha de mercados: o ambiente e as características da empresa, sendo estes que determinam a segmentação internacional de mercados (Hollensen, 2011).

A segmentação significa dividir o mercado em grupos de consumidores que refletem distintos marketing-mix e diferentes benefícios do produto (Bradley, 2005). O autor refere que a decisão de segmentar é sustentada por três fatores: relativos à tecnologia incluída no produto, o segmento do cliente e na função desempenhada (para o cliente). E divide a segmentação em vários níveis, entre os quais: geográfico, cultural e variáveis próprias de cada país. É fundamental a compreensão desta dimensão, onde a estratégia de marketing seleciona um ou mais segmentos de mercado-alvo, define uma posição competitiva, as fontes de mercado e a gestão da marca para se poder desenvolver um marketing-mix eficaz (Kerin *et al*, 2008).

Os objetivos da segmentação no marketing internacional são: a identificação dos segmentos alvo e o seu melhor conhecimento, de modo a estabelecer estratégias adequadas (Viana e Hortinha, 2002). Os autores relevam que os critérios utilizados para segmentar no mercado doméstico podem não ser os mesmos a aplicar no mercado internacional.

Em marketing internacional, os mercados são diversos e uma empresa não pode responder a todos, o que implica uma observação mais atenta e consequente seleção.

O valor dos mercados segmentados aumenta no sentido em que a empresa detém informações relevantes sobre as características dos compradores, o empenho do marketing nos segmentos escolhidos, segmentos grandes, rentáveis e estáveis (Bradley, 2005).

b. Posicionamento

Após definir os segmentos, a estratégia abrange outra dimensão que é o posicionamento, a necessidade de posicionar o produto de forma eficaz em cada segmento alvo determinado.

Quanto ao posicionamento, define-se como a qualidade e a imagem criada do produto na mente do consumidor. O posicionamento considera a procura sistemática de uma janela na mente do consumidor de forma constante e consistente (Ghauri e Cateora, 2010).

Viana e Hortinha (2002) distinguem o posicionamento face à internacionalização de dois modos, a curto prazo e a médio/longo prazo. O primeiro corresponde geralmente a formas de exportação passiva em mercados marginais ao doméstico e ao fraco envolvimento. No segundo modo, o posicionamento a médio/longo prazo implica uma estratégia de internacionalização e um grande envolvimento da empresa.

Alguns autores posicionam o produto nos mercados internacionais de acordo com o segmento (Hassan e Craft, 2005), desenhando estratégias consoante o posicionamento a adotar para iguais ou diferentes segmentos de mercado.

2.4.5 Seleção de mercados

No marketing internacional o modelo usado com sucesso na avaliação de mercados / países, consiste na análise de dois elementos determinantes (Quadro 2), a atratividade do país e a força competitiva da organização (Ghauri e Cateora, 2010). Estes, incluem as seguintes dimensões:

Quadro 2. Dimensões de atratividade do país e força competitiva

Atratividade do país	Força competitiva da organização
○ Tamanho do mercado	○ Quota de mercado
○ Crescimento do mercado	○ Capacidade e talento de marketing
○ Condições competitivas	○ Produto e posicionamento
○ Variáveis incontroláveis	○ Qualidade dos serviços distribuição

Fonte: Ghauri e Cateora, (2010)

2.4.6 Estratégias genéricas de entrada

As estratégias genéricas de marketing internacional representam as formas de entrada nos mercados estrangeiros. Para Bradley (2005) estas estratégias dividem-se em duas, estratégia de concentração e estratégia de diversificação.

Assim, a estratégia de concentração do mercado, escolhe os países alvo mais disponíveis, enquanto minimiza o risco e o investimento. Baseando-se em oportunidades de longo prazo. A segunda, a estratégia de diversificação de mercado, envolve uma repartição semelhante de recursos através dos mercados. Tem como objetivo obter elevado retorno mediante um fraco compromisso de recursos (Bradley, 2005). Para o mesmo autor, na segmentação de mercados, a estratégia de diversificação obtém relativa vantagem na flexibilidade e na rápida capitalização, abrangendo grande número de mercados, enquanto a estratégia de concentração adapta os seus produtos e serviços às necessidades específicas de cada mercado internacional.

Para Hollensen (2011), numa estratégia de concentração, a empresa decide concentrar recursos num numero limitado de mercados cujas características e infraestruturas são semelhantes às do mercado doméstico. Na diversificação é preferido diversificar o risco, entrando em mercados que diferem no ambiente, nas características ou localização. Assim, se um país entrar em recessão pode ser contrabalançado pelo crescimento de um outro mercado. A força da concorrência também varia frequentemente de mercado para mercado. O

autor defende que qualquer das estratégias devem definir-se em função do segmento produto/mercado.

Ghauri e Cateora (2010) referem que é necessário adotar uma estratégia genérica para a empresa como um todo, o que não significa que tenha uma estratégia standart para todos os mercados e/ou produtos. Revelam também que as companhias usam muitas vezes diferentes estratégias de marketing para o mesmo produto ou unidade de produção, mas estas estratégias são influenciadas por uma estratégia corporativa geral. Esta visão é importante no estudo de um setor.

O que define o nível de integração internacional da empresa é a estratégia geral proposta pela gestão do marketing internacional. As empresas além da extensão das operações de internacionalização têm de lidar com uma multiplicidade de outros assuntos estratégicos. A orientação internacional de uma empresa pode ser caracterizada por um dos seguintes conceitos operacionais (Cateora, 1997; Ghauri e Cateora, 2010):

- Extensão do mercado doméstico
- Mercado mult-doméstico
- Marketing global

Todas estas estratégias são adequadas em alguma situação, mas devido à enorme diversidade nos mercados internacionais, segundo os autores, a estratégia apropriada para um mercado específico é determinada pelos recursos da empresa, do produto e do seu mercado-alvo.

Num dos seus estudos, Aaker (1998), coloca a seguinte questão: “Em que extensão, a questão da marca, das atividades de marketing, posicionamento, publicidade e preço, podem ser uniformizadas através dos vários países?” Onde conclui que, qualquer que seja o tipo de estratégia adotada, global ou mesmo multinacional (multidoméstica), é sempre útil fazer uma análise global externa! Por ser importante o conhecimento dos concorrentes, dos mercados e tendências dos outros países, podendo ajudar a empresa a identificar oportunidades, ameaças, estratégias e incertezas. Embora esta seja uma análise difícil, devido às diferenças culturais.

Quadro 3. Fatores que afetam a escolha do tipo de estratégias a implementar

Fator	Diversificação	Concentração
MERCADO		
Crescimento do mercado	Baixo	Alto
Estabilidade das vendas	Baixo	Alto
MARKETING		
Competitividade	Curta	Longa
Efeito <i>spillover</i>	Alto	Baixo
Necessidade de adaptação do produto	Baixo	Alto
Necessidade de adaptação da comunicação	Baixo	Alto
Economias de escala na distribuição	Baixo	Alto
Necessidade de programa de controlo	Baixo	Alto

Fonte: Czinkota e Ronkainen (2007)

Relativamente à estratégia de diversificação destaca-se a baixa necessidade de adaptação do produto e da comunicação, crescimento de mercado mais lento e também uma baixa necessidade de economias de escala. Na estratégia de concentração nestes fatores verifica-se o inverso (Quadro 3). Positivamente na diversificação, o setor dos pequenos frutos em Portugal revê-se na baixa necessidade da adaptação do produto e da comunicação e beneficia com menores exigências relativas à economia de escala na distribuição.

Na análise da competitividade há a considerar o modelo das cinco forças de Porter. Para Hollensen (2011), a análise dos concorrentes depende, entre outros fatores, do grau de diferenciação, dado que produtos diferenciados são difíceis de copiar e têm menos rivais. E para competir eficazmente num ambiente internacional, uma empresa tem de desenvolver em

simultâneo eficiência global, flexibilidade multinacional e capacidade de aprendizagem internacional (Bartlett e Ghoshal, 1998).

Numa empresa internacional identificam-se importantes fontes de diferenciação, tais como o conhecimento do mercado, do consumidor e do produto, as relações com a organização e com os fornecedores. Estas fontes permitem proporcionar novos benefícios ao consumidor, de modo a obter um completo conhecimento do comportamento e necessidade do consumidor nos mercados selecionados (Bradley, 2005).

2.4.7 Formas de entrada

Para Teixeira e Diz (2005), as formas de entrada são naturalmente diversas, consoante o autor, a sua visão ou a fase em que a empresa se encontra.

As alternativas de escolha da forma de entrada dependem do critério, que pode basear-se no nível de investimento/controlo ou no local de produção e são várias as perspetivas dos autores.

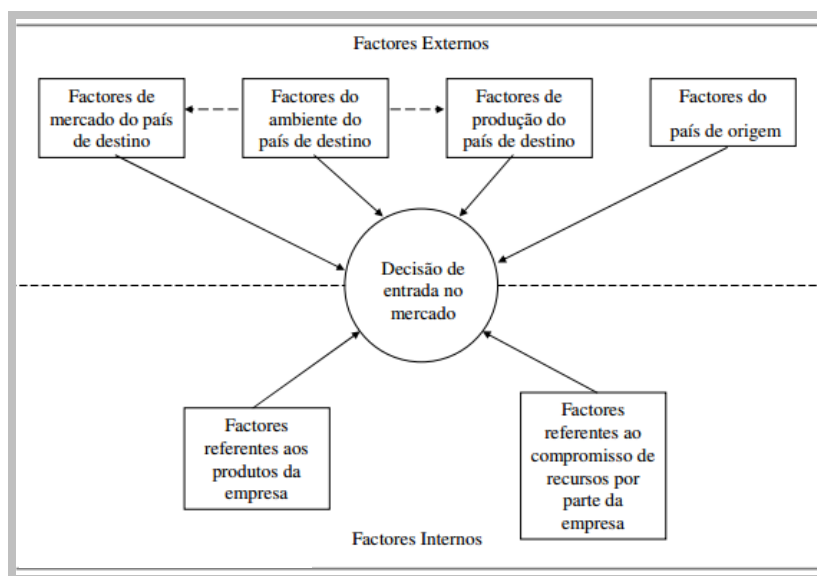
Os fatores que devem determinar a seleção do país para a internacionalização são: a atratividade de ser o único num mercado, a importância da estratégia global e a possibilidade de sinergias (Czinkota e Ronkainen, 2007).

Apresentam-se em seguida as abordagens de alguns autores na perspetiva do marketing internacional.

Segundo Root (1994), o modo de entrada num mercado internacional é a forma institucional adotada por uma empresa que facilita a entrada dos seus produtos, tecnologia, competências, gestão ou outros recursos, num determinado mercado externo.

A seleção do modo de entrada deve ser analisada de acordo com os fatores condicionantes existentes, internos e externos à empresa (Root, 1994). Esta forma é consensual pela maioria dos autores. No entanto, Hollensen (2011) considera ainda fatores tais como: aversão ao risco, controlo, flexibilidade e a natureza implícita do *know-how*.

Figura 3 - Fatores a considerar na decisão da forma de entrada



Fonte: Root (1994)

Para Root (1994); Viana e Hortinha (2002) os fatores internos a considerar (Fig.3), para a empresa que decide internacionalizar-se referem-se aos fatores relativos ao produto e à cedência de recursos por parte da empresa. Enquanto os fatores externos são em maior número, e referem-se às condicionantes do mercado, ambiente e produção do país destino, bem como de fatores relativos ao país de origem.

Viana e Hortinha (2002) determinaram o impacto das várias formas de acesso aos mercados sobre a política de marketing, que importa referir (quadro 4).

Quadro 4. Impacto das formas de acesso aos mercados internacionais

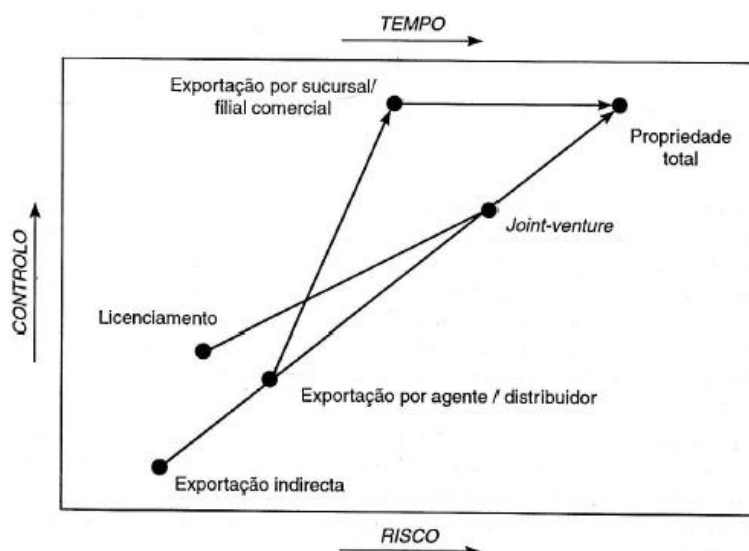
	Política de produto	Política de preço	Canais de distribuição	Política de comunicação
Exportação indireta	standardização	Não controlável	Não controláveis	Não controlável
Exportação via distribuidor exclusivo	standardização	Controlo fraco/razoável	Controlo fraco/razoável	Controlo fraco/razoável
Licenciamento	Adaptação	Controlo nulo	Fraco nulo	Fraco nulo
Franchising	Adaptação/ standardização	Controlo fraco	Controlo bom	Controlo bom
Contrato de gestão	Adaptação	Fraco controlo	Fraco controlo	Fraco controlo
Filial comercial	standardização	Bem controlada	Bom controlo	Bem controlada
Contratação de produção	Adaptação, fraco controlo da qualidade	Mal controlada	--	--
Joint venture	Bom controlo, mau controlo da adaptação	Controlo médio	Controlo médio	Controlo médio
Filial produção ou filial integrada a 100%	Em parte adaptado	Bem controlado	Bem controlados	Bem controlada

Adaptado de Viana e Hortinha (2002)

O nível de controlo está bem sistematizado no quadro 4, de acordo com a respetiva forma de entrada, o que permite avaliar o grau de intervenção possível para cada elemento do marketing-mix.

Root (1994) propõe um modelo da dinâmica de internacionalização das empresas (Fig.4) que reflete a evolução do grau de controlo e risco no decorrer da internacionalização da empresa, que passa por vários estádios de envolvimento, desde a exportação à propriedade total.

Figura 4 - Modelo da dinâmica do Processo de Internacionalização



Fonte: Root (1994)

Com este modelo o autor justifica que a tomada de decisão pela exportação, nomeadamente a indirecta, apesar de garantir menor controlo, apresenta menores riscos, situação que é favorável às micro e pequenas empresas cuja disponibilidade de capital (nas suas várias formas) é muito baixa ou nula.

No quadro 5 indicam-se as formas de entrada nos mercados estrangeiros referenciadas pelos autores citados.

Em relação à exportação são unânimes, enquanto Hollensen (2011) e Viana e Hortinha (2002), diferenciam o tipo de exportação, como directa ou indirecta.

É referente às alianças estratégicas que a classificação dos autores se mostra mais heterogénea, como demonstra Bradley (2005) quando considera o franchising como aliança, ao contrário dos outros autores que individualizam esta estratégia de internacionalização.

Quadro 5. Formas de entrada referenciadas pelos autores

Bradley (2005)	Hollensen (2011)	Ghuri e Cateora (2010)	Viana e Hortinha (2002)
Exportação	Exportação (Direta; indireta; cooperativa ou partilhada)	Exportação	Exportação (Indireta; direta)
Alianças estratégicas (Acordos de marketing, licenciamento, franchising e joint ventures)	Joint ventures/alianças estratégicas	Joint ventures (e consórcios)	Joint ventures
Aquisições e investimento direto	Franchising Licenciamento	Franchising Licenciamento	Alianças estratégicas
		Manufacturing (subsidiária totalmente detida)	Franchising Licenciamento
		Countertrade deals	Consórcio
			Contrato de produção
			Transferência de tecnologia
			Propriedade total/via investimento direto

Fonte: Elaboração própria

A. Exportação - A exportação é considerada a forma de entrada mais simples nos mercados internacionais e muitas vezes é a estratégia elegida pelas pequenas empresas. Ocorre quando as empresas fazem negócios no estrangeiro de compra e/ou venda de produtos e serviços. Esta é a forma mais comum de entrada nos mercados e por vezes constitui apenas o primeiro passo no processo de internacionalização de uma empresa (Teixeira e Diz, 2005).

Em geral a exportação divide-se em direta e indireta, no entanto Hollensen (2011) considera também a exportação cooperativa.

As exportações são uma forma de potenciar o crescimento económico, porque estimulam a criação de emprego e, genericamente, melhoram a competitividade nacional, porque as empresas evidenciam as atividades e produções onde têm maior vantagem (Ferreira *et al*, 2011). A nível nacional, segundo um estudo de Leonidas *et al* (2011), a adoção de programas de promoção à exportação fortalece positivamente a empresa, relativamente aos recursos e capacidades e ajuda a alcançar um superior desempenho em ambos os mercados envolvidos. Estes programas mostram-se benéficos para o estabelecimento de estratégias de marketing que exploram as oportunidades nos mercados de exportação.

As exportações têm a vantagem de baixo risco, são operações simplificadas e possibilitam receitas adicionais com baixos níveis de investimento e ganho de experiência. E têm o inconveniente de ter menor controlo sobre o desempenho do produto nos mercados estrangeiros, tal como verificado no licenciamento e *franchising* (Freire, 2008).

Um estudo realizado sobre o contributo das feiras na performance exportadora das empresas, revela que a intensidade de exportação, a dimensão da empresa e o financiamento público na participação no evento, afetam o modo como as empresas avaliam esse contributo, que indica uma oportunidade para o aumento do volume de negócios.

Os *players* que atuam no modelo de exportação direta são:

Distribuidores- empresas independentes que armazenam o produto da empresa de produção e detêm grande liberdade para determinar preços e clientes.

Agentes- empresas independentes que vendem em nome do produtor (exportador), para clientes. Geralmente não veem nem fazem *stockagem* do produto, este é pago por comissão mediante um pré acordo.

Intermediário – Pessoa ou empresa que age como mediador ou contato entre duas partes de determinado negócio.

Piggyback (verticalização) – Considera-se uma das formas de exportação indireta. Ocorre quando um fornecedor vende o seu produto noutro país através de outra empresa, usufruindo das facilidades de distribuição e duma rede internacional de distribuição que pode ser paga por comissão. É comum em produtos não competitivos e também por empresas que tem produtos complementares ao produto em causa.

A exportação indireta é concretizada através de intermediários, existentes no mercado doméstico ou pertencentes ao mercado alvo, são exemplo os *tradings* e que podem assumir várias formas. Nesta forma de exportação a empresa produtora não se encarrega das atividades de exportação (Hollensen, 2011).

A exportação direta ocorre normalmente quando a empresa produtora se encarrega das atividades de exportação, estando em contacto direto com o primeiro intermediário do mercado alvo estrangeiro.

A exportação cooperativa envolve acordos colaborativos com outras empresas (*Export marketing groups*). Estes grupos encontram-se entre as PME que recentemente entram no mercado da exportação, muitas destas empresas não tem suficiente escala económica, quer na produção quer no marketing (Hollensen, 2011).

B. Licenciamento – consiste num acordo em que o licenciador paga um valor pela licença e paga uma segunda quantia ao licenciado, em troca de um determinado desempenho (Hollensen, 2011). Esta forma da empresa se estabelecer no exterior, não necessita de capital elevado, é a estratégia favorita das PME. Os direitos da patente da marca ou o uso da tecnologia são garantidos. Em geral o licenciamento pode ser visto como um complemento à exportação.

C. Franchising – normalmente existem dois tipos de franchising. O primeiro tipo refere-se ao “*product and trade name*” franchising (semelhante à licença pela marca). O segundo “*Business format package*” franchising, este “*package*” é transferido e contém todos os elementos necessários para a entidade local se estabelecer no negócio e obter lucro no país que o recebe (Hollensen, 2011).

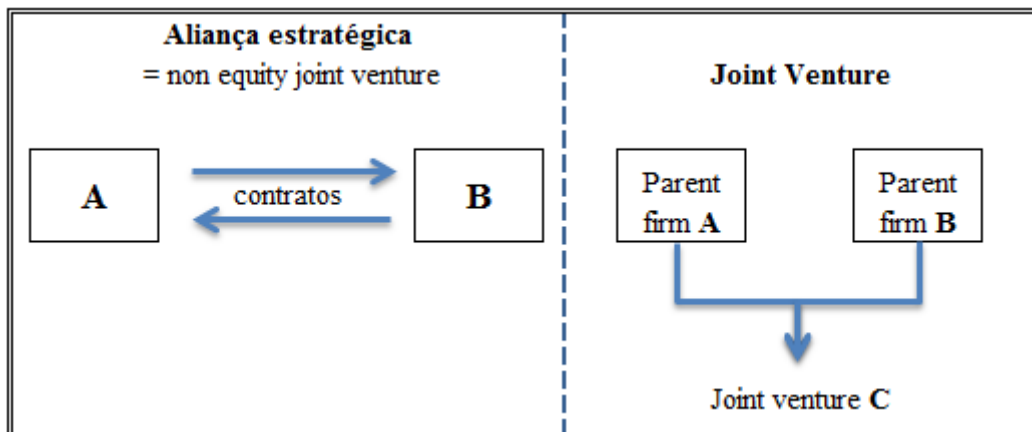
D. Joint ventures/alianças estratégicas

Segundo Ghauri e Cateora (2010), num contexto de grande competição e de desenvolvimento tecnológico, muitas empresas multinacionais estão a perceber que devem desenvolver a longo prazo, relações mutuamente benéficas, com concorrentes, fornecedores, governantes e consumidores. A curto prazo, estas empresas desenvolvem orientações focadas em relações de colaboração e uma das formas de se estabelecerem, é através de relações de marketing. Têm como objetivo atingir uma vantagem competitiva no estabelecimento de relações mutuamente benéficas e duradouras com clientes satisfeitos e fidelizados.

As joint ventures/alianças estratégicas consistem numa parceria entre duas ou mais partes. Segundo Hollensen, (2011) nas *joint ventures* internacionais as partes intervenientes situam-se em países diferentes o que obviamente torna mais difícil a gestão desta relação. Estas alianças têm como vantagem o controlo local da atuação, a fácil transferência de tecnologia e o acesso a recursos e conhecimento. Tem como inconveniente gerar maior nível de investimento e de exposição ao risco (Freire, 2008), perda de controlo, falha de coordenação e perda de flexibilidade e confidencialidade (Bradley (2005); Hollensen, 2011). De um modo geral, caracterizam-se por se estabelecerem de uma forma relativamente simples e benéfica a curto/médio prazo, porém de forma instável.

Há casos em que a parceria entre os intervenientes pode resultar numa terceira empresa, uma *joint venture* que se distingue da forma inicial (Fig. 5).

Figura 5 - Diferença entre Aliança estratégica e *Joint venture*



Fonte: Hollensen, 2011

A diferença formal relativamente à *joint venture*, é que a aliança estratégica é tipicamente uma “non equity cooperation”, o que significa que os parceiros não se comprometem a investir de igual modo na aliança. A *joint venture* tanto pode ser um contrato de não igualdade ou uma ‘*equity joint venture*’. Neste caso os investidores locais e estrangeiros partilham a propriedade e o contrato. Na contratual *Joint venture*, duas ou mais empresas formam uma parceria para partilhar custos e investimento, riscos e proveitos a longo prazo.

As alianças estratégicas permitem às empresas o acesso a recursos que não estão disponíveis de imediato nos mercados. Permitem o acesso a tecnologias, produtos e mercados; e o ganho de sinergias através dos parceiros, devido à combinação de vantagens tecnológicas e de marketing (Bradley, 2005). O mesmo autor identificou os elementos base para o estabelecimento de alianças estratégicas:

- Conhecimento do produto-mercado
- Acesso a mercados e distribuição
- *Know how* do Produto e processo
- Capacidade de produção
- Gestão de recursos única

As empresas têm descoberto que, para se estabelecerem, necessitam de parceiros estratégicos. Sendo difícil de alcançar a liderança nacional ou global sem constituir alianças com empresas locais ou multinacionais, de forma a aumentar as capacidades e recursos. Muitas das alianças estratégicas tomam a forma de alianças de marketing (Kotler e Keller, 2006). Um estudo de Loane *et al* (2007), reforça o impacto das equipas de gestão na rápida internacionalização das PME, onde se conclui que estas desenvolveram capacidades de relacionamento, permitindo o rápido estabelecimento de parcerias fortes e duradouras entre as partes envolvidas.

Quadro 6. Comparação do tipo de Alianças estratégicas

Kotler e Keller (2006)	Bradley (2005)
Alianças promocionais	Acordos de marketing
Colaboração em preços	Licenciamento
Alianças de produtos ou serviços	Franchising
Alianças de logística	Joint-ventures

Fonte: Elaboração própria

Os autores referidos no quadro 6. identificam os vários tipos de alianças estratégicas de diferentes formas e perspetivas. Destaca-se o franchising e o licenciamento, enquadrados como alianças estratégicas por Bradley (2005), enquanto que as alianças de logística são individualizadas por Kotler e Keller (2006).

E. Consórcios – Podem considerar-se *joint ventures*, exceto quando se verificam duas condições: o envolvimento de um grande número de participantes ou quando se situam num país em que nenhum dos participantes se encontra.

F. Aquisições e investimento direto - Através desta estratégia obtém-se uma vantagem local, quanto a desvantagens, é referido por Bradley, (2005), a difícil integração devido às diferenças culturais e de idioma.

O investimento direto no estrangeiro, implica um compromisso financeiro elevado, assistindo-se a uma transmissão de conhecimento, de processos de produção, de competências de marketing e outros recursos (Bradley, 2005).

Segundo um estudo da Laval University do Canadá, é demonstrado que a maioria das PME integrantes do estudo realizado, evoluiu na internacionalização através de estratégias tradicionais, nomeadamente importação/exportação, *joint ventures* e subsidiárias. Essas empresas estão simultaneamente a utilizar diferentes tipos de alianças estratégicas, sem ordem cronológica.

G. Countertrade- É um tipo de acordo comercial em que os produtos são trocados por outros produtos e têm a particularidade de se basear em termos e condições não *standardizadas* que variam consoante o mercado. Este tipo de acordos tem vindo a ganhar relevância e representam já uma proporção significativa do comércio mundial (Ghauri e Cateora, 2010).

