



Instituto Superior de Gestão

Evolução da Matriz Organizacional dos Produtores de Pera Rocha na Região do Oeste

João José da Silva Serra

Dissertação de Mestrado para Obtenção do Grau de Mestre em
Estratégia de Investimento e Internacionalização

Orientador:

Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho

Professor Associado

Instituto Superior de Gestão

Lisboa

Dezembro 2016

Resumo Executivo

A forma como as empresas se organizam resultam dos seus planos estratégicos. Considerando que, inicialmente se caracterizavam por opções individuais, com o tempo e face aos desafios crescentes, as empresas tenderam a: i) agrupar-se em Agrupamento Complementar de Empresa (ACE) e ou Organização de Produtores (OP); ii) enveredar pelo processo de internacionalização; iii) ter atividades partilhadas, nomeadamente esforço de marketing, armazenamento e logística, I&DE; iv) promover a mobilidade de recursos humanos.

No contexto de elevada incerteza eleva a tendência para novas formas organizacionais e, em particular, cooperativas. Importa, pois, analisar porque é que algumas cooperam? Quais são os tipos de cooperação mais apropriados em cada circunstância? Quais os fatores organizacionais e de gestão que afetam o sucesso de uma aliança? E como é que uma empresa pode explorar melhor as alianças para aprender novas competências tecnológicas e de mercado? Quando é que as empresas se internacionalizam?

O estudo qualitativo foi baseado em inquéritos e entrevistas a seis Organizações de Produtores em processo de internacionalização. Os dados recolhidos nos inquéritos foram analisados de forma descritiva e as entrevistas foram dissecados quanto ao seu conteúdo. O inquérito recolheu dados acerca da evolução da matriz organizacional das empresas e do comércio internacional. A análise ao conteúdo das entrevistas apoia e interpreta a evolução dos processos de internacionalização e de parcerias, ajudando a tipificar, os motivos e os constrangimentos, tidos pelas Organizações de Produtores de Pera Rocha.

Constatou-se um aumento da importância do comércio internacional, tanto em quantidade como em valor exportado de Pera Rocha. Observou-se que o crescimento da formação de parcerias tem providenciado visões no que diz respeito (a) à forma como as empresas e os países podem aumentar as vantagens competitivas, (b) ao conteúdo e valor dos portfólios locais e (c) às formas como se podem promover melhor as relações de cooperação entre empresas na procura de escala, notoriedade e competitividade.

Palavras-Chave: Internacionalização; Parcerias; Associações; Pera Rocha

Abstract

The way companies organize result from their strategic plans. Whereas initially they were characterized by individual options, with time and in face of the increasing challenges, the companies tended to: i) group in ACE and or Producers Organizations (OP); ii) embark on the process of internationalization; iii) have shared activities, including marketing effort, storage and logistics, I&DE; iv) promote the mobility of human resources.

In the context of high uncertainty, the trend towards new organizational forms increases and, particularly, cooperatives. Therefore, it is relevant to analyze why do some of them cooperate? Which are the most appropriate cooperation types in each circumstance? Which are the organizational and administration factors that affect the success of an alliance? How can a company exploit the alliances better in order to learn new technological and market skills? When do companies become international?

The qualitative study was based on surveys and interviews with six Producer Organizations in the process of internationalization. The data collected in the surveys were descriptively analyzed and the interviews were dissected concerning their content. The survey collected data on the evolution of the organizational matrix of companies and international trade. The analysis of the interviews content supports and interprets the evolution of internationalization processes and partnerships, helping to typify the reasons and constraints of the Producers Organizations of Rocha Pear.

The literature review was based on three theories of internationalization: Transaction Costs Theory, Uppsala School Theory and Partnerships Theory.

In the analysis of the results, there was an increase in the importance of international trade, both in quantity and value of Rocha Pear exported. The study also attained an increase in the internal structure and it suggests determinants (motivations and constraints) for internationalization and partnerships formation.

It was noted that the growth of partnership formation has been providing insights in regard to (a) the form as different countries can increase competitive advantage, b) the content and value of local portfolios and (c) the ways by which it is possible to promote a better cooperation relationships between companies.

Keywords: Internationalization; Partnerships; Associations; Rocha Pear

Agradecimentos

O meu primeiro agradecimento é dirigido ao Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho pelo seu inestimável apoio à minha dissertação. Considero que esta investigação é fruto do seu saber e de uma paciência sem limites. O meu bem-haja.

A minha gratidão às Organizações de Produtores de Pera Rocha e aos seus responsáveis, na sua disponibilidade para a recolha de dados e contributos nas entrevistas. Em particular, gostaria de reconhecer os contributos dados nas entrevistas, à Eng^a Sofia Comporta da *Campotec*; ao Dr. João Pereira da *Cooperfrutas*; ao Sr. Presidente, Aristides Pereira da *Coopval*; ao Eng^o João Miguel da *Ecofrutas*; ao Eng^o Torres Paulo da *Frutus* e à Dr^a Isabel Torres, da Melro, ainda que o agradecimento seja a “título póstumo”.

Aos meus Professores do ISG, agradeço-lhes a transmissão dos conhecimentos e a sua discussão ao longo da parte curricular do mestrado.

Aos meus colegas de Mestrado, dedico este estudo, pela sua camaradagem e amizade. À Joana Frazão e à Inês Frazão, os “pequenos detalhes” e “dicas preciosas”.

Ao meu superior hierárquico do IFAP, Francisco Coelho e aos colegas de trabalho, quero agradecer-lhes a ajuda nesta minha aventura académica, em particular, ao João Gustavo, à Filomena Neves, à Sandra Pires e ao Pedro Fernandes. Ao Nélson Piçarra o “mobilizador” responsável pela minha volta aos bancos de “Escola”.

Por último, agradeço a compreensão da minha família para as minhas justificadas ausências. Depois da apresentação da dissertação poderei dizer “Sim”, à pergunta dos meus filhos, Matilde e Rodrigo: “Pai, já respondeste às quatro perguntas?”.

Siglas e Abreviaturas

ACE	Agrupamento Complementar de Empresa
ANP	Associação Nacional de Produtores de Pera Rocha
CEE	Comunidade Económica Europeia
FAO	Organização das Nações Unidas Para a Agricultura e Alimentação
FBCF	Formação Bruta de Capital Fixo
GPP	Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral
GPPAA	Gabinete de Planeamento e Política Agro-Alimentar
I&DE	Investimento e Desenvolvimento Experimental
OMAIAA	Observatório dos Mercados Agrícolas e das Importações Agro-Alimentares
OP	Organização de Produtores
PAC	Política Agrícola Comum
PAMAF	Plano de Apoio à Modernização da Agricultura e Florestas
PEDAP	Programa Específico da Agricultura Portuguesa
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias e Empresas
PORTUGAL FRESH	Associação para a Promoção das Frutas, Legumes e Flores de Portugal
PRODER	Programa de Desenvolvimento Rural do Continente
RPU	Regime de Pagamento Único
RURIS	Plano de Desenvolvimento Rural de Portugal Continental
SAU	Superfície Agrícola Útil (SAU)
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VPC	Valor de Produção Comercializada

Índice

Resumo Executivo	ii
<i>Abstract</i>	iii
1- Introdução	1
2 - Revisão da Literatura	5
<i>Teoria dos Custos de Transação</i>	6
<i>Teoria da Escola de Uppsala</i>	7
<i>Teoria das Redes</i>	8
3 - O Setor da “Pera”	11
<i>Os Principais Países Produtores</i>	11
<i>A Agricultura Portuguesa</i>	12
<i>A Pera em Portugal</i>	14
<i>A Pera Rocha</i>	18
<i>As Organizações de Produtores</i>	20
4 - Enquadramento Teórico-Conceptual	23
4.1 - Objetivos e Questões de Pesquisa	25
5 - Metodologia	27
5.1 - <i>Estudo de casos Múltiplos</i>	27
5.2 - <i>Instrumentos</i>	27
5.3 - <i>Participantes</i>	28
5.4 - <i>Recolha de Dados</i>	29
5.5 - <i>Análise de Dados</i>	30
5.6 - <i>Síntese dos Aspetos Metodológicos</i>	30
6 - Resultados	31
6.1 - <i>Atividade e Dimensão das OP Seleccionadas</i>	32
<i>Número de Associados e Funcionários</i>	32
<i>A Área, a Produção de Pera Rocha e o Peso Relativo</i>	32
<i>Volume de Negócios Total das OP</i>	33

6.2 - Evolução da Comercialização	33
<i>O Mercado Nacional</i>	33
<i>O Mercado Externo</i>	34
<i>Os Tipos de Comercialização</i>	34
<i>Os Principais Mercados de Exportação</i>	35
<i>A importação de “Pera”</i>	36
6.3 - A Evolução da Internacionalização das OP	36
6.4 - Quais as Motivações e Constrangimentos da Internacionalização	38
6.5 - A Evolução das Parcerias	41
6.6 - Quais as Motivações e Constrangimentos para as Parcerias	43
7 - Discussão	47
8 - Conclusões	54
<i>A Teoria que explica o fenómeno</i>	58
<i>A prática da Metodologia</i>	58
<i>Contribuições para a Prática</i>	59
<i>Sugestões e Limitações para Futuras Investigações</i>	59
9 - Referências Bibliográficas	62
<i>Webgrafia</i>	64
10 - ANEXOS	71

Índice Figuras

Figura 1 - Distribuição da área de Pera Rocha em Portugal	18
Figura 2 - Domínio da investigação - Determinantes para cooperar	25
Figura 3 - Matriz dos Instrumentos: inquérito e entrevista.....	28
Figura 4 - Localização das OP de Pera Rocha	28
Figura 5 - Esquema de trabalho para a realização do inquérito e entrevista	29
Figura 6 - formas de comercialização no mercado nacional 2000-2015	33
Figura 7 - Evolução de produtos no mercado nacional	34
Figura 8 - Os tipos de comercialização nos mercados externos - 2015	35
Figura 9 - Evolução da comercialização nos mercados externos.....	35

Índice Gráficos

Gráfico 1 - Evolução da área e produção de <i>Pera</i> no período de 2000 a 2014	15
Gráfico 2 - Evolução do consumo aparente no período de 2000 a 2014	15
Gráfico 3 - Evolução do preço médio da <i>Pera</i> Importada e Exportada	16

Índice Quadros

Quadro 1 - Resumo das teorias de internacionalização das empresas	5
Quadro 2 - Produção Mundial de 2000 e 2013 de <i>Pera</i>	11
Quadro 3 - Evolução da Agricultura no período de 1985 a 2012	13
Quadro 4 - Comparação dos mercados de Exportação (1996 e 2014)	17
Quadro 5 - Comparação dos mercados de Importação (1996 e 2014)	17
Quadro 6 - Distribuição do VPC pelas OP de <i>Pera</i> de 2014	21
Quadro 7 - Enquadramento teórico-conceptual.....	23
Quadro 8 - Enquadramento teórico-conceptual dos instrumentos	24
Quadro 9 - Os dados gerais das OP da amostra - ano de 2015	29
Quadro 10- Síntese da metodologia da investigação qualitativa.....	30
Quadro 11 - Relação das questões e os instrumentos da investigação.....	30
Quadro 12 - Resumo das respostas ao inquérito às OP (período de 2000-2015).....	31
Quadro 13 - Evolução do número de associados e ou sócios das OP.....	32

Índice Tabelas

Tabela 1 - Respostas: Questão de Partida e de Pesquisa A - Internacionalização ..	36
---	----

Tabela 2 - Respostas - Questão de Partida e Questão de Pesquisa B e C – Internacionalização	39
Tabela 3 - Respostas: Questão de Partida e Questão de Pesquisa A - Parcerias....	42
Tabela 4 - Respostas às Questões de Pesquisa B e C - Parcerias	44
Tabela 5 - Matriz de Síntese das respostas à Questão de Partida e de Pesquisa....	46

1- Introdução

O objeto de estudo desta investigação está centrado nas Organizações de Produtores (OP) de Pera Rocha, localizadas na região Oeste de Portugal. São consideradas um exemplo para a agricultura portuguesa, pois nos últimos anos fomentaram a interdependência dos produtores, o aumento da produção, a criação de valor dos seus produtos, a comercialização e sobretudo, a internacionalização.

O setor das frutas e hortícolas apresenta falta de competitividade. Segundo Porter (1980) a competitividade das empresas indica a competitividade de um país. Um dos problemas estruturais da agricultura portuguesa é a fraca concentração da oferta ao nível da produção, ou seja, a falta de escala e de vantagem competitiva ao nível global. A promoção das OP, constitui-se como uma das possibilidades no incremento da competitividade.

A competitividade mundial está em constante mudança, refletindo-se na sociedade e na organização da atividade económica (Carvalho, 2014). A globalização e a intensificação da competitividade tem desenvolvido nas empresas, novas formas de relacionamento e de partilha com os seus *stakeholders*, através de alianças estratégicas e associativismo cooperativo (Carvalho (2015). O acesso ao mercado internacional exige às empresas investimentos, novos conhecimentos, novas competências e parcerias, como forma de mitigar os custos de entrada. As empresas devem produzir de forma competitiva produtos e serviços que sejam inovadores e de qualidade que lhes permitam aumentar a capacidade exportadora, tornando-se essencial a partilha do conhecimento, a interação entre os indivíduos e as atividades em rede (Banha, 2016).

As organizações passaram a reconhecer que a aprendizagem (interna e externa) é essencial para o desenvolvimento do conhecimento, da gestão, dos produtos, dos serviços e processos (Carvalho, 2015). A incerteza do comércio externo encaminha a empresa para novas formas organizacionais e, em particular, das cooperativas (Carvalho, 2014). A gestão deve perceber se a aposta na parceria é geradora de aumentos da competitividade no processo de internacionalização. Para Doz e Hamel (1998), as parcerias estratégicas representam uma possibilidade concreta de reposicionamento competitivo das empresas, através: i) da cooptação, com o objetivo

de transformar concorrentes em parceiros; ii) da co-especialização, na criação de valor pela sinergia de recursos, posições, competências e fontes de conhecimento em comum; iii) da aprendizagem com a internalização de novas competências. As organizações que integram redes de fornecedores e de clientes conseguem mais facilmente cooperar, ter uma atuação concertada, obter ganhos de escala e sobreviver em ambientes agressivos.

A Pera Rocha tem sido “promovida” e “divulgada” nos meios de comunicação social, pelos mais variados motivos: recordes nacionais de produção e de exportação, profissionalização do setor; a cooperação e os constrangimentos.

Das várias notícias, salientam-se duas para o enquadramento da Pera Rocha no setor das frutas e legumes em Portugal: (i) o Presidente da Associação Nacional de Pera Rocha (ANP), Aristides Pereira, declarou em entrevista datada de 17/9/2015, ao *site* Agronegocios.eu (2015), que a Pera Rocha representa “100 milhões de euros” em exportações. A ANP estima que “cinco mil produtores (...) criam diretamente 4700 postos de trabalho e (...) na época das colheitas, emprega 150 mil pessoas por dia”. (ii) A entrevista do Presidente da Portugal Fresh, Manuel Évora, ao jornal *O Público* de 3/2/2016, na qual declara que as exportações “de frutas e legumes ultrapassaram os mil milhões de euros (...) mais 13% face a 2014”. Mostra-se, no entanto, preocupado com a “abertura de novos mercados. A Europa está com o consumo estagnado (...). Só no caso da Pera Rocha (...) produzimos 200 mil toneladas por ano, poderemos chegar às 350 a 400 mil toneladas”.

Após o enquadramento e na fase preparatória de recolha de informações acerca da evolução da Pera Rocha, constata-se a relevância dada a este produto. O mais abordado é o facto de se tratar, de uma variedade única no mundo. São ainda salientadas, as características intrínsecas: a qualidade, o paladar, a adaptação a diferentes públicos, a resistência ao transporte e a sua conotação a Portugal. Assim, as Organizações de Produtores de Pera Rocha aumentaram o comércio internacional, investindo na melhoria da sua cadeia de produção e comercialização: nos pomares, nas infraestruturas, nos equipamentos, na profissionalização comercial e promocional e na cooperação.

Considerando a perda de competitividade relativa das empresas da fileira da Pera, procurou-se inferir sobre “ A evolução da Matriz Organizacional dos Produtores de

Pera Rocha na região do Oeste”, no sentido de promover parcerias para o ganho de escala, para a otimização de recursos (humanos e financeiros). A título de exemplo, e segundo o Presidente da ANP, Aristides Pereira, um dos maiores operadores espanhóis de Pera, comercializa mais do que a produção de Portugal (200.000t).

Assim trata-se de um assunto atual, justificando-se a sua análise e estudo, o modo como as empresas se internacionalizam e cooperam.

Este estudo foca-se na Questão de Partida, “A evolução da Matriz Organizacional dos Produtores de Pera Rocha na região do Oeste”, nomeadamente, nas parcerias e na internacionalização.

Para se responder a esta questão, o presente estudo de investigação apresenta-se estruturado em oito partes. Neste primeiro capítulo, a introdução, enquadra o tema.

No capítulo dois, efetua-se a revisão bibliográfica acerca das teorias que explicam a internacionalização da empresa, recorrendo a uma breve revisão das três teorias consideradas pertinentes para este estudo: a Teoria dos Custos de Transação, centrada na eficiência da empresa; a Teoria da Escola *Uppsala*, focada no gradualismo do processo na internacionalização e, finalmente, a Teoria das Redes, apoiada na cooperação e relacionamento da empresa no mercado.

No capítulo três, caracteriza-se o setor da *Pera*. Nesta abordagem inclui-se uma sucinta resenha histórica da agricultura portuguesa em geral; a evolução da produção de “*Pera*” no mundo e em Portugal em particular, com destaque para a “Pera Rocha” e à génese das Organizações de Produtores.

No capítulo quatro, explica-se o enquadramento teórico-conceitual da investigação, os objetivos e as três questões de pesquisa, relacionadas com o estado atual, as motivações e os constrangimentos no processo da internacionalização e da parceria.

No capítulo cinco, apresenta-se a metodologia do estudo qualitativo, nomeadamente os instrumentos, os participantes, bem como a recolha e análise dos dados.

No capítulo seis apresentam-se os resultados dos inquéritos efetuados às OP: à *Cooperfrutas*, à *Ecofrutas*, o *Melro*; à *Coopval*, à *Frutus* e à *Campotec*. Procedeu-se ainda, à análise das entrevistas aos responsáveis das mesmas, pela internacionalização e parcerias.

No capítulo sete, discutem-se os resultados, enquadrando-os com as teorias explicativas do fenómeno da internacionalização.

No capítulo oito, apresentam-se as conclusões e limitações do estudo, assim como sugestões para novos trabalhos de investigação.

Com este estudo pretende-se transmitir conhecimentos adquiridos durante a investigação efetuada nesta temática.

2 - Revisão da Literatura

O processo de internacionalização deve ser analisado de forma “holística” e a partir dos vários modelos teóricos. A empresa deve adaptar a sua estratégia aos mercados, às diversas variáveis económicas, organizacionais, comportamentais e legislativas (Elham, 2012). As teorias que explicam o fenómeno da internacionalização, focam-se em determinados aspetos, negligenciando outros ainda que são considerados relevantes por outros teóricos.

Segundo Borini, Ribeiro, Coelho e Proença (2012), as teorias podem ser enquadradas em dois grandes grupos: económicas e comportamentais. No Quadro 1, evidenciou-se as teorias que possibilitaram o estudo do fenómeno da internacionalização.

Quadro 1 - Resumo das teorias de internacionalização das empresas

Tipo	Teoria	Contextualização	Autores
Económicas	Organização Industrial	A laboração no estrangeiro acarreta mais custos. A empresa deve explorar vantagens comparativas sobre imperfeições do mercado e produtos.	Caves, 1971; 1979 Hymer 1960
	Ciclo de vida do produto	A transferência da vantagem competitiva da tecnologia do país de origem para outro país, para obter um novo ciclo de lucratividade.	Vernon 1966, 1979
	Custos de Transação	A empresa para além dos custos de produção tem custos de transação: negociação, custo do contrato, entre outros.	Williamson 1971, 1994, 1996,
	Internalização,	A empresa internaliza as transações mais ineficientes ou mais dispendiosas do que no mercado.	Buckley & Casson 1976, 1978; 2011; Buckley, 2016 Rugman, 1980.
	Paradigma Eclético	Explica um caso particular de investimento direto estrangeiro (IDE), dando relevância à Propriedade, Localização e Internalização das empresas.	Dunning, 1977, 1980, 1988
Comportamentais	Escola de <i>Uppsala</i>	A internacionalização é vista como um processo dinâmico, gradual e evolutivo, graças ao conhecimento e à experiência.	Johanson & Vahlne, 1977, 2009, Vahlne & Johanson 2013
	Redes	A parceria permite à empresa reduzir custos e partilhar recursos físicos, técnicos, financeiros entre outros.	Coviello & Munro, 1995, 1997, 1999 Johanson & Vahlne, 2009, 2013. Carvalho, 2014
	<i>Born Global</i>	A internacionalização é um processo que ocorre num curto período de tempo e de forma “global”.	Gabrielsson & Kirpalani 2004; Gabrielsson <i>et al.</i> , 2008; Lantii <i>et al.</i> , 2007 Deprey <i>et al.</i> , 2012;

Fonte: Adaptado a partir da classificação de Borini *et. al.*, 2012

As teorias económicas surgem após os trabalhos de Adam Smith, 1817, acerca da teoria da Vantagem Absoluta e preveem a disponibilidade de informação do mercado

para a tomada de decisão. As teorias comportamentais têm origem na escola nórdica de *Uppsala*, na década de 70. Esta defende que o processo de internacionalização é feito num comprometimento gradual de recursos e inicia-se para o mercado mais próximo (Oliveira, 2014).

Na resposta à questão central da investigação, as teorias da internacionalização foram limitadas a três, já testadas em conjunto, na análise das parcerias, por Carvalho (2008): a Teoria dos Custos de Transação, a Teoria da Escola de *Uppsala* e a Teoria das Redes.

Teoria dos Custos de Transação

A teoria dos custos de transação surge, por Coase, 1937, o qual considera que para além dos “custos de produção”, existem “custos de transação”, nomeadamente: custos de negociação, elaboração e renegociação de contratos, bem como, custos associados à verificação do cumprimento dos contratos quanto ao funcionamento dos mercados. Para Coase, esses custos de transação estão relacionados com os aspetos comportamentais da “incerteza” e do “oportunismo” que impedem a empresa de estabelecer uma coordenação eficiente no mercado. A “incerteza” associada ao meio envolvente gera “oportunismo”, variável de difícil controlo (Carvalho, 2008).

A ligação dos custos de transação à estratégia da empresa foi também estudada por Williamson (1975). Este autor defende que a empresa e o mercado são “modos” complementares, para organizar as transações. Demonstra que pela via dos custos de transação é possível contribuir para o pensamento estratégico da empresa (eficiência/ineficiência), tanto no plano organizacional como no plano operacional, sendo estes planos limitados pela eficiência interna da empresa (Carvalho, 2008). Williamson (1975), defende que a empresa organiza as suas atividades pelo “mercado” (externaliza atividades) ou em “hierarquia” (internaliza para conduzir a atividade). A opção é tomada em função da atividade que conduz a custos de transação mais reduzidos. Nas circunstâncias em que os custos de transação possam ser desprezados, o modo mais eficiente de organização é a opção de “mercado”, pois gera uma melhor possibilidade de economia de escala (Williamson, 1979). Também se foca na produção interna, caso os custos de recorrer ao mercado sejam maiores. Portanto, a empresa procura a maximização dos resultados através da análise de

todas as variáveis. A aplicação desta teoria é dificultada pela mensuração dos custos de transação, com o comportamento “oportunista”. A redução desse comportamento oportunista implica um acréscimo de custos, devido à supervisão por parte da organização (Medeiros, Cardenas, Nery & Lopes, 2011).

Teoria da Escola de Uppsala

A teoria teve origem nos anos 70, na escola nórdica de *Uppsala* e é baseada nos estudos sobre a internacionalização de empresas suecas, efetuados por Johanson e Vahlne, em 1977. O modelo contempla os seguintes passos: exportações esporádicas, agente exportador, subsidiária de vendas e produção.

Segundo Oliveira (2014), os autores desta teoria partiram de dois pressupostos para explicar o modelo: “conhecimento e comprometimento”. O “conhecimento” refere-se ao mercado-alvo, enquanto o “comprometimento” se relaciona com os recursos investidos em determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos, ou seja, à possibilidade de utilizarem esses recursos noutros mercados sem que ocorra a desvalorização deles. Para Carvalho (2014), o modelo é interpretado de forma incremental devido à “incerteza” e “imperfeição” das informações recebidas sobre o mercado. O comércio internacional é iniciado com um envolvimento “leve”, geralmente, através da exportação direta. Este envolvimento aprofunda-se a partir do aumento desses conhecimentos e da melhoria dos canais de informação.

Os defensores da Teoria de *Uppsala* pressupõem que a fronteira da “incerteza” está relacionada com a “distância psíquica”: será tanto maior quanto maior for a diferença entre o país de origem e o país de destino; no seu desenvolvimento; no nível de educação; no idioma; na cultura; no sistema político, entre outros (Carvalho, 2014).

Hörnel *et al.* (1973) apuraram que as grandes empresas, quando comparadas com as pequenas, se deslocavam tendencialmente para mercados mais distantes. Constataram que em nenhum caso, as empresas iniciaram a produção num país estrangeiro, sem que antes tivessem exportado para esse local através de um agente ou de uma subsidiária de vendas.

O modelo tem sido criticado pelas suas limitações na explicação da internacionalização da empresa. Cita-se duas críticas: porque é que a empresa tem

de evoluir necessariamente na direção da subsidiária e porque é que o “Agente exportador” não pode ser a “forma final da operação” (Pedersen, 1999).

O modelo da Teoria de *Uppsala* tem evoluído ao longo do tempo. Se na primeira versão (1977) o foco estava na escolha de mercados próximos pela distância psíquica; na versão de 2009, os autores mostraram a importância de empresas pertencerem a redes de relacionamentos (Johanson & Vahlne, 2009). Na versão de 2013, os autores Vahlne e Johanson (2013) introduzem a “capacidade dinâmica” da empresa na adaptação ao ambiente do mercado de três formas: i) “identificação de oportunidades”, ii) “diferentes estratégias para diferentes mercados” e iii) “capacidade de construir, manter e coordenar relações no contexto da rede”.

Teoria das Redes

A Teoria das Redes surge na sequência dos estudos da teoria de Uppsala. Para Johanson e Mattson, em 1987, os mercados são caracterizados pela interação de sistemas de relacionamento entre, fornecedores, clientes e outros intervenientes, nos quais têm algum controlo, sendo as empresas vistas como unidades sociais.

Nesta Teoria das Redes é dada relevância a algumas das variáveis comportamentais: como a “confiança”, as “relações de poder” e “controlo”, a “equidade”, a “reputação”, e a “cultura de valores”. De todas as variáveis a “confiança” representa um papel crucial na formação dos relacionamentos, no sucesso da parceria e diminuição do “comportamento oportunista”. É ainda evidenciado o “compromisso” como fator de sucesso à parceria. Na relação de interdependência, os parceiros, estabelecem de forma gradual, a vontade de aprender e apreender as competências e comportamentos dos seus parceiros (Carvalho, 2014).

Em 2009, os autores da teoria Johanson e Vahlne, concluíram que os mercados formam redes e as empresas desempenham um papel de “insiders” ou “outsiders”. Se forem “importantes” na rede, a empresa é considerada “insider”. Pelo contrário, será considerada “outsider” quando não assume essa posição (Johanson & Vahlne, 2009).

