

MESTRADO
GESTÃO COMERCIAL

BARREIRAS À EXPORTAÇÃO - SETOR SUÍNO PORTUGUÊS

Mário Jorge Gomes Dias

M

2025



BARREIRAS À EXPORTAÇÃO - SETOR SUÍNO PORTUGUÊS

Mário Jorge Gomes Dias

Dissertação
Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por
Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares Bastos Moutinho

2025

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha profunda gratidão à minha esposa e aos meus três filhos, pelo apoio, compreensão e paciência em todas as horas que dediquei a este Mestrado, em especial nos últimos meses mais exigentes. Sem a vossa presença e incentivo, este percurso não teria sido possível.

Um agradecimento muito especial à Professora Doutora Raquel Meneses, pela orientação dedicada, pela paciência demonstrada ao longo de todo o processo, pela disponibilidade em todas as reuniões e pela sua extraordinária capacidade científica, que foram fundamentais para a concretização desta dissertação.

Desejo ainda deixar uma palavra de sincero reconhecimento às 22 empresas que aceitaram participar neste estudo, sem as quais o trabalho aqui apresentado não teria sido viável.

Por fim, agradeço à APIC – Associação Portuguesa dos Industriais da Carne, na pessoa da sua Diretora Executiva, Dra. Graça Mariano, pela disponibilidade e pela partilha de informação relevante sobre o setor, que muito enriqueceu a investigação desenvolvida.

Resumo

A presente dissertação tem como objetivo definir quais as barreiras ao incremento das exportações das empresas do setor suíno português. Embora vários estudos já tenham abordado a temática das barreiras à exportação, nenhum se dedicou a estudar o setor suíno.

A metodologia adotada baseia-se no modelo de entrevista aos gestores das principais empresas do setor, tendo sido possível a realização de 22 entrevistas.

Os resultados revelaram que a pequena dimensão média das empresas, a falta de capacidade produtiva, a falta de integração vertical do setor, as fortes barreiras tarifárias e de homologação nos mercados externos e a falta de poder juntos dos organismos públicos têm sido os principais entraves à internacionalização.

Pela posição periférica em que Portugal está inserido, as barreiras logísticas são também muito fortes, principalmente quando se está perante um setor que enfrenta uma forte concorrência interna e externa das empresas espanholas, e não tem conseguido aumentar as exportações no sentido de reduzir o impacto desses custos logísticos.

As empresas do setor assumem que existe pouca união e cooperação entre elas, percebendo a importância de se alocarem forças à criação de clusters de exportação no setor suíno e de se manter a trajetória de crescimento de dimensão das principais empresas.

Palavras-chave: Internacionalização, Exportações setor da carne de suíno, Barreiras Exportação, Barreiras Não tarifárias, Agroalimentar.

Abstract

This dissertation aims to define the barriers to increase exports by companies in the Portuguese pork sector. Although several studies have addressed the topic of export barriers, none have focused on the pork sector.

The methodology adopted is based on interviews with managers of the sector's main companies, resulting in 22 interviews.

The results revealed that the small average size of companies, lack of production capacity, lack of vertical integration within the sector, strong tariff and regulatory barriers in foreign markets, and lack of influence within public agencies have been the main obstacles to internationalization.

Due to Portugal's peripheral position, logistical barriers are also very significant, especially when faced with a sector that faces strong domestic and foreign competition from Spanish companies and has been unable to increase exports to reduce the impact of these logistical costs.

Companies in the sector acknowledge that there is little cooperation and cooperation among them, realizing the importance of focusing their efforts on creating export clusters in the pork sector and maintaining the trajectory of growth in size of the main companies.

Keywords: Internationalization, Pork Sector Exports, Export Barriers, Non-Tariff Barriers, Agri-Food.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice	iv
Índice de tabelas	vi
Lista de Abreviaturas e Acrónimos	vii
1 Introdução.....	1
2 Revisão da Literatura	6
2.1 Barreiras à Exportação segundo Leonidas Leonidou	6
2.2 Barreiras à exportação, no prisma de outros autores.....	20
2.3 Barreiras à exportação – negócio Agroalimentar.....	24
2.4 Barreiras à exportação – setor das carnes	26
3 Metodologia	28
3.1 Amostra	29
3.2 Entrevista.....	31
3.3 Codificação.....	32
4 Resultado	35
4.1 Principais Barreira Internas à exportação de produtos à base de carne de suíno	35
4.2 Principais Barreira Externas à exportação de produtos à base de carne de suíno	46
4 Discussão	65
5 Conclusões do Estudo	69
6 Limitações do estudo e futuras linhas de investigação.....	72
Referências bibliográficas.....	73

Anexos.....76

Índice de tabelas

Tabela 1 - Caraterização das empresas entrevistadas	30
Tabela 2 - Barreiras Internas à Exportação carne suína.....	36
Tabela 3 – Barreiras Internas mais relevantes	37
Tabela 4 - Barreiras externas à exportação	46
Tabela 5 – Localização Barreiras Externas	47
Tabela 6 - Quadro resumo das Barreiras Externas mais relevantes	47
Tabela 7 – Localização das Barreiras Externas mais relevantes.....	47
Tabela 8 - Impacto das 39 barreiras à exportação: Leonidou (2004) / Setor Suíno Português	66
Tabela 9 – Barreiras Setor Suíno (Novas).....	68
Tabela 10 – Barreiras à Exportação por severidade de impacto.....	70

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

ACPA – Associação de Criadores de Porco Alentejano

ANCPA – Associação Nacional de Criadores de Porco Alentejano

ANCSUB – Associação Nacional de Criadores de Suínos de Raça Bísara

APIC – Associação Portuguesa dos Industriais de Carnes

COVID - Doença infecciosa provocada pelo vírus SARS-CoV-2

DGAV – Direção Geral de Alimentação e Veterinária

EUA – Estados Unidos da América

FDA – US Food and Drug Administration

FILPORC – Organização Interprofissional da Fileira da Carne de Porco

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

NAFTA - Tratado Norte-Americano de Livre Comércio

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Africana

PME – Pequena e média empresa

SPS – Aplicação de Medidas Sanitárias e Fitossanitárias

TBT - Barreiras Técnicas

UE – União Europeia

1 Introdução

As barreiras à exportação de produtos cárneos são um tema já estudado em alguma bibliografia, mas principalmente em mercados emergentes e com forte capacidade produtiva (Silva, 2007).

Um dos principais exemplos de países onde o assunto já foi abordado é o Brasil, grande produtor de todos os tipos de carne: suína, bovina e avícola, debatendo-se os produtores deste país com enormes barreiras que têm sido principalmente os embargos por problemas de sanidade e bem-estar animal ou outras barreiras técnicas (Silva, 2007).

Como explicado em (Lopes, 2012), o Brasil tem-se revelado um dos mais fortes exportadores mundiais do setor suíno, mas encontra-se regularmente perante determinadas enfermidades, que acarretam barreiras tarifárias e não tarifárias dos principais importadores mundiais.