H. Contract Manufacturing – Consiste num *outsourcing* com um parceiro externo especializado na produção e/ou tecnologia de produção. Capacita a empresa com um fornecedor estrangeiro, através de um acordo flexível, sem no entanto ter um compromisso final.

Acordos comerciais- a empresa vende um produto ou serviço ao comprador e estabelece um acordo mútuo, que geralmente incide em termos percentuais sobre o valor original da venda.

2.4.7.1 Adaptação e standardização

Após a decisão do modo de entrada nos mercados externos é necessário determinar o grau de adaptação e estandardização, isto é, em que medida as operações da empresa devem ser adaptadas a cada mercado destino, ou se decide manter uma uniformização internacional.

Na literatura revista identificam-se duas correntes de pensamento, uma pela standardização e outra pela adaptação. Vários autores defendem a estratégia de standardização, que se baseia nas semelhanças entre os mercados (Lambin, 2000) ou em consumidores idênticos, ideia defendida por Levitt (1983).

Mais factuais no contexto deste estudo, Egan e Mckiernan (1994) defendem que a nova realidade tem-se desenvolvido opostamente, isto é, tem-se caracterizado pelo desenvolvimento de segmentos de mercado mais pequenos, devido às novas tecnologias e consequentemente ao maior alargamento da variedade da oferta (o que justifica a miopia da exportação, que tem levado a grandes falhanços de marketing internacional), justificando a adaptação do *marketing-mix*.

Cateora, (1997) refere que mesmo em empresas internacionais que se esforçam por criar produtos globais, no ramo alimentar, esses produtos apresentam diferenças que requerem uma adaptação do *marketing-mix*. O autor reforça a ideia aquando da avaliação de marketing de um produto a introduzir noutro país, que a seleção do produto pode ser feita em duas bases: i) utilizando a “análise das características e inovações”, (que determinam se existem razões percetuais ou culturais que impliquem a adaptação do produto para ser melhor aceite); ii) “Análise dos componentes do produto” que determinam a existência de características físicas ou legalmente necessárias para a aceitação do produto.

Egan e Mckiernan (1994) indicam que a abordagem mais indicada em termos de estratégia de marketing internacional é o estabelecimento de clusters regionais no desenvolvimento do mercado internacional, trabalhando o produto, preço, distribuição e publicidade, em cada cluster. Estes podem ainda ser ainda divididos em segmentos e subsegmentos, tornando-se uma situação mais complexa. Neste sentido também Porter (1998) defende a evolução da estratégia no sentido da especialização.

Czinkota e Ronkainen (2007) indicam que a necessidade de adaptação local é maior para os produtos de consumo, do que para os produtos industriais, o que depende muito do enraizamento cultural da região ou país.

As empresas que optam por *standardizar* o *marketing-mix*, obtêm resultados de maior qualidade e confiança nos produtos e com preços mais baixos. Enquanto que no *marketing-mix* adaptado, o produtor tem mais custos, mas espera maior quota de mercado e retorno. No

entanto, entre os extremos da adaptação e *standardização* existem muitas possibilidades (Kotler e Armstrong, 2009).

Segundo Cateora (1997), para apreciar a complexidade do produto diferenciado versus adaptado, é necessário entender como as diferenças culturais estão ligadas à percepção do valor e importância de um produto para determinado mercado. Quanto maiores as diferenças culturais entre dois mercados, maior a necessidade de adaptação.

Freire (2008) reforça outros autores, referindo que a opção de *standardizar* ou adaptar as atividades internacionais deve ser tomada em todos os níveis da atuação de uma empresa.

Teixeira e Diz (2005) indicam como tendência recente a glocalização, referindo que a globalização e a adaptação fazem parte do intervalo de opções estratégicas da empresa e devem servir de base de decisão, assumindo com pouca frequência posições extremas.

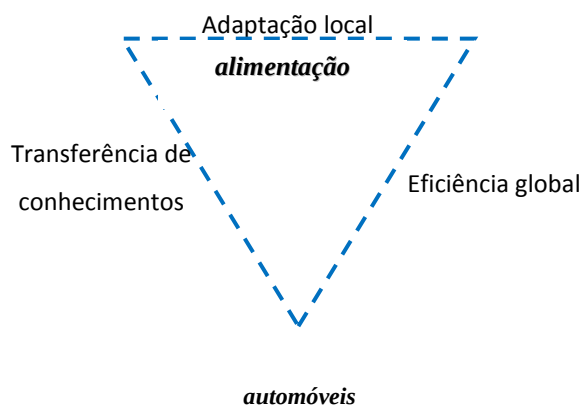
Bradley (2005), reforça a importância da diferenciação quando enumera as fontes de vantagem competitiva. Sendo a primeira, a habilidade da empresa em reduzir custos; a segunda, a habilidade em diferenciar-se de uma forma importante para os consumidores. A diferenciação estratégica ocorre quando se convence o mercado que determinado produto é diferente dos outros produtos da concorrência (Ghauri e Cateora, 2010).

A avaliação de objetivos e recursos de cada empresa é crucial em todas as fases de planejamento das operações internacionais. Deve-se ter noção que as oportunidades num mercado estrangeiro nem sempre são paralelas aos objetivos corporativos; podendo ser necessário alterá-los ou alterar a escala dos planos internacionais ou até abandonando-os Freire (2008).

É consensual que existem diferenças entre cada mercado estrangeiro. Quando se analisa por categoria de produto, por exemplo, o mercado da alta tecnologia, roupa ou música para os jovens, verifica-se padrões que estão altamente *standardizados*. Nos mercados internacionais, em produtos alimentares, o efeito da cultura é elevado, mas com um efeito de escala pequeno, observa-se que estão culturalmente muito ligados e não *standardizados*. Assim a estratégia de marketing apropriada para cada uma das circunstâncias é muito variada, o que exige uma diferente perspectiva das necessidades do consumidor em países e culturas diferentes (Bradley, 2005).

Outra forma de abordar as estratégias de internacionalização, é proposta por Bartlett e Ghoshal (1998), com o modelo da figura 6.

Figura 6 - Modelo de aplicação de estratégias de internacionalização



Fonte: Adaptado de Glass, (1996, in Bartlett e Ghoshal, 1998)

Este modelo contempla nas diversas categorias de produtos, os produtos alimentares e considera de igual forma as três variáveis. Estabelecendo para estes uma estratégia de adaptação local.

As PME sempre tiveram grande peso na economia interna, através da sua representatividade e através da criação de emprego. No entanto, em geral devido aos baixos recursos, têm pouca força fora do território a que pertencem. Segundo Doole e Lowe, (2008) estas PME têm desenvolvido potenciais de rápido crescimento em sectores que envolvem a aplicação de novas tecnologias em nichos de mercado onde a inovação, nos sectores industriais maduros, pode conduzir a novas oportunidades. Sendo possível categorizar a internacionalização das PME através das suas estratégias alternativas, que exploram oportunidades e geram retorno no mercado internacional.

2.4.8 O marketing-mix no contexto internacional

Depois da decisão quanto à forma de entrada no mercado internacional há que desenhar o marketing-mix global, de uma forma tradicional através: do produto, preço, comunicação e distribuição, tomando as respetivas decisões.

Ao nível do produto, segundo Hollensen (2011), há a considerar três parâmetros na oferta do produto a nível internacional: os benefícios do produto, os seus atributos e os serviços de suporte, por esta ordem diminuem as possibilidades de *standardização*. Relativamente aos benefícios do produto, são considerados vários: desempenho, características funcionais, imagem, valor percebido e tecnologia.

Neste contexto McDonald (2008), refere que os objetivos do marketing do produto podem passar por uma ou mais, das seguintes formas: produtos existentes para mercados existentes e/ou para novos mercados; novos produtos para mercados existentes e/ou novos mercados.

Para Cateora, (1997) mesmo que as empresas se esforcem para criar um produto global, existem diferenças que requerem adaptação do marketing-mix. Deverá haver constante rastreio do produto para determinar se existem resistências culturais. Apenas quando as dimensões psicológicas e físicas são conhecidas pelo mercado em questão, se podem tomar as decisões de adaptação.

Kotler e Armstrong (2009) consideram ser um desafio a escolha dos produtos e embalagem a introduzir em cada país. Especialmente a embalagem tem de ser adaptada para respeitar as regulamentações específicas de cada país, em termos de tradução, design, cor ou até dimensão. Em questões de responsabilidade social /decisão: produto e embalagem, obrigações legais para fornecedores, dealers e consumidores, patente proteção, qualidade e segurança de produto, garantias, decisões de embalagem e etiquetagem, custo excessivo, recursos escassos e poluição. Só depois vem a decisão quanto ao grau de *standardização* ou adaptação. Os autores indicam para a necessidade das empresas desenvolverem um serviço de apoio ao produto, pretendido pelos clientes e contra os competidores, através do qual podem determinar os serviços mais importantes.

Segundo Cateora, (1997) o preço é afetado pelo país onde decorre a condução do negócio, o tipo de produto, variações nas condições competitivas e outros fatores estratégicos. Para este

autor as decisões não devem basear-se nos mesmos critérios utilizados no mercado doméstico.

A questão do preço em determinados produtos, em vários mercados, pode não estar dependente das empresas, pode estar estabelecido por conveniência, neste caso os problemas de preço e política de preços são reduzidos (Ghauri e Cateora, 2010). Os mesmos autores consideram que a atribuição do preço internacionalmente é influenciado por fatores como: competição, consumidor alvo, controlo de preço, objetivos de preço e escalada de preço.

No comércio internacional há ainda a considerar a existência de taxas e tarifas de comércio. Estas afetam o preço no consumidor de forma negativa ou de forma positiva, quando os produtores no mercado estrangeiro reduzem a sua margem de retorno de modo a ganharem acesso nesse mesmo mercado (Ghauri e Cateora, 2010).

O conceito de distribuição define-se como o setor de atividade entre a produção e o consumo (Rousseau, 2008). Nos próximos anos os desafios e oportunidades da distribuição vão multiplicar-se (Hollensen, 2011), nomeadamente na gestão desses canais, tecnologia e redes de dados.

A utilização de canais de distribuição semelhantes nos vários mercados, não implica os mesmos custos, pois estes variam consoante o país (Viana e Hortinha, 2002). Estas pontes entre o produtor e o consumidor, representam cerca de 15 a 40% do preço do produto no retalho (Hollensen, 2011).

Como ferramentas de comunicação identificam-se a publicidade, vendas personalizadas, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto.

No âmbito das atividades do marketing, a comunicação é a mais visível e influenciada pela envolvente cultural (Viana e Hortinha, 2002). Na decisão do marketing-mix a comunicação é a última abordagem, é interessante para o consumidor e tem como objetivo final persuadi-lo a comprar o produto no presente ou no futuro (Hollensen, 2011).

No contexto internacional da comunicação há que garantir o controlo dos naturais constrangimentos, entre os quais, a diversidade cultural, as limitações dos media e os

problemas legais, para que a mensagem seja comunicada e recebida em conformidade pelos potenciais consumidores (Ghauri e Cateora, 2010).

2.5 Especificidades do marketing agroalimentar

O marketing agroalimentar é contemplado por inúmeras especificidades e permite criar ofertas atrativas para os mercados alvo. No entanto não se deve focar apenas nas necessidades desses mercados, mas também no microambiente que envolve a empresa. O seu sucesso é determinado pela própria empresa e pelo envolvimento de outros departamentos da empresa, fornecedores, concorrentes, intermediários do marketing, público e clientes (Kotler e Armstrong, 2009). O marketing pretende garantir que o produto alimentar está no local e na forma que o consumidor deseja. Um determinado setor é conduzido pela necessidade de estabelecer estratégias de marketing e se adaptar a condições específicas em diferentes mercados (Agriculture Food Marketing).

O conceito de marketing tem de ser adotado por todo o sistema de marketing e não só pela organização. O sistema de marketing agroalimentar engloba todas as funções e agencia quem desempenha essas atividades, de modo a explorar com vantagem as oportunidades do mercado. Segundo Crawford (2006) cada componente ou subsistema é independente, mas qualquer alteração individual tem um impacto no sistema como um todo. Entretanto, Rosson (1974) considera quatro os subsistemas no marketing agroalimentar: produção, distribuição, consumo e regulamentação.

A política setorial detém vários campos de ação: preços ao produtor, estruturas agrárias/exportações; mercados/fatores de produção; estrutural/desenvolvimento rural. Estes são condicionados por acordos internacionais, como é exemplo a OMC (Organização Mundial para o Comércio).

Após grandes restrições ao comércio e investimento, a seguir à segunda grande guerra, as ações que se seguiram foram determinantes. O GATT foi o precursor do World Trade Organization e foi extremamente eficiente na redução de barreiras ao comércio em todo o mundo (Cavusgil *et al*, 2008). Facultando grandes benefícios para o consumidor.

Nas últimas décadas assiste-se à criação de associações e acordos para a livre circulação de bens e serviços um pouco por todo o mundo, diminuindo as barreiras comerciais. Estes acordos podem representar uma oportunidade ou ameaça às estratégias de internacionalização a definir. Porém, em Portugal, apenas algumas grandes empresas passaram pelo processo de internacionalização na primeira metade do século XX. O percurso pelo mercado global iniciou-se em Portugal com a adesão à EFTA (European Free Trade Association) em 1959 e mais tarde em 1986, com a entrada na Comunidade Económica Europeia, actual UE. O mercado único alterou definitivamente a dimensão, protecção e nível de competição para as empresas portuguesas.

Recentemente assistiu-se à entrada da Venezuela no Mercosul. Este mercado conta, desde 1995, com uma tarifa externa comum (TEC) na comercialização de produtos com países terceiros, com uma taxa que varia entre 0% a 20% (segundo fontes governamentais do Brasil). segundo o 'International Centre for Trade and Sustainable Development'.

Recentemente decorreram negociações entre a UE e o Mercosul com vista a concretizar um acordo de associação, onde um dos focos será a liberalização do comércio. Os chefes de Estado do Mercado Comum do Sul (Mercosul) reuniram-se em Caracas (Venezuela), para discutir o fortalecimento dos mercados internos, a desgravação tarifária entre seus membros, a ampliação do comércio com os países do Caribe e o actual estágio da negociação do acordo de livre comércio com a União Europeia. A 46ª Cúpula foi marcada também pelo retorno do Paraguai e a entrada da Venezuela como membro efetivo do bloco, (este país é também produtor de pequenos frutos e exporta para os países vizinhos, segundo dados do UNCOMTRADE) o qual também é formado por Argentina, Brasil e Uruguai. Durante o encontro, o governo brasileiro propôs acelerar a redução para zero das tarifas de importação de produtos entre o Mercosul e Chile, Colômbia e Peru. Apesar de não pertencerem ao bloco, esses três países mantêm acordos separados de redução de tarifas com o Mercosul e, dependendo do pacto, a tarifa zero seria implementada no final de 2019. Ao concretizar-se o acordo EU-Mercosul será uma das maiores áreas mundiais de comércio livre, abrangendo 750 milhões de pessoas e poderá injetar US\$ 4,5 . 10⁹ na economia anualmente.

No acordo UE-Marrocos, regista-se a 14 de Dezembro de 2011, a adoção de negociações para "Deep and Comprehensive Free Trade Areas" (DCFTA) com o Egipto, Jordânia, Marrocos e Tunísia. Em linhas gerais este acordo permite: o acesso ao mercado europeu com isenção de direitos aduaneiros para produtos manufacturados e um tratamento preferencial para produtos

agrícolas, transformados ou não e produtos resultantes da pesca. Marrocos está abrangido pela Política Europeia de Vizinhança, especificamente por um Plano de Ação que prevê o aprofundamento das relações comerciais com a UE. Marrocos é igualmente signatário do Acordo de Agadir, juntamente com o Egito, a Jordânia e a Tunísia, que faz parte de uma etapa para a criação de uma zona euro-mediterrânica de comércio livre. Celebrou também acordos de comércio livre com a Turquia e com países da Associação Europeia de Comércio Livre (AECL).

De salientar que Marrocos integra «The Morocco Integrated Agriculture and Agribusiness Program» um dos programas de ajuda internacional promovido pelos EUA, no caso de Marrocos promove o desenvolvimento de estratégias nas finanças rurais (USAID, 2008).

Do lado da UE acordou-se a liberalização imediata dos direitos aduaneiros dos produtos vindos de Marrocos em 55%, tendo sido preservado alguns produtos comunitários hortofrutícolas mais sensíveis. Do lado de Marrocos, a liberalização imediata de 45% em valor das importações provenientes da EU, valor que atingirá 70% num período de transição de 10 anos. Nesta parte, são os produtos agrícolas transformados os mais beneficiados, segundo informação da Comissão Europeia.

Relativamente ao Acordo EU-India, sendo a União Europeia um dos maiores parceiros comerciais, as condições não foram ainda ratificadas. De ambos os lados existem alguns assuntos para acordar, no setor automóvel, software e serviços, entre outros. De referir que a Índia além de um grande mercado, continua com crescimento na ordem dos 6% ao ano.

Identificam-se em seguida no Quadro 7. os acordos de comércio mais conhecidos, existentes entre Estados.

Quadro 7. Identificação dos Acordos de Comércio

Comunidade Andina das Nações (CAN)
União do Magrebe Árabe (UMA)
ASEAN
Mercado Comum Centro-Americano
Acordo Centro-Europeu de Comércio Livre
Mercado Comum da África Oriental e Austral (COMESA)
Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO)
União Europeia (UE)
Grande Área do Comércio Livre Árabe (GAFTA)
Mercosul
NAFTA
Associação Europeia de Comércio Livre (AECL)
Acordo Livre Comércio da Ásia do Sul
Organização Mundial do Comércio (precedido pelo GATT)
Magrebe

Fonte: Adaptado de Ferreira *et al*, (2011)

Uma tendência global importante é a atual evolução das regiões dos mercados multinacionais. Nestes mercados os diferentes grupos de países procuram benefícios económicos mútuos. Entre estes salienta-se a redução do comércio intrarregional e das barreiras tarifárias (Cateora, 1997).

2.6 Síntese

Neste capítulo fez-se uma revisão sobre a temática da internacionalização, tentando enquadrar alguns pontos ao setor agroalimentar nomeadamente a micro e pequenas empresas. Clarificou-se o desafio das empresas atuais, na aquisição de competências a nível do

marketing e na reflexão sobre a importância da integração de uma estratégia de marketing internacional.

Segundo Bartlett e Ghoshal (1998), o grau de herança administrativa de uma organização pode dificultar a sua capacidade de mudar, sendo provável que as rotinas e práticas estabelecidas impeçam o desenvolvimento de competências de marketing. A probabilidade do seu sucesso é influenciado pela natureza da sua propriedade.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na constituição do processo de investigação e que concretiza os objetivos estabelecidos inicialmente neste trabalho. Descreve-se o tipo de pesquisa aplicada, a população alvo, a amostra, a forma de recolha de dados e o procedimento de análise dos dados que conduz à validação das conclusões.

3.1 Tipo de pesquisa e objetivos

O caso de estudo é referenciado por Yin (2005) como uma pesquisa empírica que investiga fenómenos contemporâneos dentro dos limites da vida real, especialmente quando esses limites entre o contexto e o fenómeno não são evidentes, podendo ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias como descritivas e explicativas. Assim, segundo o autor, recorre-se a este tipo de pesquisa pelo facto da problemática ser relativamente recente e estar em franco desenvolvimento, onde são utilizadas várias fontes de evidência e quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas. O que ocorre devido à complexidade do tema da internacionalização e à pouca informação disponível a nível internacional, nomeadamente na europa e também no contexto português. Assim a aplicação desta metodologia do estudo de caso revela-se a mais adequada à investigação pretendida.

A pesquisa científica pode ter uma abordagem quantitativa ou qualitativa. Neste caso, é um estudo qualitativo por natureza que permite visualizar a problemática através de diferentes perspetivas, que até aqui não foram aplicadas neste contexto e setor.

O presente trabalho segue uma orientação de marketing. Segundo Malhotra (2004) a pesquisa de marketing tem como objetivo desenvolver a tomada de decisão no que diz respeito à identificação e solução de problemas e oportunidades de marketing.

As técnicas de pesquisa qualitativa no trabalho de campo são usadas para recolher, processar e analisar a informação mais relevante. Para Taylor and Bogdan, (1998) o método qualitativo investiga dados descritivos: textos, conversações e comportamentos observados.

A pesquisa segue uma orientação exploratória para definir e clarificar o problema em estudo e para obter um maior conhecimento. O desenvolvimento da pesquisa foi abordada essencialmente de forma qualitativa. A pesquisa qualitativa está associada a opiniões e significado de ações em pequena escala que permitem gerar informações com profundidade (Bryman, 2004).

O tipo de pesquisa desenvolvida permitiu a redação do segundo capítulo do presente trabalho e também a elaboração dos instrumentos de pesquisa através de fontes primárias, determinantes para a concretização dos objetivos inicialmente propostos:

- Realizar uma revisão da literatura sobre internacionalização e estratégias de marketing internacional a fim de identificar as estratégias mais adequadas ao setor dos pequenos frutos.

- Fazer uma análise externa ao ambiente de marketing internacional para identificação de oportunidades e ameaças.

- Realizar uma análise dos concorrentes a nível internacional.

- Avaliar os recursos e capacidades do setor a nível nacional, identificando os pontos fortes e fracos.

- Propor um conjunto de linhas de orientação no desenvolvimento de uma estratégia de marketing internacional para o setor.

3.2 Desenho da investigação

Após a preparação do projeto de dissertação progrediu a revisão bibliográfica e desenvolveram-se as várias etapas da pesquisa qualitativa.

Seguiu-se a caracterização do setor dos pequenos frutos em Portugal, começando por uma contextualização seguida pela quantificação da produção, estrutura do setor e evolução. O que permitiu uma visão crítica e interpretativa sobre a informação disponível.

Durante o estudo do setor e a definição de uma estratégia de marketing internacional, pontualmente não foram identificadas algumas fontes de informação, dado que se fundamentaram no conhecimento e experiência profissional na área, do autor do presente trabalho.

Posteriormente para confirmar dados da pesquisa, colmatar algumas lacunas de informação e para aprofundar o conhecimento sobre a problemática do estudo, utilizaram-se fontes primárias através da realização de entrevistas semiestruturadas.

Com o objetivo de adaptar as questões ao entrevistado e aprofundar o seu conhecimento com relativa flexibilidade aplicaram-se entrevistas semiestruturadas. Desta forma explora-se melhor a temática permitindo a introdução de questões adicionais que enriquecem o estudo exploratório.

Através do trabalho de campo aplicou-se também uma pesquisa exploratória, que consistiu na recolha de imagens em lojas de retalho, visitas a algumas explorações e infraestruturas da produção, participação num colóquio e numa conferência sobre o tema, onde se incluíram as conversas informais com os *players* do setor em estudo. A metodologia aplicada no trabalho de campo fundamentou a posterior análise interna e parte da análise externa, pois os contatos efetuados são elementos da concorrência e consultores internacionais.

A partir da revisão bibliográfica adaptou-se um modelo de Bradley (2005) para a delineamento de uma estratégia de internacionalização para o setor dos pequenos frutos seguindo as fontes secundárias.

Desta forma pretende-se atingir os objetivos específicos propostos, com a realização de uma análise externa para identificação de oportunidades e ameaças; a realização de uma análise dos concorrentes a nível internacional; a avaliação dos recursos e capacidades do setor a nível nacional, identificando os pontos fortes e fracos; o desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização para as empresas e organizações do setor dos pequenos frutos, através da matriz SWOT. A análise SWOT é largamente utilizada na área da economia agrícola e indústrias agroalimentares (Djurkovic, 2012). A partir desta análise progride a definição de uma estratégia de marketing internacional para o setor, o que representa a conclusão do trabalho.

3.3 População e amostra

A seleção da amostra, a decisão sobre a população alvo e o tamanho da amostra são claramente uma tarefa complexa. Taylor and Bogdan (1998) referem que é o potencial de cada caso selecionado o que ajuda o investigador a desenvolver contributos para a área em estudo.

Por questões de adequação ao caso, entre as técnicas de amostragem não probabilística, selecionou-se a amostra por conveniência (Malhotra, 2004). Desde a primeira prospeção de contatos foram indicados outros também pertinentes.

Para a realização das entrevistas selecionaram-se empresas produtoras de pequenos frutos, em nome individual e organizações, de forma a obter uma visão heterogénea da realidade. Selecionaram-se produtores instalados à mais de três anos e com pelo menos dois anos de produção, de modo a verificar-se alguma experiência e maturidade. Fora da amostragem ficaram indivíduos cujo projeto de instalação se encontra aprovado ou em fase de instalação, sem experiência no setor ou qualquer outra referência à produção agrícola. Inicialmente selecionaram-se os produtores mais representativos do setor em estudo, para obter os melhores resultados qualitativos e determinantes. Entrevistaram-se dez produtores, um investigador e um *international trader*. A localização das explorações produtoras variou entre o distrito de Braga e o Algarve. Nomeadamente visitaram-se in loco, as organizações localizadas em Sever do Vouga, Leiria, Fundão, e Algarve, o que se mostrou determinante na heterogeneidade e qualidade da informação recolhida e percebida.

3.4 Recolha de dados

O recurso a múltiplas fontes de dados é sempre uma vantagem nos estudos de caso, segundo Malhotra (2004); Yin (2005), nenhuma fonte ou método prevalece sobre os outros em todas as situações.

Em função da pesquisa exploratória pretendida, a recolha de informação iniciou-se com a escolha do material temático a selecionar, através de fontes secundárias. Os instrumentos de recolha foram os seguintes:

a. Levantamento e revisão bibliográfica

b. Entrevistas

c. Trabalho de campo

a. O levantamento bibliográfico consistiu num reconhecimento das fontes de dados disponíveis e no enquadramento destas no setor dos pequenos frutos, que por sua vez integra o setor agrícola, com todas as suas especificidades.

A revisão da literatura efetuou-se através de várias fontes secundárias, consultaram-se livros de texto, bases bibliográficas, consultaram-se e selecionaram-se artigos científicos e artigos académicos, notícias publicadas na internet e atualizadas dos mercados pioneiros deste setor, cuja abordagem ao marketing se iniciou desde o início da década de 70. Nomeadamente na América do norte e sul. Pesquisaram-se sites de mercados agrícolas e cotações.