Para Carvalho (2008), a Teoria das Redes, apresenta diferenças em relação à Teoria da Escola de *Uppsala* e à Teoria dos Custos de Transação, no que respeita aos seguintes aspetos: i) “a relação com o mercado”. Na Teoria das Redes a relação da

empresa com o mercado caracteriza-se na sua interação em rede, já na Teoria dos Custos de Transação a sua relação é baseada nas duas formas possíveis “mercado” e “hierarquia”. ii) “as variáveis comportamentais”. Na Teoria das Redes as variáveis comportamentais (confiança, a relação de poder e controle, a equidade, a reputação, a cultura, os valores e o oportunismo) são considerados relevantes, contrariamente à Teoria dos Custos de Transação, que só valoriza o “oportunismo”, e a Teoria de Uppsala a “incerteza”.

Para Quivy e Campenhout (2013) os pilares das parcerias assentam: nos recursos (capitais, competências, experiências, etc.); na pertinência dos recursos (utilidade para a parceria); no reconhecimento ou prestígio pelos parceiros; na integração das normas (regras, costumes, princípios, hierarquias) e no grau de comprometimento no investimento da ação coletiva (assume posição “passiva” quando se submete à submissão das regras, normas e costumes sem questionar a pertinência e a “ativa”, o ator é zeloso no cumprimento dos objetivos). A combinação desses cinco componentes ditam a capacidade de uma empresa para cooperar.

Com o enquadramento teórico das Teorias da Internacionalização da empresa, conclui-se este capítulo.

3 - O Setor da “Pera”

Os Principais Países Produtores

Segundo a Organização das Nações Unidas Para a Agricultura e Alimentação (FAO, 2016) em 2000, foram produzidas 16,25 milhões de toneladas de *Pera* numa área total de 1,56 milhões de hectares (Quadro 2). A China foi o maior produtor mundial, sendo responsável por 51,8% da produção global. O segundo maior produtor mundial foi a Itália, com 5,5% da produção total. Portugal ocupou a 17ª posição mundial com 0,9% da produção total. Os dez países considerados, como os “maiores produtores”, foram responsáveis por 80,9% da produção de *Pera*.

Quadro 2 - Produção Mundial de 2000 e 2013 de *Pera*

Mercados	2000					2013					2013/2000
	Posição (nº)	Produção (t)	%	Área (ha)	t/ha	Posição (nº)	Produção (t)	%	Área (ha)	t/ha	Produção variação (%)
China	1	8 412 413	51,8	1 014 740	8	1	17 300 751	68,6	1 270 000	14	105,7
Itália	2	889 861	5,5	44 502	20	3	743 029	2,9	34 241	22	-16,5
E.U.A	3	861 100	5,3	26 730	32	2	795 557	3,2	19 840	40	-7,6
Espanha	4	669 098	4,1	40 224	17	6	425 700	1,7	24 200	18	-36,4
Argentina	5	513 554	3,2	21 501	24	4	722 324	2,9	28 420	25	40,7
Japão	6	392 900	2,4	18 390	21	12	294 400	1,2	14 600	20	-25,1
Turquia	7	380 000	2,3	35 900	11	5	461 826	1,8	34 430	13	21,5
Coreia do Sul	8	324 166	2,0	26 206	12	13	282 212	1,1	13 740	21	-12,9
África do Sul	9	307 249	1,9	23 335	13	7	343 203	1,4	11 148	31	11,7
França	10	261 600	1,6	13 926	19	17	148 938	0,6	5 708	26	-43,1
Portugal	17	141 835	0,9	12 570	11	15	202 500	0,8	12 000	17	42,8
Outros Países	-	3 099 151	19,1	285 491	11	-	3 483 314	13,8	298 657	12	12,4
TOTAL	-	16 252 927	100,0	1 563 515	10	-	25 203 754	100,0	1 766 984	14	55,1

Fonte: FAO, 2016

Na comparação entre 2000 e 2013, verifica-se um crescimento na produção global de *Pera* de 55,1%. Na China, a produção total de *Pera* cresceu 105,7%. O segundo maior produtor mundial, a Itália, foi responsável por apenas 2,9% da produção mundial, em 2013, e apresentou uma redução de 16,5% da sua produção. No caso de Portugal verificou-se um crescimento na produção de 42,8%. A produtividade aumentou a nível mundial em 40%, e em Portugal 54,5%. A produtividade é um bom indicador para analisar, a quantidade necessária de produção para a cultura se tornar

economicamente viável, num mercado caracterizado pela abertura à concorrência internacional.

A Agricultura Portuguesa

A agricultura portuguesa sofreu profundas alterações desde meados do século XX até aos nossos dias. No início dos anos 50 do século XX, Portugal era um país essencialmente agrícola e responsável por mais de 30% do PIB nacional, ocupando 40% da população portuguesa. Quando em 1986 aderiu à Comunidade Económica Europeia (CEE), o setor agrícola apenas representava 5% do PIB e 19% da população ativa (Avillez, 2015). Para Avillez, a agricultura evoluiu ainda que com fragilidades estruturais: primeiro, a marginalização da agricultura, para o setor industrial, desde meados dos anos 50; segundo, ineficácia e ou desajustamento da política agrícola e alimentar adotadas na década de 60; terceiro, pela incapacidade demonstrada pelos governos pós 1974, na implementação políticas que possibilitassem uma adequada transformação tecnológica e estrutural da agricultura portuguesa.

Desde 1986, a evolução da agricultura portuguesa está relacionada com a evolução da Política Agrícola Comum (PAC), nomeadamente nos seus pressupostos básicos e nos instrumentos da sua aplicação. Nos primeiros anos a PAC deu origem a um processo de ajustamento estrutural e de modernização tecnológica das explorações agrícolas. Foi ainda responsável pelo aumento da produtividade da produção, do trabalho e do rendimento agrícola (Avillez, 2015). O PEDAP (programa específico para a agricultura portuguesa) é exemplo de um programa específico para Portugal cujo montante foi de 700 milhões de euros (1989 a 1993).

A reforma da PAC, em 1992, é motivada por fatores internos e externos. Assiste-se a uma acentuada diminuição nas medidas de suporte aos preços de mercado com a consequente aproximação aos preços do mercado internacional e à redução do protecionismo ao mercado europeu. São exemplos desta reforma, o programa PAMAF - 1994-1999 (Plano de Apoio à Modernização da Agricultura e Florestas) para reforço da capacidade competitiva do sector. Quanto ao RURIS - 2000-2006 (Plano de Desenvolvimento Rural de Portugal Continental), contemplou medidas de desenvolvimento rural. A reforma intercalar de 2003 introduz RPU (Regime de Pagamento Único) para estimular a reconversão das explorações agrícolas de acordo com as necessidades do mercado e simplificar os procedimentos administrativos

inerentes aos processos de candidatura. Na sequência do programa RURIS surge nesta fase o PRODER (Programa de Desenvolvimento Rural do Continente).

A partir dos dados publicados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) analisa-se o período de 1985 a 2012, quanto à evolução de alguns dos indicadores agrícolas: Valor Acrescentado Bruto (VAB) Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) e Volume de mão-de-obra. No Quadro 3, para além dos indicadores, constam os valores da produção da “Pera”, Frutos frescos e a Produção do Ramo Agrícola.

Quadro 3 - Evolução da Agricultura no período de 1985 a 2012

Valores 10⁶€

Rubricas	1985	1990	1995	2000	2005	2009	2012	Variação (%)
Pera	46,48	65,86	69,24	112,25	94,21	179,90	N.D.	287,05
Frutos Frescos	369,02	399,11	372,98	446,50	474,66	574,37	N.D.	55,65
Produção do Ramo Agrícola	3 110,40	3 406,35	2 865,71	3 192,30	3 014,60	3 364,73	3 321,61	6,79
Valor Acrescentado Bruto	3 195,99	3 272,16	2 755,51	2 683,99	2 529,33	3 146,40	2 568,07	- 19,65
FBCF - Produtos Agrícolas (Plantações)	151,52	167,15	174,09	240,01	250,17	207,48	N.D.	36,93
FBCF - Produtos Não Agrícolas	354,41	442,91	381,98	584,13	477,04	407,91	N.D.	15,10
Volume de mão-de-obra Agrícola (1 000 UTA)	944,67	650,20	509,71	496,77	437,33	400,73	N.D.	- 57,58

Fonte: INE, 2010b e 2012

No período analisado, a produção de Frutos Frescos (inclui a *Pera*) registou um aumento do valor. O INE (2010) salienta a importância crescente da “Pera”, reflexo do sucesso da “Pera Rocha”. O valor total da produção de “Pera” foi aumentando ao longo desse período.

O valor da Produção Agrícola a preços constantes (2006) aumentou 6,79%, entre 1985 e 2012. No entanto, o VAB decresceu 19,65%, quando comparados os mesmos anos. Segundo o INE (2010b), as variações negativas dos valores coincidiram com anos meteorologicamente adversos para a agricultura, com implicações, fundamentalmente, na produção vegetal.

Quanto à FBCF, indicador de investimento no setor, o INE (2010b) constatou um crescimento nos primeiros anos após a adesão à CEE, justificado pelas expectativas dos agricultores nos investimentos assim como a política de subsídios vigentes. De realçar a ausência de investimentos em I&DE (investimento e desenvolvimento experimental), condição necessária para um desenvolvimento sustentável, como se irá observar. O INE destaca ainda, na FBCF “Não Agrícola” o investimento realizado na componente “Máquinas e Materiais”, direcionado para a mecanização. A FBCF em

“Plantações” apresenta um maior crescimento quando comparada com a componente “Máquinas e Materiais”.

Quanto ao volume de mão-de-obra regista-se um decréscimo. Segundo o INE (2010b), esta situação relaciona-se com o incremento da mecanização e pela diminuição das explorações agrícolas. Indica ainda que a diminuição da mão-de-obra contribuiu para o crescimento do “indicador de produtividade parcial” (VAB a preços constantes (2006) / volume de mão-de-obra Agrícola).

A estrutura fundiária diminuiu no período de 1989 para 2009. De acordo com o Recenseamento Agrícola de 2009 (INE, 2009b) existiam em Portugal 304.000 explorações agrícolas, correspondendo a menos de 49% das explorações recenseadas em 1989 (INE, 1989). Quanto à Superfície Agrícola Útil (SAU) sofreu um decréscimo de 18% no mesmo período.

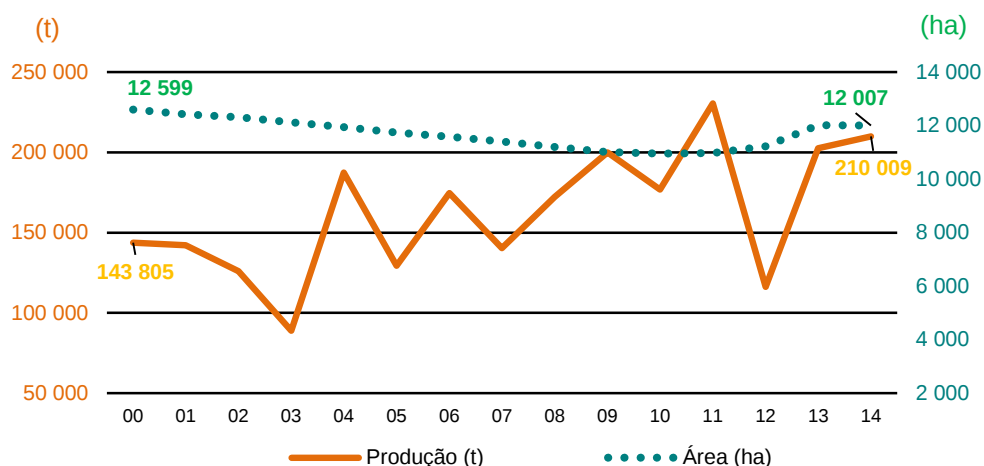
Com esta análise aos dados económicos e fundiários da agricultura portuguesa, enquadra-se a atividade económica a que pertencem as Organizações de Produtores de Pera Rocha.

A Pera em Portugal

A região do Ribatejo e Oeste é a grande produtora de *Pera*, com 86% da área e 87% total da produção total do Continente. A produção nacional assenta na variedade “Rocha”, com 95% do total da produção (Observatório dos Mercados Agrícolas e das Importações Agro-Alimentares, 2011).

De acordo com dados do INE, em 2000 a produção de *Pera* em Portugal atingiu as 143.805 t, ocupando uma área de 12.599 ha (Gráfico 1). No ano de 2014, a produção atingiu as 210.009 t de *Pera*, numa área de 12.007 ha. O aumento da produção revela-se na produtividade por hectare. No período analisado, a produtividade passou de 11,41 t/ha em 2000, para as 17,5 t/ha em 2014. Na análise ao gráfico, constata-se “picos” de produção nos anos de 2004, 2009 e 2011, verificando-se quebras de produção em 2003 e 2012, motivadas pelas condições atmosféricas adversas (Gabinete de Planeamento e Políticas e Administração Geral, 2007 e Hortinet, 2012).

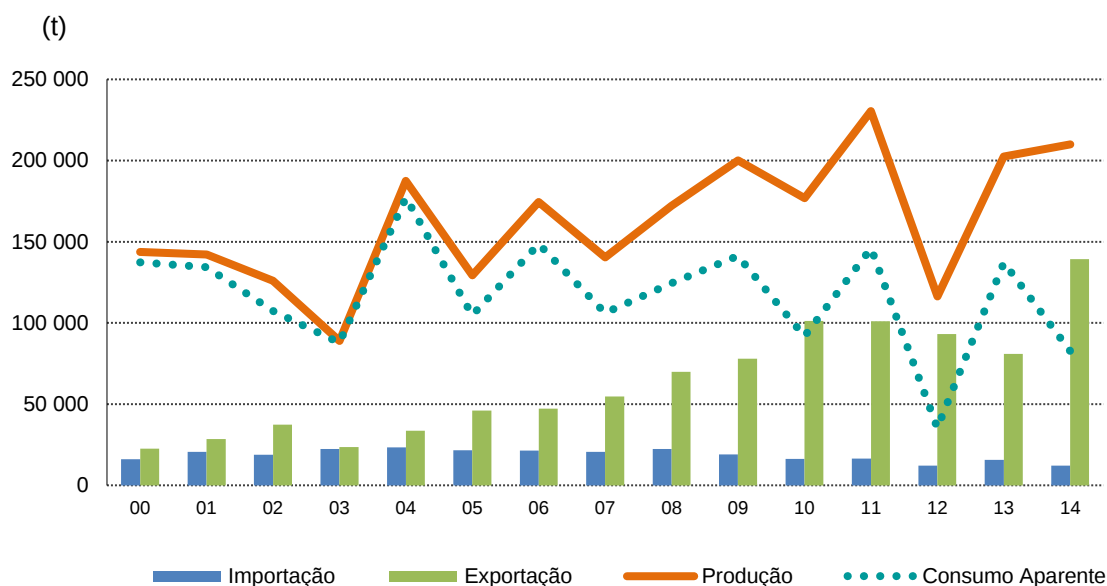
Gráfico 1 - Evolução da área e produção de *Pera* no período de 2000 a 2014



Fonte: INE, 2000 a 2014 e GPP, 2012

No Gráfico 2, está representada a evolução do período de 2000 a 2014, da quantidade de *Pera* produzida e consumida no mercado nacional (“Consumo aparente”), para além da exportada e da importada.

Gráfico 2 - Evolução do consumo aparente no período de 2000 a 2014

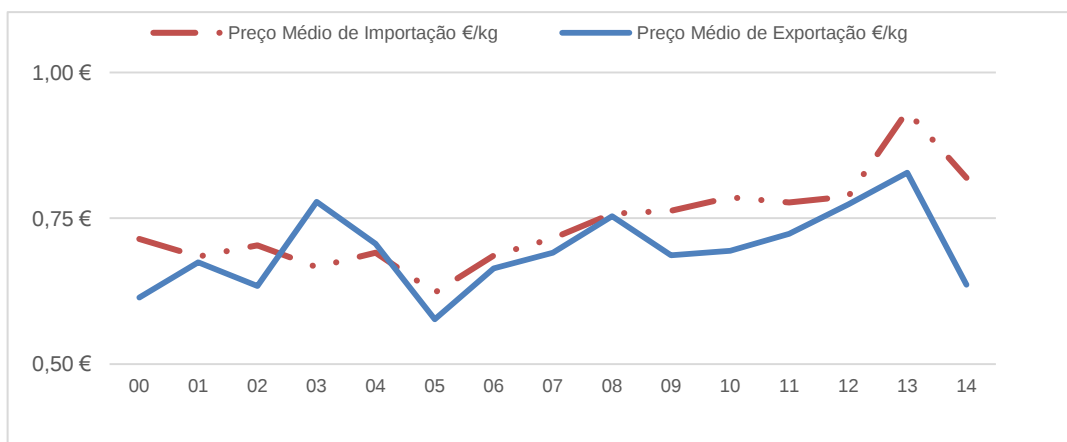


Fonte: INE, 2000 a 2014 e GPP, 2012

Na análise ao Gráfico 2, constata-se que o mercado interno (“consumo aparente”) a partir de 2005 até 2014, não consegue consumir a totalidade da *Pera* Portuguesa, assistindo-se a um aumento da exportação e da diminuição da *Pera* importada. Salienta-se que em 2012 e 2014, as quantidades exportadas superam o consumo interno. Para o mesmo período foram analisados os preços da *Pera* Exportada e

Importada (Gráfico 3). Na análise apurou-se que os preços da *Pera* Importada são, em geral superiores aos da *Pera* exportada.

Gráfico 3 - Evolução do preço médio da *Pera* Importada e Exportada



Fonte: INE, 2000 a 2014 e GPP, 2012

O preço da *Pera* exportada tem oscilado entre os 0,61€/kg do ano de 2000, e os 0,83€/kg em 2013. Nos mesmos anos, a *Pera* importada oscilou entre os 0,71€/kg e 0,93€/kg. A quebra de preços da *Pera* nos mercados em 2005 e 2014 é motivada, respetivamente, pelo excesso de produção mundial e pelo embargo russo de 2014. Os maiores valores na importação explicam-se pela entrada da *Pera* no mercado nacional no final da comercialização da *Pera* nacional.

Na análise aos mercados para os quais foi exportada a *Pera*, nos anos de 1996 e 2014 (Quadro 4), apura-se que os mercados do Brasil e Reino Unido representam mais de 50%, quer em quantidade, quer em valor. Salienta-se nesta comparação, o aumento dos mercados emergentes. Se em 1996, a sua representatividade na exportação era mínima, em quantidade e valor 0,1%, em 2014 representam cerca de um terço (27,7%) da quantidade e do valor (32,5%).

Quadro 4 - Comparação dos mercados de Exportação (1996 e 2014)

Mercados	1996					2014				
	nº	t	/ %	1000 € / %		nº	t	/ %	1000 € / %	
Brasil	1	5.944	59,0	3.715	56,6	1	52.533	37,7	33.560	37,9
Reino Unido	2	3.083	30,6	2.199	33,5	2	20.707	14,9	14.780	16,7
Canadá	3	677	6,7	398	6,1	11	1.055	0,8	923	1,0
Cabo Verde	4	128	1,3	91	1,4	14	748	0,5	391	0,4
França	5	117	1,2	67	1,0	3	19.443	14,0	6.115	6,9
EUA	6	31	0,3	36	0,5	S/R				
Rússia	7	23	0,2	14	0,2	9	2.811	2,0	1.626	1,8
Alemanha	8	21	0,2	13	0,2	8	3.476	2,5	2.408	2,7
Equador	9	20	0,2	8	0,1	S/R				
Mauritânia	10	19	0,2	16	0,2	S/R				
Outros Mercados		11	0,1	9	0,1		38.557	27,7	28.792	32,5
TOTAL		10.073	100	6.566	100		139.330	100	88.595	100

Fonte: Gabinete de Planeamento e Política Agro-Alimentar (GPPAA), 1997 e GPP, 2015

Nos anos de 1996 e 2014 (Quadro 5), a importação de *Pera* para o mercado nacional é proveniente de três países do hemisfério sul: Argentina, Chile e África do Sul e de um país europeu, a Espanha. Em 1996, estes 4 países detinham 88,4% da quantidade, tendo diminuído para 87,8%, em 2014. Na análise comparativa às importações de *Pera*, verificou-se um decréscimo na quantidade de 6,7% e no aumento do valor total de 10,8%. As importações ocorrem maioritariamente durante os meses de Abril, Maio e Junho (Observatório dos Mercados Agrícolas e das Importações Agro-Alimentares, 2011).

Quadro 5 - Comparação dos mercados de Importação (1996 e 2014)

Mercados	1996					2014				
	nº	t	/ %	1000 € / %		nº	t	/ %	1000 € / %	
Argentina	1	3.798	29,4	2.658	29,8	3	1.592	12,3	1.442	14,6
Espanha	2	3.195	24,7	2.191	24,6	2	4.739	36,7	2.834	28,7
África do Sul	3	2.345	18,2	1.565	17,6	1	4.100	31,7	3.812	38,6
Chile	4	2.085	16,1	1.372	15,4	4	917	7,1	1.140	11,5
França	5	573	4,4	401	4,5	S/R				
Holanda	6	508	3,9	408	4,6	S/R				
Alemanha	7	199	1,5	131	1,5	5	289	2,2	317	3,2
Países Baixos	8	121	0,9	116	1,3	6	233	1,8	197	2,0
Itália	9	67	0,5	59	0,7	S/R				
Reino Unido	10	16	0,1	4	0,0	S/R				
Brasil	11	12	0,1	1	0,0	S/R				
Outros Mercados							176	8,1	128	1
TOTAL		12.917	100	8.904	100		12.045	100	9.870	100

Fonte: GPPAA, 1997 e GPP, 2015

A Pera Rocha

Em 1836 surge casualmente, no Concelho de Sintra, a “Pera Rocha”. Apesar da sua dispersão pelo continente, o Oeste é a sua região de excelência. A Pera Rocha é um produto com Denominação de Origem Protegida (DOP) e é uma variedade exclusivamente portuguesa. Os fatores edafo-climáticos do Oeste são determinantes para a sua produção com qualidades organoléticas excecionais, apreciadas e reconhecidas mundialmente (Observatório dos Mercados Agrícolas e das Importações Agro-Alimentares, 2011).

Na Figura 1, está representada a distribuição da Pera Rocha pelo Continente, com destaque para a região Oeste. Aí encontram-se os oito principais concelhos produtores: Cadaval, Bombarral, Torres Vedras, Caldas da Rainha, Alcobaça, Lourinhã, Óbidos e Mafra. (ANP, 2016b).

Figura 1 - Distribuição da área de Pera Rocha em Portugal



Fonte: ANP, 2016b

Na análise à distribuição da Pera Rocha pelo Oeste, verifica-se que as áreas acima dos 1000 ha, se situam nos concelhos do Cadaval, Bombarral, Caldas da Rainha e Torres Vedras. Os concelhos da Lourinhã, Alcobaça e Mafra possuem áreas de Pera Rocha, entre os 500 e os 1000 ha. Em Alenquer e Rio Maior, ocupam cerca de 100 a 500 ha. Nos restantes concelhos do Oeste e os assinalados do Continente, os pomares de Pera Rocha são inferiores a 100 ha.

A época de comercialização realiza-se de agosto até junho. Segundo o Observatório dos Mercados Agrícolas e das Importações Agro-Alimentares (2011), cerca de metade da comercialização passa pelas Organizações de Produtores, sendo a restante comercializada através de grossistas e outros operadores individuais.

A exportação de Pera Rocha teve o seu início no século XIX. Para a ANP (2016a), a internacionalização foi motivada pela falta de produção de *Pera* na Europa, nas campanhas 1991/92 e 1997/98. Considera a campanha 2004/05, como um marco da consolidação das exportações, pois o “recorde” da exportação é coincidente com um ano de produção excedentária de Pera Rocha em Portugal e de *Pera* na Europa.

Nos últimos anos o comércio internacional da Pera Rocha apresenta alguns constrangimentos:

- i) a política internacional, devido ao embargo russo, em 2014, que originou a quebra das exportações e do preço de venda da *Pera* em 40% (*O Público*, 2014).
- ii) os riscos financeiros externos, pois o mercado do Brasil em 2015 regista incumprimentos financeiros aos exportadores portugueses. Estes relacionam-se com a crise económica e pelas reduções à baixa qualidade da Pera Rocha (*O Público*, 2015b).
- iii) na abertura de mercados, em virtude de se encontrarem em 2016, por desbloquear 17 processos de exportação para mercados emergentes. Estas situações enquadram-se em questões sanitárias, fitossanitárias, rotulagem ou de propriedade intelectual (GPP, 2016b).

Para contrariar os constrangimentos do comércio externo, o setor tem procurado na cooperação entendimentos para os contornar ou solucionar:

- i) associativismo. Após o embargo da Rússia, criou-se em Portugal a ACE, *Unifarmers*, vocacionada para a procura de mercados fora da Europa (*O Público*, 2015a). Foi ainda criada a ACE, *Fresh Fusion* que reúne 15 organizações de produtores para o mercado da Alemanha (*Revista Frutas e Legumes e Flores*, 2016);

- ii) a divulgação da cultura a especialistas. Em 2015 a Pera Rocha produzida na zona Oeste foi promovida a 20 jornalistas estrangeiros do Reino Unido, Alemanha, Canadá, Brasil e Polónia (Revista *Frutas e Legumes e Flores*, 2015a);
- iii) a promoção conjunta. Em 2015, os operadores participaram de forma conjunta na maior feira do sector, a *Fruit Logistica* (Berlim), estando Portugal representado por 44 empresas (*O Público*, 2015a).

As Organizações de Produtores

As organizações de produtores de fruta surgiram na União Europeia, concretamente através do [Regulamento \(CE\) nº 2200/96, do Conselho, de 28 de Outubro](#). No preâmbulo do documento é fundamentada a criação das OP, pelo facto de “(...) perante uma procura cada vez mais concentrada, o agrupamento da oferta no seio de tais organizações surge mais do que nunca como uma necessidade económica para reforçar a posição dos produtores no mercado”. A regulamentação comunitária é transposta para a legislação nacional, pelo [Decreto-Lei nº 252, de 11 de agosto de 1998](#).

Nos últimos anos, as OP do setor das frutas beneficiaram dos programas operacionais para concretizarem os objetivos definidos na estratégia nacional: na concentração da oferta e colocação no mercado; na redução dos custos de produção; na promoção de técnicas de produção e de gestão de resíduos, respeitadoras do ambiente (GPP, 2015). Para poderem candidatar-se aos programas de ajuda, as OP devem colocar ao dispor dos seus associados os meios técnicos de apoio à produção, na armazenagem, no acondicionamento, na comercialização, assim como, numa gestão comercial adequada.

Entre os anos de 2008 e 2010, o GPP (2015) apurou que os apoios estiveram direcionados para as medidas de melhoria da comercialização, da qualidade dos produtos e ações ambientais. Constatou ainda que os pedidos de apoio para a inovação e produção experimental são reduzidos.

O investimento em I&DE promove o surgimento de inovações, alterações estruturais nos processos produtivos, nas relações interindustriais e no aumento da competitividade das empresas e do país (Carvalho, 2010). O I&DE é fomentado caso exista um elevado número de operadores em concorrência. No entanto, o processo

deve ser integrado num processo sistémico, sequencial e dinâmico, denominado sistema nacional de inovação, tendo como intervenientes, a produção, o sistema científico e tecnológico, o sistema bancário (financiador) e o sistema administrativo (regulador).