O caso português parece distinguir-se radicalmente do problema brasileiro porque:

- o Brasil é um país em vias de desenvolvimento;
- o nível de mecanismos de controlo de sanidade e rastreabilidade de carne de suíno são muito inferiores aos requisitos de Portugal ou restantes países da UE;
- Portugal não é autossuficiente na produção de carne de suíno para o consumo e indústria, pelo que sendo um pequeno país europeu, isso se traduz também num país de pequena escala produtiva;
- desde há muitos anos que em Portugal estão erradicadas as principais doenças como: peste suína africana ou febre aftosa, enquanto, segundo (Lopes, 2012) o Brasil continua desde 2005 com esse nível de restrições nas exportações para a UE, pelo que são ainda mais relevantes para este país produtor as Barreiras Técnicas / Fitossanitárias que lhe são impostas;
- Portugal faz parte da zona de comércio comum da UE e por isso é uma economia mais aberta, tendo menos hipóteses que o Brasil de aplicar políticas protecionistas;

- além da pequena dimensão do mercado nacional, os custos de sanidade, produção e contexto (nomeadamente social/laboral e ambiental) são mais elevados em Portugal, o que retira competitividade ao setor suíno português quando comparado com o brasileiro.

Também no setor Bovino existe alguma bibliografia que enumera as principais barreiras com que se defrontam alguns dos maiores produtos principalmente da América do Sul (Pedro de Camargo Neto, 2006). Mais uma vez, na perspetiva deste auto, o Brasil encabeça a listagem de países que se defrontam com dificuldades na exportação das enormes quantidades de carne de bovino que produzem.

Estas barreiras estão amplamente elencadas em (Silva, 2007) que refere que desde 2004 o Brasil é o principal produtor mundial de bovino e aves, mas a imposição arbitrária de obstáculos ao comércio como de Barreiras Técnicas (TBT) e a Aplicação de Medidas Sanitárias e Fitossanitárias (SPS) têm limitado sobremaneira a capacidade exportadora do país.

Assim, não encontramos nos estudos de países com maior capacidade produtiva as barreiras exportadoras que se adequem ao contexto português do setor suíno, tornando-se crucial falar com as empresas, entender o seu contexto e o dos mercados em que operam e encontrar quais as barreiras que se mostram como mais relevantes ao impedimento do crescimento do seu negócio internacional.

Existem vários modos de internacionalização, como exportação direta ou indireta, subcontratação ou operações de montagem e licenciamento; investimento em filial estrangeira, *joint venture* ou subsidiária integral (Wach & Wehrmann, 2014).

A exportação é definida por Kahiya (2018) como a expansão das operações comerciais em localizações geográficas que são novas para a organização e assumem-se como uma das formas mais simples de internacionalização, sendo por isso na maior parte dos casos a forma de internacionalização selecionada pelas empresas (Abreu, 2015).

Para Ahmed (2006), a proximidade com mercados estrangeiros, as reduzidas possibilidades de crescimento nos mercados internos, as expectativas económicas, a capacidade de produção subutilizada e as oportunidades para diversificar são algumas das principais razões para as empresas desejarem exportar mais, aumentando a probabilidade de sobrevivência das PME, ajudando-as a superar dificuldades nos mercados nacionais e reduzindo a volatilidade dos negócios.

A internacionalização das empresas apoia o desenvolvimento económico do mercado doméstico porque cria empregos apoiados em novas competências, é uma fonte de divisas, alavanca o avanço tecnológico e melhora o padrão de vida do país (Fernández-Ortiz, 2010; Leonidou, 2004).

No caso concreto do agronegócio, de acordo com Abreu (2015), as exportações são importantes porque ampliam os mercados para a agricultura, permitem às empresas locais competirem em outras geografias, levam à aplicação de novas tecnologias e ao pagamento de responsabilidades externas e incrementam o rendimento médio através da entrada de divisas, representando um aumento do nível de vida.

Por essas razões, exportar passou a ser muito importante para a política económica de todos os países, pelo que muitos governos estão focados na abertura de mercados e na redução do impacto das barreiras tarifárias e não tarifárias que limitam o alcance potencial das exportações (Abreu, 2015).

É importante estudar as barreiras à exportação, pois traduzem-se numa importante forma de prever o processo de exportação entre as pequenas e médias empresas (Morgan, 1997).

O agronegócio português enquadra empresas dos setores agrícola, da pecuária, das pescas e da indústria transformadora dos seus produtos primários. Estas empresas operam sob um conjunto de regras que mesmo no próprio país são distintas já que são orientadas por organismos setoriais também distintos, e por isso respondem a diferentes tipos de desafios.

Porém, globalmente ainda se trata de empresas maioritariamente de propriedade e gestão familiar, que gerem parcelas ou explorações de pequena dimensão à escala europeia e mundial, enfrentam uma procura interna concentrada ou uma forte concorrência das importações comunitárias (Pinho, 2010).

Ao nível da capacidade produtiva, a reduzida dimensão ou dispersão das explorações impede muitas vezes investimentos na mecanização e automatização das mesmas, reduzindo por esta via a competitividade dos seus preços (Pinho, 2010).

Com as alterações climáticas, há também a considerar os riscos naturais, ambientais e sanitários na gestão da produção, pela inconsistência que podem provocar na

disponibilidade de produtos. As fortes imposições de regras de biossegurança, e de bem-estar animal são outro dos focos com que se depara o agronegócio (Paiva, 2022)

Para fazer chegar estes produtos aos mercados de destino, o agronegócio português sofre ainda muitas vezes dos elevados custos logísticos suportados pela localização periférica. Estes custos logísticos são mais elevados ainda por se tratar de produtos que necessitam de temperatura controlada, validades curtas e perigo de alterações organoléticas.

Algumas destas empresas, por serem maioritariamente PME, enfrentam dificuldades para captar novas fontes de financiamento (alavancando-se em financiamento bancário) e apresentam uma forte dependência de mão de obra intensiva baseada na necessária integração de migrantes, o que representa dificuldades de formação, manutenção de equipas e comunicação (Paiva, 2022).

Estes são também desafios enfrentados pelo setor suíno português, que pela sua dispersão geográfica representa um importante veículo de coesão económica e social de algumas regiões do país.

Por outro lado, é um setor de atividades complexas que se desenrolam entre a alimentação, reprodução, engorda, abate, desmancha e indústria.

O desenvolvimento das exportações é um tema atual e um vetor estratégico para estas empresas que se movem num mercado interno de pequena dimensão.

Existe uma lacuna de investigação sobre quais as reais razões que têm levado a que o volume médio de exportações do setor se mantenha reduzido. Podemos encontrar um reduzido número de estudos ou publicações relativas a barreiras às exportações do agronegócio português em geral, mas nunca foi feita a análise dos impeditivos ao crescimento das exportações de suíno e seus transformados.

Esta pesquisa torna-se fundamental porque ajuda a definir quais as reais prioridades no desenvolvimento da estratégia de exportação das empresas deste setor e permitirá traçar linhas de atuação individuais ou em consórcio de empresas.

Quais as principais barreiras que condicionam o crescimento das exportações das empresas portuguesas do setor da carne de suíno?

Com o estudo pretende-se colocar as empresas a refletir sobre o meio que as rodeia, como se relacionam com os principais *stakeholders*, o enquadramento legal que as circunda, quais as suas forças e as suas debilidades para encontrar as razões que efetivamente têm castrado o crescimento das suas exportações.

A metodologia utilizada baseia-se numa fase inicial de estudo da bibliografia existente que permita elencar as principais barreiras encontradas pelas empresas do agronegócio que procuram aumentar as suas exportações, e partindo do geral para o particular, procurar através de entrevistas perceber se essas condicionantes se aplicam às empresas do setor suíno, bem como identificar barreiras novas até agora não mencionadas na literatura.