Com vista a seguir o objetivo principal do trabalho, a definição de uma estratégia de marketing internacional para o setor dos pequenos frutos, faz-se uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de internacionalização de empresas e globalização, consequências para os mercados e para o comércio mundial. Identificam-se as razões que levam à internacionalização das empresas, neste caso, de um setor e as orientações de marketing internacional onde se consideraram artigos científicos e académicos, respeitantes a estratégias de marketing de pequenas e médias empresas, sempre que possível agroalimentares. Dado que estas estruturas empresariais são características da produção, distribuição e comercialização no setor português.

Os dados recolhidos na informação secundária após análise, foram utilizados para definir e estruturar a pesquisa de dados primários.

b. Os dados resultantes da interpretação das fontes secundárias foram selecionados e enquadrados num guião de entrevista (anexo 1 ao capítulo III), que posteriormente foi a base de elaboração do questionário de entrevista (anexo 2 ao capítulo III) aos produtores e aos outros intervenientes. Realizaram-se um total de doze entrevistas, aos principais intervenientes do setor. Sendo que este valor é considerado apropriado e aconselhável, para o número de casos abordados (Eisenhardt, 1989). Num universo de 196 explorações de

pequenos frutos (INE, 2009) entrevistaram-se dez produtores, um investigador e um *international trader* que integram a cadeia valor do setor.

As entrevistas semiestruturadas aplicaram-se a gestores e a responsáveis de marketing, de empresas e organizações de produtores, a investigadores de organizações governamentais, e a um *internacional trader*. Todas as entrevistas foram presenciais e tiveram lugar nas explorações agrícolas e durante o “IV Colóquio dos Pequenos Frutos” em Faro.

As entrevistas tiveram uma duração média de 30 minutos cada e foram realizadas num período entre Maio de 2012 e Abril de 2013. Durante todas as entrevistas tomaram-se as devidas precauções no sentido de respeitar a privacidade dos entrevistados, condição indicada por Malhotra, (2004).

O guião de entrevista semiestruturada, inclui os seguintes temas: agradecimento ao entrevistado pela disponibilidade e apresentação dos objetivos do trabalho. Referência ao carácter confidencial dos dados recolhidos. Uma breve apresentação do entrevistado e a forma como iniciou a sua atividade, primeira forma de internacionalização e atual estratégia de entrada e manutenção nos mercados internacionais; para concretizar uma abordagem ao ambiente de marketing, explorou-se o conhecimento do entrevistado sobre o setor dos pequenos frutos e a sua opinião sobre a evolução e tendências do mercado, no contexto do marketing. Sendo registadas as principais realizações e dificuldades explícitas no percurso da cadeia de valor; a existência de um gestor de marketing ou de um plano de marketing na empresa; a forma como o entrevistado trabalha as variáveis do marketing-mix; quais as parcerias que foram estabelecidas. Com esta observação pretende-se concluir através das indicações dadas, sobre os recursos e capacidades da empresa em questão. A respeito do trabalho de dissertação também foram solicitados comentários e sugestões.

Após cada entrevista foi elaborado um resumo individual e sequencial dos dados recolhidos, que embora tenha obedecido ao guião, foi intencionalmente exploratório para a(s) vertente(s) em que o entrevistado poderia ser uma mais-valia para a cedência de informações. Em cada situação colocaram-se algumas questões adicionais.

c. Para complementar a falta de dados sobre a temática e para incrementar a qualidade da informação recolhida realizou-se algum trabalho de campo, durante 2012 e início de 2013. A

pesquisa de campo também foi aplicada durante a realização de algumas entrevistas de forma a consolidar conhecimentos e contextualizar os dados recolhidos junto dos entrevistados.

Durante a fase de trabalho de campo realizou-se em 21 e 22 de Abril o "IV Colóquio Nacional da Produção dos Pequenos Frutos" em Faro, cujo tema central foi a sustentabilidade e competitividade para a exportação. A participação neste evento mostrou-se fundamental no entendimento e conhecimento real da situação atual bem como das linhas de tendência para o desenvolvimento do setor em Portugal e na Europa (ver Anexo 4).

Para atualização de informações sobre o setor, em 9 de Abril de 2013 assistiu-se à Conferência "Produção sustentável de pequenos frutos. Que futuro?", promovida pelo INIAV e pelo COTHN, em Oeiras (Anexo 5). Abordaram-se de novo alguns *stakeholders* e registaram-se informações adicionais a nível nacional e acerca do ambiente internacional.

Foram recolhidos dados através de imagens em vários retalhistas alimentares. Nomeadamente, sobre a disponibilidade do produto, épocas, preço, origem do produto e as marcas disponíveis.

3.5 Análise dos dados

Após a revisão de literatura que definiu as orientações para este estudo, efetuou-se uma triangulação da informação recolhida, no sentido de consolidar a análise qualitativa através da informação recolhida nas entrevistas semiestruturadas e no trabalho de campo.

Os dados recolhidos pelas entrevistas foram estruturados de modo a serem utilizados na análise de recursos e capacidades do setor.

Ainda que os estudos de caso sejam essencialmente de caráter qualitativo, é possível fazer uso de dados quantitativos para melhorar o entendimento de algum aspecto da questão pesquisada (Gonçalves e Meirelles, 2004). Neste sentido, durante o Capítulo V aplicou-se a quantificação em parte das respostas ao questionário no sentido de reforçar e validar alguma da pesquisa antecedente.

Os dados recolhidos no trabalho de campo consolidaram algumas informações da análise interna e do ambiente de marketing internacional.

Através do modelo selecionado para desenho de uma estratégia de internacionalização dos pequenos frutos, utilizou-se uma matriz SWOT para identificar conjuntamente os resultados obtidos através das análises interna e externa do setor.

Validou-se as tendências e padrões determinados e concluiu-se o presente trabalho.

4. O SETOR DOS PEQUENOS FRUTOS

4.1 Contextualização

Segundo o diagnóstico do Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral (GPP) o período recente entre 2007 e 2012, foi marcado pela recessão económica, diminuição do PIB, aumento do desemprego.

Regista-se que na década 2000 a 2010, o setor primário representou apenas 2% do VAB, mas representou cerca de 10,9% do emprego nacional, GPP (2013, in INE, 2012).

No mesmo período de 2007-2012, a evolução do volume da produção agrícola tem sido acompanhado por um decréscimo acentuado na sua valorização o que tem influenciado negativamente o rendimento dos agricultores. Também se assistiu a uma diminuição de recursos que são afetos à agricultura portuguesa, particularmente o volume de trabalho. A evolução regista um grande aumento das exportações e uma tendência positiva de estabilidade do VAB (valor acrescentado bruto) gerado. Apesar da contribuição positiva do aumento das exportações e da diminuição das importações internamente, registou-se também um aumento do consumo de bens alimentares que foi superior ao aumento verificado na produção mundial.

Em termos estruturais, a maioria das explorações agrícolas 70% , situam-se no norte e centro do país, enquanto 55% da SAU (superfície agrícola utilizada) encontra-se no Alentejo. Embora nos últimos dez anos se tenha assistido a um aumento da dimensão média das explorações, 75% das explorações ainda tem menos de 5 hectares de SAU, com apenas 11% da SAU. Enquanto as explorações com mais de 20 hectares reúnem cerca de 76,2% da SAU (INE 2010, in RGA 2009).

Relativamente ao modo de produção, no período de 2009 e 2011 o número de produtores em sistema de produção biológica de hortícolas aumentou 15% em média, e a área relativa teve um aumento de 59 hectares o que representa 8%.

O setor agrícola em Portugal é caracterizado por empresas, na sua maioria do tipo familiar, com cerca de 80% do volume da mão-de-obra (INE 2010, in: RGA 2009) e com a produção muito dispersa. De salientar nas empresas referidas, 25,8% dos agricultores têm atividade exterior

remunerada, 48% tem mais de 65 anos e apenas 8% detêm o ensino secundário ou superior, em dados relativos a 2009. No universo das explorações agrícolas, 2% correspondem a empresas agrícolas que representam 7000 unidades sob a forma jurídica de sociedade e que exploram uma SAU de 142 hectares em média. Apesar deste quadro recente, a dimensão económica e grau de organização é baixo quando comparado com a UE (GPP, 2013). Relativamente ao subsector hortofrutícola, Portugal possui um grau de organização de apenas 20%, comparado com os 43% da média da UE.

Embora nos últimos dez anos o peso do setor agrícola tenha diminuído ligeiramente, nos últimos anos o setor aumentou a sua relevância no conjunto das sociedades não financeiras, de 12% em 2008 para 13% em 2011. Neste referido ano o setor agrícola compreendia cerca de 28 mil empresas, que representavam 8% do total das empresas e 13% do volume de negócios (nas sociedades não financeiras), vide quadro 8.

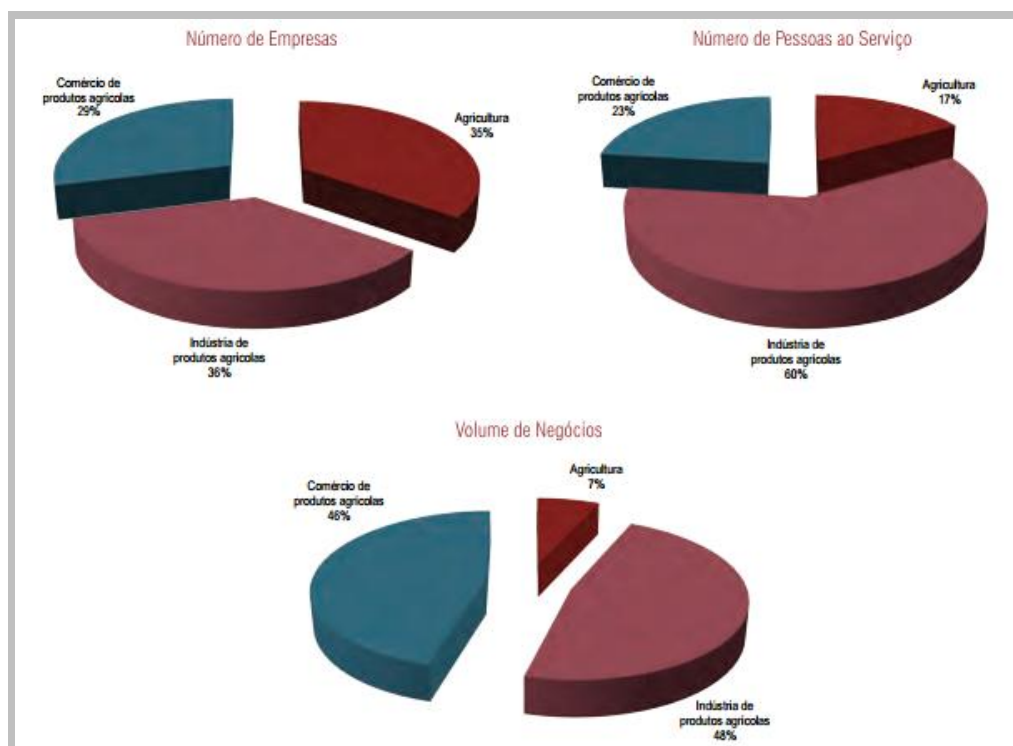
Quadro 8. Peso do setor agrícola

	Número de Empresas	Volume de Negócios	Número de Pessoas ao Serviço
Setor Agrícola	7.6%	13.2%	8.6%
Agricultura	2.7%	0.9%	1.4%
Indústria de produtos agrícolas	2.7%	6.3%	5.2%
Comércio de produtos agrícolas	2.2%	6.0%	2.0%

Fonte: Banco de Portugal, 2012

Na estrutura do setor por segmento de atividade, observa-se um equilíbrio quanto ao número de empresas e salienta-se o volume de negócios (93% do setor) nos segmentos do comércio e da indústria de produtos agrícolas. Na quantificação do número de pessoas que trabalham por segmento, destaca-se a indústria de produtos agrícolas com 60% (Fig. 7).

Figura 7 - Estrutura do setor por segmento de atividade



Fonte: Banco de Portugal, 2012

Com base em indicadores por classe de dimensão económica, a dimensão económica média das explorações agrícolas é baixa, com 15 mil euros de valor de produção, onde 77,7% das explorações pertencem às micro empresas, seguido por 16,6% de pequenas empresas (GPP 2013, in INE, 2012).

As PME's sempre tiveram um grande peso na economia interna, através da sua representatividade e através da criação de emprego. No entanto, em geral devido aos baixos recursos, têm pouca força fora do território a que pertencem. Segundo Doole e Lowe, (2008) as PME têm desenvolvido potenciais de rápido crescimento em setores que envolvem a aplicação de novas tecnologias e em nichos de mercado onde a inovação, nos sectores industriais maduros, o que pode conduzir a novas oportunidades. Os mesmos autores, referem que estratégias alternativas conseguem explorar oportunidades e gerar retorno no mercado internacional. Enquanto que na agricultura se assistiu a uma expansão, nos segmentos de atividade, a indústria e comércio de produtos agrícolas houve uma retração, desde 2008.

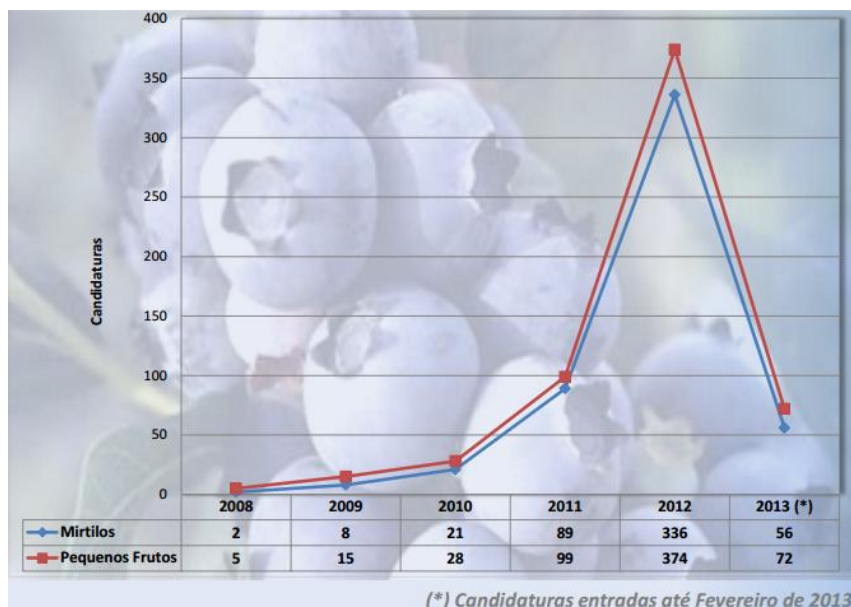
Quanto à estrutura do comércio internacional dos produtos agroalimentares, entre 2007 e 2008, , houve uma diminuição 0,7% nas importações no segmento dos produtos hortícolas e um aumento de 0,1% nas exportações. Em relação aos produtos agroalimentares em geral, as importações intra UE diminuíram 2%, enquanto que as exportações tiveram também uma diminuição de 1%, sendo a Espanha o país com maior representatividade. Fora da EU, no mesmo período de tempo, assistiu-se a um aumento quer das importações quer das exportações. Referente às importações destacou-se o Brasil e quanto às exportações, Angola foi o principal país destino (Silva, 2011) vide anexo 7.

As micro e pequenas empresas mais representativas no setor dos pequenos frutos são aquelas cuja produção principal são outras culturas hortícolas e que agora entram no mercado destes frutos como estratégia de diversificação, aumentando a oferta para novos segmentos e mercados. Ou noutros casos, empresas que transferiram a cultura principal para os pequenos frutos, nomeadamente a framboesa no centro e sul do país, ou o mirtilo principalmente a norte e algum no centro do país. Um estudo do Banco de Portugal (2012), mostra uma elevada concentração das sedes sociais das empresas, do setor agrícola no litoral do país (anexo 6), assim como, quando é considerado o volume de negócios. A aferição da dinâmica entre as empresas criadas e as encerradas mantem-se estável, à exceção do ano de 2010.

4.2 Caracterização do setor

No setor dos pequenos frutos assiste-se a um significativo grau de empreendedorismo, no sentido de criação do próprio emprego e ao mesmo tempo no aproveitamento das medidas do Programa de Desenvolvimento Rural (PRODER) e das ajudas à exportação. O PRODER vigora de 2007 a 2013, consiste em medidas de dinamização das zonas rurais, com o objetivo geral de apoio à competitividade e desenvolvimento sustentável (www.proder.pt). Entre 2010 e 2012 passaram de 28 projetos aprovados para 374 projetos em pequenos frutos, (DRAP, 2013) e em 2013 este programa superou as metas de concretização esperadas pelo governo português (Fig.8). Integrado no QREN, o COMPETE – programa operacional fatores de competitividade também oferece apoio às empresas já instaladas e que pretendem promover o investimento. No quadro comunitário que agora inicia, os apoios PDR 2020, mantêm os apoios à criação, investimento e reestruturação das explorações agrícolas.

Figura 8 - Pedidos de Apoio PRODER, aprovados



Fonte: DRAPN, 2014

A produção de pequenos frutos em Portugal é relativamente recente, a primeira empresa de produção exclusiva de pequenos frutos estabeleceu-se em 1991 e atualmente está entre as mais representativas de Portugal, a Beira Baga. Outro exemplo, é o agrupamento de produtores Delícias do Tojal, que se estabeleceu como empresa em 1986, e integrou a produção em escala de pequenos frutos em 1996. O cultivo de pequenos frutos em Portugal realiza-se em cultura protegida normalmente, mas também em cultura ao ar livre. Em qualquer das formas é um sistema de produção para escoamento da produção para o mercado externo.

O cultivo e comercialização em fresco de pequenos frutos em Portugal intensificou-se especialmente na última década, revelando as excelentes capacidades técnicas, de localização estratégica da produção e o benefício das condições edafo-climáticas. Estes fatores permitem um poder competitivo que se destaca, quer ao nível da produtividade, quer ao nível da disponibilidade de oferta no mercado. Isto é, as condições oferecidas em Portugal, permitem uma antecipação do produto em relação à produção nos restantes países da Europa e permite durante a escassez de oferta dos dois hemisférios, intercalar a oferta de Portugal com a disponibilidade da produção. Atualmente alguns produtores da região do Algarve, já disponibilizam framboesa durante todo o ano.

A montante da cadeia de valor, Portugal beneficia da partilha de variedades melhoradas em países estrangeiros (nomeadamente Holanda) e através das variedades disponibilizadas exclusivamente através de parcerias.

As entidades não governamentais e governamentais intervenientes quer ao nível da produção quer no melhoramento de plantas, são a Associação para a Gestão, Inovação e Modernização (AGIM) e o Instituto Nacional dos Recursos Biológicos (INRB). Também se conhecem agrupamentos de produtores, como é exemplo a Mirtilusa, em associação com universidades portuguesas que desenvolvem atualmente alguns estudos na área da produção. Bem como produtores importadores exclusivos de material vegetal de qualidade para Portugal.

No setor dos pequenos frutos existe uma concentração da produção em quatro grandes produtores ou organizações, cuja quantificação apenas é disponibilizada por área (quadro 9). A organização de produtores Madre Fruta, possui 32 sócios produtores entre os quais um dos maiores produtores nacionais a Hubel Produção Agrícola com sede em Olhão, a área disponível refere-se à organização de produtores que esta integra, a Madre Fruta. A Mirtilusa, Sociedade de Produtores Horto-Frutícolas, abrange aproximadamente 30 hectares entre associados e não associados. A Mirtisul, sociedade por quotas, possui 17 hectares de mirtilos em Grândola. A Beira Baga, sociedade de produção e comercialização de pequenos frutos, situada no Fundão, a área refere-se à produção própria, mas também comercializa a produção de outros produtores. No quadro 9 indicam-se os principais produtores nacionais em 2013, em plena produção.

Quadro 9. Principais Produtores de pequenos frutos

Produtor	Área (hectare)
Madre Fruta	82 ha
Mirtilusa	30 ha
Mirtisul	17 ha
Beira baga	15 ha

Elaboração própria

A nível europeu Portugal integra a organização EuroBerry, este grupo foi constituído em 1990 e consiste num projeto europeu de 28 países, cujo objetivo é fornecer o conhecimento e as ferramentas necessárias para o desenvolvimento da alta qualidade a preços competitivos no setor dos pequenos frutos. O programa atual intitula-se COST Action, e propõem desenvolver a investigação do cultivo de pequenos frutos, o que implica a cooperação entre programas de investigação, científica e tecnológica, que envolvem determinados países selecionados.

Segundo o Recenseamento Geral Agrícola (RGA) de 2009, e o INE (2012), obtiveram-se dados que permitiram dimensionar de uma forma aproximada as áreas de pequenos frutos (quadro 10). No total aproximado de 202 hectares de pequenos frutos em 2009 e 258 hectares em 2011, em ambos os valores não se incluí a área de produção da groselha.

Quadro 10. Áreas de produção nacionais

Pequenos frutos	Áreas de produção (ha)	
	2009 (RGA)	2011 (INE 2012)
Framboesa	139,4	164
Mirtilo	36,2	75
Groselha	...	...
Amora	26,4	19

Fonte: INE 2011; RGA 2009

Para a groselha não foram disponibilizados dados, no entanto através da balança comercial pode-se obter alguma dimensão da representatividade deste pequeno fruto.

4.3 Marketing-mix

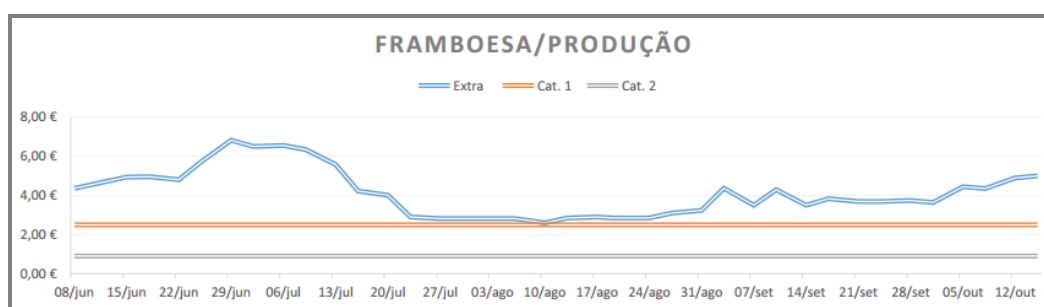
As variáveis controláveis em ambiente doméstico consistem no marketing-mix e são: o preço, o produto, a distribuição e a promoção, são estas variáveis que uma organização tem capacidade de atuar e modificar.

a. Preço

O preço dos pequenos frutos determina-se em função da oferta e da procura nos mercados, variando ao longo do ano. As condições climáticas influenciam não só a disponibilidade no mercado dos frutos produzidos ao ar livre, mas também influenciam a procura por parte do consumidor. Como é exemplo a situação de baixas temperaturas registadas no final do primeiro trimestre de 2012, que provocou uma diminuição do consumo em fresco do produto.

Segundo o Jornal Beira Vouga da primeira quinzena de Novembro de 2011, o preço pago pelo mirtilo e pela groselha baixou relativamente ao ano anterior, em que o nível de preço do mirtilo foi considerado 'bom'. Em 2012 o fruto voltou a ser desvalorizado e o mesmo aconteceu com a groselha. Segundo a Mirtilusa, o fruto produzido na região entrou no mercado em simultâneo com a produção espanhola, o que gerou uma destabilização nos preços. A mesma situação repetiu-se em 2014, em que a introdução de produção de Espanha comprometeu a colheita de mirtilo em Sever do Vouga. Confirmando a relativa instabilidade de preços, e adotando como exemplo a framboesa, a figura 9 mostra a variação dos preços ao produtor na época de maior oferta para as diferentes categorias. É no preço da framboesa da categoria extra, que se observa maior flutuação.

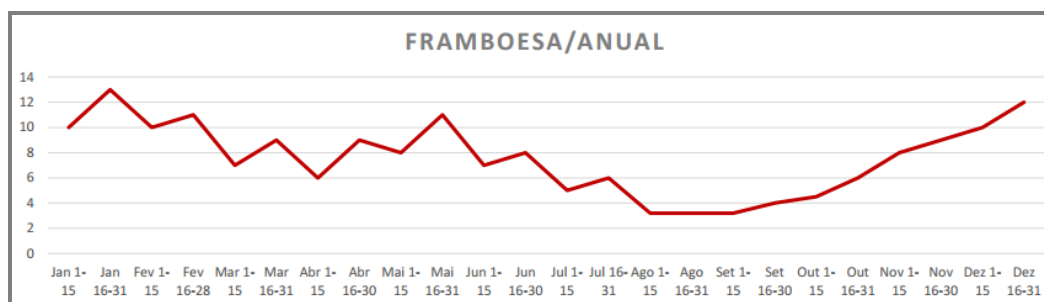
Figura 9 - Preço da framboesa ao produtor 2013



Fonte: www.deliciasdotojal.com

Na figura 10 apresenta-se para a framboesa, a flutuação anual dos preços ao produtor, onde se destacam os preços do mês de janeiro e do último trimestre do ano.

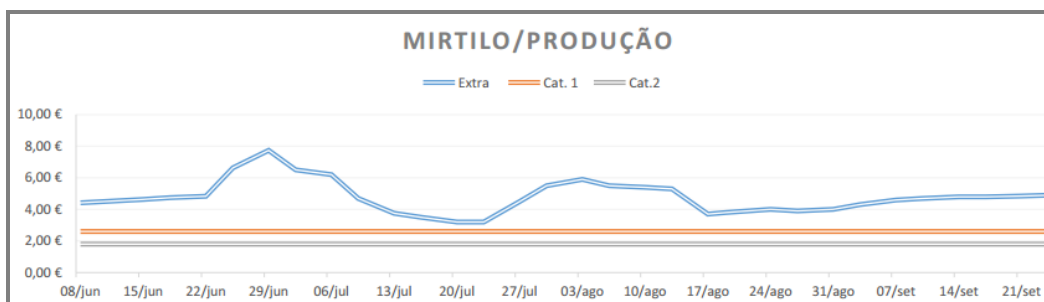
Figura 10 - Flutuação anual do preço da framboesa 2013



Fonte: www.deliciasdotojal.com

Os preços na produção para os pequenos frutos valorizam-se essencialmente para a categoria extra, esta é a selecionada para a exportação e é onde se observa uma maior flutuação de preços, relativamente às outras categorias comercializadas. No mercado interno comercializam-se predominantemente as categorias I e II (fig.11).