Em 2015, 14 empresas (12 OP de Pera Rocha) criaram a “Unidade de Pós-colheita da Pera Rocha” em parceria com o *Freshness lab* do Instituto Superior de Agronomia, para melhorar a competitividade do setor nas áreas da logística (transporte e armazenamento) e da qualidade da Pera (Instituto Superior de Agronomia, 2016). Segundo a Revista Frutas e Legumes e Flores (2015b) a parceria tem como objetivos: i) o desenvolvimento na conservação da Pera Rocha sem agentes químicos; ii) a compreensão das características da Pera Rocha; iii) o conceber protocolos de amadurecimento ao encontro da satisfação do consumidor.

Para o GPP (2015), o nível de organização da produção no setor hortofrutícola cresceu no período de 2006 a 2011. Concluiu, no relatório, que “Portugal continua a ser um dos Estados Membros com menor representatividade de produtores organizados em OP”. A produção alocada nas OP hortofrutícolas passou de 10% para 20%. Porém, abaixo da média europeia (cerca de 43%). Os principais grupos de distribuição têm vindo a desenvolver formas de articulação com as OP de fruta, quanto à assistência técnica, comercial e no cumprimento de normas e certificação específicas. As relações contratuais estabelecidas com OP representam entre 20 e 30% do fornecimento das principais cadeias de distribuição (GPP, 2015).

No ano de 2014, existiam em Portugal 73 OP do setor das frutas e produtos hortícolas, das quais 22 de *Pera* (GPP, 2015): Em termos do valor de produção comercializada (VPC) por cada OP de Pera (Quadro 6), o GPP apurou no ano de 2014, que 13 comercializaram um valor superior a 4 milhões de euros.

Quadro 6 - Distribuição do VPC pelas OP de *Pera* de 2014

<1 M€	1-2M€	2-3M€	3-4M€	>4M€
1	2	3	3	13

Fonte: GPP, 2015

Com este enquadramento das OP de Pera Rocha, conclui-se a análise ao setor da Pera Rocha.

4 - Enquadramento Teórico-Conceptual

O enquadramento teórico-conceptual, Quadro 7, explica e descreve o quadro teórico em que se inscreve a metodologia do estudo. Os conceitos fundamentais e as relações que eles têm entre si e o sistema conceptual adaptado ao objeto de investigação (Quivy & Campenhoudt, 2013).

Quadro 7 - Enquadramento teórico-conceptual

	Dimensões para análise	Contribuições Teóricas	Descrição de objectivos derivados
Motivações	Estímulos às parcerias	Austin (2001); Jarillo & Martinez (1991); Lorange & Roos (1992); Yochino & Rangan (1995); Armand & Kale (2006); Delgado, Porter & Stern (2014); Teece (2007).	As empresas promovem processos de parceria motivadas por objetivos que podem ser estratégicos (aprendizagem e liderança) ou táticos (custo, tempo e risco), na esperança de aumentarem o comércio internacional. As empresas precisam de desenvolver a sua habilidade de encontrar a mudança num ambiente dinâmico, ou seja, necessitam de desenvolver a sua capacidade dinâmica.
	Parcerias empresariais (conceção e características)	Austin (2001); Bleek & Ernst (1993); Parkhe (1991); Ariño & Reuer (2006)	Na fase de conceção da matriz concetual, a experiência assume um papel relevante. Nesta fase, a escolha do parceiro é balizada pelas capacidades, competências e grau de confiança. É fundamental que se definam, com muita clareza, os objetivos do acordo.
Vetores Estratégicos	Comunicação e organização da parceria	Berg, Duncan & Friedam (1982), Bidault & Ficher (1994); Tidd, Bessant & Pavitt (2003)	Através da comunicação (interna e externa o projecto ganha uma identidade. A capacidade de captar, processar, armazenar e utilizar a informação depende da estrutura organizacional.
	Cultura e confiança inter-organizacional	Tidd, Bessant & Pavitt (2003); Fukuyama (2004); Goleman (2005); Casson & Mol (2006)	A sociocultura organizacional e nacional parametriza comportamentos e formas de intervenção. A previsibilidade dos acionistas, da gestão e das instituições promove, ou não, a confiança entre parceiros e destes em relação ao projeto.
	Conflito (poder e controlo)	Harrigan (1985), Dacin, Hitt & Levitas (1997), Spekman, Lynn, MacAvoy & Forbes (1996); Hamel (1991)	O comportamento das empresas torna-se um reflexo dos padrões de cooperação e de discórdia verificados ao longo de um período de tempo. A vontade de aprender e de apreender, a receptividade ao conhecimento e a transparência do parceiro ajudam a mitigar possíveis situações de conflito.
	Aprendizagem Inter-organizacional	Stopford & Wells (1972); Gomes-Cassers (1987); Doz & Hamel (2000); Dominginhos (2007)	As alianças podem ser utilizadas como uma oportunidade de aprendizagem de novas competências de mercado, organizacionais ou tecnológicas, ou seja, endogeneizar o <i>know-how</i> de um parceiro.
Expetativa	Avaliação final (criação de valor)	Duysters, Kok & Vaandrager (1999); Bruce, Leverick & Litler (1995); Parkhe (2006); Porter (1986)	Análise de desempenho (criação de critérios de avaliação) e estudo dos seus resultados.

Fonte: adaptado de Carvalho, 2008

Esta investigação segue um quadro teórico já existente, adaptado ao objeto de estudo cujos conceitos e ideias principais já foram estudadas (Quivy & Campenhoudt, 2013). Com este enquadramento teórico pretende-se explorar a problemática, com instrumentos testados, adaptando-os ao objeto de estudo. As teorias de suporte à

investigação são apresentadas e relacionadas num sistema teórico-conceitual, quanto a conceitos, dimensões, e indicadores quando possíveis de mensurar.

Quadro 8 - Enquadramento teórico-conceitual dos instrumentos

Conceitos	Dimensões	Indicadores	Questões entrevista	Questões Questionário
Organização	Evolução da Organização	Atividade da organização; Forma Jurídica; Número de associados; Número de funcionários; Volume de negócios.		I- 1, 2,3,4,5,6 e 7
Mercados	Evolução dos Mercados	Anos de exportação; Produtos no mercado nacional e externo; Mercados - nacional e externo; Forma de entrada nos mercados; Importação.		I - 8. II - 1, 2,3 e 4. III - 1 e 2
Motivação	Estímulos à Cooperação	Estratégicos: aprendizagem e liderança; Táticos: custo, tempo e risco; Competitividade .	1,2, 3 e 4	
	Parcerias estratégicas (concepção e características)	Experiência; Critérios de seleção do(s) parceiro(s); Outras experiências; Características e recursos dos parceiros; Objetivos e estratégias.	1,2, 3 e 4	
Conhecimento	Comunicação inter-organizacional	Comunicação; Confiança; Conhecimento; Fluxos de comunicação; Transparência do parceiro.	1,2, 3 e 4	
	Regulação	Regulação; Cultura; Existência de competências; Cultura cooperativa (definição de compromissos); Sociocultura organizacional e nacional; Existência de uma parceria local; "Peso" das instituições; Auto-regulação.	1,2, 3 e 4	
	Conflito	Conflito; Estabilidade das instituições; Negociação e gestão de conflitos.	1,2, 3 e 4	
	Aprendizagem inter-organizacional	Crescimento organizacional Vontade de aprender Recetividade ao conhecimento Adaptação Lidar com a complexidade Codificação do conhecimento	1,2, 3 e 4	
Expectativa	Criação de valor	Resultados; Perceção da mudança; Perspetivas futuras (novos acordos).	1,2, 3 e 4	

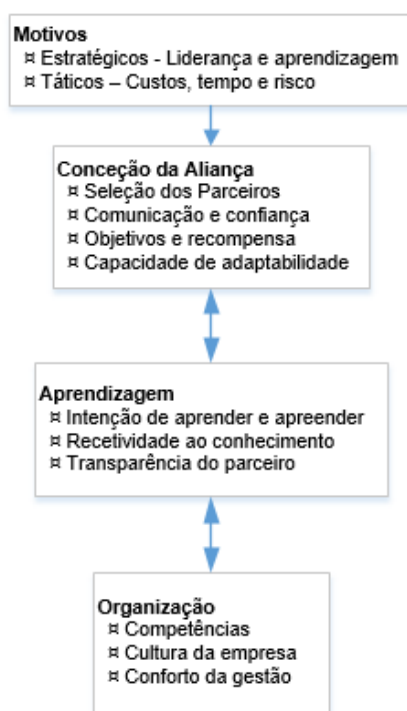
Fonte: adaptado de Carvalho, 2008

De acordo com o enquadramento teórico-conceitual, apresenta-se no Quadro 8, a proposta de relacionamento das questões formuladas, com os conceitos e dimensões em análise. Para Quivy e Campenhoudt (2013), “a conceptualização, ou construção dos conceitos, é uma construção que visa dar conta do real”. A investigação aborda o essencial da realidade em questão, do ponto de vista do investigador. As dimensões representam as partes constituintes do conceito e os indicadores as suas medições ou observações.

4.1 - Objetivos e Questões de Pesquisa

O modelo de análise é fundamental para a pesquisa pois “constitui a charneira entre a problemática fixada pelo investigador, por um lado, e o seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise forçosamente restrito (...)” (Quivy & Campenhoudt, 2013). O modelo adotado na investigação está esquematizado na Figura 2. Salienta-se que este modelo foi adaptado da investigação de Carvalho (2008).

Figura 2 - Domínio da investigação - Determinantes para cooperar



Fonte: Adaptado de Carvalho, 2008

Para Quivy e Campenhoudt (2013) a metodologia permite alcançar o objetivo de responder à questão de partida da investigação. Os autores salientam que a questão de partida deve ser clara, exequível e pertinente. Para Holliday (2007), numa pesquisa qualitativa, deve evitar-se a palavra “hipótese”, em favor do termo “questão de pesquisa”. A Questão de partida foi reformulada, permitindo assim uma clara interpretação por parte dos entrevistados.

Questão de Partida - Nos últimos quinze anos, como evoluíram as OP da Pera Rocha quanto às parcerias e sua internacionalização?

A resposta será dada após a análise aos dados do inquérito e das entrevistas, comparando-se com as teorias da Internacionalização propostas.

A partir da questão de partida, responde-se a três questões de pesquisa da evolução das OP:

i) Questão de Pesquisa A - Qual o estado de desenvolvimento da internacionalização/parceria?

O objetivo desta questão é entender-se qual a avaliação dos entrevistados ao processo de internacionalização e parcerias.

ii) Questão de Pesquisa B - Quais as principais motivações da internacionalização / parceria da empresa?

Com esta questão pretende-se compreender se o início da internacionalização foi motivado por questões económicas (expansão ou aumento da comercialização) e ou comportamentais (decisão da gestão, agentes ou empresas). Para além da comparação com os indicadores propostos no enquadramento teórico-conceitual dos instrumentos (Quadro 8). No caso da internacionalização surgir pela parceria, pode resultar pela mudança de atividade económica ou na procura de novas oportunidades e clientes (Doz & Hamel, 2000). A empresa procura com a internacionalização, lucros crescentes a longo prazo, e a diminuição de riscos nas operações (Johanson & Vahlne, 1977). À luz da Teoria dos Custos, a empresa no comércio internacional procura tornar-se mais eficiente (Magretta, 2012).

iii) Questão de pesquisa C - Quais os principais constrangimentos encontrados na internacionalização / parceria?

Nesta questão tipifica-se os constrangimentos nos processos de internacionalização e as parcerias, enquadrando-os numa perspetiva económica ou comportamental e compará-los com o enquadramento teórico-conceitual (Quadro 8). Na parceria a parte sociocultural assume um papel preponderante na origem dos constrangimentos (Carvalho, 2014). Para Borini, *et al.*, (2006), o principal obstáculo na internacionalização é o conhecimento, seguindo-se a distância psíquica. Para análise aos custos de transação, necessitamos de documentação quantitativa e analítica da empresa (Faria, Arruda, Serio & Pereira, 2014).

5 - Metodologia

5.1 - Estudo de casos Múltiplos

A metodologia deste estudo baseia-se numa análise qualitativa de casos múltiplos realizada a OP de Pera Rocha. Para Yin (2001), o estudo de casos múltiplos permite criar generalizações científicas, sendo as provas mais convincentes e robustas. A investigação enquadra-se num estudo de caso Tipo III, ou seja, casos múltiplos, do mesmo setor (unidade de análise). A escolha dos casos não deve ser feita na lógica da amostragem, mas da possibilidade de replicação dos resultados. A investigação qualitativa deve ser utilizada quando no estudo intensivo a “análise recai sobre um pequeno número de informações complexas e pormenorizadas” (Quivy & Campenhoudt, 2013).

5.2 - Instrumentos

Os dados foram recolhidos nas OP através de questionários e entrevistas, tendo por base a seguinte matriz (Figura 3):

- i) o questionário foi adaptado de um estudo de Musso e Francioni (2012). Possui perguntas fechadas com escalas ordinais e de caracterização e ou enquadramento (Anexo I). A informação recolhida permite perceber a evolução da organização e da comercialização. Segundo Quivy e Campenhoudt (2013), o questionário apresentado é do tipo “administração direta” ou seja, “é o próprio inquirido que o preenche.
- ii) o guião da entrevista. A entrevista foi “aberta” para permitir ao entrevistado falar abertamente sobre a temática (Quivy & Campenhoudt, 2013). Ao entrevistado foram colocadas 4 questões: a questão de partida e as três questões de pesquisa. Na fase prévia à entrevista, foi solicitado a cada OP que indicasse, o responsável pelos processos de internacionalização ou parcerias. As entrevistas foram gravadas, com permissão dos entrevistados e transcritas integralmente e sem anotações (Anexo II). A duração média das entrevistas foi de 40 minutos. A análise efetuada ao conteúdo das entrevistas teve como objetivo, revelar aspetos subjacentes à temática. Para além de possibilitar tratar de forma metódica as informações e testemunhos de entrevistas pouco diretivas (Quivy & Campenhoudt, 2013).
- iii) a data de realização dos questionários e das entrevistas ocorreu entre junho e julho de 2016.

Figura 3 - Matriz dos Instrumentos: inquérito e entrevista

Questionário (administração direta)		Entrevista (Gravadas e transcritas)
Perguntas (Escala ordinal e de caracterização)		Perguntas (Abertas e Análise de Conteúdo)
Internacionalização		Internacionalização
Parcerias (2015)		Parcerias
Evolução das Organizações	Enquadramento e indicadores	Questão de Partida Evolução
Comercialização	Enquadramento e indicadores	Questão de Pesquisa A Situação atual
		Questão de Pesquisa B Motivos
		Questão de Pesquisa C Constrangimentos

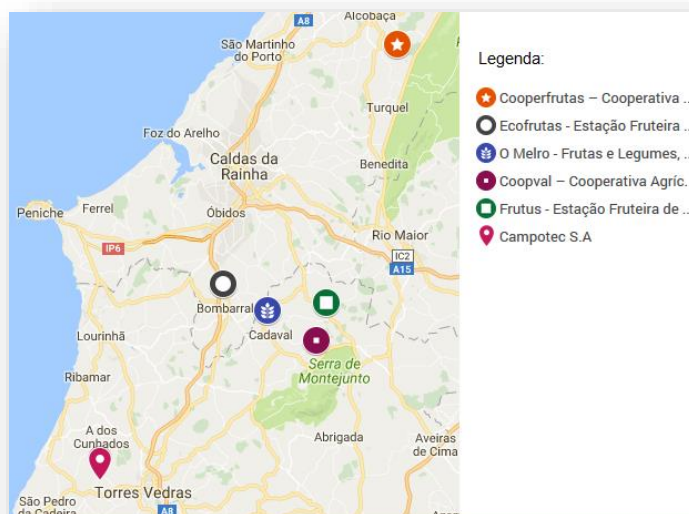
5.3 - Participantes

O estudo foi efetuado a 6 OP de Pera Rocha, localizadas na região Oeste (Figura 4). A seleção baseou-se nos seguintes critérios:

- a OP é reconhecida pelo GPP (2016a), e consta da listagem datada de 31/12/2015, na categoria Frutas ou Frutas e Produtos Hortícolas;
- a OP é associada da ANP, ou seja, é produtora de Pera Rocha;
- a OP localiza-se na região do Oeste.

No cruzamento resultou um total de 17 entidades, das quais foram seleccionadas seis (35%), estando três na génese de um agrupamento complementar de empresas (ACE).

Figura 4 - Localização das OP de Pera Rocha



Fonte: Google Maps, 2016

As OP, selecionadas na amostra, estão identificadas no Quadro 9, assim como, algumas das suas características em 2015.

Quadro 9 - Os dados gerais das OP da amostra - ano de 2015

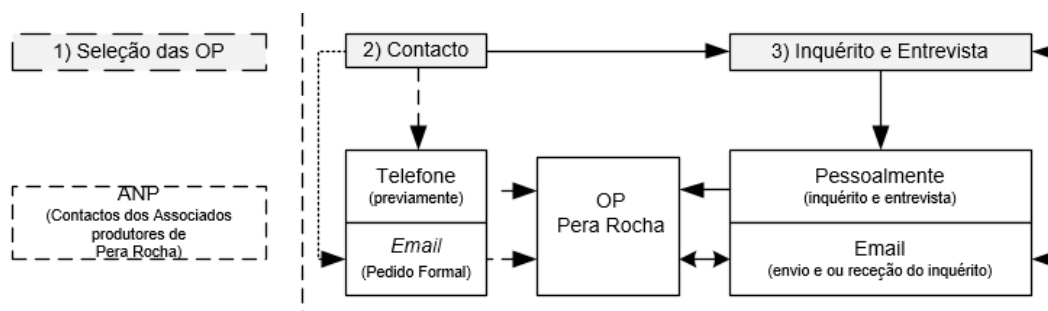
Organização de Produtores	Localização (Concelho)	Ano de formação	Forma Jurídica	Associados ou Sócios	Volume de negócios (Milhões €/ano)	Produção de Pera Rocha (t/ano)
Cooperfrutas – Coop. de Frutas e Prod. Hortícolas de Alcobaça Crl	Alcobaça	1998	Cooperativa	103	6-10	>3000
Coopval – Coop. Agrícola dos Fruticultores do Cadaval, CRL	Cadaval	1969	Cooperativa	320	>10	>3000
Ecofrutas - Estação Fruteira da Estremadura, Lda	Bombarral	1997	Sociedade por Quotas	14	6-10	>3000
O Melro - Frutas e Legumes, Lda	Bombarral	1994	Sociedade por Quotas	12	3-5	1001-2000
Frutus - Estação Fruteira de Montejunto CRL	Cadaval	1992	Cooperativa	18	>10	>3000
Campotec S.A.	Torres Vedras	1994	Sociedade Anónima	80	>10	>3000

A partir da informação disponibilizada por cada OP, na sua página oficial da *internet*, procurou-se obter conhecimento acerca dos objetivos e ou atividades das OP. Num breve resumo, destacam-se as seguintes: i) as OP têm como atividades principais a produção e a comercialização de fruta, exceto a *Campotec* que inclui na sua estrutura, uma atividade horto-industrial, de produtos hortícolas de quarta gama (produto preparado e lavado, pronto a consumir); ii) a *Coopval* afirma-se como a maior organização de produtores de Pera; iii) a *Campotec*, a *Frutus* e o *Melro* estiveram na origem de uma das primeiras ACE, a Unirocha, iv) a *Frutus* e o *Melro* valorizam na sua divulgação a associação à ACE Triportugal (ex - Unirocha). v) a *Melro*, evidencia a especialização em prunóideas e a sua experiência na área comercial, com a exportação e importação de frutas.

5.4 - Recolha de Dados

Na recolha dos dados dos inquéritos e das entrevistas seguiu-se o esquema da Figura 5:

Figura 5 - Esquema de trabalho para a realização do inquérito e entrevista



Os contactos às OP foram efetuados a partir da base de dados disponibilizada pela ANP. As entidades foram abordadas previamente por telefone, com posterior envio de *email* a formalizar o pedido de realização do inquérito e da entrevista. Os inquéritos

foram respondidos pelos próprios, aquando da entrevista ou remetidos posteriormente para o email (jjserra@sapo.pt).

5.5 - Análise de Dados

Os dados dos inquéritos foram analisados de forma descritiva. Nas entrevistas foi efetuada uma análise de conteúdo, adaptada ao proposto por Miles e Huberman (1994): i) extraiu-se e agrupou-se de cada entrevista as considerações mais importantes. ii) as respostas foram analisadas em conjunto, verificando-se os conceitos semelhantes e a frequência dos mesmos. iii) resumiu-se em matriz as respostas às questões do estudo.

5.6 - Síntese dos Aspetos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos da investigação qualitativa estão resumidos no Quadro 10:

Quadro 10- Síntese da metodologia da investigação qualitativa

Área Geográfica	Região Oeste do Continente
Setor	OP de Pera Rocha
Dimensão das Entidades	Pequenas e Médias Empresas (PME)
Unidades de Análise	OP de Pera Rocha
Seleção dos Casos	Seis OP Produtoras de Pera Rocha
Realização do trabalho de campo	junho e julho de 2016
Análise da informação	Análise qualitativa
Recolha de informação	Inquéritos, Entrevistas e Análise de documentação

No quadro 11 descrevem-se os instrumentos associados a cada uma das questões da investigação e respetivos estudos.

Quadro 11 - Relação das questões e os instrumentos da investigação

Questão	Descritivo	Instrumento
-	Evolução das OP quanto à sua atividade, Dimensão e Comercialização	Inquérito
Partida Central	Nos últimos quinze anos, como evoluíram as OP da Pera Rocha quanto às parcerias e sua internacionalização?	Entrevista
Pesquisa A	Qual o estado de desenvolvimento da internacionalização/parceria?	Entrevista
Pesquisa B	Quais as principais motivações da internacionalização / parceria da empresa?	Entrevista
Pesquisa C	Quais os principais constrangimentos encontrados na internacionalização / parceria?	Entrevista

Com esta síntese conclui-se a descrição da metodologia utilizada na investigação.

6 - Resultados

Neste ponto do estudo analisa-se a evolução das OP, ao longo do período em análise (2000 a 2015). Os dados analisados encontram-se agrupados em 8 indicadores, os quais estão relacionados com duas dimensões: a evolução da organização e a comercialização (Quadro 12). Os dados foram analisados de forma descritiva com recurso ao SPSS, versão 22. O total de inquéritos apresentados e respondidos foram seis. Os inquéritos foram respondidos pelos dirigentes das entidades e ou responsáveis pelo processo de internacionalização e parcerias das OP. Os dados relativos à evolução da comercialização constam unicamente em gráficos (ver ponto 6.2).

Quadro 12 - Resumo das respostas ao inquérito às OP (período de 2000-2015)

Indicadores		2000		2005		2010		2015	
		nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Associados (nº)	<100	4	66,7	4	66,7	4	66,7	4	66,7
	101-250	1	16,7	1	16,7	1	16,7	1	16,7
	250-500	1	16,7	1	16,7	1	16,7	1	16,7
Funcionários (nº)	<20	3	50,0	3	50,0	3	50,0	2	33,3
	21-50	2	33,3	1	16,7	1	16,7	2	33,3
	51-100	0	0,0	1	16,7	1	16,7	1	16,7
	>100	1	16,7	1	16,7	1	16,7	1	16,7
Área Pera Rocha (ha)	<100	2	33,3	2	33,3	1	16,7	0	0,0
	101-500	3	50,0	3	50,0	4	66,7	5	83,3
	501-1000	1	16,7	1	16,7	1	16,7	1	16,7
	>1000	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Produção Pera Rocha (t)	<100	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	100-1000	3	50,0	1	16,7	1	16,7	1	16,7
	1001-2000	0	0,0	1	16,7	0	0,0	0	0,0
	2001-3000	1	16,7	1	16,7	1	16,7	0	0,0
	>3000	2	33,3	3	50,0	4	66,7	5	83,3
Peso da Produção na empresa (% do total Prod. de frescos)	<20	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	21-60	2	33,3	2	33,3	2	33,3	2	33,3
	61-80	1	16,7	1	16,7	1	16,7	1	16,7
	>80	3	50,0	3	50,0	3	50,0	3	50,0
Volume de negócios total (Milhões€)	<1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	1-2	3	50,0	2	33,3	1	16,7	0	0,0
	3-5	1	16,7	1	16,7	1	16,7	1	16,7
	6-10	1	16,7	2	33,3	2	33,3	3	50,0
	>10	1	16,7	1	16,7	2	33,3	2	33,3
Peso da exportação (% do Volume de Negócios)	10-24	2	33,3	1	16,7	1	16,7	1	16,7
	25-49	0	0,0	1	16,7	1	16,7	1	16,7
	50-74	2	33,3	2	33,3	3	50,0	1	16,7
	75-100	2	33,3	2	33,3	1	16,7	3	50,0
Importação de Pera (Milhões €)	<1	1	100,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0
	1-2	0	0,0	0	0,0	1	100,0	1	100,0
	>2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

6.1 - Atividade e Dimensão das OP Seleccionadas

Número de Associados e Funcionários

A evolução do número de associados, apurada no quadro 12, mantém-se constante. Para confirmar os resultados solicitou-se a cada OP, o número efetivo de associados ou sócios para os vários anos do estudo (Quadro 13).

Quadro 13 - Evolução do número de associados e ou sócios das OP

Organização de Produtores	2000	2005	2010	2015	Var % (2000/2015)
Campotec S.A.	80	80	80	80	0,0
Cooperfrutas – Coop. de Frutas e Prod. Hortícolas de Alcobaça Crl	128	120	117	103	-24,3
Coopval – Coop. Agrícola dos Fruticultores do Cadaval, CRL	438	407	364	320	-36,9
Ecofrutas - Estação Fruteira da Estremadura, Lda	14	14	14	14	0,0
Frutus - Estação Fruteira de Montejunto CRL	13	15	16	18	27,8
O Melro - Frutas e Legumes, Lda	S/d	12	7	12	0*

*2005/2015

Na análise do Quadro 13, regista-se o aumento do número de associados na *Frutus*. Apurou-se a manutenção dos sócios, na *Campotec*, *Ecofrutas* e no *Melro*. Na *Coopval* e a *Cooperfrutas* verificou-se uma diminuição dos associados. Em 2015, a maioria das OP possuía menos de 100 associados ou sócios.

No período analisado o número de funcionários aumentou numa entidade e em 2015, sendo que a maioria das OP emprega até 50 funcionários. A OP que emprega mais de 100 funcionários tem uma atividade horto-industrial que requer mão-de-obra intensiva (Quadro 12).

A Área, a Produção de Pera Rocha e o Peso Relativo

Verificou-se um aumento da área e da produção de Pera Rocha nas OP. Nas OP constatou-se o aumento de área no escalão 101-500 ha, passando de três OP em 2000, para 5 em 2015. Na produção verificou-se que em 2000 duas das OP produziam mais de 3000 t/ano de Pera Rocha; em 2015 este escalão integrava 5 das 6 OP. O peso relativo da Pera Rocha manteve-se igual ao longo do período. Como o aumento de produção foi maior que a área, regista-se um aumento da produtividade por hectare.