Estas empresas são muito diferentes entre si, por terem dimensões e estruturas organizacionais distintas, se encontrarem em diferentes estágios de desenvolvimento ou em diferentes setores da fileira das carnes. Para tornar as respostas mais reveladoras dos reais desafios de cada empresa, procurou-se obter respostas apenas de entrevistados com perfil de quadro superior com responsabilidades na exportação ou na maior parte dos casos por parte dos gerentes ou administradores.

Após essas entrevistas, foram analisadas as transcrições das mesmas e com o apoio do software *Nvivo* explanadas quais as principais barreiras mais severas, aquelas que são condicionantes para mais empresas e se estas barreiras já haviam sido identificadas na revisão de literatura inicial ou se trata de barreiras novas.

Após essa análise qualitativa resultante da codificação inicial, foram agregadas barreiras com grande grau de correlação ou similaridade permitindo simplificar a comparação entre as barreiras identificadas na revisão de literatura e as identificadas pelas empresas do setor.

O estudo termina com as conclusões, como “faróis” para os principais obstáculos a ultrapassar na trajetória de expansão das exportações do setor suíno português.

2 Revisão da Literatura

Barreiras à exportação são restrições que inibem os produtores de iniciar, desenvolver e sustentar as suas operações comerciais em mercados estrangeiros (Leonidou, 1995b). Estas restrições trazem implicações negativas para os países exportadores (como oportunidades perdidas e menos rentabilidade dos negócios), principalmente quando o mercado interno está saturado, de reduzida dimensão ou baixo poder de compra (Peggy Schrobback & Klinken, 2024).

Alguns autores como Groke & Kreidle (1967), Pinney (1971) e Simpson & Kujawa (1974) dedicaram-se desde a década de 60 ao estudo das principais barreiras à exportação, sendo que a maioria dos estudos se encontra aplicado a países de maiores dimensões como EUA e Canadá, Austrália, China ou Rússia (Kahiya, 2018).

Para Kahiya (2018) existem obstáculos que desencorajam as empresas não exportadoras a iniciarem o processo, inibem a expansão internacional em curso dos atuais exportadores, induzem à desmotivação pela internacionalização e dissuadem ex-exportadores de voltarem a exportar.

Morgan (1997) defende que é importante estudar de que forma os estímulos e as barreiras à exportação se podem expressar, pois dessa forma será mais fácil prever e promover o processo de exportação entre as pequenas e médias empresas.

Os autores Suarez-Ortega (2003), Fernández-Ortiz (2010), Carneiro (2011) e Kahiya (2016) classificam as principais barreiras em categorias, sendo que o modelo mais citado na bibliografia é o de Leonidou (1995), que desde essa data se dedica a estudar as barreiras à exportação.

2.1 Barreiras à Exportação segundo Leonidas Leonidou

O enorme contributo de Leonidou é baseado no estudo de trabalhos empíricos anteriores e na sistematização da perceção das barreiras por parte dos gestores. Apresentado inicialmente em 1995 (Leonidou, 1995b), o modelo teve posteriores desenvolvimentos nos anos seguintes (Leonidou, 2000) e (Leonidou, 2004).

No seu primeiro trabalho (Leonidou, 1995b), fornece uma avaliação empírica das percepções dos não exportadores sobre os fatores que dificultam o início de atividades de exportação, baseando-se na experiência recolhida junto de 112 empresas industriais do seu país (Chipre), representando a sua primeira tentativa de classificação das barreiras à exportação, como podendo ser de ordem interna ou externa à atividade da empresa.

O autor identificou que a existência de informação limitada para localizar e analisar os mercados estrangeiros tinha um maior efeito inibidor sobre o comportamento das exportações e que a influência de algumas barreiras à exportação variava de acordo com determinados parâmetros metodológicos (Leonidou, 1995). No mesmo estudo, os problemas de concorrência foram também identificados como um dos principais entraves ao crescimento das exportações, não tendo sido identificadas, porém, diferenças significativas entre as principais barreiras identificadas nos diversos setores de atividade industrial.

Posteriormente, Leonidou (2000) utilizou uma amostra de 100 exportadores industriais baseados no Chipre (visto como um país em desenvolvimento) para se centrar nas barreiras encontradas. A competitividade das exportações foi vista como a principal força de obstrução.

Porém, dada a força de outros fatores e a forma como estes se aplicavam à quase generalidade das empresas, as barreiras à exportação foram classificadas em seis categorias:

1. Restrições de recursos;
2. Entrada no mercado externo/dificuldades operacionais;
3. Diferenças ambientais entre o país de origem e o destino das exportações;
4. Pressões competitivas / concorrência no mercado destino;
5. Burocracia e legislação de exportação;
6. Falta de apoio dos governos e instituições públicas.

De forma a tornar o estudo desta temática mais geral, o autor realizou em Leonidou (2004) uma investigação que abrangeu uma vasta gama de sectores industriais, desde fabricantes de produtos de consumo até indústrias mais pesadas como automóvel ou metalomecânica.

Na sua pesquisa encontrou 49 barreiras à exportação extraídas da revisão sistemática de 32 estudos empíricos realizados entre 1967-2000, e dos inquéritos realizados junto destas empresas, tendo no final considerado um total de 39 barreiras internas e externas como relevantes, significativas e comuns.

Após revisão das barreiras encontradas, Leonidou (2004) percebeu que a forma mais sistemática de catalogar as barreiras seria através de critérios relacionados com o ambiente em que cada uma delas se revela: no interior da organização ou na envolvente externa da mesma.

Barreiras Internas

Para este autor, as barreiras internas estão associadas à abordagem da empresa aos negócios de exportação e aos recursos ou capacidades organizacionais, caracterizando-se como informacionais, funcionais (recursos da empresa) e de mercado.

No que respeita às barreiras informacionais, estas referem-se a problemas na identificação, seleção e contacto com mercados internacionais devido a ineficiências de informação. Para (Narayanan, 2015), as empresas que possuem a quantidade certa de informação enfrentam menos incerteza que empresas com menor grau de conhecimento.

O mesmo autor (Narayanan, 2015) reforça a importância do modelo de Uppsala que explica a internacionalização como um processo de desenvolvimento gradual que ocorre em etapas com o acumular de informação e conhecimento de todas as etapas.

Nos estágios iniciais, a empresa desenvolve-se no mercado interno e não se aventura por falta de conhecimento sobre mercados e operações externas. À medida que o conhecimento da empresa cresce, também cresce a sua internacionalização, em etapas incrementais.

Para Leonidou (2004) as empresas deparam-se com dificuldades diversas para localizar e analisar mercados estrangeiros, obter dados desses mercados, identificar oportunidades de negócios internacionais, e encontrar formas de entrar em contacto com clientes no exterior.

Na perspectiva do mesmo autor, na maior parte dos casos, a distância que separa vendedores e compradores dificulta a comunicação entre as duas partes. Assim sendo, as empresas devem ter uma abordagem diferente para fazer pesquisa em mercados externos, não podendo mimetizar a pesquisa de oportunidades no mercado interno. O acesso muito limitado a listagens atualizadas de potenciais clientes, revela-se muito comum nas respostas obtidas das empresas.

No que respeita às barreiras funcionais ou de recursos, a ineficiência e insuficiência nas diversas funções da empresa, como sejam, falta de recursos humanos, incapacidade de aumentar a produção ou limitações financeiras para sustentar o projeto internacional, são alguns dos principais obstáculos identificados e estudados por Leonidou (2004).