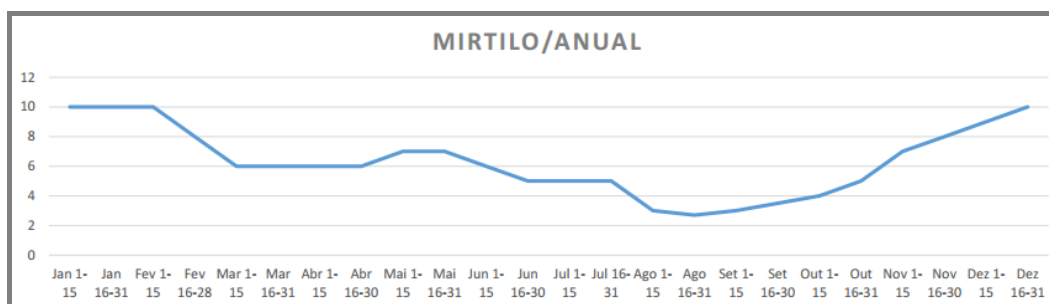
Figura 11 - Preço do mirtilo ao produtor 2013



Fonte: www.deliciasdotojal.com

Para o mirtilo verifica-se também no primeiro e último trimestres, o alcance de preços mais altos para o produtor (fig.12).

Figura 12 - Flutuação anual do preço do mirtilo 2013



Fonte: www.deliciasdotojal.com

b. Produto

Mostram-se em seguida as formas de apresentação dos pequenos frutos em lojas de retalho e em mercados abastecedores. Devido à perecibilidade dos pequenos frutos as embalagens usadas à colheita são as definitivas, isto é para o cliente final. A embalagem de 125g é normalizada para uma só espécie de fruto. Enquanto as embalagens mix podem apresentar outros pesos, 130g ou 170g e uma mistura de duas ou três espécies de frutos. Além do *packaging* apresentado podem surgir algumas embalagens de um quilograma utilizadas localmente, para pequenas indústrias transformadoras locais e fora dos circuitos comerciais habituais, como é exemplo algumas pastelarias.

Figura 13 - Caixa de mirtilos a granel



Autor: J. Macieira (2012)

O mirtilo é também comercializado em caixas a granel de 3 Kg (fig. 13) e em caixas de 1 Kg. No caso da groselha além da embalagem normalizada, também se apresenta em caixas de 1 quilograma. A escolha da embalagem é determinada entre outros fatores, pela facilidade em manusear os pequenos frutos e pela respetiva perecibilidade.

Figura 14 - Amora preta ‘Baga fresca’



Figura 15 - Embalagem de ‘Frutos do Bosque’ Continente



Fonte: Elaboração própria

Os pequenos frutos são geralmente apresentados individualmente ou em embalagens mix, compostas por três tipos de frutos, figuras 14 e 15, respetivamente.

Figura 16 - Embalagem de 'Frutos do Bosque' El Corte Inglés



Fonte: Elaboração própria

Em 2013 surgiram outras embalagens (fig. 16 e 17), tornando-se mais atrativas e seguindo a inovação registada noutros frutos frescos, nomeadamente a uva de mesa, com a apresentação em copo dos pequenos frutos.

Figura 17 - Embalagem em forma de copo, no Pingo Doce



Fonte: Elaboração própria

Apresentam-se em seguida os valores da balança comercial, em quantidade (toneladas) e em valor (euros) registados respetivamente nos quadros seguintes.

Quadro 11. Comércio internacional (t)

Comércio internacional 2012-2014							Variação			
<i>Quantidade</i>	2012		2013		2014 (jan-out)		2013		2014	
<i>ton</i>	entradas	saídas	entradas	saídas	entradas	saídas	entradas	saídas	entradas	saídas
mirtilo	1165.4	194.4	559	126.4	278.3	164.2	-52%	-35%	-50%	30%
framboesa	73.1	3652	76.3	3371.5	64.8	5390.9	4%	-8%	-15%	60%
groselha	37.3	42.5	184.6	48.2	274.6	41.3	395%	13%	49%	-14%
amora	66.6	197.8	42	204.2	42.9	79.6	-37%	3%	2%	-61%

Fonte: GPP/SIMA

Como se observa no quadro 11, a produção de mirtilo aumentou em Portugal o que explica as menores entradas. De um modo geral, Portugal está a exportar mais ao longo do tempo, verificando-se o contrário para groselha. No caso das amoras o decréscimo em 2014 é uma consequência efetiva da falta de comunicação dos dados pelos agricultores. De um modo geral, Portugal importa menos e exporta mais, mas é a framboesa que mais se destaca com o aumento das exportações para 55 milhões de euros, em 2014 (quadro 12).

Quadro 12. Comércio internacional (valor)

Comércio internacional 2012-2014							Variação			
<i>Quantidade</i>	2012		2013		2014 (jan-out)		2013		2014	
<i>1000 eur</i>	entradas	saídas	entradas	saídas	entradas	saídas	entradas	saídas	entradas	saídas
mirtilo	1621	1114	1401	983	1314	922	-14%	-12%	-6%	-6%
framboesa	440	26999	203	26076	451	55104	-54%	-3%	122%	111%
groselha	150	893	253	1197	272	768	69%	34%	8%	-36%
amora	605	1733	366	1666	385	715	-40%	-4%	5%	-57%

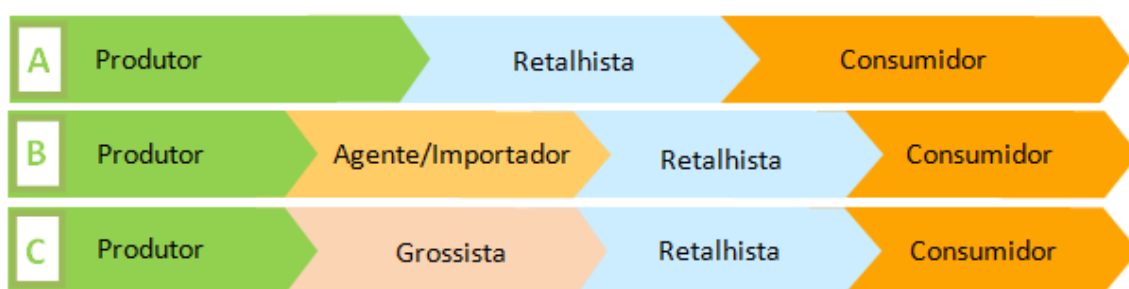
Fonte: GPP/SIMA

c. Distribuição

O retalho é caracterizado pela grande e pequena distribuição, por mercados tradicionais, pequenas lojas especializadas como frutarias e por lojas gourmet de produtos alimentares. O grossista representa o elemento intermediário onde determinados retalhistas se abastecem.

A distribuição para o mercado externo é feita de duas formas, em quase exclusivo por *international traders*, nacionais que existem em pequeno número, por importadores estrangeiros e por empresas de logística alimentar contratadas pelos produtores ou associações de produtores nacionais.

Figura 18- Canais de distribuição identificados



Fonte: Elaboração própria

Estes são os circuitos de distribuição identificados em Portugal (fig.18), o canal dominante é o B, seguindo-se o A, como canal mais curto. Destaca-se a inexistência de canais diretos, que envolvem diretamente o produtor-consumidor.

A origem dos pequenos frutos disponíveis no mercado altera consoante a época do ano, como se confirma na figura 19. Observou-se que, mesmo os grandes produtores optam pela importação dos produtos que comercializam em épocas de maior procura no mercado, obtendo-os fora do país. Enquanto na época em que é mais valorizada a produção própria é dirigida exclusivamente para a exportação. Desde finais de Junho a início de Julho, verifica-se que os mesmos produtores, fornecem para comércio interno a sua própria produção.

Figura 19 - Registo da origem do produto



Fonte: Elaboração própria

d. Comunicação

Cada ferramenta da promoção de produtos tem características e custos próprios. Há necessidade de perceber essas características para selecionar a ferramenta adequada. Como exemplos: publicidade, venda personalizada, promoção de vendas e relações públicas (Kotler, e Armstrong, 2009). Em Portugal atualmente inicia-se essa promoção pontualmente, como é exemplo a “Portugal Fresh” que em finais de 2010 iniciou a sua atividade como associação que pretende promover a nível nacional e internacional a fruta, vegetais e flores. Esta associação congrega algumas associações já estabelecidas, e articula-se com alguns organismos públicos. Além desta forma identificaram-se apoios locais ao nível do município, na divulgação e promoção de uma associação, a Mirtilusa. De uma forma mais consistente a comunicação nas várias vertentes faz-se através das parcerias detidas por uma minoria de produtores.

De um modo geral a comunicação para os pequenos frutos em Portugal continua a fazer-se individualmente ao nível de alguns produtores, com as limitações que daí advêm.

5. DEFINIÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Este capítulo inicia-se com uma análise do setor, quer em termos internacionais, quer nacionais. Magretta (2012) define um setor, quando se enfrenta os mesmos compradores, fornecedores, competidores e as mesmas barreiras de entrada, entre outros. Este trabalho considera os pequenos frutos em fresco, não se consideram os frutos processados, nomeadamente os congelados, onde presentemente não existe produção em Portugal, apenas transformação.

Realiza-se uma avaliação do ambiente interno com identificação dos pontos fortes e fracos, e uma avaliação do ambiente externo do setor dos pequenos frutos, com a respetiva identificação das oportunidades e ameaças. O estudo progride com uma matriz SWOT, e em seguida conclui-se com a proposta para a definição de uma estratégia de internacionalização do setor.

5.1 Avaliação do ambiente interno

Para Ghauri e Cateora, (2010) as atividades de marketing internacional ocorrem em pelo menos dois níveis de elementos incontroláveis, em vez de um só. As variáveis incontroláveis identificadas são: o ambiente doméstico; o ambiente estrangeiro; e os ambientes de cada mercado destino. Num ambiente doméstico, as forças político-legais, o clima económico e a estrutura competitiva são variáveis que podem ter efeito direto sobre o sucesso do marketing internacional de uma empresa.

5.1.1 Variáveis não controláveis

a. Ambiente político-legal

Atualmente vive-se um clima de maior estabilidade política, numa situação em que o país após ter atingido as metas e condições impostas pela troika continua em recuperação económica. No entanto a despesa ainda supera a receita e questiona-se a validade das restrições impostas

pela União Europeia (UE). Dado que a recessão e os números relativos ao desemprego ainda se mantêm.

Portugal como integrante da UE, tem a fronteira, os portos marítimos e o espaço aéreo, completamente abertos ao livre fluxo de comércio com outros países-membros. Considera-se Portugal um ponto geoestratégico privilegiado que atualmente beneficia de relações privilegiadas com todos os povos, nomeadamente com aqueles que têm o português como língua oficial na América, África e Ásia.

b. Ambiente económico

Em Portugal assiste-se nas últimas décadas a um crescimento acentuado do setor dos serviços, em 2011 a agricultura, silvicultura e pescas, representaram apenas 2,1% do Valor Acrescentado Bruto VAB e 9,9% do emprego (Banco de Portugal).

Atualmente o IFAP (Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas), disponibiliza restituições à exportação, aos agentes económicos que constem como exportadores.

O regime de ajuda é através de restituições e constituem um mecanismo de compensação financeira que visa permitir aos operadores económicos comunitários escoar os seus produtos para países fora da Comunidade. Tem como objetivo tornar a produção agrícola mais competitiva no mercado mundial, assegurando também a competitividade externa da produção comunitária.

Em relação ao mercado internacional, além da UE, Portugal tem estabelecidos acordos de comércio internacional com MAGREB, MERCOSUL, PALOP e NAFTA, segundo o site Portugal Global. Também de grande importância para o setor foi a entrada em vigor do acordo UE-Marrocos cujo principal benefício para Portugal é a colocação em Marrocos de produtos agro transformados com total liberalização até 2019. Em contrapartida é liberada a entrada de produtos frescos em Portugal, produzidos com menores custos de produção e pelos mesmos parceiros internacionais estabelecidos também em Portugal, segundo a OMC.

Assinala-se o acordo UE- Índia ainda em negociação e que conforme as expectativas, representa um mercado de consumo em crescimento e com oportunidades.

Segundo um estudo da comissão europeia, referente às cooperativas agroalimentares, o setor das frutas e hortícolas apresenta uma implantação de 42% das organizações, dado a perecibilidade dos produtos e os altos custos de transação. A Finlândia e Holanda, no norte da Europa são os países mais representativos, com 75% e 68% de cooperativas, respetivamente. Seguindo-se França com 65% e Espanha com um valor superior a 46%. Pela negativa destaca-se o Reino Unido com apenas 6% de cota de mercado para as cooperativas.

c. Tecnologia

Nos últimos anos as infraestruturas ligadas ao setor das telecomunicações, segundo a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), foram substancialmente melhoradas e modernizadas, permitindo a Portugal situar-se numa confortável posição entre os países da União Europeia. Sendo que para as empresas regista-se um aumento no número de serviços, à medida do seu crescimento.

Quanto às infraestruturas rodoviárias, Portugal apresenta uma das redes mais desenvolvidas da Europa.

5.1.2 Resultados das entrevistas

Na metodologia deste trabalho foi caracterizado o grupo sobre o qual incidiram as entrevistas semiestruturadas. Estas aplicaram-se a gestores e a responsáveis de marketing, de empresas e organizações de produtores, a investigadores de organizações governamentais, e a um *internacional trader*.

Os dois entrevistados, um *International trader* e um investigador da área da produção, da entrevista exploratória resultaram dados não quantificáveis, cujos resultados auxiliaram na concretização da análise interna.

Apresenta-se em seguida um resumo das características dos entrevistados da área da produção dos pequenos frutos.

O quadro 13 contempla o tipo de forma jurídica da empresa, o ano de introdução refere-se ao ano da instalação das primeiras culturas de pequenos frutos, pois algumas empresas anteriormente produziam diferentes culturas; identifica qual o fruto cultivado e a área total de pequenos frutos, em hectares; o número de colaboradores e/ou associados; e identifica o respondente da entrevista. Uma das referências do quadro a uma organização de produtores, é na realidade representada por uma sociedade anónima.

Quadro 13. Caracterização geral dos entrevistados

Produtor	Forma Jurídica	Ano de Introdução	Produto	Área	Colaboradores/ Associados	Respondente
A	Nome individual	2011	F	0,5ha	2	Proprietário
B	Organização produtores	1996	F; A; M		?/40	Comercial
C	Organização produtores	1990	F	?	?/?	Diretor Marketing
D	Sociedade produção	1990	F; A; G	15ha	7	Proprietário
E	Nome individual	2007	F	1ha	2	Proprietário
F	Sociedade unipessoal	1999	F;G	12ha	?	Proprietário
G	Sociedade	2008	F; A; M	5ha	4	Gestor
H	Sociedade produtores	1997	M	30ha	10/48	Gestor
I	Nome individual	2001	F; A	7,5	?	Proprietário
J	Sociedade quotas	2012	F	1,3ha	3	Proprietário

F – framboesa; A –amora; G – groselha; M – mirtilo

Fonte: elaboração própria

Como resultados das entrevistas semiestruturadas conclui-se o seguinte:

-No que respeita ao tipo de empresa, cerca de 50% das empresa entrevistadas corresponde ao tipo familiar e registou-se que 30% dos respondentes tem formação académica superior.

-Cerca de um terço dos respondentes iniciou a produção com outras culturas agrícolas, só depois entraram na produção dos pequenos frutos. Em dois casos os produtores dedicaram-se em exclusivo a estas culturas.

-Considerando o tipo de fruto produzido: 40% produzem exclusivamente framboesa, 10% produzem exclusivamente mirtilo e 50% dos respondentes produzem dois ou mais pequenos frutos. Entre estes últimos, a produção é maioritariamente framboesa.

-Quanto à exclusividade da produção, 90% dos respondentes são produtores exclusivos de pequenos frutos.

-No que respeita a ajudas à instalação, 20% dos respondentes confirmam que receberam apoios. Atualmente, a maior parte dos produtores que iniciam neste setor, estão a usufruir de ajudas através do programa PRODER.

-Relativamente à evolução da produção, regista-se um aumento da produção justificado em 30% pelo aumento da área e 10% devido à substituição de cultivares. Um respondente não comentou esta questão.

-Considerando os mercados destino, alguns produtores mais experientes, destacam uma ligeira progressão do comércio no mercado nacional, de 2 a 3%, para próximo dos 5%.

-Para 90% dos respondentes a comercialização é feita predominantemente para o mercado externo, mas também para o mercado interno. Apenas um respondente afirma colocar a totalidade da produção no mercado externo.

-No que se refere aos países destino, destaca-se em primeiro lugar a França com 60% dos respondentes a mencionarem este destino; seguido pela Holanda para onde 40% dos respondentes comercializam, seguindo-se o Reino Unido ao mesmo nível da Bélgica, a Finlândia, a Itália e um agente distribuidor referenciados por um respondente. A resposta de 20% dos respondentes foi muito vaga, indicando a Europa, Europa do leste e Ásia.

-Verifica-se que a comercialização do produto da categoria Extra é quase exclusivamente direcionado ao mercado externo. Mas não foi possível quantificar esta informação. O mesmo se observa para a categoria I. Referente à categoria II, 100% dos respondentes confirmam que se destina ao processamento e à comercialização em fresco no mercado interno. O que é confirmado pela pesquisa de campo e registado nas imagens do capítulo 4, referentes ao produto.

-Identifica-se um respondente cuja produção se destina exclusivamente às grandes superfícies.

-Confirma-se que o preço dos pequenos frutos é regulado pela oferta e procura, a nível nacional e internacional. Para os respondentes com parcerias de comercialização exclusiva, os preços são contratuais, e flutuam semanalmente, nestes casos é exclusivamente a qualidade da produção que determina a obtenção de mais margem valor para os produtores.

-Relativamente às embalagens, 40% dos respondentes comercializa o produto apenas em embalagens de 125 gramas, 40% comercializa através das várias modalidades de embalagem e nos restantes 20% dos respondentes a informação conseguida não é coerente.

As seguintes questões são determinantes, pois são representativas do nível de integração do marketing na amostra:

-Verifica-se que 30% dos respondentes representam exclusivamente a marca da parceria que detêm; 50% comercializa o produto utilizando uma ou duas marcas própria e marca de distribuidor, sendo que a marca de distribuidor se destina em 50% dos casos, ao mercado externo; 20% dos respondentes comercializa sem qualquer marca.

-Observa-se que 80% dos respondentes ainda mantém o contato da primeira forma de internacionalização, a exportação.

-Verifica-se que 20% dos respondentes não faz qualquer acompanhamento do produto e os restantes fazem-no até à expedição. Identificou-se um respondente que afirma receber relatórios sobre a entrega e estado da mercadoria.

-Referente ao conhecimento do perfil do consumidor e sobre os locais de venda ao cliente final, apenas 30% dos respondentes referem conhecer o respetivo perfil e ter informação sobre os locais de venda dos seus produtos. Como destino indicaram a grande distribuição e o pequeno retalho.

-Relativamente ao estabelecimento de parcerias destacam-se 50% dos respondentes sem parcerias, enquanto 40% dos mesmos refere algumas parcerias informais com fornecedores ou outros produtores; 30% tem estabelecida a parceria com a multinacional americana Driscoll's; em 20% dos respondentes regista-se uma condição ideal, confirmada pela revisão bibliográfica, várias parcerias de carácter duradouro e em diversas áreas. Englobando parcerias ao nível da investigação através de universidades, centros de investigação nacionais e estrangeiros reconhecidos, ao nível da comunicação e apoio técnico, com municípios e associações de desenvolvimento regional.

-Observa-se que apenas 30% dos respondentes pertencem a organizações de produtores, o que confirma os dados da pesquisa bibliográfica relativamente ao baixo nível de cooperação e associativismo de Portugal comparativamente à Europa. Registou-se um dos respondentes integrado na direção de um clube de produtores.

As razões indicadas pelos respondentes na opção de não cooperarem, são as seguintes: baixos preços de venda ao produtor e a incorreta aplicação dos lucros nas várias organizações.

-É na área da logística que são registadas as maiores dificuldades por parte da quase totalidade dos respondentes. Os pequenos frutos constituem produtos altamente perecíveis, e com técnicas de conservação muito específicas. São necessárias ótimas infraestruturas de conservação em frio e mão-de-obra especializada. No caso da framboesa, logo após a colheita por cada hora que o fruto demora a ser refrigerado corretamente é menos um dia na loja, para um fruto que possui três a quatro dias de durabilidade. Observa-se em 50% dos respondentes que a logística, para todos os mercados, é feita por empresas de aluguer (contratadas pelo próprio); em 30% a logística é feita pela parceria exclusiva que detêm; em 20% dos casos os respondentes recorrem simultaneamente a transporte alugado e a um agente importador. Pontualmente 20% dos respondentes recorrem ao transporte por *grupagem*.

-No que respeita à existência de um plano de marketing, os resultados confirmam a dimensão da problemática deste estudo. Em 30% dos respondentes a responsabilidade do marketing é

detida através da parceria com a Driscoll's e apenas numa das organizações estava nomeado um responsável de marketing. À data das entrevistas, para 70% da amostra não existia nenhum plano de marketing nas empresas nem responsável pela área. Observa-se no entanto, em duas organizações uma crescente preocupação pelo assunto.

- Quanto aos concorrentes, todos os respondentes identificaram o que para eles representavam os principais concorrentes. Ao nível de proximidade, 40% referiram Espanha e ao nível internacional é referida também por 40% dos respondentes, a multinacional Driscoll's. em simultâneo com as referências anteriores, 20% também indica produtores nacionais como concorrentes. Neste campo encontram-se dois padrões de resposta, os produtores com menos experiência no mercado e os pioneiros do mercado doméstico. Em relação a esta questão 20% não indicaram concorrentes.

-As dificuldades identificadas mais relevantes são: a inexistência de apoio técnico à produção, a logística especializada para o transporte do produto, e o recrutamento de mão-de-obra para a colheita. Pontualmente foram identificadas a falta de proteção ao produto a nível político-legal, a burocracia e a incerteza de mercado.

-Alguns entrevistados enumeraram como objetivos a curto prazo, a criação de uma rede de logística própria, o melhoramento das instalações de frio e o aumento da área de produção.

Relativamente ao resumo da entrevista semiestruturada efetuada ao *International trader* os principais pontos que intersejam o guião da entrevista dos produtores são: os mercados destino, a qualidade do produto, a existência de um plano de marketing, a forma de comercialização, a presença de marca e a concorrência.

-Observa-se neste respondente, que o produto comercializado é exclusivamente a categoria extra para os mercados europeus, com um escoamento total do produto. Pontualmente durante uma semana por ano, poderá complicar-se o escoamento. O mirtilo é um pequeno fruto que se comercializa calibrado em todo o mundo, à exceção de Portugal e em algumas zonas de Espanha. A comercialização é feita com marca própria, marca do produtor e marca branca. O mercado interno escoar produto para lojas de retalho e mercados abastecedores. Os concorrentes também foram identificados e estão presentes a nível nacional e internacional.

Além destes pontos foram referenciados os seguintes: a estrutura de mercado em Portugal e na Europa, a dimensão dos mercados vizinhos, nomeadamente Espanha, a identificação de nichos de mercado europeus, a falta de quantidades para o mercado do produto processado.

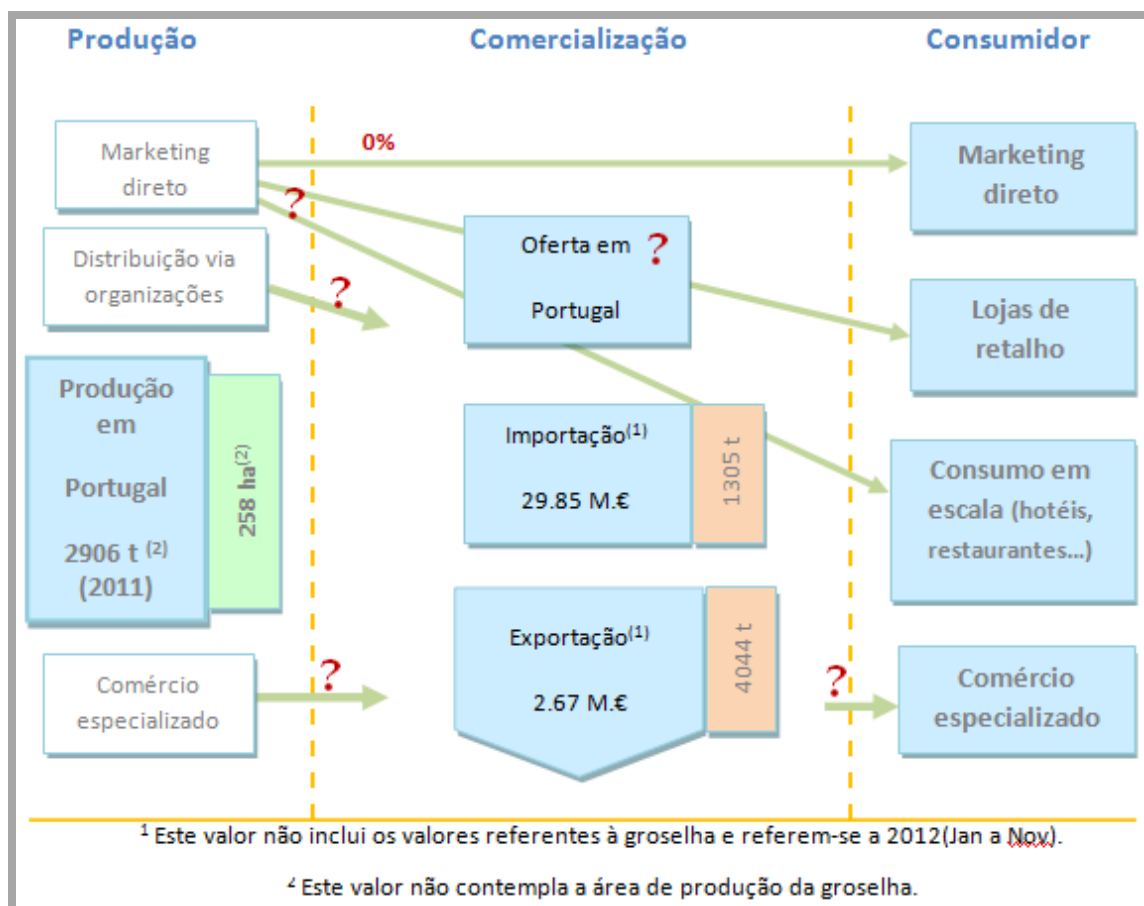
Referiram-se determinadas dificuldades que coincidiram com as afirmações dos respondentes da produção, como é o caso da logística e da capacidade em responder às quantidades procuradas.