Volume de Negócios Total das OP

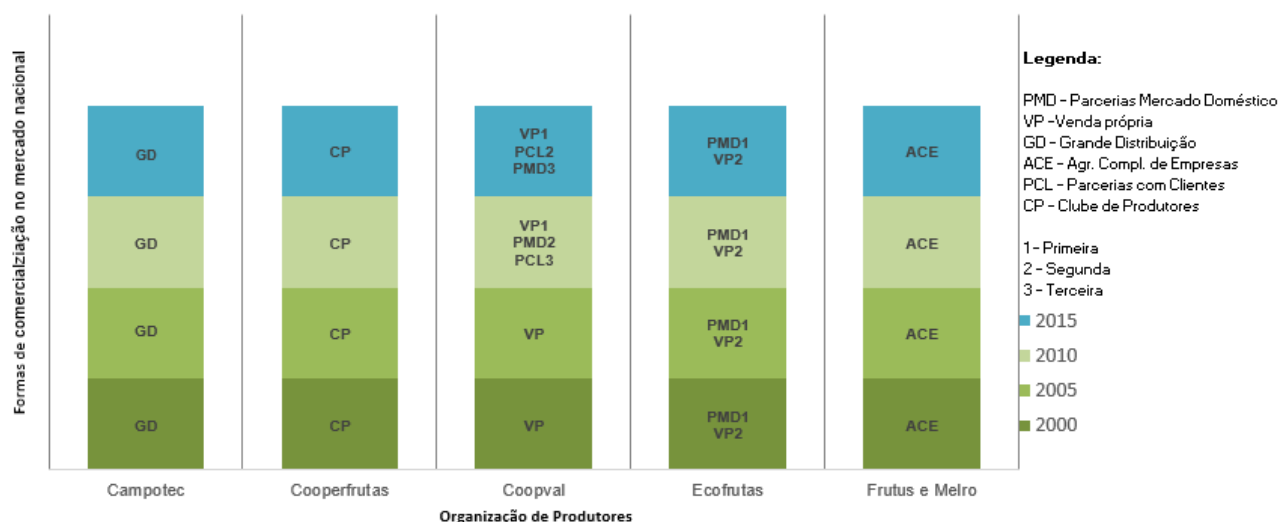
Na análise ao volume da faturação das OP, apurou-se um aumento do seu valor, quando comparamos o ano 2000 com o ano 2015. No ano 2000, a maioria das entidades (4) apresentava um volume de faturação de 3 a 5 milhões de Euros. Em 2015, a maioria (3) teve um volume de faturação superior a 6 milhões de Euros e duas superaram os 10 milhões de Euros. As entidades analisadas enquadram-se na categoria das PME, de acordo com o artigo 2 da [Recomendação 2003/361/CE](#) adotada pela Comissão Europeia, em 6 Maio de 2003 (possuem menos de 250 funcionários e um volume de negócios inferior ou igual a 50 milhões).

6.2 - Evolução da Comercialização

O Mercado Nacional

Para o período em análise, as OP mantiveram os mesmos canais de comercialização no mercado nacional, com exceção da *Coopval*, que os diversificou em 2010 e em 2015. Na Figura 6, esquematiza-se a comercialização das OP para o período 2000-2015.

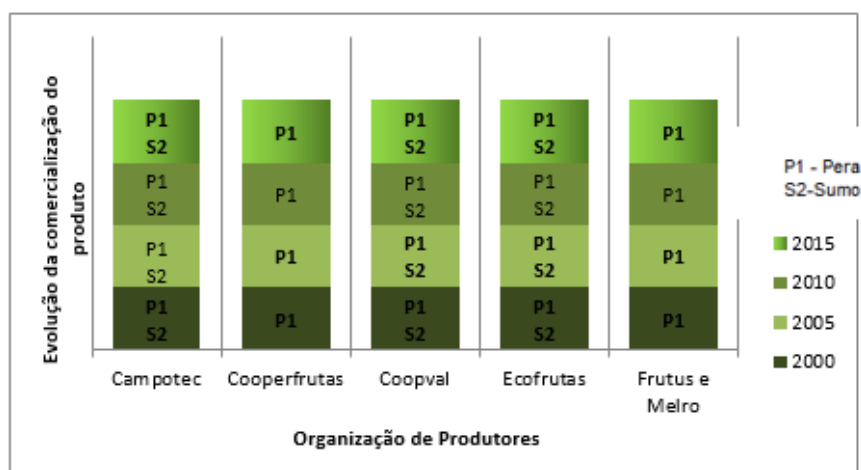
Figura 6 - formas de comercialização no mercado nacional 2000-2015



As alterações nas formas de comercialização pela *Coopval* em 2010 e 2015 podem constituir uma eventual mudança ou reposicionamento no mercado interno. Nesta análise evidencia-se ainda a *Frutus* e a *Melro*, que através da ACE *Triportugal*, comercializam em parceria, para o mercado nacional.

Nos produtos comercializados (Figura 7), constatou-se que a Pera Rocha foi vendida em fresco e para sumo (calibres não comerciais ou de refugo).

Figura 7 - Evolução de produtos no mercado nacional



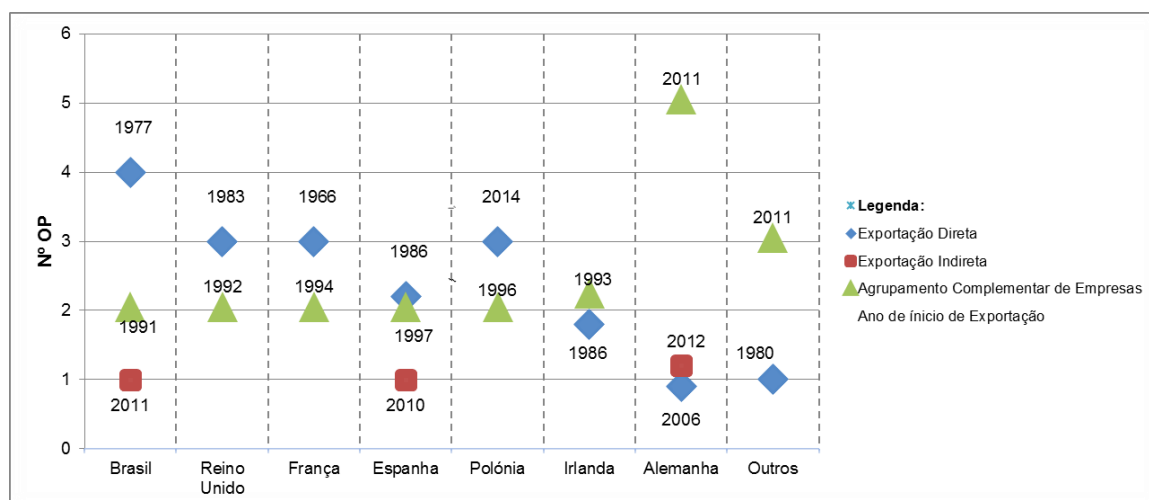
O Mercado Externo

As OP selecionadas exportam Pera Rocha há mais de dez anos. Durante o período analisado, a dependência pelo mercado internacional aumentou. O número de OP que exporta acima dos 75% da sua faturação, aumentou quando comparamos o ano de 2000 com 2015.

Os Tipos de Comercialização

Esquematiza-se na Figura 8, o mercado externo das OP selecionadas para o ano de 2015. O objetivo desta representação é perceber qual é a atual distribuição dos mercados e as respetivas formas de abordagem. Apurou-se que exportam para um reduzido número de mercados: o Brasil e a Alemanha são os pontos de convergência para todas as entidades. Neste ano, as OP abordaram no mercado externo, a comercialização das seguintes formas: i) exportação direta (mais frequente), em ACE e indireta (menos frequente); ii) nalguns mercados combinam a exportação direta e indireta para o mesmo mercado; iii) nos mercados mais “tradicionais”, como o Brasil, o Reino Unido e a França, a forma de exportação mais utilizada é a direta; sugerindo assim, um maior “conhecimento” e “experiência”.

Figura 8 - Os tipos de comercialização nos mercados externos - 2015

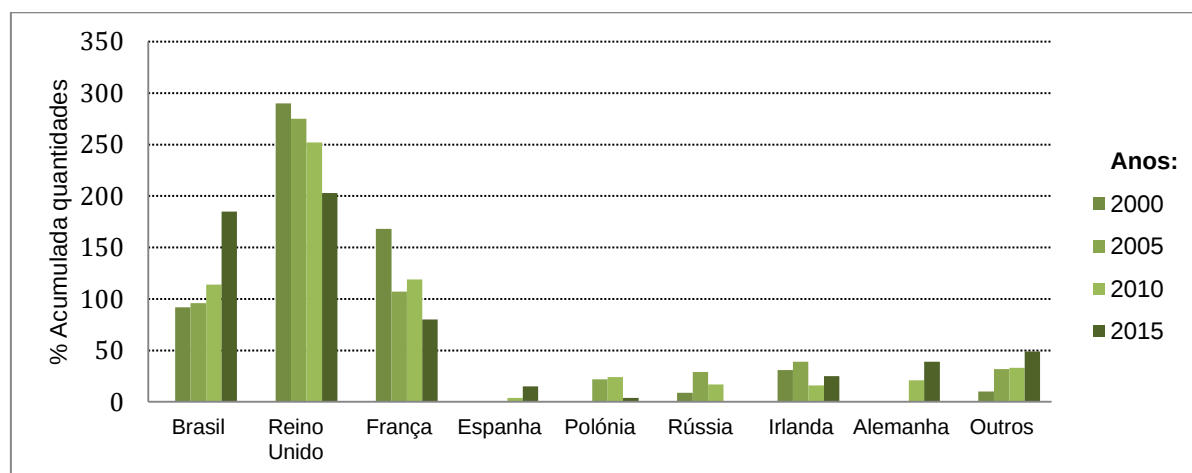


O mercado no qual se verificou a exportação mais antiga foi do Brasil (1977); sendo o mercado da Polónia o mais recente (2014). O recurso da ACE foi utilizado por cinco OP no mercado da Alemanha, por imposição do cliente (em negociar com apenas uma entidade).

Os Principais Mercados de Exportação

A Figura 9, pretende exibir a importância e a evolução dos mercados para as OP da amostra.

Figura 9 - Evolução da comercialização nos mercados externos



A representação da evolução foi construída a partir das percentagens de exportação da totalidade das entidades. As OP concentram as exportações em três mercados: Reino Unido, Brasil e França. A evolução das exportações sugere uma diminuição dos mercados mais “tradicionais” como o de França e Reino Unido e o aumento do mercado do Brasil e dos mercados emergentes (Alemanha e outros países).

A importação de “Pera”

No período analisado, apenas uma das OP importou *Pera*. De menos de 1 milhão de euros em 2000 para 1 a 2 milhões de Euros em 2015. Refira-se que, em 2015 parte das suas importações são de produção própria, proveniente do Brasil.

6.3 - A Evolução da Internacionalização das OP

A análise às considerações apresentadas pelos entrevistados quanto à evolução da Internacionalização e ao seu estado atual estão registadas na Tabela 1. Refira-se que a análise às seis entrevistas aos responsáveis da internacionalização e parcerias das OP foram analisadas sem recurso a *software* de análise do conteúdo.

A objetivo principal da análise ao conteúdo das entrevistas é obter-se uma visão global da evolução da internacionalização e das parcerias.

Tabela 1 - Respostas: Questão de Partida e de Pesquisa A - Internacionalização

OP	Evolução da internacionalização (Questão de Partida)	Estado atual da internacionalização (Questão de Pesquisa - A)
Cooperfrutas	"Início um agente que trabalha em França (...) percebeu que havia potencial na venda para França". "criamos uma estratégia de visitas a clientes individuais e feiras e exploramos o mercado do Norte de África, Brasil, mercado Europeu e Oriente"	"Marrocos pelo fogo bacteriano (...). Serviu para novos mercados da Argélia e Mauritânia e recentemente através da <i>Unifarmers</i> para o mercado asiático".
Coopval	"A <i>Coopval</i> exporta há mais de 30 anos, para mercado Europeu e depois para o Brasil." "Temos que garantir o aumento de produção que vem aí e colocar em vários custos a nossa produção". "A cooperativa em 1969 surge pelas maçãs (...) Começa a exportar por empresas francesas que já importavam maçãs". "Somos nós que procuramos o mercado e temos um histórico com os nossos clientes, visitamos os clientes".	"Europa tem vindo a decrescer". "No Brasil pode existir um crescimento brutal pela expansão, pelo país, Inglaterra pode passar para além da grande distribuição caso se consiga trabalhar com esses operadores de lojas de bairro. A Alemanha tem um potencial muito grande (...). A França, o consumidor tradicional é o sul mas a grande Paris tem um enorme potencial "
Ecofrutas	"iniciou a exportação de forma indireta para a Inglaterra em 1998. Com o aumento de produção procurou-se outros mercados e entramos no Brasil em 1999/00. Foram efetuadas vendas diretas para mercados abastecedores".	"Aposta passa pela concentração, para a área comercial".
Melro	"Foi iniciada pela <i>Melro</i> lda na procura dos mercados e exportação. Em 1993/94 criamos a <i>Melro</i> Brasil, com escritório próprio para tratar das vendas, mas os problemas económicos do país, sobretudo com a moeda, resolvemos acabar com essa empresa".	"Estávamos focados no Brasil, França, Canadá, Norte da Europa, Inglaterra e Irlanda". "Estivemos todos nos mesmos mercados e agora esta-se a diversificar (...) novos mercados do norte de África e Angola, Dubai."
Frutus	"A Frutus criou-se para exportar porque era difícil a venda interna (...) Desde a sua criação que a exportação representa mais de 70% das nossas vendas. Nascemos com esse fim".	"Estamos a crescer em quantidade de Pera Rocha". "Neste momento estamos a fazer 20 e tantos países. Cada vez que os países crescem e os nossos parceiros ou os nossos concorrentes entram nesse mercado, o preço baixa, temos que ir à procura de outro"
Campotec	"A empresa é produtora há mais de 10 anos no Brasil". "A deslocalização da produção é para manter, pois trata-se de um grande investimento." "A estratégia do projeto passa pelo abastecimento do mercado brasileiro, durante os 12 meses do ano". "no período de 2009 a 2013, a empresa não promoveu o desinvestimento de exportação de Pera, mas queria perceber na nova estrutura o seu papel".	"no período de 2009 a 2013, a empresa não promoveu o desinvestimento, mas queria perceber na nova estrutura o seu papel". "inicialmente, propôs-se consolidar o mercado nacional (...) necessidade de retomar a procura de novos mercados (...)"

Na análise às respostas quanto ao processo de evolução da internacionalização é evidenciado pelos entrevistados que a sua génese tem origem na exportação indireta e direta:

- i) para a Cooperfrutas foi um “agente de França”; o mesmo aconteceu na Ecofrutas, mas com destino diferente, tratou-se de uma exportação “indireta para Inglaterra”;
- ii) na Coopval, o processo da internacionalização da Pera Rocha foi iniciado por “empresas francesas”, que importavam maçã da cooperativa;
- iii) na Campotec a exportação direta foi iniciada pela própria entidade. Na entrevista é relevada a experiência do sócio na prospeção internacional “abriu mais mercados”;
- iv) na Melro, apoiou-se na experiência comercial internacional da sua empresa a “Melro Ida”, para entrar “diretamente” no mercado;
- v) na Frutus a exportação é o motivo para a sua criação. Desde o início que exporta de forma direta, “a exportação representa 70%”.

Visando o aumento do comércio externo, as entidades apresentam estratégias diversas, mas coincidem na prospeção dos mercados e no acompanhamento individualizado dos clientes:

- i) para a Cooperfrutas, as “visitas a clientes individuais” permitiram o aumento da comercialização e a abertura de novos mercados;
- ii) para a Coopval “, “somos nós que procuramos o mercado” ou seja, a prospeção dos mercados é feita pela própria OP;
- iii) para a Ecofrutas é salientado que a maior quantidade produzida, permitiu-lhes aumentar as exportações para os “mercados abastecedores” do Brasil;
- iv) para a Melro criou no mercado do Brasil, uma empresa comercial a “Melro, Brasil” específica para esse mercado, porém encerrou-a por problemas económicos do país. A empresa apostou conjuntamente com a Frutus e com a Campotec na deslocalização da produção para esse mercado. Este projeto pertencia à Unirocha, tendo como objetivo o “abastecimento do mercado durante os 12 meses do ano”;
- v) para a Campotec, iniciou um processo de desinvestimento do mercado externo entre 2009 a 2013, pois “queria perceber” o seu papel na empresa, tendo a atividade hortícola no mercado nacional, condicionado esta opção.

Atualmente o processo de internacionalização das OP, está focado na procura de novos mercados alternativos ao declínio e/ou instabilidade dos mercados tradicionais. O aumento de custos nos mercados e ou a redução das margens nas vendas têm promovido a adaptabilidade e a alteração das suas estratégias:

- i) na Cooperfrutas, a abertura dos “mercados da Argélia e Mauritânia” surge pela exportação indireta para Marrocos, por uma empresa espanhola. Atualmente procura o mercado asiático integrando a ACE Unifarmers;
- ii) na Coopval o mercado da Europa “tem vindo a decrescer”, com exceção do da Alemanha. Considera o mercado alemão como importante, pois “tem um potencial muito grande” e no do Brasil, tem tido um “crescimento brutal pela expansão”. No mercado do Reino Unido procura alternativa à “grande distribuição”, considerando como potencial as “lojas de bairro”. No mercado francês tem como público-alvo “Paris”, pois considera que “tem enorme potencial”;
- iii) a Ecofrutas entende a necessidade no setor da “concentração” da área comercial, para evitar a concorrência e a pressão sobre os preços;
- iv) na Melro tem procurado alternativas aos atuais mercados, apostando em África e no Oriente. Esta aposta é crucial, pois entende que “estivemos nos mesmos mercados”;
- v) a Frutus, afirmou que continua a “crescer em quantidade”. Procura ser pioneira nos mercados emergentes, para aumentar as receitas;
- vi) a Campotec, entre 2009-2013, “propôs-se consolidar o mercado nacional”. Atualmente, quer retomar a “procura de novos mercados”.

Em síntese, o processo de internacionalização iniciou-se por um agente indireto e de forma direta pelas OP. O processo de comercialização externa tem aumentado, apoiado na interdependência das OP com os clientes e na procura dos mercados pelas próprias OP. Atualmente as OP procuram novos mercados e ou públicos-alvo para aumentarem as suas vendas de Pera Rocha. O gradualismo da internacionalização das OP segue o proposto pela Teoria de Uppsalla (Johanson & Vahlne, 1977). Quanto à utilização de agentes indiretos na entrada dos mercados está de acordo com o estudo de Hörnell & Wiedershein-Paul (1973).

6.4 - Quais as Motivações e Constrangimentos da Internacionalização

Na análise às entrevistas procurou-se entender quais os motivos e ou incentivos para a internacionalização, assim como, a natureza dos constrangimentos no processo (Tabela 2).

Tabela 2 - Respostas - Questão de Partida e Questão de Pesquisa B e C – Internacionalização

OP	Motivos para a internacionalização (Questão de Pesquisa - B)	Constrangimentos na Internacionalização (Questão de Pesquisa -C)
Cooperfrutas	"A capacidade do aumento de produção e a capacidade de conservação (...) que nos permitiu nos mercados externos, pois o mercado nacional já não é suficiente e a necessidade de procurar novos mercados e valorizar mais a Pera foi esse a principal motivação. Hoje trabalhamos num mercado global (...) uma oferta superior à procura em termos internos e tivemos que ir à procura de mercados externos".	"O mercado (espanhol) é muito fechado". "Desvalorizam muito a carepa e as manchas. O consumidor gosta de fruta limpa." "Não temos a informação (...) questões técnicas, rotulagem e proteção às marcas (...)". "temos que ir a empresas de consultadoria para fazer este trabalho".
Coopval	"Houve a consciência do filão do produto que era único e deu-nos força (...) a impulsão da exportação. Há uns vinte anos todos conheciam as peras (...) A exportação deu uma mais valia do produto.	"Aumento da oferta e baixaram os preços" "sistemas de certificação e inúmeros requisitos(...) mais valia é diluída (...) " "A grande distribuição (...) quer vendernos os sacos, os seus sistemas de certificação (...) " "transportes", "Retiradas de produtos fitofarmacêuticos de substâncias essenciais para produzirmos com as exigências do mercado". "incrementar a afirmação dos produtos portugueses no exterior". "A produção nacional deveria estar centralizada num único operador". "Espanha (...) grande exportador e produtor".
Ecofrutas	"A necessidade que temos porque o mercado nacional está limitado a um consumo máximo 50 a 60 mil toneladas (...) A exportação não é atrativa em termos financeiros".	"O mercado Inglês não paga o cumprimento das exigências. "No brasileiro (...) pela facilidade em encontrar pretextos para desvalorizar a fruta e descontos em anos de muita produção" "A exportação (...) não é atrativa em termos financeiros". "Falta divulgação do MA para a abertura dos mercados"; "Não se tem feito grande promoção, tem sido o produto e os operadores".
Mello	n.d.	"África revelou-se interessante, mas os bloqueios dos pagamentos (...) Angola". "Riscos externos a negócio". "o seguro de crédito (...) mas alguns países não seguráveis (...) risco da política (...) levam os clientes a não pagarem ". "Abertura dos dossiês fitossanitários (...) negociada antecipadamente pelo governo e MA."; "Portugal tem sido pouco expedito".
Frutus	"A internacionalização e a parceria permitem-nos crescer e obter um rendimento superior, com menos custos".	"Concorrentes entram (...) e o preço baixa" "governo dá apoio (...) fruticultura não tem importância." "Diplomacia em prol da Pera tem sido nula". "CAP deveria ter um papel mais importante junto do governo"
Campotec	"crescer em valor e qualidade". "A exportação em geral é benéfica e cria valor acrescentado à produção". "A exportação veio obrigar a desenvolver a componente qualidade". "O mercado nacional é tão ou mais exigente que qualquer outro mercado europeu e em especial o inglês"	"No período de 2009 a 2013, (...) não promoveu o desinvestimento da exportação (...) consolidar o mercado nacional." "O maior (...) é a logística (...) Europa Central. Somos pouco competitivos (...) onde estão os maiores concorrentes do setor das Peras". "Ser o único produtor de pera Rocha (...) diminui a nossa competitividade e o interesse da cultura". "A Europa, infelizmente, é muito aberta para a entrada".

As motivações podem ser agrupadas em relação à produção, ao produto, aos mercados e ao valor:

- a Cooperfrutas menciona “a capacidade do aumento de produção e a capacidade de conservação”. Destaca ainda o “valor” e a “necessidade de procurar mercados” que façam aumentar o preço do produto;
- a Coopval, evidencia a perceção no mercado de um produto com características de “único”;
- a Ecofrutas, indica que a internacionalização é motivada para o escoamento da fruta. Considera mesmo que a exportação “não é atrativa em termos financeiros”.
- a Frutus evidencia o crescimento da OP e a obtenção de “um rendimento superior, com menos custos”;

v) a *Campotec* entende que a internacionalização “cria valor acrescentado” e promove internamente a melhoria da qualidade do produto.

Os constrangimentos encontrados pelas OP na internacionalização estão relacionados com a concorrência internacional, questões específicas dos mercados, logística e das instituições:

- i) a *Cooperfrutas* entende que o mercado Espanhol “é fechado”, pois trata-se de um povo que prefere produtos nacionais. Evidenciou ainda que o consumidor do oriente seleciona uma “fruta limpa” sem carepa; e mencionou, o custo com a consultadoria de “questões técnicas” para novos mercados.
- ii) a *Coopval*, referiu o excesso da oferta no espaço europeu, motivada pelo embargo russo que tem diminuído o preço no mercado; a logística; o elevado número de operadores comerciais existentes em Portugal; os custos com os sistemas de certificação; a pressão da grande distribuição para a venda de consumíveis (sacos); a concorrência de Espanha e a retirada de substâncias fitofarmacêuticas do mercado
- iii)) a *Ecofrutas* está “abdicar dos mercados Brasileiro e Inglês”. Considera que o mercado Inglês apresenta elevados custos de exportação, para o cumprimento “das exigências”. No brasileiro, pela facilidade “em encontrarem pretextos para desvalorizar” a fruta. Os mercados emergentes tornaram-se necessários para a valorização da Pera Rocha;
- iv) a *Melro* elencou a falta de seguro de crédito “para alguns países não seguráveis”. Evidenciou a falta de empenhamento do Ministério da Agricultura na “abertura dos dossiês fitossanitários” para mercados emergentes.
- v) a *Frutus* considerou que a “diplomacia tem sido nula” na procura dos desbloqueios aos mercados emergentes. Entende que o papel da sua confederação deveria “ter um papel mais ativo junto do Governo”. Acrescentou ainda a concorrência internacional tem diminuído os preços.
- vi) a *Campotec* é da opinião que a Comunidade Europeia “é muito aberta na entrada”, mas o mesmo não é recíproco noutros mercados. Considera a logística como o maior constrangimento no setor sobretudo, para o centro da Europa. Mencionou o facto de “Portugal ser o único produtor de Pera Rocha”, o que provoca o desinteresse nos grupos de investigação internacionais pela cultura, culminando com a perda da “competitividade”.

Em síntese as motivações para a Internacionalização estão relacionadas com o aumento da produção, a percepção de um produto único, o escoamento do produto, aumento das vendas e a criação de valor acrescentado. Quanto aos constrangimentos, relacionam-se com a concorrência internacional, especificidade dos mercados, a logística, a ausência de investigação e a inoperância governativa, diplomática e das instituições nacionais. Para Carvalho (2014) as motivações para a internacionalização relacionam-se com o crescimento, o aumento dos seus lucros e da sua sustentabilidade. Quanto aos constrangimentos e segundo Bilkey & Tesar (1977) a empresa vai ganhando experiência no processo das exportações e adapta-se aos mercados e as suas especificações.

6.5 - A Evolução das Parcerias

Na análise procurou-se evidenciar a génese e as formas de parcerias, os seus objetivos iniciais e os atuais. Na Tabela 3, encontram-se resumidas as considerações dos entrevistados acerca da evolução e estado atual das parcerias.

Na análise à evolução das parcerias constatou-se que têm servido para a entrada em mercados e para o aumento do comércio internacional:

- i) na *Cooperfrutas* a cooperação iniciou-se com agentes locais e depois “foi-se ramificando” junto dos clientes (mercados abastecedores e grandes cadeias de distribuição”, tendo estas menos de cinco anos. A entrada em “determinados mercados” tem sido um objetivo para a parceria;
- ii) a *Coopval* foi uma das fundadoras da *Vitalpera*, da qual já não faz parte. Esta empresa foi constituída com o objetivo de concentrar a comercialização de fruta de vários operadores;
- iii) na *Ecofrutas* a relação com o *Intermarché* tem permitido uma aprendizagem e uma “comercialização mais eficiente no mercado francês”; “duplicamos as vendas”, e o “grupo ajudou-nos na entrada do mercado francês e adaptar o mercado ao nosso tipo de produto”;
- iv) a *Melro*, a *Frutus* e a *Campotec* estiveram na criação da ACE *Unirocha*, atual *Triportugal*. O objetivo principal era a concentração e comercialização para o mercado externo;
- v) a *Frutus* entende que a fileira da *Pera* não “teve grandes parcerias”, mas sim “diálogo entre os operadores para atingir alguns mercados”. Mencionou ainda que a maioria dura “um ou dois anos”.