Em muitos casos verifica-se inadequação do pessoal de exportação (quer seja por falta de preparação ou por insuficiência de recursos), reduzida capacidade de produção disponível e escassez de fundo de maneio para apoiar o processo de exportação.

A gestão desempenha um papel crítico na seleção, entrada e expansão em mercados estrangeiros, ao projetar estratégias de marketing e exportação e na condução dos negócios com clientes estrangeiros, pelo que, o pouco tempo que os gestores dedicam ao desenvolvimento do processo de exportação é outra barreira que para Leonidou (2004) e Pinho (2010) condiciona sobremaneira o desenvolvimento do processo exportador das empresas.

Esta barreira está associada ao conceito de miopia da gestão, no sentido em que os próprios empresários ou líderes revelam incapacidade em se focar no longo prazo, priorizando resultados imediatos e o dia a dia em detrimento de uma visão mais ampla do mercado e do futuro, o que leva à falta de inovação, perda de competitividade e pode resultar no declínio do negócio. Para Leonidou (2004) se exportar faz parte da estratégia da empresa, o envolvimento da administração é fundamental.

Nas empresas mais pequenas as decisões de negócio são geralmente tomadas por um único decisor que não tem tempo para lidar com outras atividades além daquelas que ocorrem no mercado interno. Dessa forma, pelo baixo compromisso e foco dado à função exportadora, mais difícil ainda será atrair recursos humanos capacitados para desenvolver atividades de exportação. A falta de pessoal de exportação treinado para lidar com o volume de trabalho exigido pelas operações de exportação é por isso outra das barreiras de recursos

a que Leonidou (2004) dá mais ênfase. A falta de conhecimento especializado e experiência para lidar com tarefas de negócios de exportação, o manuseamento de documentação, os aspectos logísticos ou comunicação com clientes estrangeiros, são identificadas como barreiras fortes pela maioria das empresas não exportadoras, ou exportadoras iniciais estudadas.

No mesmo estudo, o autor considera que é fundamental a especialização de recursos como a formação em línguas e a aposta numa educação multicultural, já que os problemas em falar línguas estrangeiras, e as dificuldades em ser exposto a culturas estrangeiras levam a que os recursos não consigam obter experiência prática em exportação.

Com o mesmo nível de importância, Leonidou (2004) dá ênfase à barreira de recursos relacionada com a falta de capacidade produtiva, já que muitas empresas vêm a exportação como uma atividade empresarial periférica, realizada apenas se houver excesso de capacidade produtiva para o mercado interno e como uma mera extensão deste ou aproveitamento de uma estrutura comercial existente. Muitas das empresas gostariam de exportar mais, mas não têm capacidade de alavancagem da sua capacidade produtiva, e esse aspeto é um entrave limitante desde o primeiro momento.

Complementarmente, Leonidou (2004) deixa claro que sem robustez de capacidade financeira (fundo de maneo) as empresas não conseguem fazer face aos grandes gastos em pesquisas de mercados estrangeiros, organização e realização de visitas a clientes estrangeiros, ou mesmo adaptar as suas estratégias de comunicação e marketing.

O acesso e as condições de crédito financeiro assumem, assim, um papel mais que vital, pela importância (por exemplo) da disponibilidade das cartas de crédito e outros produtos documentários utilizados para financiar as exportações.

A entrada no mercado exige normalmente um período longo e um esforço de investimento pesado, pelo que a impossibilidade de acesso a financiamento e produtos de mitigação do risco de crédito é uma das barreiras internas de acesso ao mercado que o autor mais identificou nas suas abordagens de Leonidou (2004) e Leonidou (2000).

Assim, em Leonidou (2004) são definidas como estatisticamente relevantes 16 barreiras de acesso ao mercado, dizendo estas respeito a política e competitividade de preços, promoção dos produtos, processos logísticos, disponibilidade de canais de distribuição, padrões de qualidade do produto, mas também a necessidade de obter uma representação

confiável e os altos custos de transportes e seguros são barreiras consideradas críticas para a maioria das empresas que se encontram em processo de desenvolvimento das exportações

Para o autor, o preço é sempre uma variável determinante, condicionada pelo perigo do aumento de custo pelas pequenas séries de produção ou necessidade de modificação do produto ou da embalagem, pela existência de custos relacionados com o próprio processo de exportação, serviços de transporte e dos impostos com que os produtos são sobrecarregados na entrada do mercado.

A competitividade dos preços também pode ser distinta de país para país de destino pela estrutura de custos de produção, distribuição e logística; pela adoção de práticas de dumping dos concorrentes ou pelo simples, mas muito relevante facto, de existirem políticas governamentais de subsidiação da produção local (Leonidou 2004).

Por essas razões, e pelo facto de não conseguirem competir pelo preço (também pela ausência de escala) os pequenos exportadores tentam operar em nichos de mercado, competindo pela diferenciação e criação de valor e não numa base apenas relacionada com a competitividade dos seus preços (Doole e Lowe 2001).

Pela forte percepção desta barreira pelos gestores, Leonidou (2004) reforça a necessidade de as empresas terem políticas de marketing distintas para cada mercado, já que a alteração do comportamento do consumidor traz uma necessidade de ajustamento da política de promoção e comunicação a cada mercado.

Assim, o mesmo autor em Leonidou (2004) vinca que a comunicação em marketing necessita dos mais elementares ajustamentos, dadas as variações na composição do público-alvo ou as diferenças culturais que não convém ignorar. Em sentido idêntico podem ser percebidos pelos gestores os obstáculos sentidos ao nível da promoção dos produtos da empresa, a indisponibilidade de meios de comunicação que façam passar a mensagem da empresa, a frequência e duração da publicidade ou a falta de meios para avaliar a real eficácia dos investimentos em promoção e marketing.

No que respeita aos produtos com que as empresas tentam captar clientes externos, o autor realça neste estudo que a necessidade de desenvolvimento de novos produtos é outro dos obstáculos que as empresas sentem, dada a relutância destas em desenvolverem produtos para necessidades específicas do mercado estrangeiro e a importância de não se ver a

exportação apenas como uma atividade marginal em que o excesso de produção possa ser absorvido.

No caso particular das PME, Leonidou (2004) realça que estas estão numa posição inferior no que respeita à motivação para desenvolver novos produtos devido à falta de expertise da gestão, ausência de capacidades de pesquisa e desenvolvimento e financiamento limitado.

Como resposta a esta limitação, este autor dá relevo à importância de alianças estratégicas com outras empresas experientes na introdução de novos produtos internacionalmente e da adaptação do design do produto. Esta adaptação tem alguns perigos que deverão ser acautelados, como sejam: o aumento dos custos unitários devido à falta de escala; fraca organização e controlo das operações de exportação; variações nas atividades de apoio ao marketing exterior, por exigirem uma estratégia de comunicação distinta.

Para Leonidou (2004), apesar de as empresas sentirem a necessidade de adaptação de produtos aos mercados, convém antecipadamente fazer uma avaliação de prós e contras desta customização do produto.

Ainda relativamente aos produtos oferecidos para comercialização nos mercados externos, muitas vezes esses mercados têm exigências de qualidade, fitossanitárias ou de biossegurança diferentes e de nível superior.

Esta situação torna-se um problema real em países com consumidores que buscam uma qualidade de vida superior à que se verifica no mercado doméstico da empresa, ou quando os governos desses países desejam aumentar as medidas de proteção e saúde da população do país anfitrião e o exportador é obrigado a suportar custos adicionais (Leonidou, 2004).