✓ **Estrutura do mercado**

Após a análise do mercado e avaliação das entrevistas, identificaram-se os circuitos integrados na estrutura de mercado em Portugal e caracterizou-se a estratégia produto/marca.

Nesta base elaborou-se um esquema (fig. 20) que metodiza os canais de marketing e que se apresenta em seguida.

Figura 20- Estrutura de mercado



Fonte: Elaboração própria

Observa-se ao nível da produção a disponibilidade de dados referentes às áreas de cultivo e às quantidades produzidas, no entanto quando comparados os dados do INE e do SIMA, no mesmo período, estes não são coincidentes. Quando se pretende quantificar as diferentes categorias comercializadas, obtém-se dos resultados das entrevistas informação quase nula. Revela-se importante quantificar e valorizar as produções das categorias Extra, I e II, e até quantificar o refugo incluindo as perdas durante o circuito.

Relativamente aos canais utilizados, foram identificados: o retalho alimentar, o canal *horeca*, o comércio especializado e a venda direta pelo produtor. O retalho é constituído por alguns mercados tradicionais, a pequena e a grande distribuição, neste caso a montante, o circuito pode contemplar ainda o agente/distribuidor ou o grossista. Neste caso, circula predominantemente produto de categoria II. Quanto ao canal *horeca*, este é formado por

hotéis, restaurantes, cafés, pastelarias, entre outros, e escoar o produto de categoria II e refugo. O comércio especializado inclui pequenas lojas *gourmet* e frutarias, segundo os resultados das entrevistas comercializa-se as categorias I e II. O circuito de venda direta pelo produtor não é explorado atualmente, observam-se ações pontuais equivalentes, em duas grandes organizações de produtores, em feiras e outros eventos de promoção.

Na figura 20, da estrutura de mercado, excluíram-se os valores da groselha aos dados da balança comercial. Assim os dados da importação e exportação dos pequenos frutos, são apenas indicativos. Para outros anos relativamente recentes a problemática era equivalente, com a falta de dados relativos a uma região do país.

✓ **Estratégia produto marca**

Relativamente à estratégia produto marca esta é totalmente inexistente no setor em Portugal. A exceção é feita para os produtores com parceria Driscoll's, e que têm todas as funções do marketing integradas.

Embora Portugal integre o programa Euroberry, os resultados das ações do programa ainda são muito diluídos, e têm concentrado esforços principalmente na recolha de informação entre os países da UE.

5.1.3 Identificação de pontos fortes e pontos fracos

Na revisão bibliográfica referiu-se a importância da identificação de pontos fortes e fracos numa organização para assim delinear corretamente uma estratégia de internacionalização para o setor. No quadro 14 apresenta-se os resultados que convergem numa avaliação interna onde são identificados os pontos fortes e pontos fracos do setor dos pequenos frutos.

Quadro 14. Pontos fortes e pontos fracos do setor

Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
S1-Condições edafoclimáticas S2- Qualidade do produto S3- Disponibilidade de novas cultivares S4- Épocas de produção	W1- Produção dispersa W2 -Recursos humanos pouco qualificados W3 - Carência de mão-de-obra especializada W4 - Custo dos fatores de produção W5 - Dimensão das explorações W6 - Capacidade de processamento pós-colheita
S5- Motivação de produtores mais jovens S6- Apoios à instalação e ao investimento S7- Bolsa de Terras S8-Tecnologia de produção S9- Rede rodoviária S10 – Consumidores melhor informados S11- Aumento da competição	W7 - Ausência de marca W8 - Baixo nível de organização dos produtores W9 - Fraca coesão de algumas organizações de produtores W10 - Baixo investimento em investigação W11 - Ausência de apoio à comercialização W12 - Ausência de marketing W13 - Falta de controlo do canal de distribuição

Fonte: Elaboração própria

Desenvolve-se a matriz de identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos, do ambiente interno, da seguinte forma:

✓ Ao nível da produção:

S1- As condições edafoclimáticas são excelentes para a produção de pequenos frutos, destaca-se a zona centro, incluindo o litoral e o interior, e as regiões mais a sul, passando pelo litoral alentejano, para a produção de framboesa; as zonas norte interior e litoral centro, para o mirtilo. Atualmente para a framboesa existe produção durante todo o ano, em cultura protegida.

S2- A qualidade do produto em Portugal é indiscutível, registam-se estudos que confirmam as qualidades organoléticas superiores, como é o caso da amora. No caso da framboesa

comercializada nos países do norte da Europa, regista-se uma diferenciação pela positiva para o produto português, segundo o Observatório Agrícola. Entretanto, Portugal representa um pequeno país, não poderá competir ao nível das quantidades produzidas mas ao nível da qualidade do produto. Os preços para o produto exportado tem sido tendencialmente maiores (anexo 12) e podem atingir uma importante quota de mercado em alta qualidade.

S3-Atualmente estão disponíveis novas cultivares, melhoradas no que respeita às características do produto e na resistência às pragas e doenças. O produtores podem usufruir dos resultados de alguma experimentação em campos de ensaio estatais, com as respetivas limitações. No entanto muitas das cultivares, em especial as mais produtivas, estão vedadas ao pequeno produtor através de patentes.

S4- Como já foi referido, para a framboesa consegue-se garantir produção continua deste fruto e para os pequenos frutos em geral, Portugal tem aptidões para colocar o produto no mercado em contraciclo dos mercados produtores localizados no hemisfério sul, obtendo vantagem nos mercados de maior consumo da Europa do norte. No caso do mirtilo, a produção interna já tem a competição dos produtores do hemisfério sul, no entanto, durante o outono/inverno e no início da primavera, Portugal tem disponível o mercado dos países do mediterrâneo (INIA, 2010).

W1 e W5- Como foi referido na contextualização do setor, Portugal caracteriza-se pela dominância de explorações de pequena dimensão e muito dispersas, o que compromete a competitividade, impede o alcance de produções em escala e aumenta os custos de produção.

W2 e W3– O setor agroalimentar caracteriza-se pela especificidade, o que implica recursos humanos mais qualificados, quer a nível técnico que ao nível da produção. Esta condição não se verifica internamente. Uma das principais dificuldades identificadas, além da necessidade de conhecimento e de apoio técnico específico, foi a escassez de mão-de-obra para a colheita, o que representa uma grande limitação no contexto dos pequenos frutos.

W4 – No contexto do mercado interno, o elevado custo dos fatores de produção, é uma realidade.

W6 – Este fator é limitativo no geral, para a capacidade de refrigerar corretamente o fruto imediatamente após a colheita, o conhecimento técnico e a qualidade das estruturas de frio

são importantes. Entretanto, tendencialmente o mercado começa a exigir a calibração do fruto, nomeadamente do mirtilo, e os produtores não tem facilidade de acesso à tecnologia, meios nem dimensão que justifiquem esta implementação.

✓ Ao nível do mercado:

S5 e S6- Devido ao contexto económico e político atual, assiste-se a uma maior dinâmica de jovens produtores que começam a estabelecer-se, recorrendo aos programas de apoio e mostrando menor resistência à cooperação. Presentemente assiste-se à entrada de novo quadro comunitário, que oferece a continuidade desses apoios.

S7- Através da Direção Geral da Agricultura, o Estado propõem-se disponibilizar prédios rústicos para venda ou aluguer, com o objetivo de promover a produção agroalimentar, o que representa uma vantagem de proximidade ou de diminuição do investimento ou dos custos de produção.

S8- O nosso mercado dispõe de alta tecnologia de produção para os pequenos frutos, estando de certa forma acessível a todos os produtores, dado que existem empresas portuguesas que vendem essa tecnologia. É necessário associar aos agrupamentos, o conhecimento tecnológico específico e o acesso a investimentos mais elevados.

S9- O país atualmente dispõe de excelentes estruturas rodoviárias o que aproxima e favorece os mercados.

S10- Atualmente os consumidores estão melhor informados, com maior acesso à informação, mais preocupados com a saúde e bem estar, onde a alimentação saudável tem um papel importante.

S11- Com o expressivo aumento de projetos PRODER aprovados, assiste-se ao aumento do número de produtores, além deste facto, o melhor acesso à informação, normalmente contribuem para a um maior grau de competição, a nível interno mas também com o mercado próximo de Espanha.

W7- O mercado português não tem qualquer marca que represente os pequenos frutos.

W8- É característica intrínseca o baixo nível de organização dos produtores, confirmado por estudos comparativos a outros países da UE.

W9 - Algumas organizações de produtores são pouco coesas e não convergem para o mesmo objetivo, de fazer mais e melhor, por motivos individualistas, entre outros.

W10 e W11- Em Portugal o investimento em investigação é insuficiente e para a maioria é inexistente; no contexto do mercado interno dificilmente se alcança dimensão ou relevância para canalizar apoios à comercialização ou exigir novas formas de apoio favoráveis.

W12 – As fontes secundárias utilizadas na pesquisa, o resultado das entrevistas e o trabalho de campo durante este estudo, confirmaram em todos os níveis a ausência de marketing neste setor.

W13 - Falta de controlo do canal de distribuição por parte do produtor ou organizações e desconhecimento do perfil consumidor.

5.2 Avaliação do ambiente externo

5.2.1 Ambiente de marketing internacional

No que respeita ao ambiente internacional, analisam-se dados da produção mundial, alguns dados sobre o consumo, os principais países importadores e exportadores numa perspetiva europeia e numa perspetiva mundial, os concorrentes, as estratégias e as tendências identificadas. Finaliza-se com o diagnóstico externo, através da identificação de oportunidades e ameaças.

Descreve-se com detalhe a situação em alguns países, em consequência da orientação do estudo. Como é exemplo o mercado americano, pelo fato de ser pioneiro no setor em estudo e possuir um historial de marketing desde a década de 70, segundo os artigos e publicações consultados. Refere-se Marrocos, pelo fato de estar em forte crescimento, com o aumento das áreas de produção e com a comercialização dos pequenos frutos estabelecida através de grandes multinacionais, como é o caso da Driscoll's e é referida a Espanha pela proximidade de

mercado e porque as características do produto tendem a aproximar-se das nacionais. Os respondentes às entrevistas indicam estes dois últimos países como os principais concorrentes.

a. Clima Económico

O ambiente de marketing internacional sofreu grandes alterações nas últimas duas décadas, criando simultaneamente novas oportunidades e novos problemas (Kotler e Keller, 2006). Observou-se que muitos países foram beneficiados pelos tratados de livre comércio, resultando em ritmos de crescimento muito acima da média. Como são exemplo os acordos GATT e EFTA.

Após dois trimestres de declínio sucessivo, a economia global começou a melhorar ligeiramente, mas permanece ainda abaixo da sua média de longo prazo. Como conclui o último inquérito de Economia Mundial, publicado pela Câmara de Comércio Internacional e pelo Instituto de Investigação Económica de Munique em Janeiro de 2012.

Um olhar sobre a situação mundial, em particular sobre os EUA, permite esperar que a economia da Europa ocidental comece a melhorar no segundo semestre de 2012. Através da recuperação dos EUA a Ásia é influenciada positivamente, permitindo ao setor privado, por exemplo, mostrar um significativo acréscimo de novos postos de trabalho, fixando o desemprego depois de quase três anos em baixa. Esta situação alterou o clima económico da Ásia apontando para um abrandamento em que é esperado um decréscimo da inflação. As autoridades Chinesas tentam contrariar este abrandamento através de uma política monetária cada vez mais expansionista. Assim, no final do primeiro semestre, a atividade industrial chinesa manteve-se em contração pelo oitavo mês (Económico.pt).

b. Político-legal

A nível europeu foi criado um programa de apoio aos pequenos frutos, e que relativamente ao marketing, ainda se encontra em fase de projeto. Para este programa o 'Euroberry Cost', a

produção de pequenos frutos representava em 2004 uma oportunidade socioeconómica muito importante para os 28 países da UE.

Em países como Angola, apesar de longos laços comerciais, continuam a existir condicionantes significativas ao nível de taxas alfandegárias para os produtos alimentares que Portugal exporta. Este aspeto é importante na medida em que o país representa um potencial consumidor e outros países podem antecipar-se a esta oportunidade. Angola está a evoluir e devido à instabilidade as empresas portuguesas não promovem os seus produtos (IAPMEI, 2005).

c. Cultural

É no norte da Europa onde se situam os mercados de maior consumo do continente. Assiste-se também a um aumento generalizado do consumo mundial, em especial nos produtos em fresco. Por exemplo, o consumo de mirtilos frescos, nos Estados Unidos, duplicou entre 2003 e 2008 (Blueberry.org).

Os EUA consomem a maior parte da sua produção interna de mirtilo sob a forma de '*cranberries*', uma variedade predominante na América e com algumas áreas de cultivo no norte da Europa, com pouco significado. Dados recentes indicam que apenas 3% dos mirtilos produzidos foram exportados, na maioria para o Japão, Reino Unido e Coreia do Sul

O mercado é caracterizado por alguma sazonalidade no consumo e pela marcada limitação das épocas de produção. Esta sazonalidade é menos marcada na Europa, enquanto nos EUA é mais acentuada, e depende da tecnologia de produção utilizada. Na semana de Ação de Graças o consumo de mirtilos atinge os 20% do consumo anual, aproximadamente 80 milhões de libras. Dado que os pequenos frutos tem um sabor único na época entre Outubro e Dezembro. Mais recentemente, verificou-se um aumento significativo nas importações dos EUA, de amora e framboesa para celebração do dia São Valentim.

d. Tecnologia

Neste setor a tecnologia mundial é muito variável. Na situação em que o sistema de produção é intensivo e o fruto se destina ao processamento, a colheita é mecanizada. O que permite maiores produtividades, mas também um maior grau de cooperação, dado que um produtor de pequena dimensão não possui recursos. Tem-se como exemplo a América do norte e do sul.

No caso em que o fruto se destina ao consumo em fresco, a que respeita este trabalho, é o domínio da tecnologia de produção que incrementa a produtividade, cujo resultado se maximiza na colheita de frutos de categoria extra e A, que permitem maior margem valor e uma maior diferenciação do produto português nos mercados internacionais.

5.2.2 Marketing-mix

As estruturas internacionais detêm grande conhecimento e a integração do marketing nos principais países produtores, nomeadamente EUA foi estabelecido desde o início da década de 70. As principais associações do país que detinham centenas de produtores davam especial enfoque ao marketing, desde publicações mensais até às ajudas concretas do estado. Também desde cedo as universidades estiveram em contato direto com os produtores, trabalhando em parceria no melhoramento e investigação.

a. Preço

A nível europeu os preços para os pequenos frutos variam semanalmente ao longo do ano e dependem da oferta e da procura nos mercados. São lançados pelas principais bolsas europeias.

Os frutos mirtilo e framboesa, é onde os produtores obtêm maior valorização. Segundo dados da FAOEST, em 2011 os preços por quilograma atingiram os seguintes valores: 2,50 euros para a framboesa; 3,27 euros para o mirtilo; 1,156 euros para a groselha, como exemplos.

b. Comunicação

A comunicação regista-se em duas vertentes, uma primeira que abrange pequenos agricultores, organizados ou não e que através de apoios locais ou comunitários, que promovem e divulgam o seu produto local e internacionalmente através de ações pontuais.

Em outra vertente estão as grandes multinacionais e organizações em que a produção é suportada por décadas de trabalho quer ao nível do melhoramento de plantas através de institutos de pesquisa e extensão rural, quer ao nível da extensão em marketing. Na maioria dos casos localizam-se no continente americano e contam indubitavelmente com o apoio do estado. Atualmente a comunicação *on line* está bem fixada na América do Norte, identificando-se inclusive programas estatais de 2011, que contemplam verbas para o contato direto entre produtor e consumidor via internet.

c. Distribuição

A comercialização de produtos alimentares tem grande especificidade, que aumenta no sentido da perecibilidade dos produtos. Os pequenos frutos são altamente perecíveis, e a distribuição é condicionada no caso dos produtos em fresco. E consideram-se para determinadas categorias de produto, o processamento ou congelamento do mesmo.

A colheita, manuseamento e transporte são efetuados em pequenas embalagens, sempre em ambiente refrigerado. Desde o transporte por terra até ao transporte aéreo. A framboesa para venda em fresco apenas é manuseada à colheita. Para outros fins, como o processamento ou congelação utilizam-se embalagens maiores para os pequenos frutos.

Identificam-se várias formas de comercialização nos principais mercados produtores. Uma primeira, a mais difundida, consiste na entrega do produto à empresa que o comercializa, com ou sem *packaging* em que a transação faz-se sem preço fixo. Na segunda é o produtor que vende diretamente, assume um maior risco mas beneficia de mais margem. Outra forma de comercialização é através de um acordo antecipado entre o comprador e o produtor, estabelecendo-se as quantidades e o intervalo de preços possível.

Os canais identificados a nível internacional são os seguintes:

- Distribuição via organizações; Marketing direto; Comércio especializado.

A distribuição efetua-se através de organizações de produtores, onde se atingem facilmente produções em escala. Por marketing direto, engloba-se o retalho alimentar, o canal *horeca* e o canal direto produtor para a loja do produtor. Identifica-se ainda a distribuição no comércio especializado, lojas gourmet, frutarias, entre outros. Ao nível europeu não existem dados quantificáveis.

d. Produto

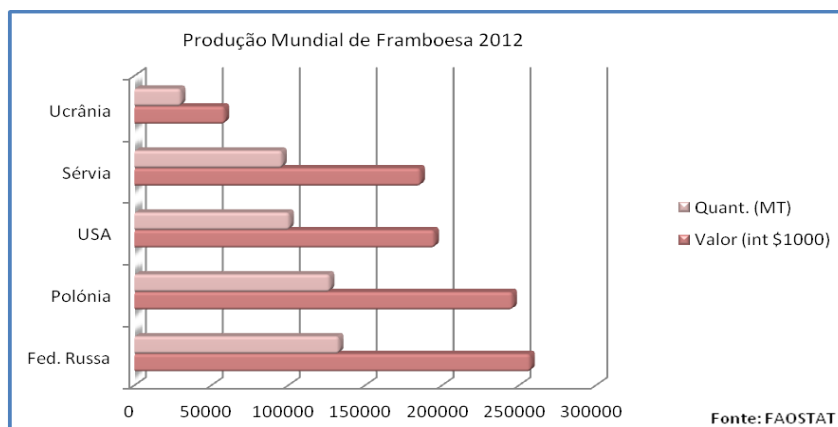
Os pequenos frutos são comercializados em várias formas: em fresco, desidratado, congelado e processado. A comercialização predominante é em fresco, mas como se trata de produtos altamente perecíveis, é de referir que atualmente o produto congelado representa uma parte significativa do mercado, no entanto este estudo contempla apenas a produção em fresco.

Os EUA representam a maior produção para o mirtilo com 188150 toneladas logo seguidos pelo Canadá. A produção da Europa situa-se com valores discrepantes muito abaixo. Para a groselha o panorama é semelhante ao observado para a framboesa, destacando-se a Rússia com maior produtor com cerca de 327000 toneladas seguida pela Polónia com 190782 toneladas. A produção de amora preta é pouco significativa relativamente aos outros pequenos frutos. Os EUA produzem 31840 toneladas, logo seguidos pelo México e China com 26985 e 26350 toneladas respetivamente.

A nível europeu destacam-se a Polónia e a Sérvia como países com maior produção.

Entre as figuras 21 e 29, identificam-se os países de maior produção de pequenos frutos e que mais se destacam pelo consumo ou exportação.

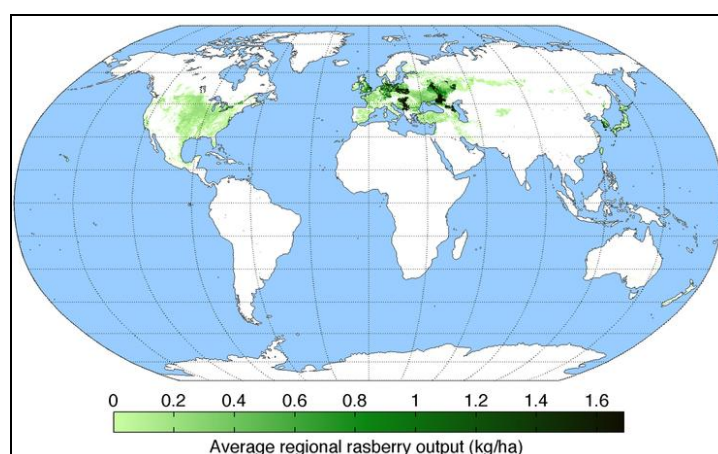
Figura 21- Produção Mundial de Framboesa



Fonte: FAOSTAT

No ranking da produção, no que se refere aos países vizinhos, encontram-se por esta ordem: a Espanha, França e Portugal. Pela expressão do mercado da framboesa, destaca-se o respetivo mapa de localização das principais zonas de produção (fig. 22).

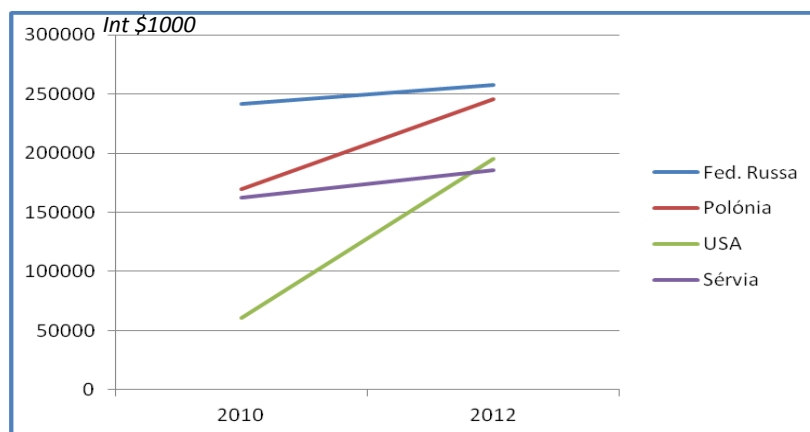
Figura 22- Mapa de Produção de Framboesa



Fonte: www.wikipédia.org (2010)

Os EUA e a Polónia em relação à comercialização de framboesa, atingiram maior crescimento em valor até 2012, como indica a figura 23, enquanto que a Rússia e a Sérvia cresceram mais moderadamente.

Figura 23- Evolução da produção de framboesa (valor)

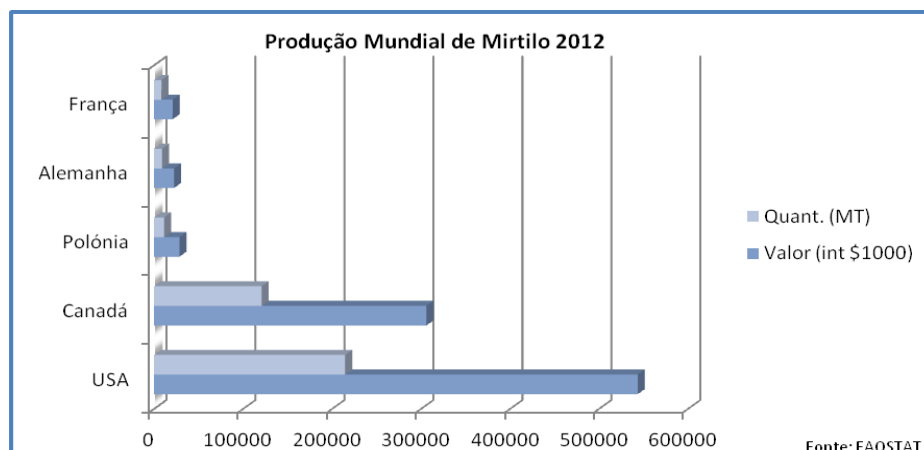


Fonte: Elaboração própria

Em relação à framboesa, segundo um relatório da USAID (United States Agency to International Development) de 2008, regista-se um aumento contínuo da procura deste fruto, apesar desta tendência, a framboesa continua a competir com outros frutos frescos e processados. Segundo a mesma fonte, o comércio mundial é feito com o produto congelado com origem na Europa Central e Leste, através de produções de baixo custo. Os maiores exportadores são o Chile e a Europa do Leste, outros grandes produtores fornecem essencialmente o respetivo mercado doméstico e exportam muito pouco.

Apresentam-se os maiores produtores de mirtilo, sob a forma de mirtilo (fig. 24) e *cranberries* (fig. 25), estes últimos situam-se no continente americano. Estas espécies são distintas, o *cranberries* representa um tipo de fruto mais endógeno dos EUA.

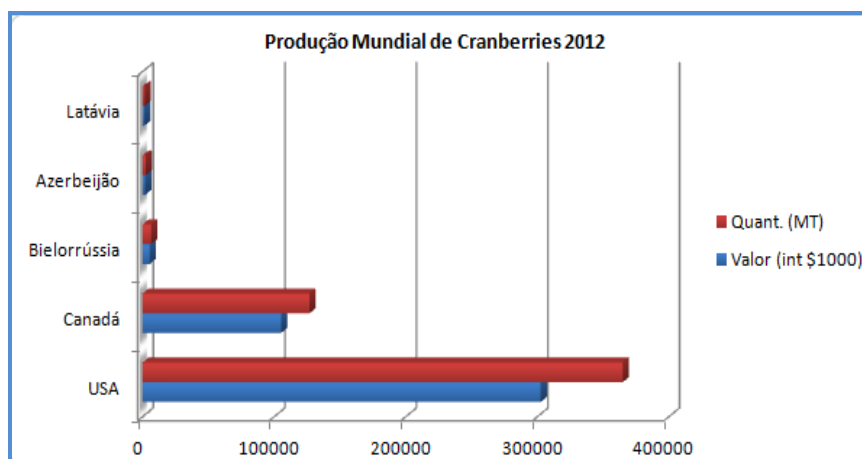
Figura 24- Produção Mundial de Mirtilo



Fonte: FAOSTAT

Os EUA e o Canadá dominam a produção de mirtilos e cranberries quer em valor quer em quantidade (fig. 24 e 25).