Tabela 3 - Respostas: Questão de Partida e Questão de Pesquisa A - Parcerias

OP	Evolução das Parcerias (Questão de Partida)	Estado atual das Parcerias (Questão de Pesquisa - A)
Cooperfrutas	"Houve evolução e é mais recente nos últimos cinco anos". "deveriam ter surgido mais cedo " "uma primeira fase com agentes locais e foram-se ramificando. (...) Brasil, começou apenas há cinco anos, não com mercados abastecedores, mas a clientes de hipermercados no sul do Brasil (...) hoje para mercados abastecedores e grandes cadeias de distribuição".	"A parceria com clientes externos tem vindo a crescer (...) No Brasil estamos diretamente com três grupos de distribuição". "Pertencemos ao grupo de produtores da Sonae ". "O ter Pera e Maçã permite uma certa vantagem e conseguimos fornecer mais produtos que outras organizações, só de Pera Rocha".
Coopval	"As parcerias acontecem por força das circunstâncias" "Há 15 anos encetei uma parceria que não vingou. Fizemos uma sociedade <i>Vitalpera</i>. (...) concentração da oferta(...) Tiveram outro entendimento e acabou por morrer".	" Na cooperação ao nível da investigação de encontrarmos formas de conservação com menores custos (...)
Ecofrutas	"No ano de 2010 e 2011 começamos a trabalhar com <i>Intermarche</i> em termos do mercado de França". "Essa parceria permitiu-nos uma comercialização mais eficiente no mercado francês e quase duplicamos as vendas (...) assenta num contrato escrito (...) o grupo ajudou-nos na entrada do mercado francês e adaptar o mercado ao nosso tipo de produto".	"Há dois anos atrás a situação da <i>Fresh Fusion</i> (...) tem vindo a duplicar (...) estamos condicionados pela produção, ou seja, nos dois ultimos anos temos produções mais baixas do que previsto".
Melro	"Com o surgimento da parceria passou-se a canalizar (...)primeiro a Unirocha e depois a Triportugal, a comercialização quer para o mercado interno quer externo".	"Acabamos por conseguir a abertura na Alemanha (...) o mercado é gigante". "Hoje as empresas e a Portugal Fresh têm tentado a penetração em vários mercados como o alemão. Este mercado pela sua dimensão não era possível de abastecer apenas com a produção de uma única empresa".
Frutus	"Não houve grandes parcerias. Houve diálogo entre os operadores para atingir alguns mercados". "Em Portugal e na parte agrícola não existem parcerias. Nestes vinte anos, não existiu nenhuma, que durasse mais do que um ano ou dois". "O único caso que começou e que ainda existe é o nosso ACE, tinha quatro empresas e agora tem três. Começou por se chamar Unirocha e agora chama-se Triportugal. Este ACE foi constituído em 1996".	"A ACE <i>Fresh Fusion</i> já teria a obrigação de estar mais crescida, para não estar reduzida apenas a um único cliente, mas a falta de espírito de parceria faz com que se possa avançar para outros dois ou três clientes".
Campotec	"Passados alguns anos conseguiu com a Melro e a Frutus fundarem uma ACE <i>Unirocha</i>" "Em 2009, por diferenças de estratégia da Campotec e da Unirocha (...) decidiram separar-se, sobretudo, pela Campotec". " "a existência de uma quarta gama e a consolidação do mercado nacional, colidiu com a estratégia muito exportadora da ACE".	"Acredito que as parcerias cresçam no futuro". "Os acordos não têm contratos escritos. A criação de empresas comuns não está nos horizontes, fazendo sentido apostar nas que existem agora. Pretendemos criar, volume e competitividade".

Na atualidade, o fenómeno das parcerias tem aumentado, visando determinados mercados e o aumento do comércio internacional:

- i) na *Cooperfrutas*, as parcerias têm “vindo a crescer”, com uma base formal para planeamento das campanhas;
- ii) na *Coopval* têm interesse nas parcerias da área da investigação, com o objetivo de “encontrarmos novas formas de conservação com menos custos”;
- iii) na *Ecofrutas* possuem uma elevada expectativa no crescimento da ACE *Fresh Fusion*, pois, a entidade duplicou as quantidades vendidas em dois anos;
- iv) na *Melro*, consideram que as parcerias conseguiram a abertura do mercado “gigante” da Alemanha;
- v) na *Frutus*, a “Ace *Fresh Fusion* já teria, a obrigação de estar mais crescida” e não focada no mercado da Alemanha.
- vi) na *Campotec* já não faz parte da *Triportugal* (Ex-*Unirocha*), por divergências estratégicas da sua atividade.

Em síntese o fenómeno das parcerias, no setor, tem cerca de 20 anos. Porém nos últimos cinco, o processo de formação das parcerias tem aumentado com constante apoio para a entrada em novos mercados, aumento das vendas, concentração da comercialização e na redução de custos. Para Rinaudo & Kelly (2016) as parcerias permitem a alavancagem de interesses comuns em novos mercados.

6.6 - Quais as Motivações e Constrangimentos para as Parcerias

Na análise às entrevistas procura-se entender os motivos e ou incentivos para a parceria, assim como os constrangimentos encontrados. A Tabela 4, resume as entrevistas acerca das questões de pesquisa sobre os motivos (B) e os constrangimentos (C).

Na análise aos conteúdos das entrevistas são evidenciados para a formação das parcerias, aspetos relacionados com o aumento da comercialização e do alargamento dos mercados:

- i) a *Cooperfrutas* menciona a procura e o aumento da comercialização na entrada em “novos mercados” como a América Latina e mercados do Oriente;
- ii) a *Coopval*, considera a concentração da comercialização, num menor número de operadores. Os clientes pretendem “dialogar com o menor número de pessoas”. Menciona ainda o aumento da comercialização e a expansão para mercados mais longínquos;
- iii) a *Ecofrutas* refere a concentração dos operadores na comercialização, pois “não faz sentido existirem tantos”;
- iv) a *Melro*, canaliza para parceria a comercialização nacional e internacional, pois “conjugam o melhor das entidades”;
- i) na *Frutus*, anulou a concorrência, numa parceria que “dura há vinte anos”.
- vi) a *Campotec*, refere a sustentabilidade e a comercialização do negócio “abrir mercados (...) as novas produções vão obrigar a mexer no mercado”. Assinalou ainda o desenvolvimento da cooperação com os clientes, pois entende que melhoram a “qualidade do produto”.

Tabela 4 - Respostas às Questões de Pesquisa B e C - Parcerias

OP	Motivos para a Parceria (Questão de Pesquisa - B)	Constrangimentos para a Parceria (Questão de Pesquisa - C)
Cooperfrutas	"As parcerias com os agentes locais são as melhores formas de o conseguir. Em Marrocos utilizamos essa estratégia que é uma portuguesa que nos faz esse trabalho de pesquisa (...)"	Não apresentou.
Coopval	"Clientes (...) dialogar com o menor número de pessoas e para o aproveitamento dos fundos foi obrigando à concentração." "Pretendemos que a <i>Fresh Fusion</i> seja mais do que o mercado alemão (...) a <i>Unifarmers</i> é mais restrita(...) diminuir custos comerciais e estarmos focados (...) para destinos mais longínquos (...) promoção do produto (...) vamos ter mais produção, as margens vão ser cada vez mais reduzidas (...)"	"Estamos em aprendizagem (..) com frequência vêm ao de cima as individualidades".
Ecofrutas	" <i>Unifarmers</i> é resultado da grande produção de 2012, sentimos dificuldades nas vendas por existirem poucos clientes". "Não faz sentido em Portugal existirem tantos operadores". "só falta surgir um ano de grande produção para 300 e 400 mil toneladas, para precisarmos das duas ACE".	"as parcerias estão a correr bem".
Melro	"A vantagem da parceria consistiu em conjugar o melhor das entidades: A <i>Frutus</i> possuía uma enorme capacidade produtiva, mas sem experiência comercial adequada e a nossa empresa o contrário" "A ACE planeia e estrutura a comercialização quer interna quer externa. Mas cada associado gere a sua empresa de forma independente".	"Os interesses das empresas divergiram (...)" "Espírito individualista e a aprendizagem de lidar com pessoas e feito e atitude (...)" "incompatibilidades de atitudes e princípios". "a seriedade e educação é importante e os modelos automatizados ". "ACE (...) alocação de cliente (..) era uma área de conflito".
Frutus	"Estavámos constantemente em concorrência. Achamos que seria melhor trabalhar juntos e já dura há vinte anos". "Crescer e obter um rendimento superior, com menos custos" "O nosso crescimento e reconhecimento advém (...) parceria e com pessoal capaz".	"São as pessoas, cada um com a sua ideia e não vê nos outros a complementariedade (...) dividir o poder com outras pessoas" " maior obstáculo e a educação para trabalharmos juntos".
Campotec	"Manter os clientes que já temos e conseguirmos abrir mercados, para os quais necessitam volumes extra". "dois tipos: clientes e fornecedores". "Permitem obter volume". "as novas produções vão obrigar a mexer no mercado" "As alianças são ocasionais e verbais, mas algumas têm anos. Existe uma base de confiança(..)" "Unifarmes (...) Mercados asiáticos (...) o mercado não se abre sozinho (...). decisão de investimento promocional". "Desenvolvimento (...) investigação (...) conceção de novos produtos (...)"	"Não temos tido grandes constrangimentos". "Empresa (...) focada no mercado nacional com uma unidade industrial, o que colidiu com a estratégia muito exportadora"

A maioria das OP encontra-se numa fase "inicial das parcerias". Os constrangimentos apresentados estão relacionados com as pessoas, a organização e a divergência de interesses:

- na *Cooperfrutas* não existem situações a salientar; o mesmo acontece com a *Ecofrutas*, "as parcerias estão a decorrer";
- na *Coopval*, o conhecimento da parceria encontra-se "em aprendizagem", mas identifica como constrangimento o conflito gerado pelas "individualidades";
- na *Melro* os problemas surgem quando os objetivos dos parceiros conflituam com os associativos da cooperação. Salienta ainda "o espírito individualista" e as

“pessoas”. Evidenciam como fonte de conflito a inexistência na organização de “modelos automatizados” e previsíveis;

iv) na *Frutus* o maior constrangimento “são as pessoas” quanto à sua educação, na divisão do “poder”.

v) na *Campotec* saiu de uma ACE, por divergências de objetivos.

Em síntese, a parceria é motivada pela concretização de interesses comuns: entrada em novos mercados, aumento da comercialização e redução de custos. Foi ainda referida a experiência, a confiança e a diminuição da concorrência. Os constrangimentos relacionam-se com os conflitos gerados pelas pessoas, na falta de organização e na divergência de objetivos. Para Shenkar & Reuer (2006), a cooperação é uma opção que implica um risco menor do que investir isoladamente. Para Doz e Hamel (2000), as parcerias passam por ciclos de aprendizagem, reavaliação e reajuste ao longo do tempo. Caso os interesses divirjam, aumenta a possibilidade de dissolução (Kegley & Raymond, 1990).

Tabela 5 - Matriz de Síntese das respostas à Questão de Partida e de Pesquisa.

Questão	Descritivo	Organização	Internacionalização	Parcerias
-	Evolução Organização das OP.	Os sócios ou associados em geral mantiveram-se ou diminuíram. Aumentou a área de Pera Rocha, a produção e a produtividade. A comercialização aumentou em quantidade e valor. Mantiveram os mesmos canais de comercialização no mercado nacional. Comercializam Pera Rocha em fresco	Há maior dependência do mercado externo. Há três tipos de exportação: direta; indireta e em ACE. As OP concentram as exportações para três mercados: Reino Unido, Brasil e França. Os resultados sugerem aumento para o mercado do Brasil e mercados emergentes (Alemanha e Outros). A importação de <i>Pera</i> é feita por uma OP. A Pera Rocha é comercializada unicamente em fresco.	Não aplicável.
Partida	Nos últimos quinze anos, como evoluíram as OP da Pera Rocha quanto às parcerias e sua internacionalização?	Não aplicável.	A gênese acontece por um agente indireto ou de forma direta; As OP têm aumentado a comercialização no mercado externo em quantidade e valor.	As parcerias têm vindo a aumentar nos últimos cinco anos entre os operadores, clientes e ou concorrentes, tendo em vista a abertura de mercados e o aumento das vendas.
Pesquisa A	Qual o estado de desenvolvimento?	Não aplicável.	As OP procuram novos mercados para aumento da comercialização.	As parcerias atualmente focam-se na procura de determinados mercados, aumento do comércio internacional e redução de custos pela investigação.
Pesquisa B	Quais as principais motivações da empresa?	Não aplicável.	O aumento da produção; o produto único; o escoamento da produção; o aumento da comercialização e a criação de valor acrescentado.	A abertura de mercados; o aumento da comercialização e a redução de custos;
Pesquisa C	Quais os principais constrangimentos encontrados?	Não aplicável.	A concorrência internacional, a logística, as especificidades dos mercados, a ausência de investigação, a inoperância do governo e das instituições nacionais.	Os conflitos com as pessoas; falta de organização e as divergências de objetivos.

Com a apresentação do resumo das respostas às questões do estudo, concluo este capítulo.

7 - Discussão

O estudo sobre “A evolução da Matriz Organizacional dos Produtores de Pera Rocha na região do Oeste” foi concretizado, através de uma investigação qualitativa apoiada numa entrevista e num inquérito. Os inquéritos e as entrevistas foram efetuados a seis OP de Pera Rocha do Oeste. Para aprofundamento do tema procede-se a revisão bibliográfica, apresentada no capítulo 2.

O inquérito possibilitou caracterizar as entidades e a evolução de alguns indicadores relacionados com a organização interna, produção, comercialização e mercados, no período de 2000 a 2015. As entrevistas aos responsáveis das OP pelos processos de Internacionalização e das parcerias permitiram qualitativamente responder à questão central do estudo e às questões de pesquisa:

- i) a Questão Central foi colocada para compreensão do percurso seguido pelas OP no mercado externo e comparação com as teorias de internacionalização propostas;
- ii) a Questão de Pesquisa A, tem como objetivo entender-se qual a avaliação dos entrevistados ao processo de internacionalização e parcerias;
- iii) na Questão de Pesquisa B, pretende-se perceber quais as motivações (económicas e ou comportamentais) para a internacionalização e as parcerias.
- iv) na Questão C, pretende-se tipificar os constrangimentos da internacionalização e das parcerias, e compará-los com as dimensões propostas no enquadramento teórico-conceitual.

1 - Questão central, foi reformulada para uma clara interpretação por parte dos entrevistados: Nos últimos quinze anos, como evoluíram as OP da Pera Rocha quanto à sua internacionalização?

Os resultados do inquérito demonstraram que, nos últimos quinze anos a internacionalização das OP de Pera Rocha tem aumentado. Neste período registou-se um aumento da quantidade, no volume transacionado e na dependência pelo comércio externo.

A maioria das OP duplicou o valor da faturação e o peso da exportação. O aumento da quantidade de Pera Rocha exportada é suportado, sobretudo, pelo aumento da produtividade por hectare. A maioria das OP detém menos de 50 pessoas. Constatou-se que, apenas uma entidade importa Pera. Para Neumann e Hemais (2005), a maior

orientação para o mercado internacional constitui um bom indicador para o seu desempenho no comércio internacional.

Segundo Vernon (1966), a internacionalização surge em consequência da saturação do mercado doméstico ou por eventual crise, que reduz o número de oportunidades ou o ciclo de vida do produto está numa fase madura. Para Johanson & Vahlne (2009), a internacionalização da empresa através da exportação é uma consequência do seu crescimento.

As OP concentram as suas exportações em quantidade nos mercados do Reino Unido, Brasil e França. A exportação para mercados mais próximos da Europa, demonstra o gradualismo da Teoria da Escola de *Uppsala* (Johanson & Vahlne, 1977). Contudo, verifica-se a dificuldade de entrada em Espanha que poderá ser contornada com a utilização de “Agentes indiretos” (Hörnell & Wiedershein-Paul, 1973). No Reino Unido, assiste-se a uma quebra nas exportações pelos custos acrescidos com a certificação *GlobalG.A.P.* Segundo a informação disponibilizada no *site* da *GlobalG.A.P* (2016) trata-se de um referencial mundial de certificação solicitado em mais cem países. Surgiu em 1997, sob a denominação de *EurepGAP* por uma iniciativa conjunta de retalhistas britânicos e supermercados da Europa continental. Com a sua dispersão e a globalização, passou em 2007 a denominar-se *GlobalG.A.P.* A certificação implica o cumprimento de medidas a nível de gestão da exploração, saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores, gestão de resíduos e poluentes, ambiente e conservação, gestão de reclamações, rastreabilidade, segregação segurança e higiene alimentar.

As OP abordam o mercado externo através de três formas de comercialização: exportação direta, em ACE e indireta. A exportação direta é a mais frequente e ocorre nos mercados mais antigos, sugerindo um maior conhecimento e experiência. Os resultados sugerem o proposto por Bjorkman e Forsgren (2000). Os autores entendem que o crescimento da empresa para mercados internacionais está ligado à aprendizagem do conhecimento, baseado na acumulação da experiência adquirida na internacionalização.

Nos mercados emergentes recorrem a exportações indiretas ou em ACE. A bibliografia salienta a importância do papel dos “Agentes Indiretos” na abertura de mercados emergentes (Hörnell & Wiedershein-Paul, 1973). Quanto aos produtos comercializam unicamente Pera Rocha, em fresco.

Nas entrevistas foi possível constatar que a gênese da internacionalização surge pela via de “agentes” e “empresas estrangeiras” e da ação direta dos sócios das OP.

O aumento do comércio internacional foi fomentado pelas OP, nas seguintes formas:

- i) a prospeção dos mercados internacionais pelas próprias OP;
- ii) a deslocalização da produção para o mercado do Brasil para maior proximidade do mercado;
- iii) o “acompanhamento aos clientes” e a “interdependência” nos mercados externos foi salientado como formas de aumentar a comercialização. Durante este período, uma das OP desinvestiu do mercado externo para consolidar uma atividade horto-industrial no mercado nacional. O desinvestimento é uma situação que não está prevista no modelo da teoria da Escola de *Uppsala*.

1.1- Questão de pesquisa A, Qual o estado de desenvolvimento da internacionalização?

Os entrevistados salientaram a necessidade de encontrarem alternativas aos atuais mercados e públicos-alvo. Os mercados internacionais apresentam instabilidade e declínio, sobretudo os mais “tradicionais”. Consideram o mercado da Alemanha como um “mercado de expansão” pela sua dimensão e os mercados emergentes (Norte de África e do Oriente e do público-alvo de Paris). Foi também salientada a concorrência internacional e a necessidade de novos mercados que se traduzam em maiores preços e receitas. As OP procuram focar-se em novos públicos-alvo.

De acordo com a teoria dos custos de transação, a aposta nestes “nichos de mercado” conduz a novos custos de transação: promoção e estudos de mercado, entre outros.

1.2 - Questão B, Quais as principais motivações da internacionalização?

As motivações identificadas pelos entrevistados estão relacionadas sobretudo com a criação de valor, “um rendimento superior, com menos custos”. Para além da rentabilidade consideraram como determinantes, a saturação do mercado interno, a “necessidade de procurar mercados” e o escoamento da produção. Um dos entrevistados considera que a internacionalização promove a melhoria do produto.

Os resultados estão de acordo com Carvalho (2014), quando refere que na exportação como outras formas de internacionalização, permite à empresa a sua sustentabilidade, o seu crescimento e o aumento dos seus lucros.

1.3 - Questão C, Quais os principais constrangimentos da internacionalização?

Nos mercados externos, os entrevistados mencionaram os seguintes constrangimentos:

- i) a concorrência internacional. A diminuição de preços no mercado internacional. O embargo russo aumentou a oferta nos mercados e provocou a diminuição dos preços;
- ii) os riscos políticos. Para países politicamente instáveis os seguradores não permitem a contratação de seguros de crédito. Nos países em crise económica, podem alterar a política de saídas de divisas e levar ao incumprimento dos contratos de fornecimento;
- iii) a cultura. No mercado de Espanha regista-se a preferência pelos produtos espanhóis em detrimento dos estrangeiros;
- iv) os consumidores. No Oriente os consumidores desvalorizam a fruta com carepa, preferindo frutas “limpas”;
- iv) os aspetos técnicos e normativos. Alegam o aumento dos custos com consultadoria externa de adaptação aos mercados;
- v) o governo e a diplomacia nacional. Necessitam de maior apoio no desbloqueio dos *dossiês* fitossanitários na abertura dos mercados emergentes;
- vii) a investigação no setor. É salientado por um dos entrevistados que o facto de “Portugal ser o único produtor de Pera Rocha”, provoca o desinteresse nos grupos de investigação internacionais pela cultura, “diminuindo a competitividade”;
- viii) os custos logística para o centro da Europa, local onde se situam grandes produtores de *Pera*.

A diversidade dos constrangimentos resulta do efeito da globalização sobre o setor.

Um estudo de Ramaseshan e Soutar (1996), em PME australianas da área da horto-fruticultura, concluiu que a logística constituía-se como a maior dificuldade na sua disponibilidade, adequabilidade, os custos, a deterioração do produto na deslocação e a distância dos terminais aos clientes.

As empresas devem reconhecer a necessidade de tirar partido da gestão da logística integrada para não serem as próprias organizações a fonte do constrangimento (Christopher, 2005). Para Bilkey e Tesar (1977) à medida que a empresa vai ganhando experiência no processo das exportações, adapta-se aos mercados e as suas especificações.

O ambiente externo está em constante mudança e as OP devem apresentar, como indica a Teoria da Escola de *Uppsala* “capacidades dinâmicas” de identificar as oportunidades,

adequar as estratégias aos diferentes mercados e construir e ou manter as relações na rede (Vahlne & Johanson, 2013).

Quanto à evolução das Parcerias nos últimos quinze anos nas OP de Pera Rocha, as entrevistas aos seus responsáveis permitiram responder à questão central do estudo e às questões específicas:

2 - Questão central, Nos últimos quinze anos, como evoluíram as OP da Pera Rocha quanto às parcerias?

Os entrevistados consideram que o fenómeno das parcerias tem vindo a aumentar principalmente nos últimos cinco anos. As parcerias surgiram para:

- i) abertura de mercados internacionais;
- ii) para a melhoria da eficiência da OP e dos produtos a colocar no mercado;
- iii) para a concentração e comercialização conjunta.

Porém um dos entrevistados considera que não têm existido no setor.

As parcerias promovem o aumento da eficiência da redução de custos e a abertura dos mercados emergentes. Segundo Rinaudo e Kelly (2016) as parcerias permitem a alavancagem de interesses comuns em novos mercados.

Se para o mercado internacional as OP têm criado parcerias com concorrentes e clientes, no mercado nacional, competem entre si. O que sugere a existência do fenómeno de “coopetição” (cooperação e competição).

Segundo Tidström e Rajala (2015) a “coopetição” não ocorre apenas como uma estratégia deliberada, mas desenvolve-se ao longo do tempo como consequência de “práticas estratégicas inter-relacionadas de múltiplos níveis”, ou seja do “mesmo nível” (horizontal-OP) e ou “multinível” (vertical-clientes). A “coopetição” apurada está de acordo com Dahl (2014). O fenómeno refere-se a duas organizações que cooperam simultaneamente em algumas atividades, como pesquisa e desenvolvimento ou aquisição e competem entre si nas vendas.

2.1- Questão de pesquisa A, Qual o estado de desenvolvimento das parcerias?

Presentemente, os entrevistados destacaram nas parcerias a abertura de mercados emergentes. Para além de mencionarem:

- i) a investigação na conservação, com o propósito da diminuição de custos;

- ii) no aumento da comercialização pela integração das ACE, *Fresh Fusion* e *Unifarmers*;
- iii) os constrangimentos encontrados na internacionalização têm promovido as parcerias, sobretudo, através das ACE.

A concorrência é natural, contudo se as empresas pertencerem ao mesmo setor, estas podem criar mais parcerias do que pertencendo a setores distintos (Carvalho, 2014).

2.2 - Questão B, Quais as principais motivações das parcerias?

Nas motivações para as parcerias, os entrevistados salientaram:

- i) a concentração da oferta e da comercialização conjunta, para a diminuição dos operadores e sustentabilidade;
- ii) aproveitar a experiência dos parceiros no mercado internacional;
- iii) anular a concorrência;
- iv) no desenvolvimento das parcerias com os clientes proporcionaram o aumento da qualidade do produto.

Os indicadores (motivações) podem ser enquadrados nas dimensões propostas no modelo teórico-conceitual:

- a) “estímulos à cooperação” de âmbito estratégico para “concentração da oferta” e da “comercialização”;
- b) “parcerias estratégicas”, para aproveitar a “experiência no mercado externo” e “aumentar a qualidade do produto com os clientes”.

Os resultados obtidos estão de acordo Shenkar e Reuer (2006), os quais sugerem que a cooperação é uma opção que implica um risco menor do que investir isoladamente. Segundo Carvalho (2008), a redução dos custos constitui a motivação principal para a empresa equacionar a parceria. Considera ainda a compatibilidade estratégica entre as empresas como a segunda condição (sendo a primeira a criação de valor) para o sucesso (Carvalho, 2014).

2.3 - Questão C, Quais os principais constrangimentos das parcerias?

Os constrangimentos mencionados, relacionam-se com características comportamentais dos atores: caráter das individualidades, interesses e na partilha do poder.

Na parte da organização referiram a alteração da estratégia ou divergência ao objetivo comum da parceria, assim como, a inexistência de automatismo e previsibilidade da cooperação.

Os indicadores (constrangimentos) encontrados podem ser enquadrados nas dimensões propostas no modelo teórico-conceptual:

- a) “regulação”, pela “inexistência de automatismos”;
- b) “conflito”, pelo “caráter das individualidades”, “interesses”, na “partilha do poder” e “divergências de objetivos e ou estratégias”.

Para Doz e Hamel (2000), as parcerias bem-sucedidas passam por ciclos de aprendizagem, reavaliação e reajuste ao longo do tempo, e caso exista a percepção da capacidade para a criação de valor tende a justificar o estabelecimento de compromissos de crescente profundidade. Caso os interesses divirjam, aumenta a possibilidade de dissolução (Kegley & Raymond, 1990). Para Dougherty e Pfaltzagraff (2003), a cooperação pode resultar do compromisso com o bem estar da empresa, mas também do “egoísmo ou da mera defesa do interesse próprio”. Para Kotler (2000), o sucesso da parceria deve estar assente em objetivos explícitos, coerentes, motivadores, realistas e quantificáveis. Deste modo, evita-se que na parceria surjam fenómenos de deserção e ou abandono. A conduta de conflito é uma forma de pressão sobre o outro ator e destina-se a modificar uma ação que não é tida como satisfatória (Quivy & Campenhoudt, 2013). As empresas tendem a identificar as capacidades e competências, após a empatia e as relações pessoais dos parceiros (Carvalho, 2008).

Os determinantes apurados quanto aos aspetos comportamentais das pessoas estão de acordo com o proposto Spekman, MacAvoy e Forbes (1996). Os autores consideram as relações interpessoais fundamentais na definição das estratégias, diálogo e manutenção das parcerias.

8 - Conclusões

A investigação relacionou-se com seis organizações de produtores (OP) da Pera Rocha do Oeste.

O foco da dissertação foi centrado na Questão de Partida, nomeadamente, “A evolução da Matriz Organizacional dos Produtores de Pera Rocha na região do Oeste?”

A revisão da literatura baseou-se em três teorias da internacionalização: a Teoria dos Custos de transação, a Teoria da Escola de *Uppsala* e a Teoria das Redes.

Quanto à metodologia da investigação, assentou num estudo qualitativo de casos múltiplos, com o recurso a dois instrumentos: inquérito e entrevista. O inquérito permitiu, no período em análise (2000-2015), perceber a evolução da matriz organizacional do setor.

As entrevistas possibilitaram compreender e recolher indicadores sobre a temática da internacionalização e das parcerias. Aos entrevistados foram colocadas quatro questões: a questão de partida, reformulada para uma clara interpretação e enquadramento: “Nos últimos quinze anos, como evoluíram as OP da Pera Rocha quanto às parcerias e sua internacionalização?” e três questões de pesquisa: i) Qual o estado de desenvolvimento da internacionalização/parceria?; ii) Quais as principais motivações da internacionalização / parceria da empresa?; iii) Quais os principais constrangimentos encontrados na internacionalização / parceria?.

A realização das entrevistas e do inquérito de forma presencial, ocorreu entre os meses de junho e julho de 2016. A análise dos dados do inquérito foi efetuada de forma descritiva e as entrevistas foram analisadas quanto ao seu conteúdo, após o que foram analisadas em conjunto para permitirem a generalização para o setor e tipificar os motivos e os constrangimentos tidos pelas OP de Pera Rocha.