Também as embalagens podem transformar-se numa das mais fortes barreiras relacionadas com os mercados de destino, já que muitos produtos para serem vendidos no exterior devem ser embalados em determinado formato para se obter segurança no transporte e mais fácil armazenamento e manuseio (Leonidou, 2004).

Ainda respeitante à embalagem, Leonidou (2004) esclarece que há cuidados a ter na observação de instruções de utilização, idiomas das informações exigidas pelo país anfitrião, prazo de validade, tipo de ingredientes ou outras menções de rotulagem obrigatórias em cada

um dos mercados. Embora importantes, por representarem um obstáculo, as adaptações e necessárias aprovações das embalagens e alterações de rotulagem são dispendiosas e também demoradas (por dependerem da análise de organismos do mercado destino).

No que respeita principalmente a produtos de consumo ou equipamentos, a necessidade de um serviço pós-venda credível, funcional e competente revela-se essencial para permitir às empresas conquistarem e manterem mais mercados. As variações nas condições de utilização, nas práticas de mercado e um cenário físico distinto exigem um serviço pós-venda adaptado a cada país (Leonidou, 2004). Ao contrário das maiores empresas, as mais pequenas encontram maiores dificuldades em oferecer este serviço devido a limitações de recursos humanos, financeiros e afins.

Para o mesmo autor, as operações logísticas complexas são outra das barreiras internas que os gestores mais percecionam já que os atrasos no transporte, a existência de meios de transporte adequados, as flutuações da procura ou outros eventos inesperados poderão gerar problemas de qualidade dos produtos ou escassez no mercado de destino que se poderão traduzir numa imagem não credível, levando a empresa a perder vendas e lucros (pelos custos adicionais de transporte para reabastecer o mercado rapidamente).

Estas barreiras à fluidez na cadeia de abastecimento ou logísticas poderão também ser vistas como barreiras externas que escapam ao controlo da empresa, como são os casos de inexistência de transportes de frio com rotas para determinados mercados, falta de competitividade dos preços de transporte para quantidades pequenas ou destinos mais periféricos ou simplesmente inexistência de cadeias logísticas no mercado de destino.

Por essas razões, Leonidou (2004) realça que é tão importante encontrar no exterior instalações logísticas de armazenamento adequadas para poder contar com um fluxo constante, obter entregas atempadas e manter altos níveis de qualidade do produto. Este problema torna-se mais grave em países com extensos territórios para cobrir e onde há necessidade de um sistema de armazenagem múltiplo (Cateora et al., 2005).

Estas dificuldades de cariz logístico e de operações levam em muitos casos à necessidade de as empresas constituírem seguros de mercadorias e de responsabilidade civil de produtos específicos para determinados mercados, traduzindo-se numa outra barreira (Leonidou, 2004) e que tem um impacto direto na competitividade dos preços.

Na sua entrada no mercado, para Leonidou (2004) é crucial que as empresas definam claramente quais os canais de distribuição em que desejam apostar, seja via distribuição direta ou através de várias camadas de distribuição. O mesmo autor reforça que não existem fórmulas certas para todos os mercados, pelo que o formato de distribuição deverá adaptar-se em função das condicionantes de cada mercado, como sejam: a existência de uma fileira estruturada, a tipologia das infraestruturas existentes, o nível de confiabilidade das empresas que operam no mercado ou a capacidade técnica e financeira dos parceiros.

Pela complexidade da tarefa, Leonidou (2004) defende em alguns casos ser mais fácil aproveitar um sistema já estabelecido por outro exportador que vende produtos complementares já que a montagem de canais de distribuição direta exige mais recursos e riscos e desfoca a organização do seu negócio principal, pela atenção e controlo que exige.

Leonidou (2004) considera também que no caso de existirem serviços de consultoria de empresas de gestão de exportação, esta é a forma mais segura de abordar o mercado pela primeira vez, quer seja pelo conhecimento dos principais riscos como da proximidade ao mesmo. Neste campo o mais difícil em muitas situações é encontrarem-se empresas com conhecimento específico do negócio e das especificidades do mesmo, dos seus processos de negociação, logística, distribuição, promoção, constituição de preços e pós-venda.

Por isso, obter uma representação confiável é uma das principais barreiras identificada pelo autor, já que a distância física faz com que a empresa tenha menos controlo sobre os intermediários e isso gera uma inevitável dependência do mesmo devido aos acordos celebrados, à dificuldade em encontrar outro intermediário ou à necessidade de visitas frequentes ao mercado externo.

Em muitos mercados é difícil encontrar representantes que atendam a requisitos estruturais, como cobertura territorial, solidez financeira e instalações físicas; a requisitos operacionais, como sortido de produtos, logística e armazenamento; a requisitos comportamentais, como a reputação junto de potenciais compradores ou requisitos do relacionamento dos parceiros com as entidades públicas locais (Leonidou, 2004).

Barreiras Externas

No contexto externo às empresas, Leonidou (2004) sistematizou como verificáveis barreiras que se devem a procedimentos de exportação, políticas governamentais, tarefas e questões decorrentes quer do ambiente doméstico como do mercado anfitrião em que a empresa opera, como sejam, a estabilidade e orgânica de funcionamento dos governos e instituições públicas locais, as infraestruturas existentes e o sistema logístico do mercado alvo.

Para Leonidou (2004), o desconhecimento de procedimentos, as falhas de comunicação, as cobranças lentas e as burocracias a cumprir nas operações de exportação são algumas das principais barreiras externas de carácter processual.

O acesso a cada um dos mercados traz a necessidade de cumprimento de novas burocracias alfandegárias, pelo que muitas empresas recorrem a agências governamentais, instituições financeiras ou mesmo consultoria especializada para suprir estes obstáculos.

Estas barreiras trazem uma maior necessidade de entreaajuda e comunicação entre exportador, agentes, parceiros e entidades locais.

Devido às grandes distâncias geográficas e psicológicas ou a diferenças de índole cultural ou tão somente pela diferença horária entre países, para Leonidou (2004) torna-se fácil o surgimento de mal-entendidos, o fraco controle sobre atividades nos mercados exteriores, o atraso na tomada de decisões ou o surgimento de problemas que advém da inexistência de procedimentos de feedback adequados.

Por essa razão em Johanson (2009) e Johanson (2017), os autores vieram explanar a aplicabilidade aos dias de hoje do modelo Uppsalla desenvolvido nas décadas de 70 e 80 pelo próprio Jan Johanson e por Finn Wiedersheim-Paul. Este descreve a internacionalização das empresas como um processo gradual, baseado na acumulação de conhecimento e no aumento do comprometimento com mercados estrangeiros ao longo do tempo, enfatizando a importância da distância psíquica (diferenças culturais e de linguagem) e a progressão através de etapas, como exportação e, eventualmente, investimento direto estrangeiro, influenciada pela aquisição de experiência e o desenvolvimento de redes de negócio.

As empresas tendem a entrar em mercados que são psicologicamente próximos, considerando as diferenças em língua, cultura e outros fatores, antes de expandir para mercados mais distantes.

Uma outra barreira processual para Leonidou (2004) decorre das dificuldades de cobrança de fundos. As empresas estão muitas vezes desesperadas em exportar, os compradores solicitam mais crédito e quem exporta não acautela os riscos de crédito ou desconhece mecanismos de mitigação do risco.