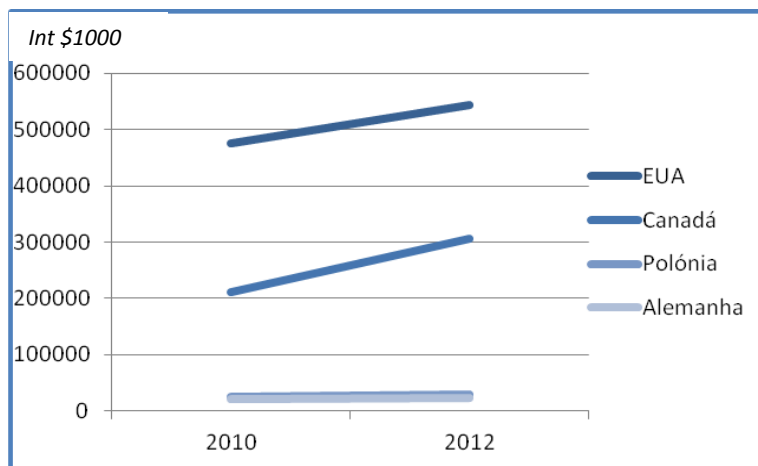
Figura 25- Produção Mundial de Cranberries



Fonte: FAOSTAT

A produção de mirtilo nos principais países produtores EUA e Canadá mantêm a tendência para aumentar, enquanto os outros países mostram uma estabilização no crescimento em valor (Fig . 26).

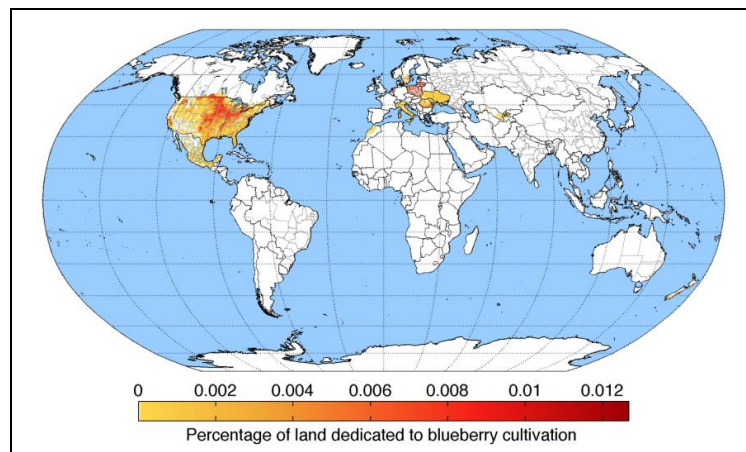
Figura 26- Evolução da produção de Mirtilo (valor)



Fonte: Elaboração própria

Como se observa na fig.26 as suas condições edafoclimáticas, a localização em maiores latitudes, favorecem esta espécie nos EUA e o Canadá, que continuam a representar os países com maior crescimento da produção em valor.

Figura 27- Mapa de Produção de Mirtilo



Fonte: <http://environment.umn.edu>

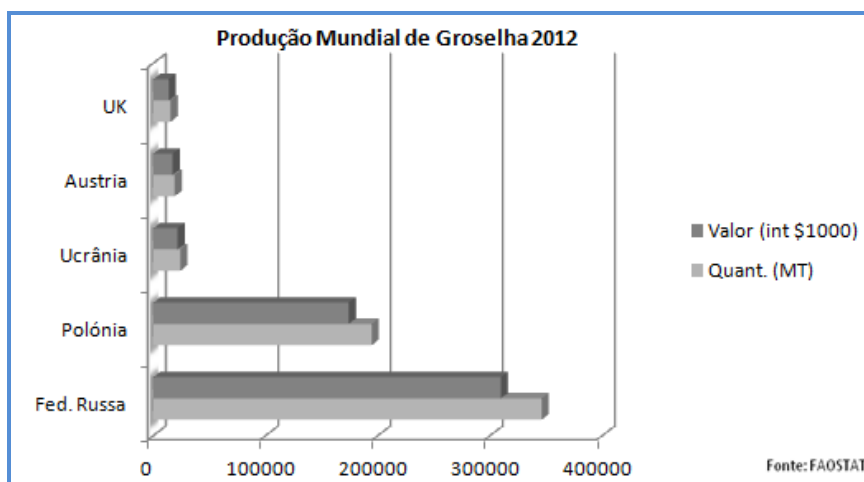
Os principais exportadores de mirtilo em fresco para a Europa são a Argentina e o Chile, onde se regista um aumento no consumo e produção deste fruto. A exportação em fresco destina-se essencialmente à América, logo seguido pela Europa, que registou uma progressão de 32% em 2011, segundo a Quiros Consulting.

A procura de mirtilos aumentou significativamente nas últimas duas décadas, em parte devido à publicidade favorável sobre os benefícios para a saúde. Benefícios sustentados por muita investigação e investimento na área. Este aumento do consumo verifica-se também nos mercados emergentes, como é o caso da China e Índia. No que respeita ao consumo, só na América do Norte, entre 2010 e 2011, assistiu-se a um aumento de 14%. Ao considerar o período entre 2005 e 2011, este valor aumentou para 106%, segundo Gaskell (2013).

Os países produtores Argentina, Chile e Uruguai bateram records nas exportações para os EUA na campanha de 2013. Confirmando as previsões até 2015, de crescimento deste sector.

Na Europa destaca-se a produção de groselha, com a Polónia e a Rússia a liderar com grande vantagem o mercado da produção.

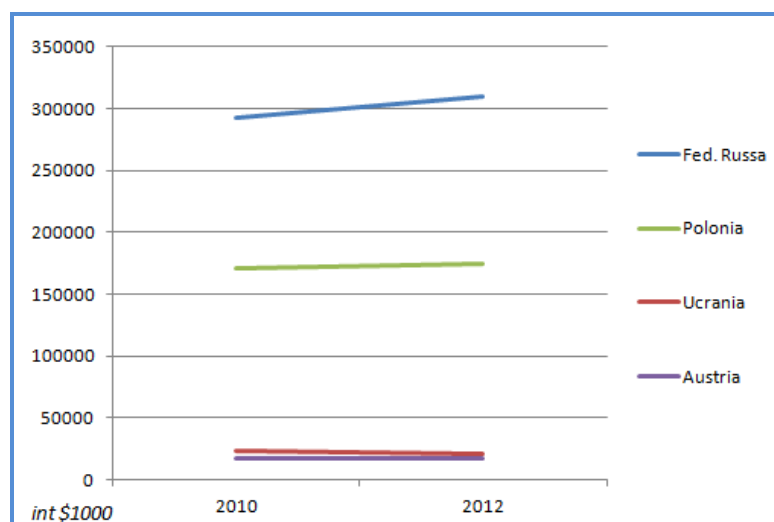
Figura 28- Produção Mundial de Groselha



Fonte:FAOSTAT

Os dois maiores produtores mundiais de groselha tem localização próxima e apresentam um grande diferencial produtivo relativamente aos restantes países, Ucrânia e Áustria (fig. 28). A produção em valor aumentou na Federação Russa e ligeiramente na Polónia, enquanto se assiste a uma ligeira descida em valor na Ucrânia (fig. 29).

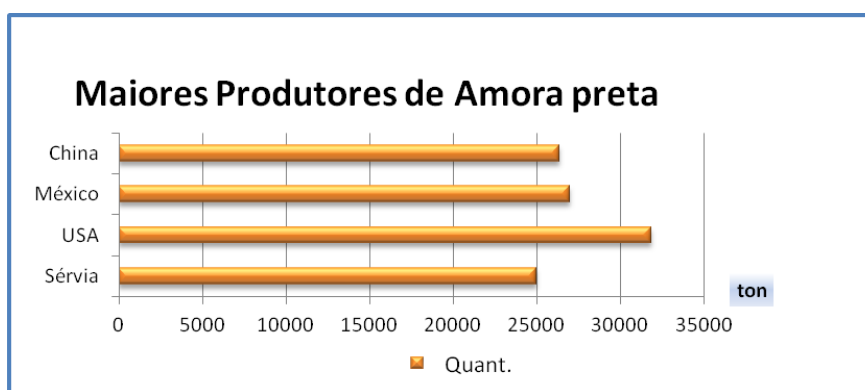
Figura 29- Evolução da produção de Groselha (valor)



A amora preta, conhecida em Portugal por amora silvestre, tem ainda pouca expressão na produção e quase inexistentes registos quantitativos sobre o consumo. No entanto, verificou-se um aumento da área de produção mundial, para as amoras, em 44% entre 1995 e 2005, (USDA, 2006).

Durante 2011, quase 90% do produto consumido nos EUA é congelado. Atualmente, é oficial, relativamente à amora não existem dados disponíveis.

Figura 30- Produção Mundial de Amora Preta, 2005



Fonte: ISHS 2008

Para a amora preta, destaca-se também a Sérvia com 69% da área europeia e com 90% destinada à exportação (Fig. 30), seguindo-se a Hungria com 21%. No Reino Unido e Alemanha a maioria da produção para consumo em fresco, destina-se ao mercado interno. Este é um pequeno fruto ainda com baixa expressão de consumo no mercado americano.

Segundo dados mais recentes, no Reino Unido, o mercado de amoras representou cerca de 25,9 milhões de libras, cerca de 4,1% do mercado dos pequenos frutos (Gaskell, 2013).

Para a amora preta prevê-se um crescimento global continuado, destaca-se no entanto a emergência da Roménia como país produtor e com o maior aumento de área até 2015 logo a seguir ao estimado para o México. No sul da Europa assiste-se ao crescente interesse da Grécia, Itália, Espanha e Portugal para a produção deste pequeno fruto.

Figura 31- Embalagem de Mirtilo, França



Fonte: Gaskell, 2013

A produção biológica também se encontra em crescimento, a figura 31 mostra como o produto português é comercializado num mercado externo, em França. Neste caso, como na maioria, identifica-se a marca do distribuidor à venda no retalho.

Segundo Gaskell (2013), a produção de pequenos frutos, de origem biológica apresenta geralmente dificuldades na obtenção de quantidades para o retalho.

No que se refere à segmentação, durante a caracterização do ambiente de marketing internacional, nomeadamente as empresas multinacionais pioneiras na produção e comercialização de pequenos frutos, identificaram-se dois parâmetros de segmentação internacional, ao nível da cultura e ao nível geográfico. Estes parâmetros são claramente identificados nos países pioneiros em que as primeiras culturas se desenvolveram espontaneamente em abundância e estão culturalmente enraizadas nos hábitos alimentares de determinados países ou zonas. Um terceiro parâmetro a adicionar, é o económico, em segmentos relativamente mais recentes, mas não obrigatoriamente, o nível socioeconómico é determinante aliado ao domínio comportamental.

Após a caracterização dos mercados constata-se que na Europa existem poucos dados sobre o mercado dos pequenos frutos, ao contrário da América que disponibiliza informações semanais a respeito dos mercados e produção. A nível europeu destaca-se o trabalho de Kaim

e Reiche (vide anexo 11), inserido no programa Euroberry, que nos fornece um panorama sobre o mercado alemão dos pequenos frutos e reforça o registo da falta de dados de mercado. A registrar, a Alemanha importa pequenos frutos em grande quantidade, principalmente entre a semana 16 e 24, isto é, entre meados de Abril até final de Maio. E esta data apresenta-se extremamente favorável à produção em Portugal, em quantidade mas especialmente em termos de valor.

5.2.3 Concorrentes

As principais organizações mundiais, de maior dimensão e peso no setor, são Americanas ou Latino-Americanas. E estabelecem relações com todo o mundo, nomeadamente norte da Europa, Ásia, Austrália e África do Sul. Em seguida enumeram-se as principais:

A U.S. Highbush Blueberry Council (USHBC) é uma organização pioneira da indústria de mirtilos na Americana do Norte. Tem grande dimensão estratégica e atua na promoção, informação, desenvolvimento de mercado e em investigação.

A maior cooperativa Agrícola da América do norte é a Ocean Spray. Esta organização é detida por mais de 600 produtores de Massachusetts, Wisconsin, New Jersey, Oregon, Washington, e British Columbia, parte do Canadá. Para dimensionar a sua importância no mercado, é de referir que no ano de 2008 realizou vendas no valor de US\$ 1.9 biliões.

Todas as indústrias do setor entram voluntariamente nos programas promovidos pela USDA – Agricultural Marketing Service (AMS), o que lhes permite trabalhar coletivamente e obter apoio no marketing. Tal como a recém formada ‘California Blueberry Commission’ para benefício da indústria de mirtilos na Califórnia.

A NZ Gourmet Blueberries, produtor e distribuidor de mirtilos.

A Uruberry é uma cooperativa de produtores do Uruguai, de pequenos frutos.

A Arandano Argentino é uma organização de referência na Argentina para o comércio e produção de mirtilos.

A Vital Berry, empresa exportadora do Chile, tem delegações europeias na Holanda e na Alemanha e já está presente na China. Participa em vários programas de desenvolvimento de estratégias de produção na América latina. Em conjunto com a Alemanha e com a Roménia, fundaram a VB Marketing Rom SRL.

A ASDA, é uma empresa retalhista do Reino Unido que representa os segundos maiores supermercados do país. A empresa foi adquirida posteriormente pela Wal-Mart Stores Inc.

A 'Total berry', tem origem Reino Unido e atua no comércio e distribuição de frutas e legumes.

Em África criou-se a associação de produtores de pequenos frutos da África do Sul, a Sudáfrica, com vista a dinamizar contactos e intercâmbios internacionais. E atualmente exportam para Hong Kong, Singapura e Indonésia, e pontualmente para a Europa do norte.

A cooperativa de grande dimensão, a Driscoll's é sediada na Califórnia, com uma das maiores redes mundiais do setor. Em Portugal detém a Madre fruta e tem estabelecido várias parcerias ao nível da produção e comercialização. Esta organização mundial abrangente, estabelece-se nos vários países através de parcerias. Seleciona os mercados mais atrativos para a produção e comercialização, atualmente encontra-se em expansão em Marrocos. No mercado interno angariaram produtores e a estabeleceram-se com projetos de grande dimensão de modo a otimizar os custos de mão-de-obra e a tirar vantagem da produção em qualidade. Em relação a Portugal é parceiro e concorrente, dado que nas parcerias que estabelece tem capacidade de limitar o crescimento da produção interna, nomeadamente em framboesa, em detrimento de outras localizações.

O mercado espanhol tem grande expressividade e apresenta franco crescimento na área cultivada. A Espanha é representada pela associação de produtores e exportadores 'Fresh Huelva' e 'Lucena fruit'. Atualmente fornece a maioria do retalho alimentar em Portugal, sendo concorrente no mercado interno e no externo.

✓ Estratégias e tendências identificadas nos concorrentes:

-A utilização dos pequenos frutos como ingrediente chave no desenvolvimento de novos produtos e consequentemente no aumento da produção. E a inovação continuada na obtenção de variedades que colmatam as necessidades dos mercados.

-Grande estratégia de comunicação aliada à investigação em universidades e outras organizações governamentais, principalmente através do marketing digital.

-Nos EUA, em 2011 foram lançados 1400 novos produtos à base de pequenos frutos, (USDA, 2011).

-O estabelecimento de parcerias estratégicas com distribuidores, detentores de tecnologia e *sourcing* de marketing. O marketing utilizado é muito específico e foram identificados estudos de caso no mercado americano, em que o marketing 'tradicional' fracassou.

-A 'Nacional Berry Crops' é um bom exemplo de uma parceria conjunta entre a indústria, a universidade e o governo, destina-se a desenvolver um plano estratégico, para liderar na área da comunicação aos consumidores e dar garantias de elevada qualidade e sustentabilidade da produção americana.

-Os grandes grupos de produtores detêm um suporte avançado na investigação em marketing e o marketing digital encontra-se bastante desenvolvido, o que constitui um dos principais fatores críticos de sucesso do mercado americano.

-Verifica-se que o preço é tanto mais importante consoante a distribuição se efetua diretamente do produtor ao retalho, enquanto nos mercados diretos os produtores conseguem maior flexibilidade (Lev *et al*, 2010). Durante a época do mirtilo, nos EUA estão a surgir retalhistas nacionais com preços agressivos para embalagens maiores.

-Os EUA destacam-se também pelas estratégias de marketing bem definidas, e identificam assim três fatores imperativos para o sucesso da indústria dos pequenos frutos: valor, velocidade e viabilidade (Verloop, 2010). E disponibilizam o seu apoio à Europa, através de parcerias e colaborações, na maioria das vezes de forma fechada.

-Atualmente, 99% dos agricultores americanos, entre os 18 e 35 anos, usam a internet; e para 77% esta ferramenta é muito importante como meio de comunicação para o seu trabalho.

-No caso da América do Norte, do Chile e Uruguai existe um grande investimento e suporte em programas de investigação, parcerias com universidades e outros centros de investigação governamentais. Estes países estão também favorecidos pelo *know how* que possuem, e no

caso dos Estados Unidos, a dimensão, as características do mercado, a disponibilidade de capital financeiro e os hábitos alimentares, são também fatores que contribuem para fazer destes países um mercado internacional completamente diferenciado.

-Recentemente realizou-se uma associação única entre a Sony Pictures Home Entertainment e a 'Gourmet Blueberries' da Nova Zelândia numa campanha de antecipação ao lançamento em *dvd* e *blue ray*, do filme 'The Smurfs'. Com o objetivo de transmitir aos consumidores a associação da cor da animação com a cor dos mirtilos, o que descreve perfeitamente a noção de escala e alianças .

-Outras parcerias altamente vantajosas é o exemplo do estabelecimento da aliança estratégica entre a PepsiCo e a Ocean Spray Cranberries, na América Latina. O acordo estabelece que a PepsiCo terá direitos exclusivos de produção e distribuição do portfólio de bebidas elaboradas a partir de arandos e amoras, e na partilha de responsabilidades de mercado, com intenção futura de colaborarem em estudos de inovação de produtos.

Outros registos identificados:

-De um modo geral, todos os países apresentam alta apetência para o cooperativismo, facto que se observa especialmente no continente Americano, mas também na UE em geral.

-No que respeita às limitações dos países produtores estrangeiros referem-se o clima frio no Inverno, o relevo e o tipo de solo. Que condicionam a progressão das áreas de cultivo em especial na América do Norte e Europa, e que até certo ponto influenciam as qualidades nutricionais do produto. Fatores como a urbanização e o custo de instalação das culturas são também influenciadores em alguns países.

-A localização da produção para este setor também pode representar um fator limitante. Além do enunciado anteriormente, registou-se o exemplo seguinte: em Junho de 2011 o Chile sofreu de uma erupção vulcânica que consequentemente provocou o embargo temporário à exportação destes produtos devido à presença de metais pesados na atmosfera.

-No mercado Chinês um dos fatores limitantes é o facto da escassa utilização de transporte refrigerado, o que provoca grande limitação para a comercialização, dado que estes frutos têm um grau de perecibilidade muito elevado, no entanto varia consoante a espécie considerada.

-Referindo os produtos altamente perecíveis, qualquer alteração do clima resulta em grandes implicações para o consumo e/ou produção na maioria das vezes. É exemplo das baixas temperaturas verificadas em Março de 2012, no norte e leste da Europa, que provocaram uma quebra no consumo, consequentemente, não permitiram as vendas esperadas para Portugal e Espanha, durante as semanas em que os produtores obteriam maior margem valor nos referidos mercados consumidores, devido à respetiva capacidade de antecipação da colheita.

-Em Setembro de 2008 a Índia recebeu dos Estados Unidos o primeiro carregamento de mirtilos frescos. Abrindo assim as portas à importação, com cerca de um bilião de potenciais consumidores e com franco crescimento da classe média interessada em produtos de alta qualidade.

-No que respeita ao grande aumento no consumo de pequenos frutos, é notório o sacrifício no consumo de morango, funcionando os pequenos frutos como produtos substitutos (Gaskell, 2013).

Para confirmar o historial embrionário dos pequenos frutos na Europa, apenas recentemente foi publicado o primeiro número do Jornal de Investigação de pequenos frutos, lançado em Julho de 2010. Nomeadamente na América do Norte, conhecem-se registos de publicações semelhantes desde a década de 70.

✓ A pesquisa desenvolvida durante o estudo, permitiu identificar objetivamente as seguintes tendências:

- Aumento do consumo de frutas, como tendência alimentar.

- Maior competição entre o mercado do produto fresco e processado.

- Direccionamento do interesse em produzir locais com menores custos de produção.

- Aumento do potencial consumidor da China e Índia, (e outros países de classe média emergente).

- Nos EUA, o crescente interesse dos retalhistas é comprarem localmente.

- O estabelecimento de parcerias estratégicas envolvendo as mais diversas áreas.
- Introdução de forma intensiva, de novos produtos no mercado.
- A utilização do marketing digital e de todas as ferramentas da net que incrementam a proximidade produtor/consumidor, como fator determinante.
- Promoção e incremento dos canais diretos.

5.2.4 Identificação de oportunidades e ameaças

Segue-se o Diagnóstico Externo, com o primeiro quadro da matriz SWOT. Indicam-se no quadro 15 as principais oportunidades e ameaças externas que resultam da respetiva análise das fontes secundárias e primárias utilizadas neste trabalho.

Quadro 15. Oportunidades e ameaças externas

Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
O1-Aumento do consumo e do poder de compra O2-Envelhecimento da população O3-Maior acesso aos computadores e internet. O4-Comércio liberalizado na UE O5-Ajudas à exportação O6-Acordos de comércio O7- Predisposição para a investigação O8-‘Green marketing strategies’ O9-Novos produtores/gestores O10-Crescimento da procura de produtos biológicos. O11-Inovação na apresentação do produto. O12-Diversificação da produção O13- Aumento dos canais diretos O14-Proximidade dos mercados de consumo	T1-Instabilidade dos preços de mercado T2-Acesso à tecnologia T3-Custo de produção e escassez de recursos T4-Comércio liberalizado na EU T5-Aumento da concorrência T6-Produções de qualidade, em escala. T7-Apoio à investigação de marketing T8-Registo varietal exclusivo (patentes) T9- Controlo do clima T10-Introdução de Cultivares T11-Entrada de produtos de baixo custo T12-Menor grau de diferenciação do produto

Fonte: Elaboração própria

✓ Avaliação do ambiente externo :

O4 e **T4**-O comércio liberalizado na UE constitui em simultâneo uma oportunidade e uma ameaça, se por um lado oferece livres circuitos e o acesso a um mercado de maiores dimensões, por outro lado impulsiona a competitividade entre produtores com diferentes níveis de integração e recursos.

O5-Aproveitar as ajudas à exportação que continuam via UE.

O6- Segundo dados da AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), Angola representa o mercado mais importante fora da UE. Tirar partido dos acordos de comércio estabelecidos com Angola, e tentar contornar o acordo com Marrocos através da introdução de novas referências de produtos.

O12- Como estratégia, há vantagem na diversificação da produção mesmo em áreas diferentes do setor em que se opera, de modo a diminuir o risco, envolvendo um menor compromisso no uso de recursos e com o objetivo de obter maior retorno (Bradley, 2005; Hollensen, 2011).

O13- Devido à dimensão do mercado interno deve-se explorar um aumento dos canais diretos, usufruindo em simultâneo do aumento do consumo interno.

T1- O atual contexto político e económico é gerador de instabilidade do mercado relativamente aos preços, os acidentes ambientais também dão o seu contributo.

T3- Representam ameaças os concorrentes com custos de produção mais baixos e por sua vez melhores recursos. No sul de Portugal a escassez de água pode constituir um problema a médio prazo. Como se assiste atualmente em grandes regiões agrícolas situadas próximo, como é exemplo Almeria no sul de Espanha. Por outro lado Marrocos e a mão-de-obra de baixo custo.

T5- Aumento da concorrência através do elevado poder negocial de alguns parceiros internacionais, devido à organização estrutural, às políticas de preços sobre os fatores de produção, aos apoios estatais a nível da produção e comercialização.

T7- Alguns países próximos e concorrentes usufruem de maiores apoios à investigação de marketing, como é o caso de Marrocos, Kosovo e Polónia (Djurkovic, 2012).

T11- Entrada de países produtores que iniciam a produção destes pequenos frutos com baixo custo, como é o caso da China e Angola onde se registam já produções com algum significado.

T6 e T12- A diminuição do grau de diferenciação do produto português nos mercados externos onde começam a produzir com qualidade em maiores áreas e através de estruturas de comercialização altamente organizadas, como é exemplo Espanha.

O1-Aumento do consumo e do poder de compra interno e externo em novos mercados e países em desenvolvimento.

O2 e **O11**-O envelhecimento da população, que corresponde a estilo de vida mais saudável influencia na dinâmica de introdução de novos produtos no mercado e consequente inovação na apresentação do produto.

O7- É uma realidade emergente a crescente predisposição das universidades para as parcerias de investigação através da aproximação às empresas. Em Portugal registam-se alguns exemplos para os pequenos frutos, com a Universidade de Trás-os-Montes, a Universidade de Aveiro e a Universidade de Coimbra.

O9-Início de atividade de novos produtores de escalão etário mais baixo.

O10-Assiste-se ao crescimento da procura de produtos biológicos, só nos EUA regista-se uma média de 20% aumento ao ano, (USDA, 2008; Gaskell, 2013).

O14-Em determinadas épocas do ano e consoante o pequeno fruto em causa, é uma oportunidade a distância dos principais mercados produtores (por exemplo o mirtilo com origem no Chile), e a proximidade de Portugal dos principais mercados de consumo da Europa do norte.

O3 e **T2**- Com as novas tecnologias de informação, com o maior poder de compra de alguns países emergentes e a liberalização do comércio, é permitido um maior acesso à tecnologia o que pode diminuir a capacidade de diferenciação. Independentemente da localização na cadeia valor, o maior acesso aos computadores e internet, significa menores custos de produção, melhor informação e controle.

A8- Legalmente existem empresas que detêm o registo varietal exclusivo de algumas cultivares com características de alta produtividade, detido por algumas multinacionais através de patentes.

T10—A introdução cultivares importadas e/ou novas variedades constitui um risco para o aparecimento pragas e doenças que, fora do seu habitat natural podem causar grandes danos.

O8-Assiste-se atualmente à crescente preocupação ambiental, o recurso ao ‘green marketing strategies’ pode constituir fator de diferenciação e/ou vantagem. Cronin *et al*, (2009) sugerem que as organizações que aderem a práticas ‘verdes’ podem vir a beneficiar de várias formas, por exemplo quando já utilizam estratégias de responsabilidade social.

T9-Uma das ameaças mais preocupantes é a falta de controlo do clima, quer na produção em culturas ao ar livre mas também em culturas protegidas ou mesmo na predisposição ao consumo.

5.3 Análise SWOT

Seguindo a indicação, deve-se proceder a um diagnóstico estratégico à situação atual e à identificação de recursos e competências necessárias à internacionalização da empresa. Onde se analisam fatores internos para identificação de pontos fortes e fracos e fatores externos para diagnóstico de oportunidades e ameaças (Viana e Hortinha, 2002).