No que concerne à questão central, os resultados apurados permitiram concluir que o comércio internacional aumentou, em quantidade e valor exportado de Pera Rocha. Apesar de se tratar de um estudo qualitativo, o desenvolvimento das OP, sugere o “crescimento” da empresa; estando de acordo com Carvalho (2014). Para este autor a exportação tende a constituir-se como uma forma de desenvolvimento, da melhoria da rentabilidade e da sustentabilidade. O aumento do volume da internacionalização também pode ser explicado pela saturação do mercado doméstico (Vernon, 1966).

Na análise às entrevistas constatou-se que os “agentes indiretos” e as parcerias foram importantes tanto no início das exportações como na entrada em novos mercados. O papel relevante dos “agentes indiretos” está de acordo com o estudo de Hörnell e Wiedershein-Paul (1973).

As exportações das OP para mercados mais próximos da Europa, seguem o gradualismo proposto pela Teoria de *Uppsala* (Johanson & Vahlne, 1977).

O aumento das exportações diretas pelas próprias OP, “somos nós que procuramos o mercado”, sugere um maior conhecimento e experiência do mercado internacional, estando de acordo com o Bjorkman e Forsgren (2000). No período analisado constatou-se a deslocalização da produção de Pera Rocha para o Brasil, com o objetivo de “abastecimento do mercado durante os 12 meses” do ano.

Atualmente, as OP procuram novos mercados e novos públicos-alvo para aumentarem as suas vendas.

As motivações para a Internacionalização estão relacionadas com a percepção:

- i) de criação de “valor acrescentado” no preço e melhoria da Pera Rocha;
- ii) de um produto com características de “único”;
- iii) pelo aumento da “produção e a capacidade de conservação”;
- iv) pelo escoamento da produção do mercado nacional (saturado), apesar da exportação não ser “atrativa em termos financeiros”.

Os resultados estão de acordo com Carvalho (2014), que entende que a exportação permite à empresa o seu crescimento, o aumento de lucros e a sua sustentabilidade.

Podem-se elencar os atuais constrangimentos da internacionalização, do seguinte modo:

- i) a concorrência internacional, por causa da diminuição do preço e do excesso d’“a oferta (...) no espaço Europeu”;
- ii) os riscos políticos, das exportações “para alguns países não seguráveis”, não permitem a contratação de seguros de riscos de crédito; em países em crise económica, podem alterar a política de saídas de divisas, provocando o incumprimento dos contratos de fornecimento por parte dos clientes;
- iii) a cultura e os consumidores, devido à preferência por produtos nacionais leva a que determinados mercados, como o espanhol seja “fechado” à entrada da Pera Rocha; o consumidor do médio Oriente seleciona “fruta limpa” sem carepa;

- iv) os aspetos normativos de adequação aos mercados, levam a que as OP abdicuem do mercado inglês causadas pelas “exigências” e custos de certificação do GlobalG.A.P. Referiram ainda custos com consultoria externa para adequação da legislação e normativos de mercados emergentes;
- v) a logística. Na necessidade da comercialização estar “centralizada num único operador” e os elevados custos com transportes para o centro da Europa: “10 cêntimos por quilo”, para nós e “custa cerca de um cêntimo por quilo”, para eles. Os resultados estão de acordo com o estudo de Ramaseshan e Soutar (1996) que concluíram que a logística surge como a maior dificuldade das PME australianas da área da hortifruticultura.

Na análise ao conteúdo das entrevistas mostra-se a capacidade de adaptação ao *meio externo*, o que sugere a existência por parte das OP de *capacidades dinâmicas*, como o proposto por Vahlne e Johanson (2013). Para Bilkey e Tesar (1977), à medida que a empresa vai ganhando experiência no processo das exportações, adapta-se aos mercados.

- vi) a ausência de investigação pública na procura de alternativas a substâncias ativas retiradas do mercado;
- vii) a inoperância governativa, diplomática e das instituições nacionais, no desbloqueamento de 17 dossiês para mercados emergentes, necessários ao aumento da competitividade das OP.

A evolução das parcerias tem aumentado nos últimos anos devido:

- i) à entrada em “determinados mercados” emergentes;
- ii) na eficiência da comercialização, com adaptação do “mercado ao nosso tipo de produto”;
- iii) na necessidade de redução de custos;
- iv) na concentração da oferta e da comercialização.

O estudo vai ao encontro dos resultados de Rinaudo e Kelly (2016), pois consideram que as parcerias permitem a alavancagem de interesses comuns em novos mercados. As parcerias das OP sugerem, ainda, a existência de “coopetição”, ou seja, as entidades cooperam no comércio internacional com concorrentes e clientes, e competem no mercado nacional. Este “fenómeno” está de acordo com os estudos de Dahl (2014), no qual sugerem que as organizações podem cooperar em algumas atividades (pesquisa e desenvolvimento ou aquisição) e competir, entre si, na comercialização.

Atualmente, as parcerias favorecem, ainda, a investigação conjunta, tendo como objetivos: “encontrarmos novas formas de conservação com menos custos”. O aumento nas parcerias por empresas do mesmo setor está de acordo com o estudo de Carvalho (2014).

Na análise às parcerias não foram constatadas quaisquer parcerias das OP com agroindústrias. O aumento da produção esperada de 350.000 a 400.000 t (Público, 2016), sugere a necessidade de uma maior integração da atividade económica na fileira, para a criação de valor e escoamento da Pera Rocha, através de parcerias na cadeia vertical de valor, ou seja, com o setor agroindustrial.

As motivações para as parcerias relacionam-se com:

- i) a concentração da oferta e a comercialização conjunta. Os clientes querem “dialogar com o menor número de pessoas”;
- ii) o aproveitamento da experiência no mercado internacional dos parceiros, “conjugar o melhor das entidades”;
- iii) a anulação da concorrência, “estávamos constantemente em concorrência. Achamos que seria melhor trabalhar juntos”;
- iv) as parcerias com clientes possibilitam “o desenvolvimento da qualidade do produto”.

Os indicadores (motivações) apurados podem ser enquadrados nas dimensões propostas no modelo teórico-conceitual: a) os “Estímulos à Cooperação”; b) as “Parcerias estratégicas”.

Os resultados apurados concordam Shenkar e Reuer (2006), os quais sugerem que a cooperação é uma opção que implica um risco menor do que investir isoladamente. Carvalho (2008, 2014), entende que a redução dos custos, a compatibilidade estratégica e a criação de valor, constituem-se como “motivação” para a parceria.

Os constrangimentos apurados nas parcerias relacionam-se com aspetos comportamentais das pessoas e organizacionais das OP.

Os indicadores (constrangimentos) enquadram-se nas dimensões propostas no modelo teórico-conceitual: a) regulação, “inexistência de automatismos”; b) conflito, “caráter das individualidades”, “interesses”, na “partilha do poder” e “divergências de objetivos e ou estratégias”.

Para Doz e Hamel (2000), as parcerias bem-sucedidas passam por ciclos de aprendizagem, reavaliação e reajuste ao longo do tempo, e caso exista a percepção da capacidade para a criação de valor tende a justificar o estabelecimento de compromissos de crescente profundidade. Caso os interesses diverjam, aumenta a possibilidade de dissolução (Kegley & Raymond, 1990). Para Spekman *et al.* (1996), as relações interpessoais são fundamentais para o sucesso das parcerias, nomeadamente na definição das estratégias e na sua manutenção. O conflito é uma forma de pressão sobre o outro ator e destina-se a modificar uma ação que não é tida como satisfatória (Quivy & Campenhoudt, 2013).

Concluiu-se que indicadores recolhidos vão ao encontro do proposto por Carvalho (2008), e de Kotler (2000), quando sugere que o sucesso da parceria depende da existência de objetivos explícitos, coerentes, motivadores, realistas e quantificáveis. Desta forma evita-se a deserção e ou abandono.

A Teoria que explica o fenómeno

O estudo permitiu concluir que a teoria que melhor explica o fenómeno da internacionalização é a Teoria das Redes. Esta escolha sustenta-se pelos indicadores recolhidos na análise às entrevistas. Os mesmos enquadram-se nas dimensões propostas pelo modelo teórico-conceitual do estudo. No atual contexto de comércio global, as empresas devem salvaguardar a rentabilidade, a redução de custos e a competitividade do setor.

A Teoria da Escola de Uppsala e a Teoria dos Custos de transação permitem justificar determinadas situações, mas não explicam globalmente o fenómeno da internacionalização das OP de Pera Rocha. A Teoria da Escola de *Uppsala* explica o gradualismo das operações e a necessidade da integração das redes, mas não as comportamentais, nem a utilização das formas mais simples de exportação. A Teoria dos Custos explicita a necessidade da eficácia e a eficiência nas suas transações, mas não os indicadores comportamentais.

A prática da Metodologia

A metodologia qualitativa utilizada nesta investigação, pode ser utilizada no estudo da mesma temática noutras atividades económicas. Contudo, para melhor análise dos

determinantes das motivações e dos constrangimentos, devem incluir-se no questionário questões que permitam a sua comparação com estudos já realizados.

Contribuições para a Prática

A investigação permite ter uma visão qualitativa da evolução do setor das OP da Pera Rocha do Oeste, quanto à sua Internacionalização e Parcerias. Se inicialmente os planos estratégicos eram caracterizados por opções individuais com o tempo, e face aos desafios crescentes, as empresas tenderam a: i) agruparam-se em ACE e ou OP; ii) enveredar por processo de internacionalização; iii) terem atividades partilhadas, nomeadamente no esforço conjunto com o marketing, armazenamento e logística; I&DE; iv) mobilidade de recursos humanos. Destaca-se o papel das parcerias no aumento da competitividade do setor no mercado internacional.

A identificação das motivações e dos constrangimentos, poderão permitir à gestão uma aprendizagem sobre a temática.

O estudo sugere a necessidade da concentração do setor, para ganhos de escala, otimização de recursos (humanos e financeiros) para uma maior competitividade internacional.

Sugestões e Limitações para Futuras Investigações

O estudo sugere a continuidade e o aprofundamento da temática da internacionalização e nas parcerias das empresas agrícolas, nas seguintes áreas:

1. Quais os motivos para a concentração do setor da Pera em Portugal.
2. Investigação ao enquadramento da tomada de decisão: económica (formal) ou comportamental (informal), comparando-a ainda com a dimensão da empresa.
3. O número limitado de OP de Pera Rocha ($n < 30$) limita os estudos quantitativos, sugerindo:
 - a. Uma análise às OP do setor hortofrutícola pois o mesmo tem mais operadores (77). Este setor representa mil milhões de euros em exportações e procura nos próximos anos duplicar esse valor;
 - b. Uma abordagem a nível nacional à fileira da Pera.

Quanto às limitações do estudo sugere-se a integração no inquérito e na entrevista de questões relacionadas com os indicadores a estudar, para permitir uma maior comparação com os estudos já efetuados.

9 - Referências Bibliográficas

- Avillez, F. (2015), *A agricultura Portuguesa*. FFMS. Lisboa.
- Banha, F. (2016), *Educação para o empreendedorismo, cartas a um professor...o triunfo dos empreendedores*. Bnomics, Lisboa.
- Buckley, J. & Casson (1979). *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan xiii, Londres.
- Carvalho, R. (2008). *Parcerias em processos de internacionalização: o caso português*, Tese de Doutoramento, ISCTE Business School. Lisboa. 206 pp.
- Carvalho, R. (2010). *Compreender + África, fundamentos para competir no Mundo* (2ª Edição). Circulo de Leitores. Lisboa
- Carvalho, R. (2014). *Parcerias, Como criar valor com a internacionalização*, (3ª Edição), Bnomics, Lisboa.
- Carvalho, M. (2015). *Alianças estratégicas: condicionantes das vantagens competitivas sustentáveis o caso da fileira hortofrutícola do Oeste*, Tese de Doutoramento, Universidade Autónoma de Lisboa. 362 pp.
- Christopher, M. (2005). *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*". Prentice Hall, 3ªed.pp 305.
- Decreto-Lei nº 252, de 11 de agosto de 1998, *Diário da República* Série I-A. Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. Lisboa
- Dahl, J. (2014). Conceptualizing coopetition as a process: An outline of change in cooperative and competitive interactions. *Industrial Marketing Management*, vol 43. 272-279
- Dougherty, J.& Pfaltzagraff R. (2003), *Relações Internacionais, as Teorias em Confronto*, Lisboa: Edição Gradiva.
- Doz, Y. & Hamel, G.(1998). *Alliance Advantage, The Art of Creating Value Through Partnering*. Harvard Business School Press.
- Doz, Y. & Hamel, G.(2000). *A Vantagem das Alianças: a arte de criar valor através das alianças*, Qualitymark Editora, Rio Janeiro.
- Dunning, J. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J. (1988), *Explaining International Production*. Unwin Hyman. Londres.
- GPP (2015). *Cadernos de análise e perspetiva – Cultivar*, Edição de Junho, nº1, Lisboa, Príncipe Editora, Lda.
- GPPAA (1997). *Anuário Hortofrutícola*. Lisboa. Ministério da Agricultura e Pescas

- Holliday, A. (2007). *Doing and Writing Qualitative Research*, 2nd Ed., London, Sage Publications.
- Hörnell, E. & Wiedersheim-Paul, F. (1973). *Exports and foreign establishments*, Stockholm Almqvist & Wiksell..
- Johanson, J. & L. Mattson (1987). Interorganizational Relations in Industry Systemn: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach, *International Studies of Management & Organization*, XVII (1), 34-48.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization process of firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, pp. 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The *Uppsala* internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Kegley, C. & Raymond, G. (1990). *When Trust Breaks Down: Alliance Norms and World Politics*. University of South Carolina Press. Columbia:.
- Kotler, P. (2000), *Administração de Marketing*, São Paulo. Pearson Education
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter – O essencial sobre Estratégia, Concorrência e Competitividade*. Centro Atlântico.pt. Vila Nova de Famalicão
- Miles B. & Huberman, A. (1994). *An Expanded Sourcebook, Qualitative Data Analysis*, 2ª Ed, London, Sage Publications.
- Neumann, R.W. e C.A. Hemais (2005). Produção industrial e comportamento organizacional no processo de internacionalização: podem as teorias explicar o comércio internacional?, em C. Hemais (Ed.), *O Desafio dos Mercados Externos, teoria e prática na internacionalização da firma*, Estudos de gestão internacional, RJ, MAUAD Editora, 15-64.
- Oliveira, T. (2014). *Distância psíquica e seus efeitos sobre o fluxo de exportações dos estados brasileiros*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas, especialidade Estratégia.
- Pedersen, T. (1999). The internationalization process of Danish firms: gradual learning or discrete rational choices? *Working paper*. Copenhagen: Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (6ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Recomendação da comissão de 6 de maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. Comissão. *Jornal Oficial da União Europeia*. L 124/36 de 20 de maio de 2003.

- Regulamento (CE) nº 2200/96, do Conselho, de 28 de Outubro. *Jornal oficial das Comunidades Europeias*, 21 de novembro de 1996, L 297/1.
- Ramaseshan, B. & Soutar, G. (1996). Combined effects of incentives and barriers on firms export decisions, *International Business Review*, 5 (1), pp.53-65.
- Spekman, R., MacAvoy T. & Forbes, I. (1996) 'Creating strategic alliances which endure', *Long Range Planning*, 29 (3), 122-147.
- Shenkar, O. & Reur, J. (2006), The alliance puzzle: known terrain, black boxes, and the road ahead, em O. Shenkar e J. Reur (Eds.), *Handboook of Strategic Alliances*, California: Sage Publication 3-14.
- Vahlne, J., & Johanson, J. (2013). The *Uppsala* model on evolution of the multinational business enterprise - from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80 (2): 190-207.
- Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 255-267.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analyses or Antritrust Implications*, New York. Free Press.
- Williamson, O. (1979). Transaction-cost Economics: the Governance od Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.
- Williamson, O. (1994). Transaction cost economics. In: SMELSER, Neil J.; SWEDBERG, Richard (Ed.). *The handbook of economic sociology*. New York: Princeton University Press, Princeton & Russel Sage Foundation, p. 77-107.
- Williamson, O. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press. Oxford.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman, 2.ed, Porto Alegre

Webgrafia

- Agronegocios.eu. (2016). Pera rocha a instalação dos jovens no setor é extremamente importante. Acedido em 17 de setembro de 2016, em: <http://www.agronegocios.eu/noticias/Pera-Rocha-a-instalacao-dos-jovens-no-setor-e-extremamente-importante>
- Associação Nacional de Produtores de Pera Rocha (2016a). Mercado externo. Acedido em 20 de outubro de 2016, em:

<http://www.PeraRocha.pt/custompages/showpage.aspx?pageid=9515a734-4585-4390-8e12-b1244aef36c7&m=b33>.

ANP (2016b). Caderno de especificações da Pera Rocha D.O.P. Acedido em 20 de outubro de 2016, em: <http://www.perarocha.pt/custompages/showpage.aspx?pageid=899bd863-4a43-48a6-8bc9-46d5c9a6e552&m=b30>.

Bilkey W. & Tesar G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, pp 93-98. Em doi:10.1057/palgrave.jibs.8490783

Bjorkman, I. & Forsgren M. (2000). Nordic international research - a review of its development, *International Studies of Management and Organization*, 30 (1), 6-25. Em DOI:10.1080/00208825.2000.11656780

Borini, F., Ribeiro, F., Coelho, F. & Proença, E. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5, pp. 42-55, setembro-dezembro. Acedido em 13 de maio de 2016, em: <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/81/78>.

Buckley, J. (2016). The contribution of internalisation theory to international business: New realities and unanswered questions. *Journal of World Business* 51 (2016) 74–82. Acedido em 10 de novembro de 2016, em: http://ac.els-cdn.com/S1090951615000656/1-s2.0-S1090951615000656-main.pdf?_tid=ad4d807c-a755-11e6-b184-00000aabb0f27&acdnat=1478789890_4ed20c1874df0055b900bdf373ed02ca.

Buckley, P. & Casson, M. (2011). Marketing and the multinational: extending internalization theory. *Journal of the academy of marketing science*, 39(4): 42-508 Acedido em 1 de novembro de 2016, em: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/10909516/51/1>.

Elham, C. (2012). Comparing different internationalization theories and Developing an integrated model of SME internationalization. *Journal of American Science* 2012;8(12). Acedido em 13 de novembro de 2016, em: http://www.jofamericanscience.org/journals/am-sci/am0812/193_13275am0812_1432_1443.pdf.

FAO (2016). Dados de produção dos países período de análise. Acedido em 19 de fevereiro de 2016, em: <http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/S>.

Faria, A., Arruda, A., Serio, L. & Pereira, S. (2014). Ensaio sobre a Teoria dos Custos de Transação (TCT): Foco na Mensuração. *XXI Congresso Brasileiro de Custos* – Natal, RN, Brasil, 17 a 19 de novembro de 2014. Acedido em 24 de julho de 2016, em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3800>.

GlobalG.A.P (2016). Global G.A.P. Acedido em 30 de outubro de 2016, em: http://www.globalgap.org/uk_en/

- Google Maps (2016). Mapa da localização das OP de Pera da Amostra (disponível na minha conta de gmail), Acedido em 30 de outubro de 2016, em: <https://www.google.pt/maps>
- GPP (2007). Pêra. Acedido em 6 de outubro de 2016, em: <http://www.gpp.pt/pbl/diagnosticos/SubFileiras/Pera.pdf>.
- GPP (2012). Ficha de internacionalização – Pera. Acedido em 18 de maio de 2016, em: <http://www.gpp.pt/GlobalAgriMar/informacao/>.
- GPP (2015). Regime de reconhecimento de organizações de produtores, relatório anual nacional de acompanhamento e avaliação, 2014. Setembro de 2015, Ministério da Agricultura e do Mar. Acedido em 1 de maio de 2016, em: <http://www.gpp.pt/MA/OPs/index.html>
- GPP (2016a). OP_lista_31dez2015.xls. Acedido em 4 de maio de 2016, em: <http://www.gpp.pt/MA/OPs/>
- GPP (2016b). EntravesAtuais.xlsm. Acedido em 23 de 2 de 2016, em: <http://www.agronegocios.eu/noticias/Pera-Rocha-a-instalacao-dos-jovens-no-setor-e-extremamente-importante/>.
- Hortinet (2012). Colheita arranca com quebras até 50%. Acedido em 6 de outubro de 2016, em: <http://hortinet.info/2012/08/29/pera-rocha-%E2%80%93-colheita-arranca-com-quebras-ate-50/>.
- INE (1989). Recenseamento Geral Agrícola. *Instituto Nacional de Estatística*. Acedido em 2 de março de 2016, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=RA2009&xpgid=ine_ra2009_publicacao_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub_boui=71893797&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pra2009=77999466&xlang=pt.
- INE (2000). Estatísticas Agrícolas 2000. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. Acedido em 30 de outubro de 2016, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpagenumber=1&PUBLICACOEScolecao=107660&PUBLICACOESTipo=ea&selTab=tab0
- INE (2001). Estatísticas Agrícolas 2001. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. Acedido em 30 de outubro de 2016, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpagenumber=1&PUBLICACOEScolecao=107660&PUBLICACOESTipo=ea&selTab=tab0
- INE (2002). Estatísticas Agrícolas 2002. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. Acedido em 30 de outubro de 2016, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpagenumber=1&PUBLICACOEScolecao=107660&PUBLICACOESTipo=ea&selTab=tab0

- INE (2003). Estatísticas Agrícolas 2003. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. Acedido em 30 de outubro de 2016, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpagenumber=1&PUBLICACOEScolecao=107660&PUBLICACOESTipo=ea&selTab=tab0
- INE (2004). Estatísticas Agrícolas 2004. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. Acedido em 30 de outubro de 2016, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpagenumber=1&PUBLICACOEScolecao=107660&PUBLICACOESTipo=ea&selTab=tab0
- INE (2005). Estatísticas Agrícolas 2005. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. Acedido em 30 de outubro de 2016, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpagenumber=1&PUBLICACOEScolecao=107660&PUBLICACOESTipo=ea&selTab=tab0
- INE (2006). Estatísticas Agrícolas 2006. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. Acedido em 30 de outubro de 2016, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpagenumber=1&PUBLICACOEScolecao=107660&PUBLICACOESTipo=ea&selTab=tab0
- INE (2007). Estatísticas Agrícolas 2007. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. Acedido em 30 de outubro de 2016, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpagenumber=1&PUBLICACOEScolecao=107660&PUBLICACOESTipo=ea&selTab=tab0
- INE (2008). Estatísticas Agrícolas 2008. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. Acedido em 30 de outubro de 2016, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpagenumber=1&PUBLICACOEScolecao=107660&PUBLICACOESTipo=ea&selTab=tab0
- INE (2009a). Estatísticas Agrícolas 2009. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. Acedido em 30 de outubro de 2016, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpagenumber=1&PUBLICACOEScolecao=107660&PUBLICACOESTipo=ea&selTab=tab0
- INE (2009b). Recenseamento agrícola - análise dos principais resultados: 2009 *Instituto Nacional de Estatística*. Acedido em 2 de março de 2016, em : http://ra09.ine.pt/xportal/xmain?xpid=RA2009&xpgid=ine_ra2009_publicacao_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub_boui=119577123&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pra2009=77999466.
- INE, Lisboa, (2010). Instituto Nacional de Estatística, Contas Económicas da Agricultura 1980-2009. Acedido em 30 de outubro de 2016, em:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=101153179&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt.

INE (2010b). Estatísticas Agrícolas 2010. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. Acedido em 30 de outubro de 2016, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpagenumber=1&PUBLICACOEScoleccao=107660&PUBLICACOESTipo=ea&selTab=tab0

INE (2011). Estatísticas Agrícolas 2011. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. Acedido em 30 de outubro de 2016, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpagenumber=1&PUBLICACOEScoleccao=107660&PUBLICACOESTipo=ea&selTab=tab0

INE (2012). Estatísticas Agrícolas 2012. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. Acedido em 30 de outubro de 2016, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpagenumber=1&PUBLICACOEScoleccao=107660&PUBLICACOESTipo=ea&selTab=tab0

INE (2013). Estatísticas Agrícolas 2013. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. Acedido em 30 de outubro de 2016, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpagenumber=1&PUBLICACOEScoleccao=107660&PUBLICACOESTipo=ea&selTab=tab0

INE (2014). Estatísticas Agrícolas 2014. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa. Acedido em 30 de outubro de 2016, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpagenumber=1&PUBLICACOEScoleccao=107660&PUBLICACOESTipo=ea&selTab=tab0

Jornal *O Público* (2014). 23/11/2014. Embargo russo gerou queda drástica dos preços agrícolas em Portugal. Acedido em 23 de fevereiro de 2016, em: <http://www.publico.pt/economia/noticia/embargo-russo-provocou-queda-drastica-de-precos-agricolas-em-portugal-1677129>.

Instituto Superior de Agronomia (2016). Unidade pós colheita de pera rocha. Acedido em 28 de Novembro de 2016, em: <http://www.isa.ulisboa.pt/fl/unidade-pos-colheita-de-pera-rocha>

Jornal *O Público* (2015a). 4/2/2015. Empresas vão tentar mostrar ao mundo que a fruta portuguesa é única. Acedido em 23 de fevereiro de 2016, em: <http://www.publico.pt/economia/noticia/empresas-vao-tentar-mostrar-ao-mundo-que-a-fruta-portuguesa-e-unica-1684986>.

Jornal *O Público* (2015b). 7/9/2015. Pêra Rocha procura alternativas à Rússia e à dependência do Brasil. Acedido em 23 de fevereiro de 2016, em:

<http://www.publico.pt/economia/noticia/Pera-Rocha-procura-alternativas-a-russia-e-a-dependencia-do-brasil-1707003>.

Jornal *O Público* (2016). 3/2/2016. Ministério da agricultura negocea com 23 países exportação de produtos agrícolas. Acedido em 3 de fevereiro de 2016, em: <http://www.publico.pt/economia/noticia/ministerio-da-agricultura-negocia-com-23-paises-exportacao-de-produtos-agricolas-1722299>.

Medeiros, J., Cardenas, L., Nery, t. & Lopes, F. (2011). Alianças estratégicas sob a ótica de teorias organizacionais contemporâneas: novas práticas no agronegócio da carcinicultura. *Revista E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 11, n. 26, maio/agosto. 2011 . páginas 62 a 81. Acedido em 24 de julho de 2016, em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2011v11n26p62/2671>.

Musso, F., & Francioni, B. (2012). How Do Smaller Firms Select Foreign Markets?. Acedido em 21 de novembro de 2016, em: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/viewFile/20916/14232>.

Observatório dos Mercados Agrícolas e das Importações Agro-Alimentares (2011). A Pêra em Portugal. Acedido em 1 de novembro de 2016, em: http://www.observatorioagricola.pt/item.asp?id_item=101.

Tidström A. & Rajala A. (2015). Coopetition as interrelated strategic practices on multiple levels. Competitive paper for the IMP Conference: Managing coopetition in business networks – a practice perspective Kolding, Dinamarca, 25-29 agosto de 2015, em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.013>.

Revista Frutas e Legumes e Flores (2015a). 19/8/2015. Pêra Rocha do Oeste traz jornalistas internacionais a Portugal. Acedido em 23 de fevereiro de 2016, em: <http://www.flfrevista.pt/2015/08/Pera-Rocha-do-oeste-traz-jornalistas-internacionais-a-portugal/>.