Por outro lado, principalmente nos países em desenvolvimento e com elevadas taxas de inflação, o comportamento dos governos locais no que respeita às políticas restritivas de saída de divisas é outro obstáculo processual que as empresas enfrentam nesses mercados destino, e que é descrito como desmotivador da atividade exportadora (Kahiya, 2018).

Como um dos maiores obstáculos externos às exportações, Leonidou (2004) menciona as barreiras governamentais como dizendo respeito à ação ou inação dos governos, do país exportador ou do mercado destino. Estas barreiras acabam por se traduzir em regras e regulamentos desfavoráveis, sendo importante distinguir se ocorrem no país de origem do exportador ou se são encontradas no ambiente do mercado externo (Leonidou, 1995).

Como forma de proteção às importações, certos países hostis proíbem a venda de determinados produtos ou restringem a importação de produtos baseados em motivos de segurança ou saúde nacional e política externa (Leonidou, 2004).

A falta de apoios do governo ou de agências governamentais que permitam a participação em feiras e missões empresariais ou o fornecimento de dados básicos de mercado relativos aos principais mercados alvo para cada tipo de indústria são uma das principais barreiras externas de índole governamental. Contudo, a assistência oferecida pelas agências de promoção das exportações não atende em muitos casos às necessidades específicas de pequenas empresas, nem levam em linha de conta o seu estágio de desenvolvimento na atividade exportadora (Narayanan, 2015).

Existem também barreiras relacionadas com as diferenças de hábitos e atitudes de clientes estrangeiros, sendo identificadas por Leonidou (2004) como resultando de variações topográficas e climáticas, tamanho e estrutura dos agregados familiares, nível de compreensão técnica, nível de rendimento, padrões educacionais ou os seus costumes.

Esta barreira é tanto mais forte nas empresas que não têm uma capacidade de adaptação da sua estratégia, e que sentem dificuldade na aplicação de uma estratégia de nicho que lhes permita competir no exterior e se adapte a clientes e concorrentes com hábitos e padrões distintos.

Por fim, Leonidou (2004) encontra por parte dos gestores forte percepção de barreiras ambientais pelo facto de terem dificuldade em prever premissas económicas, político jurídicas e socioculturais de forte volatilidade.

As condicionantes económicas de cada mercado, os elevados níveis de desemprego ou a falta de formalidade dos negócios, levam em muitos casos à procura por produtos mais baratos.

Também a instabilidade das taxas de câmbio ou as pressões das inflações elevadas traduzem-se na necessidade de acordos de pagamento em moedas mais estáveis.

Em Leonidou (2004) e (Leonidou, 2000) o autor identifica ainda outros fatores económicos, sociais e políticos como a grande dívida externa, a dificuldade de repatriação de fundos, o fundamentalismo religioso, a tensão étnica, o alto grau de corrupção, os regimes autoritários, os conflitos com países vizinhos ou o controlo militar que se traduzem em enormes barreiras ao comércio em determinados mercados.

Quando estes obstáculos não são suficientes para travar a iniciativa exportadora das empresas, os governos aplicam, em muitos casos segundo Dragas (2016) tarifas de exportação, ou regras e regulamentos rígidos como restrições de entrada, controlo de preços (particularmente em economias inflacionárias) e/ou taxas especiais de imposto que aumentam o preço dos produtos ou outras subtilezas administrativas como quotas e embargos que levam ao mesmo efeito final (Leonidou, 2000).

Para lidar com estes obstáculos, (Leonidou, 2004) refere como estruturante a necessidade de nomeação de gestores com visão internacional, e a sua participação em métodos de formação e formação intercultural ou viagens de campo para mercados estrangeiros, com o objetivo de perceber as diferenças de escrita e linguagem verbal e não verbal (linguagem corporal), e assim melhor interpretar o contexto da cultura e facilitar o processo de comunicação com várias audiências no mercado externo.

Percepção de barreiras pelos gestores

Em resumo, (Leonidou, 2004) reconhece que os principais obstáculos internos ao crescimento das exportações das empresas são a escassez de informação e de capital de fundo de manuseio e os desafios externos são principalmente as diferenças de hábitos dos clientes e a forma como lidar com as diferenças culturais de cada mercado.

A falta de assistência e de incentivos governamentais assumem também um importante papel, apesar de em geral as barreiras internas serem mais facilmente controláveis.

Por outro lado, Leonidou (2004) identificou que o impacto de determinadas barreiras é muito variável e depende da organização e modelo de gestão ou do ambiente histórico das empresas, mas há barreiras relacionadas com ineficiências de informação, competitividade de preços, hábitos de clientes estrangeiros e obstáculos político econômicos que se tornam gerais a todas as empresas ao longo do processo de desenvolvimento das exportações.

Ainda assim, para Leonidou (2004) à medida que as PME se tornam internacionalizadas (estágio de internacionalização), os problemas relativos a áreas funcionais de marketing, finanças e operações tendem a diminuir, mas empresas no mesmo estágio de exportação podem sentir as barreiras de forma diferentes.

Além disso, a mesma empresa pode perceber a mesma barreira de forma diferente em diferentes momentos e em relação a diferentes destinos de exportação. A competência dos decisores, a antiguidade da empresa e a sua dimensão são características que podem também fazer alterar a percepção de algumas barreiras à exportação.

Por exemplo, as empresas cujos decisores são incompetentes, avessos ao risco e introspectivos têm maior probabilidade de perceber mais obstáculos à exportação do que aquelas cujos gestores capazes assumem riscos e têm políticas de gestão do negócio orientadas para o exterior (Leonidou, 2004).

Da mesma forma, Leonidou (2000) considera que as empresas jovens são geralmente mais sensíveis às barreiras à exportação, em comparação com aquelas que estão no mercado há muito tempo.

Também, Karakaya (2012) e Leonidou (2004) demonstraram que o tamanho (dimensão) da empresa tem impacto na percepção das barreiras à exportação e no

desempenho das exportações, acreditando que quanto menos funcionários ou volume de negócios tiver uma empresa mais vulnerável será a barreiras associadas a limitações de recursos, dificuldades operacionais e restrições de operacionalização e gestão comercial dos negócios externos.

Para Kahiya (2018) os fatores demográficos costumam ser os mais estudados: *status* de exportação, tamanho da empresa, setor industrial, a intensidade/nível de envolvimento (estágio) das exportações, mas o envolvimento ou experiência internacional dos gestores, o comprometimento e o vínculo da propriedade (capacidade de fazer *networking* ou empreendedorismo) entram em cada vez mais estudos

Para minimizar o impacto de cada um dos obstáculos à exportação, Leonidou (2004) aconselha os gestores de PME a anteciparem e identificarem as barreiras; a priorizarem esses problemas; a diagnosticarem cada uma das causas; a tomarem medidas corretivas e a monitorizarem o progresso da sua resolução.

No que ao papel dos governos diz respeito, Narayanan (2015) defende que devem ajudar as empresas no processo de crescimento das exportações e equilíbrio da balança comercial, já que estas aumentam as reservas cambiais, reduzem os níveis de desemprego, aumentam a capacidade técnica das empresas e melhoram os padrões de vida da sociedade em geral.

Para Leonidou (2004) o investimento em seminários de capacitação informacional, pesquisa de mercados, melhoria de capacidades de exportação, procedimentos de exportação e estratégias de marketing de exportação, aprendizagem de idiomas em sala de aula, preparação de documentação, formação em termos de comércio internacional e técnicas de exportação são *drivers* que todos os governos deveriam seguir e para isso devem criar políticas públicas assentes nesta estratégia de absorção de conhecimento.