Assim, após o diagnóstico interno e externo, fazem parte desta matriz os quadros 14 ,15 e 16. A matriz SWOT permitirá validar as fontes primárias e secundárias. Concretizando uma proposta para um conjunto de orientações que correspondem à definição de estratégias de internacionalização para o setor dos pequenos frutos, e ao objetivo último deste trabalho.

No quadro 16 é apresentada a matriz SWOT referente ao setor dos pequenos frutos.

Quadro 16. Matriz SWOT

Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
S1-Condições edafoclimáticas S2- Qualidade do produto S3- Disponibilidade de novas cultivares S4- Épocas de produção	W1- Produção dispersa W2 -Recursos humanos pouco qualificados W3 - Carência de mão-de-obra especializada W4 - Custo dos fatores de produção W5 - Dimensão das explorações W6 - Capacidade de processamento pós-colheita
S5- Motivação de produtores mais jovens S6- Apoios à instalação e ao investimento S7- Bolsa de Terras S8-Tecnologia de produção S9- Rede rodoviária S10 – Consumidores melhor informados S11- Aumento da competição	W7 - Ausência de marca W8 - Baixo nível de organização dos produtores W9 - Fraca coesão de algumas organizações de produtores W10 - Baixo investimento em investigação W11 - Ausência de apoio à comercialização W12 - Ausência de marketing W13 - Falta de controlo do canal de distribuição
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
O1-Aumento do consumo e do poder de compra O2-Envelhecimento da população O3-Maior acesso aos computadores e internet. O4-Comércio liberalizado na UE O5-Ajudas à exportação O6-Acordos de comércio O7- Predisposição para a investigação O8-‘Green marketing strategies’ O9-Novos produtores/gestores O10-Crescimento da procura de produtos biológicos. O11-Inovação na apresentação do produto. O12-Diversificação da produção O13- Aumento dos canais diretos O14-Proximidade dos mercados de consumo	T1-Instabilidade dos preços de mercado T2-Acesso à tecnologia T3-Custo de produção e escassez de recursos T4-Comércio liberalizado na EU T5-Aumento da concorrência T6-Produções de qualidade, em escala. T7-Apoio à investigação de marketing T8-Registo varietal exclusivo (patentes) T9- Controlo do clima T10–Introdução de Cultivares T11-Entrada de produtos de baixo custo T12-Menor grau de diferenciação do produto

Fonte: elaboração própria

Os pontos fortes identificados na análise interna devem ser maximizados de forma a beneficiarem das oportunidades identificadas na análise externa; da mesma forma, as ameaças identificadas devem ser reduzidas.

Deve-se valorizar e aproveitar as oportunidades identificadas no diagnóstico externo, minimizando os pontos fracos identificados na análise interna. Deve-se planejar reduzir as ameaças e perante os pontos fracos e proceder ao seu combate minimizando-os dentro do possível. O que se sistematiza em seguida, com as dinâmicas da análise SWOT (quadro 17).

Quadro 17. Resumo da Matriz

	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Pontos fortes (S)	Beneficiar de (O) e Maximizar (S)	Reduzir (T) e Maximizar (S)
Pontos fracos (W)	Beneficiar de (O) e Minimizar (W)	Reduzir (T) e Combater (W)

Fonte: Elaboração própria

A conclusão da presente matriz SWOT vai permitir a antecipação de futuros cenários possíveis no âmbito das ameaças identificadas e vai favorecer a estratégia proposta através do aumento da competitividade.

5.4 Estratégia de internacionalização para o setor dos pequenos frutos

Esta proposta não pretende ser única ou limitar a escolha ou adequação de outras estratégias de internacionalização para o setor no âmbito do marketing. O trabalho apresentado destina-

se a aconselhar um dos caminhos possíveis para a integração de uma estratégia de internacionalização num setor determinante, dos pequenos frutos.

No início do processo de internacionalização a empresa tem de decidir qual o tipo de estratégia genérica a adotar, se uma estratégia de concentração ou de diversificação. Após a seleção de mercados são indicadas as estratégias de segmentação. Quanto ao posicionamento este é determinado desenvolvendo o marketing-mix adequado (Viana e Hortinha, 2002). Segue-se a decisão quanto às formas de entrada, que concretiza os objetivos inicialmente propostos para este estudo.

Quanto à estratégia proposta neste presente trabalho sugere-se uma estratégia genérica de diversificação dos mercados, através da qual se pretende minimizar o risco (Bradley, 2005; Hollensen, 2011).

No que respeita à estratégia de internacionalização considera-se uma estratégia de adaptação local, reforçada por Bartlett e Ghoshal (1998) para as diversas categorias de produtos alimentares.

Seguindo a estratégia de diversificação dos mercados e dada a natureza do produto, sugere-se uma estratégia direcionada a nichos de mercado, de forma a valorizar a diferenciação do produto português.

Propõem-se uma estratégia de concentração ao nível do segmento; para as empresas que seguem esta estratégia significa mais vantagem nos custos, através da economia em promoções. Neste caso fatores 'sem preço' continuam a desempenhar um papel importante na especialização do segmento (Bradley, 2005).

✓ Estratégias de marketing-mix

Segundo Viana e Hortinha (2002), existem elementos do marketing-mix mais facilmente *standardizáveis* do que outros, permitindo atingir mais facilmente eventuais economias de escala.

No que respeita à segmentação, em marketing internacional, será necessário escolher mercados com dimensão razoável, de modo que os objetivos permitam identificar segmentos-alvo e em seguida conhece-los melhor de modo a colocar em prática as estratégias adequadas (Viana e Hortinha, 2002).

✓ **Grau de adaptação e *standardização***

Devem-se considerar alguns parâmetros identificados na matriz SWOT, tais como o poder de compra nos mercados destino, os pontos fracos e fortes de outros países produtores, estes parâmetros obrigam frequentemente a adaptações no marketing-mix (Viana e Hortinha, 2002).

Conforme a revisão bibliográfica, Cateora (1997) refere que as empresas internacionais do ramo alimentar necessitam da adaptação do marketing-mix.

Uma das formas de diferenciar o produto é através da marca, Mello e Marreiros (2009), sendo que uma das fraquezas identificadas no setor é a não existência de marca, quer do produto e nalguns casos da empresa. Para Kerin et al (2008), a estratégia de marketing passa por definição da gestão da marca, de modo a alcançar um marketing-mix eficaz. Sendo impreterível a existência de uma marca, recomenda-se a criação de uma marca *umbrella* para o produto, os pequenos frutos produzidos em Portugal. Neste caso de estudo aconselha-se a *standardização* apenas ao nível do produto.

Em questões de distribuição e *packaging*, sugere-se a adaptação exigida por cada mercado destino. Propõe-se como estratégia para aumentar a proximidade, incrementar o consumo interno e diminuir custos, a implementação e promoção de canais diretos, através da realização de vendas em locais de produção, denominadas como 'lojas do produtor'.

A comunicação que deve ser altamente incrementada ao nível local mas também de forma global através do marketing digital, de modo a concretizar objetivos estratégicos mais rapidamente e com menores custos. Como forma de comunicar uma consciência ambiental, propõem-se para o setor dos pequenos frutos, a aplicação de estratégias de '*green marketing*', estabelecendo ações de sustentabilidade em algum ponto da cadeia valor, ao nível da

responsabilidade social ou através da introdução de embalagens inovadoras de origem orgânica para comercialização dos pequenos frutos. Recentemente foram apresentadas para a agricultura novas embalagens (através do site de informação para mercados agrícolas freshplaza.com).

Aconselha-se a promoção conjunta dos pequenos frutos em feiras internacionais, segundo um estudo de Rodrigues (2010), a forma como os participantes avaliam o contributo das feiras depende da dimensão da empresa, da sua intensidade de exportação e do financiamento público à participação; representando uma oportunidade para as empresas visitantes aumentarem o volume de negócios no mercado visitado. A identificação de oportunidades de negócio e também a oportunidade de pesquisar o mercado, representam outros fatores estatisticamente positivos resultantes da participação em feiras.

No serviço pós venda, deve-se considerar uma linha de apoio a nível nacional que idealmente fosse representada por vários elementos das organizações de produtores. Estes elementos devem ser participantes de forma rotativa e com objetivos comuns, à semelhança do que já acontece nos EUA à algumas décadas.

Observou-se alguma dinâmica no aparecimento de novas embalagens de pequenos frutos no mercado interno, assim sugere-se a criação de novos produtos através da alteração de *packaging*, mais atrativos e portáteis, seguindo as tendências do estilo de vida registadas durante a pesquisa. De forma a alcançar os objetivos de marketing, a estratégia proposta assenta sobre a criação de novos produtos para mercados já existentes, com manutenção dos produtos já existentes e pela introdução dos produtos atuais em novos mercados (McDonald, 2008).

Outra das estratégias seria o foco em mercados tradicionais e na promoção e venda no local da produção, como indicam vários estudos. Embora referente aos EUA, um facto em 2011 foi o financiamento pelo estado, de 11 milhões de dólares para um programa de apoio aos produtores cujo o objetivo era promover o contato direto com o consumidor final através da criação duma linha direta online (USDA, 2011). Um procedimento cada vez mais comum nestes mercados é precisamente a venda 'à porta' da exploração e a possibilidade do consumidor proceder à colheita dos frutos. Um estudo português, Sampaio *et al* (2009) caracteriza o consumidor dos tradicionais mercados alimentares e identifica as oportunidades e desafios deste tipo de mercados. Os autores concluem que 60% dos consumidores deslocam-se a estes

mercados devido à frescura e que esta característica junto com a qualidade dos produtos são os fatores mais importantes que levam a comprar em mercados locais, sugerindo o crescente interesse dos consumidores.

Também um estudo da USDA, destaca a interação entre consumidores e produtores como elemento fundamental dos mercados locais. O que reforça a estratégia proposta no sentido de promover a produção portuguesa a nível da qualidade e notoriedade, a ser observada no exterior.

✓ **Mercados selecionados**

Segundo o mapa de tendências para frutos e vegetais frescos do CBI (2013), e a análise dos dados deste estudo por triangulação, os mercados estratégicos aconselhados são:

-Manutenção das exportações para os mercados maduros estabelecidos (França, Holanda, Bélgica, Itália, Noruega, Reino Unido), dependendo da espécie do pequeno fruto.

-Manutenção e aumento das exportações para mercados estabelecidos e com potencial de crescimento. Penetração em novos mercados de localização geográfica próxima. Segundo o CBI (2014), Luxemburgo é indicado como o país onde é esperado o crescimento das importações, enquanto que para a Noruega e Reino Unido assinala o crescimento significativo do consumo de pequenos frutos.

-Apostar em mercados emergentes: como Angola, através de exportações em datas e épocas específicas, como forma de divulgação e promoção de um produto de qualidade, mais diferenciado.

Para mercados emergentes e para mercados mais exigentes como os da Europa do norte, constitui um objetivo estratégico essencial a diferenciação do produto de origem portuguesa. Diferenciar o produto de forma a convencer o mercado que o produto é único e diferente dos produtos da concorrência (Ghauri e Cateora, 2010).

-Em termos de abordagem aos mercados sugeridos, podem-se considerar duas formas de expansão. Uma estratégia de entrada gradual, para as empresas mais jovens e com pouca

experiência nos mercados estrangeiros, através de uma abordagem em cascata, evoluindo gradualmente nas operações internacionais em pequenos mercados. Para as empresas de pequena dimensão e fracos recursos, recomenda-se a entrada num único mercado ou em número limitado. Para as empresas já estabelecidas e experientes nos mercados internacionais, recomenda-se uma estratégia em simultâneo (Hollensen, 2011).

✓ **Modo de entrada nos mercados**

A exportação direta dos pequenos frutos através de agente ou importador é a forma de acesso aos mercados internacionais recomendada nesta proposta.

O contexto estrutural dos entrevistados consiste em micro e pequenas empresas, o que fundamenta a proposta da exportação como forma de entrada nos mercados estrangeiros, situação favorável a empresas com pouco capital, permitindo uma redução do risco (Root, 1994). Neste sentido, após a definição destas estratégias segue-se a seleção dos países, em que a possibilidade de sinergias é um dos fatores a considerar (Czinkota e Ronkainen, 2007).

Pequenas empresas tem conseguido estabelecer uma forte presença nos mercados internacionais através do uso inovador da internet, pela satisfação de diversos pedidos, a pequena empresa consegue construir uma imagem corporativa, particularmente em nichos de mercado (Bradley, 2005).

Um estudo recente mostra um exemplo a seguir, o acordo contratual entre uma empresa de consultadoria e maquinaria, que fornece a cultivar pretendida pelo produtor. O que permitiu o aumento da produção, o uso partilhado de maquinaria, e o acesso a consultadoria. Este exemplo de cooperação mostra o benefício para ambos os intervenientes.

Segundo um estudo de Jitareanu e Chiran (2010), a tendência predominante em países desenvolvidos, é a intensificação da interdependência das relações entre agricultores, distribuidores e empresas do ramo alimentar. Consequentemente assiste-se ao aumento da distância entre o local da produção e o local do consumo, assim sendo um dos objetivos do marketing é garantir que os alimentos cheguem ao local e na forma que os consumidores pretendem. Dadas as crescentes exigências do consumidor, o estudo aconselha o maior

aproveitamento dos pequenos frutos em toda a cadeia valor, de forma a considerar também o produto congelado. Desta forma contorna-se a perecibilidade do fruto, com o aproveitamento de categorias menores e consequentemente maior lucro. Integrando uma estratégia de diversificação dentro do setor dos pequenos frutos.

Segundo estes estudos uma das estratégias recomendadas é a criação de parcerias com os *stakeholders* do setor; a concretização de alianças estratégicas nomeadamente acordos de marketing (Bradley, 2005) e a cooperação com outros agricultores, pois apenas deste modo se atingem quantidades significativas que permitam o aumento do poder negocial, gerando também o aproveitamento de outras categorias de pequenos frutos. É através das alianças estratégicas que as empresas compensam os seus pontos fracos e exploram os mercados (Ghauri, 2010).

Segundo a análise das entrevistas e mais algum trabalho de campo, ao nível da produção recomenda-se estabelecer parcerias informais entre produtores, no sentido de condensar esforços, trocar informações, gerar conhecimento e criar identidade. Estes movimentos foram observados em encontros e seminários, bem como em associações formadas recentemente, por produtores mais jovens. Aconselha-se este meio como forma de contornar inicialmente a fraca disposição para a cooperação, característica cultural intrínseca dos produtores agrícolas do país.

Segundo o resultado do tratamento das entrevistas constatou-se que dado ao elevado preço de determinados fatores de produção, alguns agricultores já partilham a aquisição de elementos a preço competitivo. Outro indicativo da importância em estabelecer algum tipo de parceria para diminuir os custos de produção. Idealmente seria imperativo a integração de organizações de produtores a nível local e não só.

Outra proposta sugere envolver as entidades estatais para promover formação técnica dos produtores e/ou gestores, quer a nível da produção quer a nível da gestão do negócio. Seguindo o exemplo de outros países.

Em seguida apresenta-se um resumo da estratégia dos pontos considerados fundamentais na proposta:

- ✓ Estratégia genérica de diversificação de mercados;

- ✓ Adaptação local do marketing-mix;
- ✓ Marketing-mix:
 - Criação de marca *umbrella*
 - Inovação do package
 - Comunicação via organizações de produtores
- ✓ Investimento em extensão de marketing e investigação;
- ✓ Manutenção das exportações em mercados maduros e expansão para mercados emergentes próximos;
- ✓ Promoção da cooperação e organização;
- ✓ Promover parcerias e alianças em toda a cadeia valor;

6. Conclusão

A avaliação de objetivos e recursos de cada empresa é crucial em todas as fases de planeamento das operações internacionais (Ghauri e Cateora, 2010). Foram as limitações de recursos que mais se destacaram no setor em estudo. Considerando os recursos como bens escassos, nomeadamente o capital e o trabalho.

Ao nível dos recursos observou-se que a maioria das empresas é de pequena dimensão e com recursos limitados (conclui-se devido ao capital, dimensão e estrutura da empresa). As que promoveram parcerias de alguma forma, encontram-se com maior acesso ao conhecimento e a outros recursos.

Confirma-se as potenciais barreiras identificadas ao planeamento de marketing, (McDonald, 2008): cognitiva, de recursos, clima organizacional, sistema/rotina e comportamentais.

Em termos cognitivos, na maioria das empresas contatadas, a administração ou direção encontra-se a cargo de pessoas de nível académico médio ou inferior. Cujo nível de especialização derivou da experiência de trabalho e do autoconhecimento.

O sucesso da exportação depende muito da escolha dos agentes e distribuidores, e apesar da empresa poder ter uma estratégia mista, numa estratégia de diversificação pode concentrar os seus recursos numa seleção de mercados com o objetivo de gerar grande retorno (Bradley, 2005). Foi o que se pretendeu atingir na formulação desta estratégia para o setor dos pequenos frutos.

No contexto deste trabalho, facilmente se conclui acerca da complexidade em lidar com os diferentes *stakeholders* dos vários mercados, e no processamento dos sinais que surgem em diferentes situações, o que reforça a estratégia genérica proposta

6.1 Limitações ao estudo

Durante o desenvolvimento deste trabalho, em todas as suas etapas, o acesso e a obtenção de dados fidedignos foram os fatores mais limitantes. A nível interno principalmente, onde na

maioria das vezes as fontes secundárias disponíveis não eram coincidentes. Constatou-se que esta limitação se estende à maioria dos países europeus.

Na concretização da estrutura de mercado nacional, seria um importante contributo para o estudo, a quantificação dos pequenos frutos nas várias categorias em fresco e determinar a sua proporção para cada canal de distribuição existente.

Por fim, a complexidade de um tema sobre internacionalização inicialmente dificultou a sistematização da recolha de informação para este estudo bem como na maioria das vezes os dados pouco coerentes, o que se refletiu na sua duração.

6.2 Sugestões para futuras investigações

Uma das sugestões para futura pesquisa tem haver com o preenchimento de lacunas de informação de mercado, nomeadamente: áreas, quantidades, categorias de produto e canais utilizados, aplicando mais pesquisa qualitativa através dos principais *players* do setor numa amostra maior. Para viabilizar este estudo seria indispensável o empenho e participação de entidades governamentais.

Uma segunda sugestão pertinente após este estudo, seria o reforço e a demonstração efetiva da importância da integração do marketing em empresas agrícolas através dum estudo de caso comparativo do desempenho de empresas com e sem integração do marketing na sua gestão no âmbito das PME.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (1998), *Strategic Market Management*, fifth edition, Wiley editions
- Afuah, A. (2009), *“Strategic innovation – New game strategies for competitive advantage”*, New York: Routledge
- Banco de Portugal (2012), Estudos da Central de Balanços
- Bartlett, C. e Ghoshal, S. (1998), *Managing Across Borders, The transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston
- Bradley, Frank (2005). *International Marketing Strategy*, fifth edition, Pearson Education Limited
- Cateora, Philip R.(1997). *International Marketing*, 9th Edition McGraw Hill International Editions
- Czinkota, M., Ronkainen, I. (2007), *International Marketing*, Cengage Learning EMEA
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. (2011), *International Business*, 8th Edition, Wiley
- Cook R.L. (2011). *“Fundamental forces affecting de U.S. fresh berry and lettuce/leafy green subsectors”*. Market Trends
- Craft, S.H. e Hassan, S.S. (2005) *–Linking global market segmentation decisions with strategic positioning options*, The Journal of Consumer Marketing 22
- Cronin, J.; Smith, J.; Gleim, M.; Ramirez, E.; Martinez, J. (2009), *Green Marketing Strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they presente*, Published in:Journal Academy of Marketing and Science
- Dana, L. (2002), *International Marketing: Managing Worldwide Operations in a Changing International Environment*, Atomic Dog Publishing
- Doole, I. e Lowe, R. (2008), *International Marketing Strategy*, 5th edition, Cengage Learning Emea.
- Djurkovic, M., (2012). *“Swot analysis of Serbia’s raspberry sector in the competitive marketplace”*. Norwegian University of Life Sciences, Department of Economics and Resource Management, Master Thesis.
- Egan C. e Mckiernam P.(1994). *“Inside Fortress Europe: Strategies for the Single Market”*, Addison-Wesley: Wokingham.

Ferreira, M., Reis, N., Serra, F. (2011), *Negócios Internacionais – E Internacionalização para as Economias Emergentes*, Lidel Edições Técnicas, Lda.

Freire, A. (2008), *Estratégia - Sucesso em Portugal*, Edições Verbo

Friend, G. and Zehle, S. (2009) – *Guide to Business Planning*, United States, Bloomberg Press Published, New York

Gaskell, M. (2013) – “*Blueberry and Blackberry Production in Mild-winter Climates*” Presentation, University of California Cooperative Extension

Ghauri, P. e Cateora, P. (2010), – *International Marketing*, 3rd edition, McGraw-Hill

Gonçalves, C. e Meirelles, A.M. (2004) – *Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração*, São Paulo

Jitareanu, A. e Chiran, A. (2010), *Agricultural Marketing Strategies in Integrated Units*, Bulletin UASVM Horticulture 67(2)/2010

Hollensen, S. (2008) – *Essentials of Global Marketing*, Pearson Education Limited

Sampaio J., Cunha L. M., Moura A. P. e Rocha A., (2010). “*Fresh produce valuation in Portuguese traditional food markets: consumer perspectives*” Proc. IS on Postharvest Pacifica 2009. Acta hortícola 880, ISHS.

Keegan, Warren J. (1989), *Global Marketing Management*, Prentice Hall International Editions

Kotler, P., Armstrong, G., Harker, M. e Brennan, R. (2009) - *Marketing: an introduction*, England, Pearson Education

Kotler, P. e Keller, K. (2006), *Administração de Marketing*, 12ª edição, São Paulo, Pearson Prentice Hall

Lambin, J. (2000), *Marketing Estratégico*, 4ª edição, Mc Graw Hill

Lev, L., King, R., Hand, M., Digiacomo, G., Clancy, C., Gomez, M., Hardesty, S., McLaughlin, E. (2010) “*Blueberry Case Studies in the Portland-Vancouver MSA*”, Case Studies on Local Food Supply Chains, Economic Research Service of USDA

Leonidas, C., Leonidou, Dayananda Palihawadana, and Marios Theodosiou, (2011). “*National Export-Promotion Programs as Drivers of organizational resources and capabilities: Effects on strategy, Competitive Advantage, and Performance*”; Journal of International Marketing; AMA, vol.19, nº 2, pp 1-29

Loane, S., Bell, J., McNaughton, R., (2007). *A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms*, Journal of World Business, 42, pp 489-504.

Liesch, P., Steen, M., Middleton, S., Weerawardena, J. (2007). *Born to be Global: A closer look at the international venturing of Australian born globals firms*, Australian Business Foundation.

Malhotra, N. K., (2004), "Review of Marketing Research" Volume I, Taylor and Francis Inc

Pirana, Q. (2008), STTA Report-Marketing Research for Ksovo Berries Production, USAID

Porter, Michael E. (1998), *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York Free Press

Rodrigues, R. (2010). *"O contributo das feiras Internacionais na Performance Exportadora das empresas: a percepção dos empresários"*, Tese Mestrado em economia e gestão internacional, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Root, F.R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books

Rousseau, J. A. (2008). *Manual de Distribuição*. 2ª edição Principia, Estoril

Rosson, P. (1974) *"Changing Traditional Distribution Systems: Fish Marketing In Tanzania"*, Journal of Physical Distribution, No. 4, Vol. %, pp.305–316.

Silva, F. (2011), Painei Sectorial Agroalimentar, Congresso das exportações-Europarque

Solomon, M. R., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M. (2006), *"Consumer Behaviour- An European Perspective"*, 3rd Edition, Prentice Education, England

Taylor, S. J. and Bogdan, R. (1998), *Introduction to Qualitative Research Methods*, Third Edition, New York, John Wiley & Sons, Inc.