Revista Frutas e Legumes e Flores (2015b). 2/9/2015. Empresas de pêra Rocha investem na investigação pós-colheita. Acedido em 28 de novembro de 2016. Acedido em 29 de novembro de 2016, em: <http://www.flfrevista.pt/2015/09/empresas-de-pera-rocha-investem-na-investigacao-pos-colheita/>

Revista Frutas e Legumes e Flores (2016). 25/2/2016. Reforçar a exportação de hortofrutícolas portuguesas para a Alemanha. Acedido em 2 de março de 2016, em: <http://www.flfrevista.pt/2016/02/reforcar-a-exportacao-de-hortofruticolas-portugueses-para-a-alemanha/>.

Rinaudo K. & Roswig J. (2016). Negotiating a better joint venture, Acedido em 29 de abril de 2016, em: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/negotiating-a-better-joint-venture?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1604>.

10 - ANEXOS

Anexo - I

Mestrando: João José da Silva Serra

Telemóvel: 968065854

email: jjserra@sapo.pt

O presente questionário pretende recolher dados para um trabalho académico, com vista à obtenção do grau de mestrado em "Estratégia de Investimento e Internacionalização", ministrado pelo Instituto Superior de Gestão (ISG). Os dados recolhidos serão tratados e analisados, preservando o anonimato das suas respostas.

O mesmo é composto por questões relacionadas com a Vossa Empresa, sua atividade, numa perspetiva de funcionamento, abordagem às parcerias e internacionalização, para o período de 2000 a 2015.

A sua colaboração é fundamental para o melhor entendimento acerca de um tema tão atual e pertinente como as parcerias e a Internacionalização, em particular da Pera Rocha.

A análise do inquérito ser-lhe-á enviada.

Agradeço, desde já, o tempo despendido no preenchimento do questionário.

Nome:

Telefone:

Data:

Email:

Denominação da Empresa/Organização:

I - Atividade e Dimensão da Empresa

1 - Tipo de organização/Empresa

(Classificação da Atividade Económica)

- ☐ Cooperativa
- ☐ Clube Produtores
- ☐ Sociedade anónima
- ☐ Sociedade por quotas
- ☐ Outra

Qual?

Ano de constituição:

Atividade Principal:

2 - Número total de associados:

(Responder caso seja cooperativa ou organização de produtores)

(Resposta com um X em cada ano)

Nº \ Anos	2000	2005	2010	2015
<100	☐	☐	☐	☐
101-250	☐	☐	☐	☐
250-500	☐	☐	☐	☐
>500	☐	☐	☐	☐

3 - Número total de funcionários (efetivos):

(Resposta com um X em cada ano)

Nº \ Anos	2000	2005	2010	2015
<20	☐	☐	☐	☐
21-50	☐	☐	☐	☐
51-100	☐	☐	☐	☐
>100	☐	☐	☐	☐

4 - Volume total de negócios (€/milhões)

(Resposta com um X em cada ano)

€/Milhões \ Anos	2000	2005	2010	2015
<1	☐	☐	☐	☐
1-2	☐	☐	☐	☐
3-5	☐	☐	☐	☐
6-10	☐	☐	☐	☐
>11	☐	☐	☐	☐

5 - Área total de produção da Pera Rocha (ha)

(Resposta com um X em cada ano)

ha \ Anos	2000	2005	2010	2015
<100	☐	☐	☐	☐
101-500	☐	☐	☐	☐
501-1000	☐	☐	☐	☐
>1000	☐	☐	☐	☐

6 - Produção anual da Pera Rocha (t)

(Resposta com um X em cada ano)

t \ Anos	2000	2005	2010	2015
<100	☐	☐	☐	☐
100-1000	☐	☐	☐	☐
1001-2000	☐	☐	☐	☐
2001-3000	☐	☐	☐	☐
>3000	☐	☐	☐	☐

7 - Peso da produção da Pera Rocha no total dos produtos frescos da Vossa empresa (%):

(Resposta com um X em cada ano)

% \ Anos	2000	2005	2010	2015
<20	☐	☐	☐	☐
21-60	☐	☐	☐	☐
61-80	☐	☐	☐	☐
>80	☐	☐	☐	☐

8 - A empresa é exportadora de pera rocha?

(Resposta com um X)

S

☐

(S - Segue para as questões II)

N

☐

(N - Responder à questão 4.1 e grupo III)



II - Evolução da Procura e Vendas

1 - Há quantos anos foi iniciada a exportação da Pera Rocha?

(Resposta com um X)

<2	2-5	6-10	>11
☐	☐	☐	☐

2 - Peso das exportações da Pera Rocha no volume de negócios (%)

(Resposta com um X em cada ano)

% \ Anos	2000	2005	2010	2015
<10	☐	☐	☐	☐
10-24	☐	☐	☐	☐
25-49	☐	☐	☐	☐
50-74	☐	☐	☐	☐
75-100	☐	☐	☐	☐

3 - Principais mercados de exportação (%)

(indicação percentual por mercado/ano até perfazer o total de 100%)

	Países \ Anos	2000	2005	2010	2015
	Brasil				
	Reino Unido				
	França				
	Espanha				
	Polónia				
	Rússia				
	Irlanda				
	Itália				
	Países Baixos				
	Alemanha				
Outro, Qual?					
Outro, Qual?					
	total	100	100	100	100

4 - Comercialização da Pera Rocha

4.1 - Mercado Nacional

(*assinale as opções, de forma crescente, sendo 1 (mais frequente) a 8 (menos importante) e 0 (inexistente));

(****assinale as opções, de forma crescente, sendo 1 (mais frequente) a 4 (menos importante) e 0 (inexistente)).

Comercialização \ Anos*		2000	2005	2010	2015
Outras	Venda própria				
	Loja online				
	Alianças estratégicas				
	Parcerias mercado doméstico				
	Parcerias clientes				
	ACE**				
	Clubes de Produtores				
	Joint Venture ***				
	Outras				
	Outras				
Produtos \ Anos ****		2000	2005	2010	2015
Outras	Pera Rocha Fresca				
	Puré				
	Compota				
	Sumo				
	Outras				

**ACE -agrupamento complementar de empresas.

*** Joint venture - formação de empresa comum.

4.2 - Mercado Externo

a) Para ano de 2015, assinale as opções, de forma crescente, sendo 1 (mais frequente) a 10 (menos importante) e 0 (inexistente).

(b) Por mercados, o ano de entrada (E) e de saída (S).

(c) Para ano de 2015, assinale as opções, de forma crescente, sendo 1 (mais frequente) a 4 (menos importante) e 0 (inexistente).

Comercialização \ Mercados	Brasil a/b	Reino U. a/b	França a/b	Espanha a/b	Polónia a/b	Rússia a/b	Irlanda a/b	P. Baixos a/b	Alemanha a/b	a/b	a/b
Venda própria											
Loja online											
Exportação Indireta											
Exportação direta											
Alianças estratégicas											
Parcerias mercado doméstico											
Parcerias clientes de destino											
ACE*											
Joint Ventures **											
Contrato Clubes de Produtores											
Outros											
Outros											

Produtos \ Mercados	Brasil c/b	Reino U. c/b	França c/b	Espanha c/b	Polónia c/b	Rússia c/b	Irlanda c/b	P. Baixos c/b	Alemanha c/b	C/b	C/b
Pera Rocha Fresca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Puré	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Compota	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sumo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Outras	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*ACE - agrupamento complementar de empresas. **Joint venture - formação de empresa comum.

III - Evolução das compras de peras

1- Faz importação de peras?

(Resposta com um X)

S

☐

(S - Segue para questão 2)

N

☐

(terminou o inquérito)



2- Qual o valor de importação (€/milhões)

(Resposta com um X em cada ano)

€/Milhões \ Anos	2000	2005	2010	2015
<1	☐	☐	☐	☐
1-2	☐	☐	☐	☐
>2	☐	☐	☐	☐

Obrigado, pela sua participação.

Anexo - II

Anexo A - Guião da Entrevista

1- Contextualização

A presente entrevista pretende recolher dados para um trabalho académico, com vista à obtenção do grau de mestrado em "Estratégia de Investimento e Internacionalização", ministrado pelo Instituto Superior de Gestão (ISG). A análise aos conteúdos das entrevistas permitirá analisar a internacionalização e as parcerias no período de 2000 a 2015.

2- Entrevista

Na fase prévia à entrevista, foi solicitado a cada OP que indicasse, o responsável pelos processos de internacionalização ou parcerias. As entrevistas foram gravadas, com permissão dos entrevistados e transcritas integralmente e sem anotações.

As questões foram enviadas previamente por *email* às das organizações de Pera Rocha:

Partida Central. Nos últimos quinze anos, como evoluíram as OP da Pera Rocha quanto às parcerias e sua internacionalização?

Pesquisa A. Qual o estado de desenvolvimento da internacionalização/parceria?

Pesquisa B. Quais as principais motivações da internacionalização / parceria da empresa?

Pesquisa C. Quais os principais constrangimentos encontrados na internacionalização / parceria?

Antes do início da entrevista, procedeu-se à apresentação e descrição sucinta dos objetivos da investigação, enquadrou-se o entrevistado na organização, bem como, a sua autorização para a gravação da entrevista em áudio e a sua transcrição integral.

Entidade	Cooperfrutas – Coop. de Frutas e Prod. Hortícolas de Alcobaça Crl
Data da Entrevista	24/6/2016
Local	Sede da Cooperfrutas - Alcobaça
Tipo de Entrevista	Aberta
Nome do Entrevistado	Engº João Pereira
Duração da Gravação	30m e 38s

Partida Central. Nos últimos quinze anos, como evoluíram as OP da Pera Rocha quanto às parcerias e sua internacionalização?

Houve evolução em termos de parcerias. Deveriam ter surgido mais cedo, mas algumas delas já foram criadas, caso da ACE para o mercado alemão e a *Unifarmers* para mercados do oriente. Consideramos que as estratégias entre OP e não só, quando queremos ter oferta para determinados mercados. Consideramos também que essas parcerias têm sido importantes. Caso da Alemanha estamos a trabalhar num mercado que trabalha vários mercados na Europa: o Lidl trabalha em 20 países, 10 mil lojas, num mercado muito grande, e com um trabalho de 2 anos. No futuro poderá ser mais interessante em termos de volume. Esses passos foram dados, tenho a certeza, que interessa às organizações em conjunto, para outros mercados como a América Latina, que podem servir os interesses das OP, se forem feitas em parcerias. Temos exemplos, caso do Brasil onde isso não foi feito, e hoje torna-se uma desvantagem não ter havido a concertação em termos desse mercado. Não quer dizer que não se possa no futuro. Existiram numa primeira fase de promoção da Pera Rocha, nos mercados externos, Rússia, mais tarde com a existência de algumas empresas que começaram a estar presente em feiras e eventos a nível internacional, *Portugal Fresh*, ter criado esses alicerces para a criação da ACE. Houve evolução, e é mais recente nos últimos cinco anos. As OP apostaram numa gestão mais profissional, maior acompanhamento no campo, outros produtos. O frio também permitiu abrir uma janela de comercialização e maior período de comercialização. A própria vontade da experiência destes operadores nesses mercados perceberem de facto que a parceria da ACE, poderia haver, trazer mais-valias em conjunto, em determinados mercados. Na internacionalização, a *Cooperfrutas* teve logo desde início um agente que trabalha em França e que percebeu que havia potencial na venda (França). Fomos contactados: mais tarde existiu da nossa parte, em ir à procura de clientes no mercado e criámos uma estratégia de visitas de clientes individuais e feiras e exploramos o mercado Norte de África, Brasil, mercado Europeu e Oriente e permitiu-nos também um conhecimento. Foi muito importante: foi contactar mercados. Ainda fizemos uma segunda visita e a partir daí foram criadas as primeiras parcerias. Uma primeira fase com agentes locais e foram-se ramificando. Por exemplo, para o Brasil, começou-se apenas há cinco anos. O trabalho tem sido feito, muito interessante, não com mercados abastecedores, mas a clientes de hipermercados. No sul do Brasil, começou-se em São Paulo e no Nordeste. Hoje para mercados abastecedores e grandes cadeia de distribuição. A *Cooperfrutas* tem um trabalho de consolidação. Tem sido através do conhecimento e do contacto com essas entidades e essas empresas. Temos algum parceiro que nos defende nesses mercados e um trabalho de parcerias com essas pessoas e agentes. No caso concreto do Brasil, participamos num evento todos os anos em São Paulo. Fomos a primeira. Hoje já somos duas que nos permite também atuar nesse mercado específico de São Paulo e convidamos a vir ter connosco. E depois vamos visitá-los e exploramos novos mercados e em quatro, cinco anos, e tem dados

resultados. Temos recebido cá essas gentes e mesmo não tendo concretizado negócios continuamos a recebe-los. Trabalhamos com pessoas que estão na distribuição, mercados grossistas e produção, de outros produtos e dentro do meio, e que conhecem muito bem esses mercados e permitiu-nos criação essa relação e aumentar as nossas exportações nesses mercados. Houve tentativas no passado. Na Alemanha fizemos uma primeira com um grande distribuidor alemão e fizemos um ano de experiência. Houve interesse da parte deles em haver oferta de pera e falámos com outra OP e conjugámos interesse para esse mercado, mas acabou por não se realizar porque apareceu a ACE e ambos dissemos que vamos pela ACE e a outra não se concretizou.

Pesquisa B. Quais as principais motivações da internacionalização / parceria da empresa?

A capacidade do aumento de produção e a capacidade de conservação...O que nos permitiu nos mercados externos, pois o mercado nacional já não é suficiente e a necessidade de procurar novos mercados e valorizar mais a Pera foi essa a principal motivação. Hoje trabalhamos num mercado global, nós entramos e eles também entram no nosso mercado. No caso da pera Rocha temos uma oferta superior à procura em termos internos e tivemos que ir à procura de mercados externos. Em termos de parcerias, ACE nós apostamos em que se concretize um trabalho de novos mercados, procurar novos mercados e numa forma concertada de 12 a 14, e com uma capacidade de volume e com muita experiência em termos de exportação. Com um conhecimento o que permite uma abordagem muito diferente para esses mercados. A ACE pode ser muito interessante. Estamos a fechar um plano estratégico para o mercado da América Latina, através dos projetos do Portugal 2020. Nessa fase que estávamos a trabalhar na preparação dessa candidatura, a ACE, reuniu os seus operadores e que ia fazer um projeto para os mercados em que estamos a pensar atuar e internamente fechou o processo individualmente, mas sim apostando na ACE. Em Espanha conseguimos entrar por um grupo de distribuidor *Mercadona* que convidou três a quatro organizações para esse trabalho, há três mercados. O nosso mercado é em número limitado dos consumidores internos: tentar vender ao melhor preço, a qualidade tem que ser feita. Ponto número um é a dimensão do mercado.

Pesquisa A. Qual o estado de desenvolvimento da internacionalização/parceria?

A parceria com os clientes externos que tem vindo a crescer. No Brasil trabalhamos com um grupo distribuidor e já com uma base contratualizada onde as campanhas são feitas, planeadas antecipadamente aquando da feira em maio. Fazemos a feira e previamente, marcadas as reuniões para previamente, as bases para a próxima campanha. Caso específico do Brasil. Primeiro iniciamos o mercado francês, depois com muita relevância o mercado russo e Polónia, sem dúvida a nossa aposta. O mercado inglês por tradição. A Espanha, no início não tinha muito interesse pela nossa pera e o mercado é muito fechado e só nos últimos anos é que houve essa abertura e foi ao contrário. Outros dos mercados que tiveram um mercado muito interessante, foi Marrocos pelo fogo bacteriano e como deixaram de produzir peras, procuram outro mercado e houve na nossa Pera, qualidade para ser um produto exportável com prazo de conservação. Serviu para novos mercados da Argélia e Mauritânia e recentemente através da *Unifarmers* para o mercado asiático e nós já tínhamos tratado o mercado individualmente e participamos e fizemos com um *Agrocluster* e percebemos que é preciso trabalhar muito, e as características da Pera, e desvalorizam a carepa e as manchas. O consumidor gosta da fruta limpa e falta-nos meios para uma primeira fase partir para mercados

abastecedores e dar ao consumidor a informação que aquela carepa, é falta de conhecimento da nossa fruta. No Brasil estamos diretamente com três grupos distribuição que representam 30%. Nós pertencemos ao grupo de produtores da *Sonae* e fornecedores do pingo doce. O ter Pera e maçã permite uma certa vantagem e conseguimos fornecer mais produtos que outras organizações, só de pera Rocha para trabalhar estes mercados.

Pesquisa C. Quais os principais constrangimentos encontrados na internacionalização / parceria?

Sentimos em alguns mercados específicos que existem dificuldade na obtenção entre países. Não temos a informação sobre as exigências sanitárias, questões técnicas, rotulagem e proteção às marcas. São dificuldades que nos deparamos e não sabemos que existem. Tem que haver um trabalho de casa. As parcerias com os agentes locais são as melhores formas de o conseguir. Em Marrocos utilizamos essa estratégia que é portuguesa que nos faz esse trabalho de pesquisa e temos que ir a empresas de consultadoria para fazer esse trabalho.

Entidade	Coopval – Coop. Agrícola dos Fruticultores do Cadaval, CRL
Data da Entrevista	13 de junho de 2016
Local	Sede da Cooperativa. Cadaval.
Tipo de Entrevista	Aberta
Nome do Entrevistado	Presidente da Cooperativa, Sr. Aristides,
Duração	40m e 44 s

Partida Central. Nos últimos quinze anos, como evoluíram as OP da Pera Rocha quanto às parcerias e sua internacionalização?

A Coopval exporta há mais de 30 anos, para mercado europeu e depois para o Brasil. As parcerias acontecem por força das circunstâncias. Com os planos locais, os cursos de jovens agricultores... veio trazer uma consciência maior da associação e tornarmo-nos fortes e unidos, daquilo que é a dimensão das propriedades do oeste, não conseguiríamos senão houver a união. A cooperativa 1969 surge pelas maçãs. Com as características que a Pera Rocha tem, afirmou-se perante as outras variedades. Começa a exportar por empresas francesas que já importavam maçãs. A Pera, dadas as suas características, transporte, conservação, resistência e espaço normal sem grandes perdas, começou a ganhar notoriedade. Outros AICEP em Londres e Brasil, começou-se a exportar para o Brasil pelos comerciantes que no comércio nos dois sentidos aproveitavam para exportar. A cooperativa apercebe-se que a pera é uma aposta em detrimento da maçã. A maçã que foi o início hoje representa apenas 10% e o grosso é a pera. Em 2014/15 foram 22000 toneladas de pera e 2500 t de maçãs. Com esta especialização e aproveitando os fundos comunitários, para aumentar o frio, foram plantados mais hectares e alargamos mais destinos de exportação. No início para o sul de França e acabamos, por importância, no mercado Inglês, seguido do Brasil. Para nos é o segundo destino e o principal é a Inglaterra. Na Alemanha tivemos que nos juntar pela dimensão dos clientes. Há 15 anos encetei uma parceria que não vingou. Fizemos uma sociedade *Vitalpera*. Juntei o Cadaval, Bombarral, *Frutoeste* e um privado. Já tínhamos criado a *Frutus*, pelo movimento da associação dos agricultores da Sobrena. A maioria vendia aos comerciantes ano após ano. A *Vitalpera* que ainda existe, e no fundo, era concentrar a oferta, numa primeira fase na concentração da produção na cooperativa. O Bombarral saiu, as pessoas da *Frutoeste*, tiveram outro entendimento e acabou por morrer. Recentemente apareceu a *Unifarmers* para o Asiático. A distribuição em Portugal não é amiga da produção. Efetivamente muitas das OP trabalham com a distribuição e têm trabalhado bem e tem escoamento de 50% da produção, constituindo um mercado fundamental. As parcerias surgem por duas razões: primeiro pelos clientes quererem dialogar com o menor número de pessoas e para o aproveitamento dos fundos foi obrigando à concentração. Os dirigentes têm consciência que devem estar associados, mas somos muito individualistas historicamente e teoricamente é importantíssimo a união com maior oferta. Os produtores são muito pequenos e sozinhos não tinham qualquer hipótese. O setor da Pera é o setor mais organizado e gostaria que não tivesse sido por imposição e para aproveitamento dos fundos comunitários. A filosofia devia ser ao contrário. A cooperativa tem uma economista, técnicos para a qualidade, produção, comerciais na área agronómica. Somos nós que procuramos o mercado e temos um histórico com os nossos clientes, visitamos os clientes e eles visitam-nos. Vamos ao Dubai para angariar, que se trata de um mercado sem expressão ainda. Vamos a Berlin, para ponto de encontro com os nossos clientes, para reforçarmos e planear a época de

trabalho, mas também para captarmos outros potenciais clientes. É um misto de planeamento, objetivo e a continuidade do trabalho ao longo do tempo. Existe planeamento pela preocupação do aumento da produção dos nossos associados. Mas não temos controlo no mercado. O mercado é influenciado pelas outras frutas e as outras Peras e prova é o mercado pela Rússia de perda de 6500 t (10% da exportação). O problema foi o mercado europeu que também exportava e causou o aumento da oferta e baixaram os preços. Nós, para termos escoamento da atual, e que vai crescer e para diversificar os destinos, temos a preocupação de mercados que não conhecem a Pera Rocha. Ainda há lugar nos mercados tradicionais para crescer. Em termos da Europa tem vindo a decrescer. No Brasil pode existir um crescimento brutal pela expansão, pelo país, Inglaterra, pode passar para além da grande distribuição, caso se consiga trabalhar com esses operadores de lojas de bairro. A Alemanha tem um potencial muito grande foram: 4500 t. O objetivo é duplicarmos para a próxima campanha. A França, o consumidor tradicional, é o sul mas a grande Paris tem um enorme potencial em absorver quantidades. Temos que garantir o aumento de produção que vem aí e colocar em vários cestos a nossa produção e depois a ANP...a promoção e a divulgação da Pera Rocha vai procurar em dar a conhecer a Pera em mercados em que não tem esse conhecimento.

Pesquisa B. Quais as principais motivações da internacionalização / parceria da empresa?

Houve a consciência que o filão do produto que era único e deu-nos força para nós... impulsão para a exportação. Há uns vinte anos todos conheciam as Peras Williams, Hardy, general leclerc e as outras eram as Peras e o mercado nacional considerava as outras como Peras. (a transmitir informações acerca de m congresso) Num congresso de fruticultura não tinha interesse é uma variedade nacional, nunca terá grande impacto lá fora, falava-se das variedades conhecidas mundialmente. Este era o entendimento que é nosso. Isto foi nos anos 80, na Estação Agronómica de Alcobaça. A fruta era maltratada. A Pera não tinha notoriedade e havia necessidade de ir lá fora. Hoje é muito conhecida e fazem muito gosto. E a especificidade do produto. A exportação deu uma mais-valia do produto. Hoje há encargos brutais na exportação e no mercado nacional, da certificação e responder a inúmeros requisitos e têm tanto peso. Tanto que a mais valia é diluída nas condições que temos que ter. Pretendemos que a *Fresh Fusion* seja mais do que o mercado alemão. É hoje representativa do número de centrais, enquanto a *Unifarmers* é mais restrita e alguns estão dos dois lados. A motivação é que temos que diminuir custos comerciais e focada e união de todos para destinos mais longínquos para esse produto. Por exemplo estar numa feira no oriente tem custos significativos. O objetivo é fazer a promoção do produto e cada central fazer a sua venda. Temos essa necessidade, porque vamos ter mais produção, as margens vão ser cada vez mais reduzidas e encontrarmos formas de cooperação e mantermos a rentabilidade da nossa produção.

Pesquisa A. Qual o estado de desenvolvimento da internacionalização/parceria?

Estamos a ser confrontados com os nossos clientes, sobretudo a grande distribuição nacional ou internacional querem vender-nos os sacos, os seus sistemas de certificação. Vai levar que tenhamos que unirmos, condições para que houvesse uma uniformização dos critérios, que é preciso para fornecer uma grande superfície. Existem diferentes sistemas que temos que dar resposta e com custos que temos para o setor. Ao nível dos transportes temos de otimizar, maior rentabilidade com essa área e tem um peso muito significativo nas centrais. Na

cooperação ao nível da investigação, de encontrarmos formas de conservação com menores custos, para que no final tenhamos mais margem. Temos um projeto com Domingos Almeida, ISA, substituto do EPA. Tentativa de forma generalizada para do ponto técnico, tecnológico e comercial termos mais penetração no mercado e para o desenvolvimento da nossa atividade.

Pesquisa C. Quais os principais constrangimentos encontrados na internacionalização / parceria

Estamos no estágio de aprendizagem, porque com muita frequência vêm ao de cima as individualidades, a minha ideia é a melhor. Há aqui uma aprendizagem, depois as dificuldades da fileira para a produção, estão a ser retiradas do mercado de substâncias essenciais para produzirmos com as exigências do mercado. O consumidor acha muito bem que os produtos sejam os mais naturais, e nos também, mas na hora de comprar querem a fruta mais bonita e com menos problemas (pedrado...) é difícil de conciliar. Este é um problema complicado. Por outro lado é preciso que também as entidades oficiais tivessem uma visão da importância de incrementar a afirmação dos produtos portugueses no exterior. Tem sido feito algum trabalho nesse sentido. Não sei se existe essa intenção atualmente. O trabalho da DGAV, o trabalho técnico é muito importante, pela abertura da Colômbia e daqueles que estão a ser preparados e em termos de futuro vai ao nosso encontro de abrir mais mercados e escoarmos o produto. Temos que ter presente o seguinte: a produção de Pera comparativamente com outras produções é diminuta. Há operadores em Espanha que comercializam 700.000t, enquanto nós produzimos 200.000t. Toda a produção nacional devia estar centralizada num único operador. Há dois anos no mercado brasileiro apareceram 45 operadores a vender 100 000 t. Pela facilidade da língua e as nossas relações históricas querem o mercado do Brasil e todos oferecem um conteúdo e vão baixando os preços e a assistência não é a mesma. Na Espanha não há grande exportação, pelo facto de serem um grande exportador e produtor e alguma que se faça é para exportar para Marrocos. Marrocos tem vindo a crescer e passa por algumas empresas espanholas.

Entidade	Ecofrutas - Estação Fruteira da Estremadura, Lda
Data da Entrevista	Dia 7 de julho de 2016
Local	Sede da Ecofrutas. Bombarral
Tipo de Entrevista	
Nome do Entrevistado	Entrevista, Eng. João Miguel
Duração	21m e 58s

Partida Central. Nos últimos quinze anos, como evoluíram as OP da Pera Rocha quanto às parcerias e sua internacionalização?