Karakaya & Yannopoulos (2012) reforçam que o apoio à exportação ajuda na orientação para o crescimento, contactos e intensidade de conhecimento, mas não resolve o problema da falta de competência das empresas, o seu receio de não receber os pagamentos de clientes estrangeiros ou as barreiras processuais, comprovando que mais apoio à exportação não se traduz diretamente em mais exportações, embora possa ter um impacto indireto positivo.

2.2 Barreiras à exportação, no prisma de outros autores

Suarez-Ortega (2003) classifica as barreiras à exportação em 4 categorias:

- a. barreiras de conhecimentos de exportação;
- b. restrições de recursos internos (financeiros, pessoal, capacidade produtiva, parceiros bancários capacitados, etc.);
- 3 barreiras processuais;
- d. variáveis exógenas (como relação com os governos ou equilíbrios de oferta e procura).

Para a investigadora, a percepção destas barreiras difere entre estádios de exportação, opinião partilhada por Leonidou (1995a).

Suarez-Ortega (2003) baseou o seu estudo na análise de percepção de cada um dos quatro tipos das barreiras e a sua relação negativa com o envolvimento de uma empresa nas exportações ou com a sua capacidade produtiva.

No estudo que Suarez-Ortega (2003) desenvolveu sobre as barreiras à exportação encontradas por 286 empresas espanholas produtoras de vinhos com Denominação de Origem Controlada (DOC), as três barreiras com mais forte percepção junto dos gestores estão relacionadas com restrições de recursos (conhecimento, financiamento e pessoal especializado).

Por outro lado, as barreiras que menos percecionaram estas empresas foram são obstáculos que as empresas não conseguem controlar como taxas de câmbio, barreiras comerciais, falta de bancos locais, idioma e barreiras culturais nos mercados de destino.

Também Fernández-Ortiz (2010) agrupa as barreiras em quatro grupos: conhecimento e experiência, recursos, procedimentos e barreiras exógenas:

- conhecimento e experiência - comunicação, informação baseada na experiência;
- recursos - restrições humanas, financeiras e físicas;
- processual - logística e documentação;
- exógenas - institucionais e baseadas na indústria.

No que respeita à percepção das diferentes barreiras, Suarez-Ortega (2003) estudou ainda as diferenças entre empresas que:

- a) nunca exportaram e não tencionam fazê-lo;
- b) nunca exportaram, mas estão interessadas;
- c) exportaram marginalmente, mas a experiência tem sido dececionante (não pretendem voltar a fazê-lo dada a severidade das principais barreiras enfrentadas e aos eventuais resultados nefastos que obtiveram);
- d) experiência de exportação lucrativa, mas nos primeiros passos;
- e) exportadores experientes.

Assim, para Suarez-Ortega (2003) vale a pena classificar as empresas em quatro clusters, descartando as empresas do tipo c) por serem pouco expressivas:

- 1) Não exportadores – desinteressados;
- 2) Não exportadores – interessados;
- 3) Exportadores – iniciais;
- 4) Exportadores – experientes.

Para Peggy Schrobback & Klinken (2024) as barreiras podem ser externas quando estão mais relacionadas com o mercado (leis comerciais, tarifas, procura) ou internas quando estão relacionadas com a empresa (gestores, dados demográficos, características da empresa). Estes autores deram especial relevância ao estudo das barreiras externas.

Neste estudo setorial foram identificadas as seguintes cinco principais barreiras ao aumento das exportações do agroalimentar australiano: os altos custos mão obra, a falta de informação acerca da proveniência do produto, os riscos de produção, os riscos de mercado (como tensões geopolíticas) e os riscos financeiros (segurança de pagamentos e risco de taxa de câmbio).

No ponto de vista de Kahiya (2018) e Carneiro et al. (2011) as barreiras externas podem ser tarifas, riscos de produção, infraestrutura, concorrência exterior, redes/colaboração e as barreiras internas são por exemplo a capacidade do gestor/decisor, dados sociodemográficos dos seus colaboradores e gestores, dimensão e capacidade financeira.

Mas para Kahiya & Dean (2016) a influência das barreiras às exportações está totalmente conectada ao estágio de desenvolvimento das exportações.

Para tal, estes autores delinearão seis fases e estruturaram uma lista de barreiras, concluindo que as restrições de recursos, as barreiras de marketing, as barreiras de conhecimento e experiência e as barreiras aos procedimentos de exportação são “dependentes da fase de exportação” (Kahiya, 2016, p.79) embora tenham também concluído que estas barreiras existem mesmo quando comparamos as fases iniciais de desenvolvimento com as mais avançadas. Neste caso, sai reprovado o dogma de que existe uma relação inversa entre os estágios de exportação e a influência das barreiras à exportação.

Outros autores como Kahiya (2018); Leonidou (2004); Morgan (1997); Sousa et al., (2008) apresentam como principais grupos de barreiras:

a) regulamentação comercial: diretivas comerciais, tarifas/impostos, requisitos sanitários e fitossanitários (para minimizar riscos de biossegurança) e requisitos técnicos, formalidades pré-embarque, obtenção de licenças de exportação

b) mercado: elevada concorrência, falta de procura nos mercados de exportação, elevada procura do mercado interno, padrões de qualidade, ambiental ou ética (questões sociais alimentares), risco de mercado e financeiros

c) logística: fornecimento e distribuição, riscos de produção como pragas e condições atmosféricas, mão-de-obra, fretes

d) "ambiente" favorável: falta de capital, redes de exportação, informações de mercado, colaboração entre produtores, infraestruturas rodoviárias, ferroviárias, aéreas e portuárias

Numa outra perspetiva, segundo Lopes (2012), existem três tipos de restrições: tarifárias, não tarifárias e técnicas (impeditivas ou proibitivas e restritivas).

Também Pinho & Martins (2010) identificam as principais barreiras que podem explicar o facto das PME conseguirem exportar ou não.

Neste estudo de Pinho & Martins (2010), os não exportadores consideram a falta de conhecimento dos mercados potenciais, a falta de pessoal exportador qualificado, a falta de adequação técnica, o grau de concorrência no sector, a falta de assistência financeira

(instituições governamentais e financeiras), e a falta de recursos humanos qualificados como principais barreiras às exportações.

Em comparação, os exportadores consideraram o armazenamento e o controlo do fluxo físico do produto no mercado-alvo como a maior barreira. O papel dos agentes públicos e a importância das medidas que estes podem promover para minimizar ou aliviar o impacto inibidor percebido das barreiras nas decisões de exportação das PME, é outro ponto muito em foco.

Na abordagem de Pinho & Martins (2010), as redes de cooperação funcionam como trampolim para a empresa ganhar posição em mercados distantes, permitindo ultrapassar as principais barreiras. Da mesma forma Ghauri et al., (2003) realçam a importância do relacionamento pessoal, a experiência internacional dos gestores (viagens e idiomas) e a experiência de expatriados como facilitadores de uma maior capacidade das empresas para conseguirem construir redes de cooperação.

Esta forma de desenvolvimento da internacionalização das empresas é convergente com a abordagem de redes no modelo Uppsala revisto e já referido anteriormente. Para Johanson & Vahlne (2009), o ambiente empresarial é visto como uma teia de relacionamentos ou invés de fornecedores e clientes vistos de forma não conectada. Em sentido divergente a este modelo, as *born globals* têm-se revelado um excelente exemplo de como ultrapassar barreiras de forma mais rápida. Para Freeman et al., (2006), a falta de economias de escala e de recursos (financeiros e de conhecimento) e aversão à tomada de riscos são algumas das principais barreiras que enfrentam estas empresas pequenas, mas globais.