Teixeira, S. e Diz, H. (2005), *Estratégias de Internacionalização*, Publisher Team

Viana, C. e Hortinha, J. (2002) -*Marketing Internacional*, 2ª edição Edições Sílabo, Lisboa

Yin, R. (2005)- *Estudo de caso: planejamento e método*, 3ª edição, Bookman, Porto Alegre

WEBGRAFIA

<http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/7570/3/Corpo%20pdf.pdf>(acedido a 6 julho 2013)

<http://www.betuco.be/marketing/Agricultural%20and%20Food%20Marketing%20managemen t.pdf> (acedido a 6 julho 2013)

<http://www.itamaraty.gov.br/sala-de-imprensa/notas-a-imprensa/xxv-comite-de-negociacoes-birregionais-mercosul-uniao-europeia-2013-brasilia-22-a-26-de-outubro-de-2012>(Acedido a 2-11-2012)

http://ec.europa.eu/agriculture/publi/ms_factsheets/2012/pt_en.pdf pag. 48 (acedido 6-1-2013)

<http://www.betuco.be/marketing/Agricultural%20and%20Food%20Marketing%20managemen t.pdf> (acedido a 6 julho 2013)

http://www.observatorioagricola.pt/item.asp?id_item=115(acedido a 12 junho 2013)

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850198000406>(acedido a 12 junho 2013)

<http://www.kenkko.com/RaisinsCurrents.aspx>(acedido a 5 junho 2013)

www.freshplaza.es/news_detail.asp?id=60758(acedido a 5 junho 2013)

www.drapc.min-agricultura.pt(acedido a 12 junho 2013)

www.blueberry.org(acedido a 5 junho 2013)

http://agriexchange.apeda.gov.in/inttrade/prdwise_impctrydetails.aspx?pcode=081020&ctryc=VEN&ctryn=Venezuela(acedido a 12 junho 2013)

http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=574507 (acedido a 5 junho 2013)

http://www.freshplaza.com/news_detail.asp?id=93883 (acedido a 20 Maio 2014)

http://www.freshplaza.com/news_detail.asp?id=95571#SlideFrame_1(acedido a 20 Maio 2014)

<http://www.gpp.pt/pdr2020/d/Diagnostico.pdf> (acedido a jan 2015)

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237308001060> (acedido a 12 junho 2013)

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237309000383>(acedido a 12 junho 2013)

<http://www.cienciahoje.pt/index.php?oid=53444&op=all>(acedido a 5 junho 2013)

<http://books.google.pt/books?id=crjbtZLkMfQC&pg=PA181&dq=knight+and+cavusgil&hl=pt-PT&sa=X&ei=NiReT5niloKE8gOV6ci7Bw&ved=0CEwQ6AEwBA#v=onepage&q=knight%20and%20cavusgil&f=false> (acedido a 12 junho 2013)

<http://www.lesfruitsrouges.com/1-3499-Fruits-frais.php>(acedido a 20 Maio 2014)

http://www.raspberrypi.blackberry.com/Webdocs/Worldwide_Production_of_Blackberries_Strik_3-2006_acres.pdf(acedido a 20 Maio 2014)

<http://fruitgrowersnews.com/index.php/magazine/article/catch-the-worldwide-blueberry-wave>(acedido a 12 julho 2013)

<http://fruitgrowersnews.com/index.php/news/release/15615/> (acedido a 1 março 2013)

<http://www.detroitnews.com/article/20111210/BIZ/112100319/1001> (acedido a 1 março 2013)

<http://yourlife.usatoday.com/fitness-food/story/2011-11-02/Florida-takes-advantage-of-gap-in-blueberry-market/51040242/1>(acedido a 1 março 2013)

<http://fruitgrowersnews.com/index.php/magazine/article/14242> (acedido a 12 julho 2013)

<http://fruitgrowersnews.com/index.php/magazine/article/12669> (acedido a 12 julho 2013)

http://www.uscranberries.com/suppliers/suppliers_list.html(acedido a 12 julho 2013)

USDA, Agricultural Marketing Services. 2006 Farmers Markets Benefits,
<http://www.ams.usda.gov/AMSV1.0/ams.fetchTemplateData.do?template=templateM&navID=WholesaleandFarmersMarkets&leftNav=WholesaleandFarmersMarkets&page=WFMWhoBenefits&description=WhoBenefitsfromFarmersMarkets?&acct=frmrdirmt>(acedido a 1 março 2013)

http://www.gpp.pt/pac2013/ct/1a-Diagnostico_PDR_2014_2020_30_10_2013.pdf(acedido a 1 março 2014)

<http://www.iapmei.pt>(acedido a 16 março 2014)

<http://www.deliciasdotojal.com> (acedido a 10 julho de 2013)

CBI Product Factsheet: Fresh berries in the European market,
http://cbi.eu/system/files/marketintel_documents/2013_pfs_fresh_berries_-_ffv.pdf(acedido a 12 junho 14)

CBI Market channels and segments for fresh fruit and vegetables
http://www.cbi.eu/system/files/marketintel_platforms/2013_cbi_market_channels_and_segments_for_fresh_fruits_vegetables_0.pdf (Acedido a 12 junho14)

ANEXOS

ANEXO 1 AO CAPITULO III

GUIÃO DE ENTREVISTA semiestruturada:

✓ Agradecimento ao Entrevistado pela disponibilidade.
✓ Apresentação pessoal e do tema de trabalho.
✓ Explorar o conhecimento do entrevistado sobre o setor dos pequenos frutos.
✓ Explorar a opinião do entrevistado sobre a empresa e setor, no contexto do marketing.
✓ Quais as Estratégias de entrada e manutenção nos mercados internacionais.
✓ Principais realizações e dificuldades explícitas no percurso da produção e comercialização.
✓ Obtenção de comentários e sugestões finais.
✓ Agradecimentos e reforço da confidencialidade das informações prestadas.

ANEXO 2 AO CAPITULO III



Universidade de Évora

Mestrado em Gestão da Qualidade e Marketing Agro alimentar

QUESTIONÁRIO de Entrevistas semiestruturadas

1- Quais os pequenos frutos que produz?

Amora ☐

Framboesa ☐

Groselha ☐

Mirtilo ☐

Outras

(Área cultivada)

2- Em que ano iniciou o Cultivo? _____ Ano que se estabeleceu como empresário _____

3- Os pequenos frutos são a principal produção? Sim ☐ Não ☐

4- Teve ajudas à instalação? ☐ Sim ☐ Não De que tipo? _____

5- Qual a Produção em 2012 e como evoluiu?

5.1- Mercados destino

5.2- % _____ Nacional % _____ Exportação

6 - Quem regula o preço? A nível nacional _____ e a nível internacional/mercados destino?

7 - Tem marca própria? (1 ou +) (Ou trabalha com marca de distribuidor...)

8 - Quais as embalagens ou a granel / fresco e processado.

9- Qual o primeiro contacto internacional? / Como aconteceu a primeira exportação?

9.1- Ainda mantém o mesmo contacto?

10- Nos mercados estrangeiros conhece o consumidor/preferências ou locais de comercialização.

10.1 Acompanha de alguma forma o circuito do produto ou obtém algum *feedback*?

11- Quais as parcerias ou outra forma de cooperação que tem? Desde o início? Ano ____

11.1- Pertence a alguma Associação/ Agrupamento ou Cooperativa de produtores?

Sim ☐ Qual _____ Funções:

Não ☐ Porquê _____

12- Quem faz a logística e distribuição ? Empresa nacional sim ☐ não ☐

12.1- Para o mercado interno _____ para o mercado externo _____

13- Possui ou segue algum Plano de Marketing? sim ☐ não ☐

13.1- Tem algum responsável pelo marketing?

13.2 –Realiza alguma de comunicação ou promoção dos

14- Quais os seus principais concorrentes?

15- Quais as principais dificuldades que regista? ou em que área(s) carece de apoio?

Obrigada pela participação!

ANEXO 3 AO CAPITULO III

GUIÃO/QUESTIONÁRIO para Entrevistas - Outros

(Investigador e ao Internacional trader)

- Qual o tipo de participação na área dos pequenos frutos?
- Dimensão do numero de produtores que fizeram ou mantêm contacto?
- Quais as principais vertentes investigadas atualmente?
- Quais as principais dificuldades testemunhadas em relação aos produtores?
- Quais as principais dificuldades testemunhadas do setor dos pequenos frutos?
- As tendências identificadas;

(apenas ao International trader)

- Países destino
- Marca(s) que comercializa?
- Logística e circuitos utilizados
- Principais concorrentes
- Possui ou segue algum Plano de Marketing?
- De que forma promove o seu produto/serviço?

IV COLÓQUIO NACIONAL da PRODUÇÃO de PEQUENOS FRUTOS

CERTIFICADO

Anabela Batista participou no "IV Colóquio Nacional da Produção de Pequenos Frutos" que se realizou nos dias 20 e 21 de Abril de 2012, na Universidade do Algarve, Campus de Gambelas - Faro.

Organização

Parceiros

Média Partners

Patrocinadores

Comissão Organizadora

ANEXO 5 AO CAPITULO III



Certificado de Participação

A **ACADEMIA Bayer CropScience**, Instituto de formação profissional da Bayer CropScience, acreditado pela DGERT declara que :

Anabela Baptista

participou na Conferência

"Produção sustentável de pequenos frutos: amoras, framboesas e mirtilos. Que futuro?"

com a duração de 7 horas, em parceria com o INIAV e o COTHN, realizado em Oeiras no dia 9 de Abril de 2013.

Oeiras , 9 Abril de 2013


Maria do Carmo Romeiras –
Coordenadora ACADEMIA Bayer CropScience

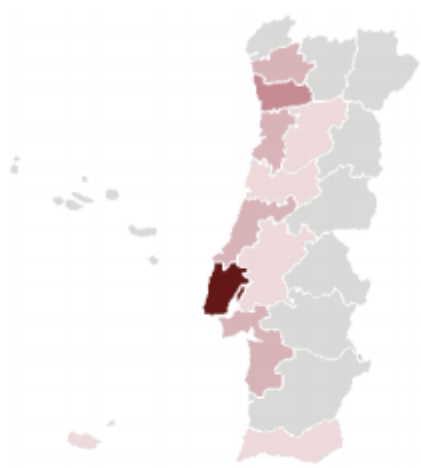


ANEXO 6 AO CAPÍTULO IV

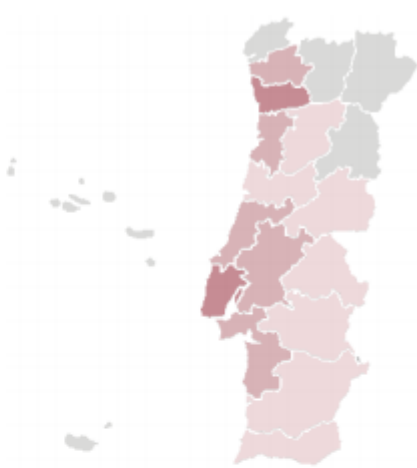
LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA POR DISTRITO (2011)

Com base no número de empresas

SNF

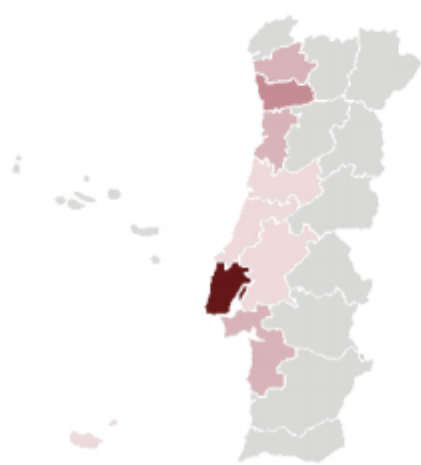


Setor Agrícola

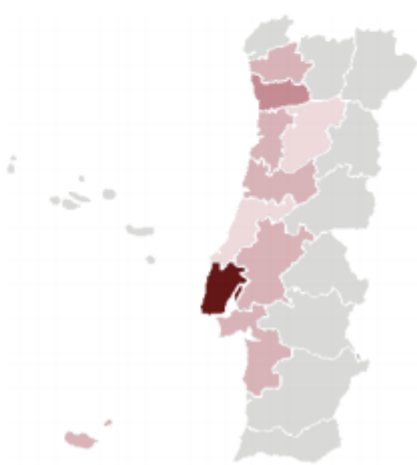


Com base no Volume de Negócios

SNF



Setor Agrícola



Legenda:

[20%; 45%] [10%; 20%] [5%; 10%] [2.5%; 5%] [0%; 2.5%]

Fonte: Banco de Portugal, 2012

Estrutura do Comércio Internacional de Produtos Agro-Alimentares, por Países

Importações	2007	2008	Exportações	2007	2008
Intra-UE	77.5	75.5	Intra-UE	72.1	71.5
Espanha	39.6	38.3	Espanha	28.4	31.3
França	10.8	10.0	Itália	9.9	6.1
Alemanha	6.2	5.6	França	9.3	8.6
Países Baixos	5.7	4.7	Reino Unido	7.1	5.7
Reino Unido	2.8	2.7	Países Baixos	4.1	3.7
Itália	2.1	2.1	Alemanha	2.7	2.9
Bélgica	2.1	1.9	Bélgica	2.6	2.5
Outros UE	8.2	10.1	Outros UE	8.0	10.6

Fonte: GPP/MADRP

Estrutura do Comércio Internacional de Produtos Agro-Alimentares, por Países (cont.)

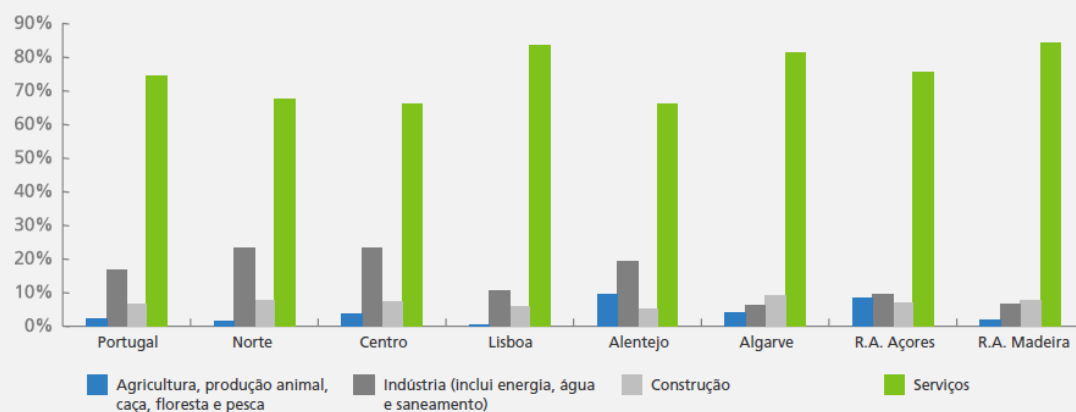
Importações	2007	2008	Exportações	2007	2008
Extra -UE	22.5	24.5	Extra -UE	27.9	28.5
Brasil	7.8	7.7	Angola	10.4	11.6
Argentina	2.6	4.1	Brasil	3.5	3.5
Estados Unidos	2.2	2.0	Estados Unidos	2.7	2.1
			Cabo Verde	1.6	1.5
			Canadá	1.3	1.2
Outros	9.9	10.7	Outros	8.4	8.7
Total	100.0	100.0	Total	100.0	100.0

Fonte: GPP/MADRP

ANEXO 8 AO CAPITULO IV

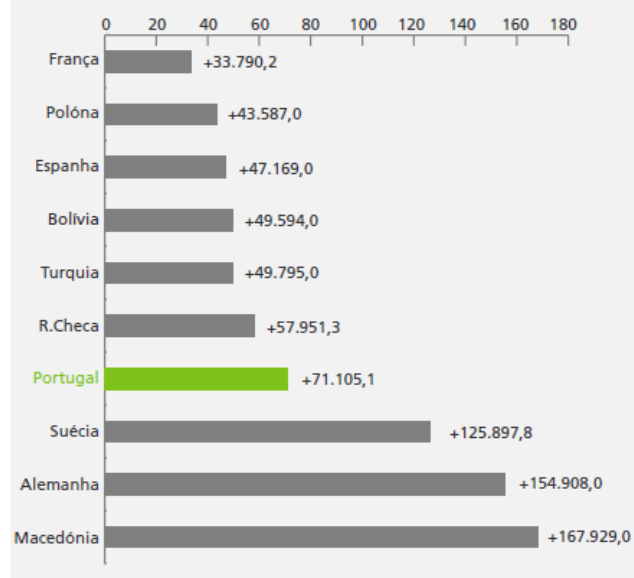
CONTAS NACIONAIS (INE)

Valor Acrescentado Bruto Regional por Sector de Actividade – Ano 2010



Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística – Contas Nacionais (dados preliminares)

Os 10 Países com maior crescimento da área de produção biológica em 2010

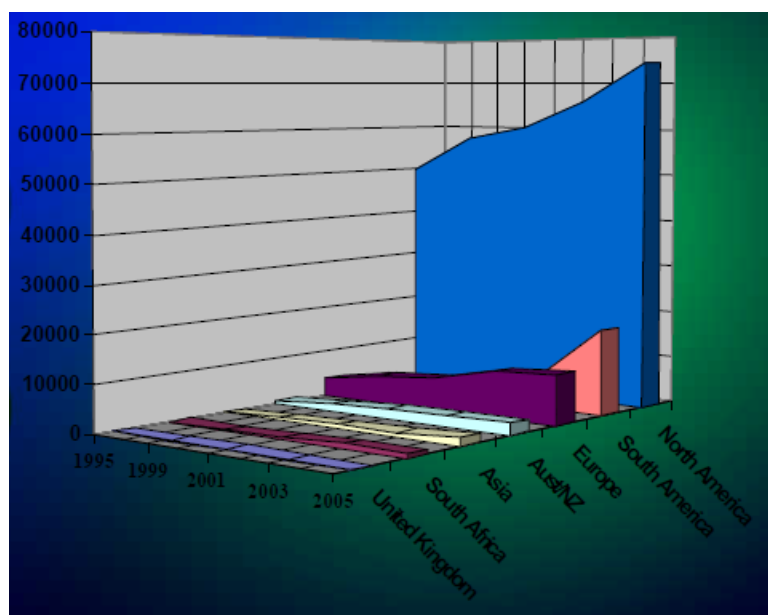


Fonte: FIBL – IFOAM Inquérito 2012

Unidade: Mil Hectares

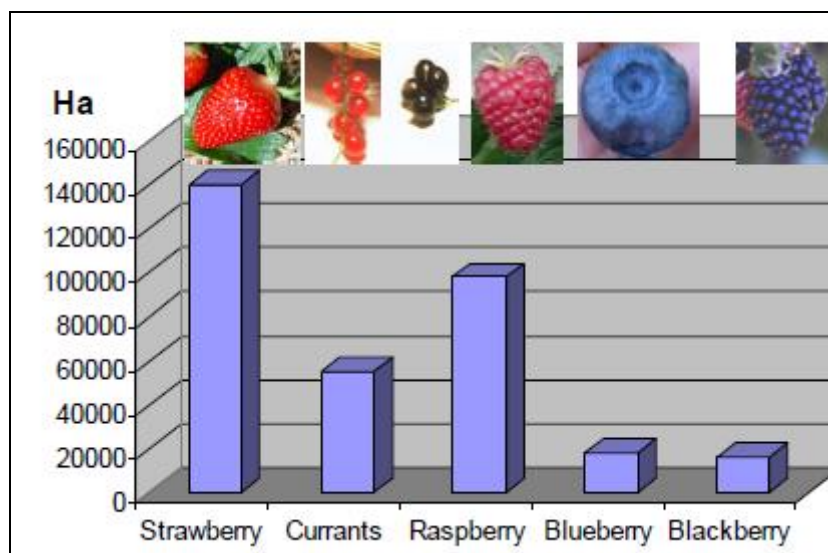
ANEXO 9 AO CAPITULO IV

TENDÊNCIA MUNDIAL EM ÁREA CULTIVADA DE MIRTILOS (Ha)



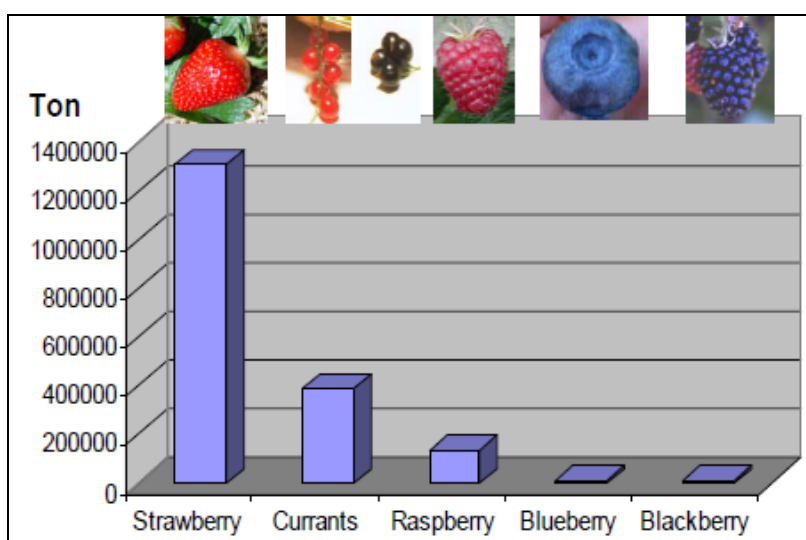
Fonte: www.Blueberry.org

PRODUÇÃO TOTAL (ha), NA EUROPA DE 28 PAÍSES, EM 2004



Fonte: Programa 'Euroberry Cost', 2004

PRODUÇÃO TOTAL (ton) NA EUROPA DE 28 PAÍSES, EM 2004



Fonte: Programa 'Euroberry Cost', 2004

ANEXO 10 AO CAPITULO IV

Maiores produtores mundiais de Mirtilos 2012

Rank	Area	Production (Int \$1000)	Flag	Production (MT)	Flag
1	United States of America	543530	*	214708	
2	Canada	306130	*	120929	
3	Poland	28481	*	11251	
4	Germany	22385	*	8843	
5	France	20836	*	8231	
6	Mexico	18203	*	7191	
7	Netherlands	15188	*	6000	F
8	Spain	12657	*	5000	F
9	Sweden	7594	*	3000	F
10	New Zealand	6394	*	2526	F
11	Lithuania	6328	*	2500	
11	Romania	6328	*	2500	F
13	Russian Federation	6075	*	2400	*
14	Italy	3037	*	1200	F
14	Ukraine	3037	*	1200	*
16	Uzbekistan	2278	*	900	F
17	Switzerland	837	*	331	
18	Portugal	645	*	255	F
19	Bulgaria	253	*	100	F
20	Latvia	217	*	86	

* : Unofficial figure

[]: Official data

F : FAO estimate

Fonte: FAOSTAT

Maiores produtores mundiais de Cranberries 2012

Rank	Area	Production (Int \$1000)	Flag	Production (MT)	Flag
1	United States of America	302654	*	364915	
2	Canada	105300	*	126963	
3	Belarus	5390	*	6500	*
4	Azerbaijan	1990	*	2400	*
5	Latvia	1244	*	1500	F
6	Ukraine	580	*	700	*
7	Romania	327	*	395	F
8	The former Yugoslav Republic of Macedonia	248	*	300	F
9	Bulgaria	79	*	96	F
10	Tunisia	77	*	94	F
11	Spain	75	*	91	F
12	Turkey	63	*	76	F

* : Unofficial figure

[]: Official data

F : FAO estimate

Maiores produtores mundiais de Groselhas 2012

Rank	Area	Production (Int \$1000)	Flag	Production (MT)	Flag
1	Russian Federation	309658	*	346000	*
2	Poland	174090	*	194522	
3	Ukraine	21568	*	24100	
4	Austria	17129	*	19140	*
5	United Kingdom	13782	*	15400	
6	Denmark	11449	*	12793	
7	France	10212	*	11411	
8	Germany	9633	*	10764	
9	New Zealand	6801	*	7600	F
10	Hungary	2976	*	3326	
11	Netherlands	2684	*	3000	F
12	Czech Republic	2209	*	2469	
13	Uzbekistan	2058	*	2300	F
14	Finland	1464	*	1636	
15	Azerbaijan	1431	*	1600	*
15	Belgium	1431	*	1600	F
17	Estonia	604	*	675	
18	Italy	581	*	650	F
19	Norway	529	*	592	
20	Latvia	501	*	560	

* : Unofficial figure

[]: Official data

F : FAO estimate

Maiores produtores mundiais de Gooseberries 2012

Rank	Area	Production (Int \$1000)	Flag	Production (MT)	Flag
1	Germany	108392	*	77000	F
2	Russian Federation	71792	*	51000	*
3	Poland	22970	*	16318	
4	Ukraine	10557	*	7500	
5	Czech Republic	4363	*	3100	F
6	United Kingdom	3688	*	2620	F
7	Austria	2639	*	1875	*
8	Hungary	1048	*	745	
9	Denmark	613	*	436	
10	Lithuania	422	*	300	F
11	Estonia	229	*	163	
12	Kyrgyzstan	161	*	115	*
13	Belgium	126	*	90	F
14	Switzerland	94	*	67	
15	Slovakia	92	*	66	F
16	Finland	73	*	52	
17	New Zealand	14	*	10	F
18	Latvia	4	*	3	
19	Republic of Moldova	2	*	2	

* : Unofficial figure

[]: Official data

F : FAO estimate

Maiores produtores mundiais de Framboesa 2012

Rank	Area	Production (Int \$1000)	Flag	Production (MT)	Flag
1	Russian Federation	257354	*	133000	*
2	Poland	245850	*	127055	
3	United States of America	194999	*	100775	
4	Serbia	185910	*	96078	
5	Ukraine	58630	*	30300	
6	Mexico	32912	*	17009	
7	United Kingdom	29218	*	15100	
8	Spain	25348	*	13100	
9	Azerbaijan	22445	*	11600	*
10	Canada	21033	*	10870	
11	Bosnia and Herzegovina	13575	*	7016	
12	Germany	10147	*	5244	
13	Bulgaria	9384	*	4850	
14	France	6186	*	3197	
15	Kyrgyzstan	5030	*	2600	*
16	Portugal	4837	*	2500	F
17	Norway	4376	*	2262	
18	Switzerland	4371	*	2259	
19	Lithuania	4063	*	2100	
20	Hungary	3893	*	2012	

* : Unofficial figure

[]: Official data

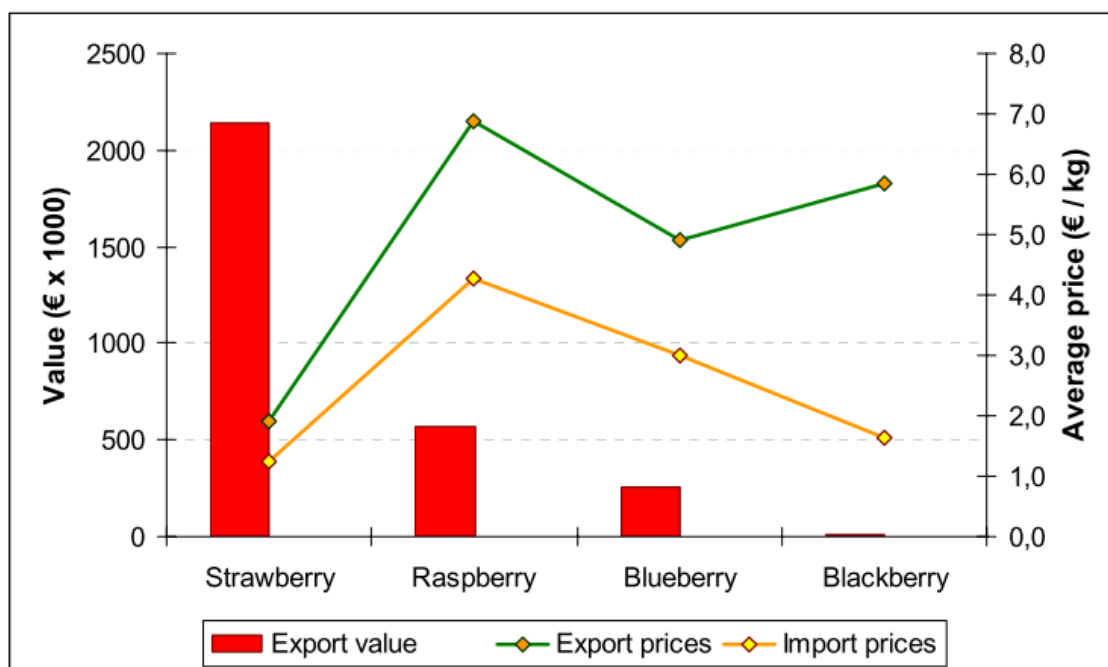
F : FAO estimate

POSTER EUROBerry



ANEXO 12 AO CAPITULO V

Valor da exportação e preços para os pequenos frutos (2006)



Fonte: INE 2007