A Ecofrutas iniciou a exportação de forma indireta para a Inglaterra em 1998. Com o aumento de produção procurou-se outros mercados e entramos no Brasil em 1999/00. Foram efetuadas vendas diretas para mercados abastecedores. Na Inglaterra iniciamos uma parceria com uma empresa Portuguesa e conseguimos aumentar as vendas para outros operadores. No ano de 2010 e 2011 começamos a trabalhar com Interface em termos do mercado de França. Essa parceria permitiu-nos uma comercialização mais eficiente no mercado francês e quase duplicamos as vendas nesses país. A parceria assenta num contrato escrito onde estão as condições e as quantidades de fornecimento ao grupo. Hoje somos os únicos a fornecer Pera e pertencemos ao grupo Origens. O grupo ajudou-nos na entrada do mercado francês e a adaptar o mercado ao nosso tipo de produto. Se, inicialmente procuravam os calibres maiores 70-75, conseguiu-se inverter essa situação com o consumo de menores calibres e na procura de embalados. Estamos também no mercado no Polónia. Estamos a abdicar do mercado brasileiro e Inglês. Sentimos que o mercado inglês não paga o trabalho que temos para o cumprimento das exigências. No brasileiro é pela facilidade em encontrarem pretextos para desvalorizar a fruta e descontos em anos de muita produção. Estamos à procura de mercados que valorizem o preço da Pera como o francês. Há dois anos surge a *Fresh Fusion*, e começamos também a por passar para mercados que nos garantem melhores condições, o francês e surgiu também há dois anos atrás a situação da *Fresh Fusion*. Portanto todos os anos tem vindo a duplicar, este é o terceiro e estamos condicionados pela produção, ou seja, nos dois últimos anos temos produções mais baixas do que previsto. Começa a haver mercados, para onde estamos a exportar, há alguns constrangimentos ao nível de por exemplo dos Emirados. Já tentámos, mas estão habituados a uma Pera sem carepa, limpa, coloração verde. É um mercado no qual é preciso a promoção. A *Fresh Fusion* é basicamente, o mercado alemão e Colômbia mas não estou muito convencido. Houve do mercado um trabalho feito por parte do Ministério da Agricultura mas vamos aguardar, pois as exigências têm sido muitas. A ideia é não ter um único cliente. Na *Unifarmers* é resultado do ano de grande produção de 2012. Sentimos dificuldades nas vendas por existirem poucos clientes. Foi uma ideia de duas entidades. Na feira da Alemanha temos visto todos os anos o surgimento de novas empresas, resultado de fusões de empresas. Basta ir a Espanha e 50, 60 100 mil t. Não faz sentido em Portugal existirem tantos operadores. Surgiu a *Fresh Fusion* e *Unifarmers*, só falta surgir um ano de grande produção para 300 e 400 mil toneladas e vamos precisar das duas ACE.

Pesquisa B. Quais as principais motivações da internacionalização / parceria da empresa?

a motivação é a necessidade que temos porque o mercado nacional está limitado a um consumo máximo de 50 a 60 mil toneladas e por isso o escoamento e escolher os sítios. A

exportação não é atrativa em termos financeiros. Em termos de parcerias de reduzir custos e promoção do produto em conjunto, pois individualmente é mais difícil.

Pesquisa A. Qual o estado de desenvolvimento da internacionalização/parceria?

A aposta passa pela concentração, para a área comercial. O cliente não é de ninguém. Por cinco cêntimos conta ao parceiro e estamos conscientes disso. Nestes anos de pouca quantidade estamos acima da margem, mas em anos de produção razoável, termos que nos unir para não nos ultrapassarmos uns aos outros.

Pesquisa C. Quais os principais constrangimentos encontrados na internacionalização / parceria

A entrada de mercados como a China, ainda não podemos. Os constrangimentos, não é apenas o cliente, mas também com os nossos ministérios, para um trabalho que já devia ter sido feito. Para mercados novos deparamo-nos com a falta da permissão de entrada. Falta de divulgação do Ministério da Agricultura para a abertura dos mercados. Nas parcerias está a correr bem com o intermarché, *Fresh Fusion* e *Unifarmers*. A Pera vai ganhando o seu espaço. Ao nível da internacionalização não se tem feito grande promoção, tem sido o próprio produto mais do que os operadores.

Entidade	O Melro - Frutas e Legumes, lda
Data da Entrevista	Dia 7 de julho de 2016
Local	Sede da Melro. Bombarral
Tipo de Entrevista	Aberta
Nome do Entrevistado	Dr. ^a Isabel Torres
Duração	29m e 11s

Partida Central. Nos últimos quinze anos, como evoluíram as OP da Pera Rocha quanto às parcerias e sua internacionalização? Pesquisa B. Quais as principais motivações da internacionalização / parceria da empresa?

(A entrevistada quis responder ao mesmo tempo às duas questões).

A internacionalização foi iniciada pela *Melro lda* na procura dos mercados e exportação. Em 1993/94 criamos a *Melro Brasil*, com escritório próprio para tratar das vendas, mas os problemas económicos do país, sobretudo com a moeda, resolvemos acabar com essa empresa. Com a criação do *Melro OP*, a empresa passou a integrar nessa estrutura a produção própria, estando os circuitos da comercialização, a cargo da *Melro lda*. Com o surgimento das parcerias passou-se a canalizar para essa empresa da ACE, primeiro a *Unirocha* e depois a *Triportugal*, a comercialização quer para o mercado interno, quer externo. A vantagem da parceria consistiu em conjugar o melhor das entidades: a *Frutus* possuía uma enorme capacidade produtiva, mas sem experiência comercial adequada e a nossa empresa, o contrário. Inicialmente apresentávamos uma produção limitada e durante muitos anos, antes das OP, comprávamos a produção às cooperativas para a exportação. A fileira hoje está praticamente organizada em OP, que se organizou para a comercialização e internacionalização. A nossa empresa comercializava para dez clientes, mas só tinha produção para 2. A nossa capacidade comercial e o nosso saber, não concorrem com o volume das outras e por isso, não há concorrência entre nós. Será esta a razão chave desta parceria, porque todos beneficiam, não concorrem e não existem conflitos de interesses. No nosso caso, usamos a *Triportugal* para o comércio externo, mas também como veículo para a distribuição no mercado nacional. O *Melro lda* e a OP fazem parte da *Triportugal* e fazem importação de fruta da América do Sul, no semestre morto, correspondendo à época de baixa da produção de fruta. A *Triportugal* faz essas importações, comercializando os vários produtos, sem a nossa concorrência. A produção tem tido a capacidade de acompanhar o crescimento do nosso universo de clientes, ou seja, a procura supera a nossa capacidade de oferta. Nesta altura o crescimento não é exponencial na produção, estando quase a atingir o nível pretendido. Na hora da comercialização os vários intervenientes da parceria da *Triportugal*, são todos comerciais. A ACE planeia e estrutura a comercialização quer interna, quer externa do produto. Mas cada associado gere as suas empresas, de forma totalmente independente.

Pesquisa A. Qual o estado de desenvolvimento da internacionalização/parceria?

O mercado evoluiu, pois estávamos focados no Brasil, França, Canadá, Norte da Europa, Inglaterra e Irlanda (os dois últimos os mais antigos). Hoje, as empresas e a *Portugal Fresh* têm tentado a penetração em vários mercados como o alemão. Este mercado pela sua dimensão, não era possível de abastecer apenas com a produção de uma única empresa. Acabámos por conseguir abri-lo, através de um único cliente... Acabámos por conseguir a

abertura na Alemanha e estamos praticamente num cliente e esse crescimento foi permitir que outras cadeias importantes, pois o mercado é gigante. Com o Médio Oriente foram feitas várias tentativas, estudos, feiras... Mas existe um problema, não é adequada, e a carepa. Há trinta anos que estão habituados como importadores puros, a fruta limpa. Mesmo assim, nos últimos dois anos, já se está de facto a fazer qualquer coisa. Na *Triportugal* a aproximação a alguns operadores do Dubai que fazem a distribuição para os Emirados e descobrimos mercados para outros produtos e a diminuição do Brasil. Vai havendo abertura de mercados de grandes importadores. Sempre pela ACE, pela *Triportugal*. Por sua vez, a *Triportugal* integrou a *Fresh Fusion* para o mercado Alemão. Nem a Coopval que é gigante e a *Frutus* que a segunda em termos de produção podiam dar resposta a um cliente e quando esta em plena temporada 12 a 15 camiões por semana. Os objetivos comerciais da *Triportugal*, é global e orientada para um objetivo. Terá continuação com suporte por parte dos seus sócios. No início foi tudo com muitos poucos apoios, hoje existem mais apoios e mais acessíveis do que há muitos anos. Houve uma altura onde estive muito parado e todos os operadores estivemos todos nos mesmos mercados e agora está-se a diversificar os mercados e novos mercados do norte de África e Angola, Dubai. África revelou-se interessante, mas os bloqueios dos pagamentos, como Angola.

Pesquisa C. Quais os principais constrangimentos encontrados na internacionalização / parceria?

Os riscos externos ao negócio é um constrangimento. O seguro de crédito da *Triportugal*, mas alguns países não são seguráveis. O caso do Brasil de onde têm vindo parte dos dissabores de cobranças, as companhias não querem assegurar os clientes, pelo risco país. Nos casos de África não há cobertura e permanentemente ao risco da política que levam os clientes a não pagarem: Angola, Nigéria e o cliente não era pagador. Abertura dos dossiês fitossanitários, EUA (quarentena), caso da América Latina, Colômbia, México, mercados que a Pera vai crescer e deveria ter sido negociada antecipadamente pelo governo e Ministério da Agricultura. Está bloqueada a pauta aduaneira de entrada. Portugal tem sido pouco expedito, quando comparado com o governo Chileno. O governo deles e o Ministério da Agricultura tem uma grande preocupação em facilitar a exportação. No caso da China, a Espanha já conseguiu abrir a fruta de caroço. A *Triportugal* foi a que sobreviveu de experiências anteriores. Os interesses das empresas, divergiam e conflituavam para a parte industrial e quarta gama, não tinham. Na *Triportugal* estamos focados nos mesmos produtos. Os conflitos humanos e termos capacidade de entendimento. O espírito individualista e a aprendizagem de ligar com as pessoas e o feitio e atitude, podem ser um constrangimento nas parcerias. A incompatibilidade de atitudes e princípios. No caso da *Triportugal* já passou por uma longa fase das pessoas conviverem em conjunto, e até ao momento, estão limadas muitas arestas. A seriedade e educação é importante e os modelos automatizados. Que haja discussões semanais da distribuição semanal do trabalho para a comercialização gerida por funcionário da *Triportugal*, alocação de cliente, produto e era uma área de conflito. Temos regras por percentagens e outras, e salvo situações específicas, que a alocação é feita a partir da *Triportugal*.

Entidade	Frutus - Estação Fruteira de Montejunto CRL
----------	---

Data da Entrevista	20 de junho de 2016
Local	Sede, Sobrena
Tipo de Entrevista	Aberta
Nome do Entrevistado	Eng. Torres Paulo
Duração	14m e 35s

Partida Central. Nos últimos quinze anos, como evoluíram as OP da Pera Rocha quanto às parcerias e sua internacionalização?

Quanto a parcerias não houve grandes parcerias. Houve diálogo entre os operadores para atingir alguns mercados e nisso temos alguns exemplos com dois operadores aos quais nos coligamos para conseguir satisfazer alguns clientes. Por coincidência, estávamos ambos a negociar com os mesmos clientes e conseguimos uma ação conjunta para dinamizar a Pera Rocha. O único caso que começou e que ainda existe é o nosso ACE. Tinha quatro empresas e agora tem três. Começou por se chamar Unirocha e agora chama-se *Triportugal*. Este ACE foi constituído em 1996 e o seu objetivo principal foi a comercialização conjunta da fruta dos vários sócios das OP. Tinha uma segunda componente de apoio técnico. Evoluiu para Triportugal pela saída de um dos sócios. Fomos de facto felizes na escolha do nome Triportugal, porque é um nome muitíssimo bom, dá importância do país, pois o nome Portugal é um nome forte, em termos de frutas. Apresenta-se ainda como uma imagem inversa à de Espanha, que em vez de grandes quantidades, está ligada a uma produção específica de nicho. Em Portugal e na parte agrícola não existem parcerias. Nestes vinte anos não existiu nenhuma que durasse mais do que um ano ou dois. Agora existe uma nova, com um ano. A primeira ACE surgiu pelos três maiores exportadores de Pera Rocha. A partir do momento que a ANP iniciou a estatística das quantidades exportadas, constatou-se nos primeiros anos que a Frutus, Melro e a Campotec foram as empresas que mais exportavam. Encontrávamo-nos lá fora, no mercado inglês e estávamos constantemente em concorrência. Acharmos que seria melhor trabalhar juntos e já dura há vinte anos. A internacionalização como tem evoluído? A Frutus criou-se para exportar porque era difícil a venda interna. Como não tínhamos volume suficiente sozinhos, achamos que o futuro não era fazer o mercado nacional como produtores individuais e decidimos criar uma estrutura que tivesse dimensão exportadora. Desde a sua criação que a exportação representa mais de 70% das nossas vendas. Nascemos com esse fim e passado um ano ou dois ficamos quase independentes do mercado nacional. O mercado nacional é importante e exigente. A exportação é o nosso objetivo. Para além da Pera exportamos maçã, ameixas e outros produtos.

Pesquisa B. Quais as principais motivações da internacionalização / parceria da empresa?

Essencialmente é para vender melhor a nossa produção, para escoá-la e para conseguirmos crescer. A internacionalização e a parceria permitem-nos crescer e obter um rendimento superior, com menos custos. Queremos ainda que o nosso trabalho satisfaça os clientes... Consideramos possuir massa crítica, que promovem a diferença nos produtos. A Frutus é a melhor OP por estar associada com outras. Os nossos associados têm obtido uma melhor remuneração por este conceito. A equipa técnica melhora as produções por hectare, quando comparadas com outros. A produção apresenta melhor qualidade e as vendas têm maior valor. O nosso crescimento e reconhecimento advém, exatamente desta filosofia de exportação em parceria e com pessoal capaz. Conseguimos criar uma equipa extremamente

capaz em termos comerciais e profissionais. Esta situação já não acontece na concorrência, onde as equipas são mais pequenas e existe um homem que faz tudo. Neste momento estamos a fazer 20 e tantos países. Cada vez que os países crescem e os nossos parceiros ou os nossos concorrentes entram nesse mercado e o preço baixa, temos que ir à procura de outro. A vantagem de estarmos à frente é podemos criar mercados com mais rendimento até à entrada de outros operadores.

Pesquisa A. Qual o estado de desenvolvimento da internacionalização/parceria?

Estamos a crescer em quantidade de Pera Rocha. A ACE *Fresh Fusion* já teria a obrigação de estar mais crescida, para não estar reduzida apenas a um único cliente, mas a falta de espírito de parceria faz com que não se possa avançar para outros dois ou três clientes.

Pesquisa C. Quais os principais constrangimentos encontrados na internacionalização / parceria?

Nas parcerias são as pessoas, cada um com a sua ideia e não vê nos outros a complementariedade. As pessoas necessitam de algum espírito aberto para conseguirem dividir o poder com outras pessoas. Quando existe uma parceria, o poder está dividido e o trabalho é mais difícil do que trabalhar sozinho. A parceria é mais rentável se perdermos esse egoísmo e arriscarmos em situações mais difíceis. Quanto à internacionalização há de facto uma grande falta de apoio, a desmotivação do governo. O governo continua a entender que a agricultura e, nomeadamente, a fruticultura não tem importância. A diplomacia económica em prol da Pera Rocha tem sido nula. Há situações pontuais e pequenas, mas não possuem valor para a real dimensão da Pera Rocha nos mercados verdadeiramente importantes para o nosso país (Portugal é o quinto maior produtor europeu). Por outro lado a nossa confederação, CAP, deveria ter um papel mais importante junto do governo. Considero que os agentes privados têm feito um trabalho espetacular na exportação. O crescimento das exportações deve-se ao seu trabalho. O maior obstáculo é a educação para conseguirmos trabalhar em conjunto. Se a Pera estivesse noutro país, que não fosse Portugal e com governos empenhados na exportação, seria um caso de sucesso brutal. Aqui estão os empresários abandonados por si. O governo não dá o apoio às OP. A grande diferença é que a Itália, Espanha e Bélgica, países concorrentes e produtores tem tido governos proativos e com casos práticos.

Entidade	Campotec S.A.
Data da Entrevista	Dia 13 de junho de 2016
Local	Sede da Campotec. Silveira
Tipo de Entrevista	Aberta
Nome do Entrevistado	Eng ^a Sofia Comporta
Duração	34m e 50s

Partida Central. Nos últimos quinze anos, como evoluíram as OP da Pera Rocha quanto às parcerias e sua internacionalização?

O caso da Campotec é um caso muito *sui generis* pois colide com outras centrais fruteiras: Frutus e o Melro. Na formação da empresa e da OP foi o sócio Eng^o Burnay que abriu mais mercados. A título individual andou pelo mundo, com um antigo sócio da altura, para abrirem mercados, como a Irlanda e o Reino Unido. Passados alguns anos conseguiu com a *Melro* e a *Frutus* fundarem a ACE, *Unirocha*. Julgo que terá sido uma das primeiras ACE do setor. Reunia três OP para possuírem volume que lhes permitisse fornecer vários mercados: Reino Unido, Irlanda do Norte, Brasil, França, Canadá e Rússia. A *Unirocha* detinha uma forte componente exportadora e foi considerada a maior exportadora em volume e em valor do setor da Pera Rocha. Em 2009, por diferenças de estratégia da Campotec e da *Unirocha*, as três empresas que a constituíam, decidiram separar-se sobretudo, pela *Campotec*. A nossa OP não é só fruteira, mas também hortícola. A existência de uma área de quarta gama na empresa e a consolidação do mercado nacional, colidiu com a estratégia muito exportadora da ACE. As sanções no mercado nacional, em detrimento do mercado exportador, poderiam levar-nos a perdas no equilíbrio das vendas e ao escoamento dos outros produtos. Para além disso estávamos a crescer com uma maior concentração nos ativos hortofrutícolas. Aliás, o início da empresa, surge com a Hortec, exportadora de hortícolas em inteiros, depois extinta, dando origem a atual Campotec SA. Com a Unirocha tínhamos uma amplitude de mercados enorme. A ACE permitia-nos ter volume para novos mercados e abastecê-los. Quando saímos da Unirocha perdemos volume de exportação e passamos a trabalhar só com a produção dos nossos produtores. Restringimos a exportação aos mercados do Brasil, Luxemburgo e França. Inicialmente, esses mercados eram da Campotec. Os outros sócios da ACE ao possuírem maiores volumes ficaram com os clientes para os quais detinham maior capacidade de abastecimento. A decisão foi tomada pela administração, em concordância com os antigos sócios. A nossa empresa é produtora há mais de 10 anos, no Brasil. A produção experimental iniciou-se no tempo da Unirocha. A *Campotec* ficou com essa parte do negócio, aquando da separação com os outros sócios. A deslocalização da produção é para manter, pois trata-se de um grande investimento, o qual requer conhecimento e um desenvolvimento próprio para o Hemisfério Sul. A estratégia do projeto passa pelo abastecimento do mercado brasileiro, durante os doze meses do ano. A colheita da Pera ocorre em fevereiro e entra no mercado apenas, quando termina a Pera proveniente de Portugal. A empresa criou, para além disso, unidades de frio em parceria com clientes e distribuidores locais. Para eles é uma vantagem competitiva ter frutas nacionais. Pensaram em fazer conservação da Pera no Brasil? A empresa nunca pensou na deslocalização de parte da conservação para o Brasil, pois exige conhecimentos e a atual estrutura em Portugal encontra-se mais evoluída tecnologicamente que a existente no Brasil. Para além disso, o estudo económico não foi feito. A Pera brasileira já foi importada? Em 2015 foi feito um teste. Este ano, 2016 não irá acontecer, mas poderá acontecer, dependendo dos anos. No período

de 2009 a 2013, a empresa não promoveu o desinvestimento da exportação da Pera, mas queria perceber na nova estrutura o seu papel. Inicialmente, propôs-se consolidar o mercado nacional. A minha entrada surge com a necessidade de retomar a procura de novos mercados externos e com um novo *input* à exportação. Contudo, coincidiu com o surgimento da entrada da empresa numa nova ACE *Unifarmers* Frutas de Portugal, constituída para a entrada de novos mercados. Acabei por fazer um acompanhamento da exportação já existente, da abertura de mercados de proximidade e a *Unifarmers* dos mercados de novos consumos externos.

Pesquisa B. Quais as principais motivações da internacionalização / parceria da empresa?

A motivação é sempre crescer em valor e qualidade. A exportação em geral é benéfica e cria valor acrescentado à produção. O atual mercado nacional é muito diferente do que era há vinte anos, pois não existia no país a distribuição organizada. A exportação veio obrigar a desenvolver a componente da qualidade. Hoje em dia, o mercado nacional é tão ou mais exigente que qualquer outro mercado europeu e em especial o inglês (mais exigente da europa) ou o mercado alemão. O mercado da Irlanda que era o mercado que mais apreciava a Pera Rocha, pelo seu consumo *per capita*, foi comprometido com a entrada de operadores que não pertenciam à fileira das frutas. Esses novos operadores começaram a exportar a preços mais concorrenciais, mas com decréscimo de valor da Pera exportada. Esta situação vai-se repetindo em vários mercados e desestabilizando a exportação e a sua rentabilidade. A empresa possui parcerias de dois tipos: clientes e fornecedores. No caso dos clientes possibilita-nos o desenvolvimento da qualidade do produto e consoante as circunstâncias e os diferentes anos, adaptam-se ao nosso produto. No caso dos fornecedores acontece com outras centrais fruteiras. As parcerias nacionais e internacionais permitem ter volume para chegar aos vários destinos. As alianças são ocasionais e verbais, mas algumas já têm anos. Existe uma base de confiança e com regras a cumprir escrupulosamente. Queremos que os nossos fornecedores estejam satisfeitos, como os nossos produtores, ou seja, os negócios sejam lucrativos e interessantes. Pretendemos que eles dispensem a necessidade de irem ao mercado, diminuam os custos comerciais e eventuais margens de comercialização. Esta posição concertada é um fator negocial vantajoso com a negociação e comercialização junto do cliente. O planeamento interno das capacidades de produção e mercado a atingir é fundamental para percebermos daquilo que somos capazes e das eventuais necessidades de alianças para satisfazermos o mercado. O maior erro de entrada no mercado, é não ter quantidade e qualidade para o conseguir abastecer. Essa foi uma das razões para entrarmos na *Unifarmers*. Manter os clientes que já temos e conseguirmos abrir mercados, para os quais se necessitam volumes extra. Essa tarefa de novos mercados passou para a *Unifarmers* e aí trabalhamos muito em parceria, pois é o colega da *Unifarmers* que faz a programação em conjunto com os restantes sócios, para conseguir as produções necessárias. Para esta parceria alocamos parte da produção da empresa. A área de pomares de pera Rocha não aumentou, mas os novos pomares vão produzir mais. As novas produções vão obrigar a mexer no mercado que já detemos. No caso do mercado brasileiro, atravessa uma crise económica e de valor, mas é, atualmente aquele que tem absorvido a maior quota de produção. Eventuais quebras nas quantidades exportadas, poderão provocar a necessidade de abrir novos mercados. A transferência das quantidades para outros mercados, pode não ser proporcional, mais ainda se as quantidades aumentarem. Quanto aos mercados asiáticos, é necessário tempo, trabalho, persistência e conseguir que a produção esteja predisposta a investir parte da fruta na conquista e promoção nesse mercado. A questão é que nos últimos

anos com a alternância de produção, decréscimo de valor, poderá constituir um entrave ao investimento por parte do produtor. No futuro terá que ser trabalhado, pois o mercado não se abre sozinho. Nesse sentido, torna-se necessário convencer dirigentes e produtores a tomarem essa decisão de investimento promocional, mesmo sabendo dos custos internos com amortizações, vencimento e custos financeiros.

Pesquisa A. Qual o estado de desenvolvimento da internacionalização/parceria?

Na parte das parcerias, o estado atual é positivo e tem funcionado cada vez mais e melhor. As pessoas conseguem perceber as vantagens da parceria, pois facilita-lhes o negócio, escoam produto e apresentam uma melhoria na rentabilidade financeira das empresas. A Campotec faz parcerias conforme os diversos negócios e de acordo com os produtos solicitados pelos clientes. As vendas são também promovidas através de outros fornecedores, para que não diminuam as margens de comercialização. As empresas têm que ser sérias nos acordos e transparentes na faturação (igual valor cliente=fornecedor) e no pagamento da respetiva comissão que cubra os custos comerciais e internos das empresas. Acredito que as parcerias cresçam no futuro. Os acordos não têm contratos escritos. A criação de empresas comuns não está nos horizontes, fazendo sentido apostar nas que existem agora. Pretendemos criar volume, valor e competitividade. No mercado nacional comercializamos, de forma residual a Pera fatiada, em cubos para os nossos clientes da restauração.

Pesquisa C. Quais os principais constrangimentos encontrados na internacionalização / parceria?

O maior constrangimento que detemos é a logística no fator transporte para a Europa Central. Somos pouco competitivos, comparativamente à Europa Central, onde estão os maiores concorrentes do setor das Peras. O transporte absorve cerca de 10 cêntimos por quilo, quando para eles lhes custa cerca de um cêntimo por quilo. No caso do mercado brasileiro somos mais competitivos pela mesma questão de proximidade. A Pera Rocha apresenta mais custos de produção, quando comparada com outras variedades produzidas no resto da Europa. A situação é agravada pelo nosso clima quente e pela falta de recursos hídricos. Portugal será a seguir a Israel, o país com menor consumo de água na agricultura. Na minha opinião pessoal, não considero uma mais-valia, o facto de Portugal ser o único produtor de Pera Rocha, pois ao não deixarmos que outros países produtores a produzam, caso da Espanha, Itália e Bélgica, diminui a nossa competitividade e o interesse da cultura pelo mundo agrícola e agroalimentar. Esta situação condiciona o envolvimento de viveiristas, laboratórios e o melhoramento vegetal da variedade, porque não é economicamente viável. Quando existe um problema, a sua resolução não tem envolvimento de terceiros, sobretudo da comunidade científica, o que dificulta a competitividade. Portugal possui poucos recursos científicos e investigadores, constituindo, por isso, uma desvantagem. Trata-se de uma Pera residual no mundo. Veja-se o caso da variedade *Conference* que tem crescido apesar de todos a produzirem. Os mais puristas entendem que a Pera Rocha ao ser única e rústica, constitui uma grande vantagem. Mas por ser rústica não sabemos como ela responde na produção. A Pera Rocha tem sido reconhecida em Portugal, como um produto importante pelos seus volumes exportados. O governo tem apoiado ao longo dos anos, tendo facilitado o diálogo com as entidades estatais: DRAP, DGAV, de hoje e DGADR de ontem. Nos últimos 8 anos existiu um reconhecimento da necessidade de abertura de mercados, mas a ajuda tem sido morosa. A Europa, infelizmente, é muito aberta para a entrada, mas não tem havido nas outras

fronteiras. Julgo que deveríamos fazer o mesmo. Não temos tido grandes constrangimentos nas parcerias. A empresa promove parcerias com as universidades nacionais, internacionais e entidades comercializadoras de equipamentos, com vista a maximizarmos o conhecimento, na rentabilidade da produção. Fazemo-lo de forma transversal na Campotec. A empresa possui uma componente de investigação e é uma entidade certificada para inovação. Foi a primeira empresa no setor hortofrutícola com a certificação por parte da APCER, para a gestão da inovação. Essa certificação é para nós uma peça chave no desenvolvimento e crescimento da empresa. Permite a conceção de novos produtos, processos, utilização de produtos mais orgânicos e de inovação na cadeia de valor, o que para nós, é crucial. Nessa ótica trabalhamos com muitas parcerias e sem problemas. As parcerias com a concorrência e com os clientes acabam por ser importantes. Apresento o caso da *McDonald's* para a qual desenvolvemos em exclusividade um produto de tomate. O problema com a Unirocha foi desenvolvimento do *Core business* de cada uma das empresas. A nossa empresa está focada no mercado nacional com uma unidade industrial, o que colidiu com a estratégia de uma empresa muito exportadora e especificamente de Pera e maçã. Fazer coincidir os interesses em termos de mercado não é fácil. O nosso investimento estava mais focado para a aquela unidade de valor acrescentado, com muitos custos específicos, enquanto na ACE estava mais centrado na exportação das Peras e das maçãs. As empresas diferenciaram-se na sua estratégia de crescimento e perceberam que separadas conseguiriam maiores ganhos. Foi o que aconteceu nos anos seguintes com a formação da atual ACE Triportugal. Para a nossa empresa não se tratou de um divórcio, mas de uma separação amigável e conscienciosa.