Segundo (Freeman et al., 2006) a tecnologia é a única vantagem competitiva que estas empresas têm à sua disposição, conectando competências em rede para desenvolver uma série de alianças e parcerias colaborativas com fornecedores, distribuidores e *joint ventures* baseadas no marketing *business-to-business*, alcançando assim um rápido crescimento internacional.

Em (Kahiya, 2018) o autor menciona que existem fatores que atenuam as barreiras à exportação, de entre os quais cinco são fatores demográficos: idade da empresa, tamanho da empresa, estrutura de propriedade, participação no mercado interno e rentabilidade da empresa

As empresas mais antigas têm rotinas estabelecidas e empresas maiores têm capacidade produtiva dedicada à exportação e amplo capital circulante para financiar exportações e um departamento com pessoal qualificado dedicado a exportações.

No mesmo estudo, o autor encontra fatores "conflitantes" com a organização de base, o estágio de exportação, a estratégia de expansão de mercado e a mudança institucional. Por exemplo, as barreiras de conhecimento vão baixando enquanto a percepção das barreiras processuais vai aumentando à medida que a empresa vai crescendo no processo de exportação.

As barreiras de recursos e as barreiras exógenas normalmente são impermeáveis às etapas de exportação. As barreiras de recursos são um tanto estáticas, pois a sua influência muda em resposta a alguns dados demográficos das empresas. A força das barreiras não vai declinando com o ultrapassar dos vários estágios do processo de exportação, pelo que não se dissipam necessariamente ao mesmo ritmo.

2.3 Barreiras à exportação – negócio Agroalimentar

Os produtos agroalimentares diferem dos outros manufaturados devido a: perecibilidade, segurança alimentar, riscos de biossegurança (por virem de zona rurais), desafios logísticos específicos (por exemplo, transporte em temperatura controlada) e de infraestruturas como redes rodó e ferroviárias (Peggy Schrobback & Klinken, 2024).

As exportações destes produtos provenientes do setor primário e da indústria transformadora acontecem principalmente para países que não conseguem produzir na mesma quantidade (ou variedade) para satisfazer as necessidades de população, devido a elevados custos de produção ou falta de garantias de segurança alimentar e nutricional.

Peggy Schrobback & Klinken (2024) concluíram no seu recente estudo sobre 3 sectores agroalimentares australianos que o entendimento sobre as barreiras à exportação na escala setorial e intersectorial agroalimentar é fragmentado.

Dadas as diferentes características dos sectores hortofrutícola, cárnico e da aquacultura, esperam-se severidades distintas perante as várias barreiras, pelo que há barreiras muito importantes para uns setores e nada relevantes para outros. Por exemplo, nas suas

conclusões Peggy Schrobback & Klinken (2024) a concorrência em mercados externos é severamente identificável para carne e hortofrutícola e pouco importante na aquacultura, pelo que há barreiras partilhadas, mas também existem desafios distintos que cada setor agroalimentar enfrenta.

No mesmo estudo, há barreiras semelhantes identificadas pelos três setores: elevados custos laborais, riscos financeiros e de mercado, falta de informação sobre proveniência e falta de força de marca e riscos de produção.

De entre os riscos financeiros e de produção, Peggy Schrobback, (2024) identificaram os perigos de pestes e pragas (com tendência para piorar com as alterações climáticas), que obrigam a mudanças nos sistemas de cultivo.

No que respeita à falta de informação e menções de rotulagem, (Peggy Schrobback & Klinken, 2024) concluíram que as empresas têm necessidade de fornecer informações sobre entidades produtoras, origens e processo de produção (melhorar a comunicação e posicionamento).

As barreiras com menos expressão identificadas em Peggy Schrobback (2024) são o fato de não haver raças ou variedades suficientes, a sustentabilidade ambiental dos produtos, os requisitos éticos e sociais no mercado externo, o cumprimento das regras ambientais resíduos e a falta de procura do produto australiano.

No que respeita à UE, Lopes (2012) defende que tem sido feito um esforço enorme para aumentar a sua competitividade agrícola no mercado mundial via aumento dos subsídios, ou da mesma forma Silva (2007) refere por exemplo os apoios ao armazenamento de produtos agrícolas congelados, como o caso da carne durante os ciclos de excesso de produção ou redução da procura.

Assim, para Lopes (2012), países menos desenvolvidos perdem competitividade na medida em que não têm capacidade para manter o apoio público ao setor agrícola.

Ainda Silva (2007) refere que apesar das várias rondas negociais, os países mais desenvolvidos impõem mecanismos restritivos, sejam de ordem técnica, sanitária, ambiental, laboral, segurança alimentar ou de preços mínimos, pelo que o autor defende a importância de se trabalhar numa harmonização dos regulamentos técnicos tomando por base as normas internacionais.

Quando o poder de compra (ou a procura) sobe a um ritmo muito superior à capacidade produtiva, há a necessidade de incrementos elevados de produção, e regularmente poderá resultar em problemas fitossanitários e de segurança alimentar, como o caso concreto do surto de peste suína africana que a China enfrenta desde 2018.

Como explica Silva (2007), os países desenvolvidos que antes impunham barreiras de todos o tipo aos países em desenvolvimento, revelam-se nestes momentos de escassez de oferta menos restritivos do que outros blocos, para equilibrar as relações de procura e oferta.

Para Lopes (2012) as empresas devem estudar o potencial importador dos principais países ou blocos de países, quais as vantagens comparativas com que se pode operar nesses mercados, quais as barreiras e tarifas existentes em cada bloco, os principais concorrentes caso as barreiras sejam eliminadas e qual o grau de aceitação desses produtos quando importados.

2.4 Barreiras à exportação – setor das carnes

Silva (2007) refere por inúmeras vezes situações relacionadas com o protecionismo dos principais blocos de países mais desenvolvidos relativamente às tentativas de exportação de países que possuem grande capacidade produtiva, como sejam por exemplo o Brasil ou a Argentina. Neste seu estudo sobre as barreiras não tarifárias que se aplicam às exportações de carnes brasileiras, o autor qualifica como mais restritivos os mercados da União Europeia, Japão e Hong Kong no que respeita às carnes de frango e bovino, sendo de acrescentar no caso deste último tipo de carne os grandes mercados consumidores de EUA (pelas apertadas normas fitossanitárias), Egito (pelas normas de abate Halal) e o Chile.

No que respeita à carne de suíno, os países que se apresentam como mais protecionistas são novamente a União Europeia, o Japão, a Argentina e a Rússia, embora apenas ocasionalmente e em função das necessidades de importação. Apesar da forte competitividade do sector das carnes brasileiras, as suas exportações são limitadas especialmente para países desenvolvidos como União Europeia, Japão e EUA, sendo os outros países menos restritivos, principalmente em medidas sanitárias.

No caso concreto da UE, além da segurança alimentar, a autora menciona que esta zona de comércio livre aplica grandes taxas de proteção nominal devido aos fortes incentivos (na forma de subsídios) diretos e indiretos da Política Agrícola Comum.

Neste estudo de Silva (2007), 11 das 49 barreiras percebidas no setor das carnes revelam uma intensidade diferente entre exportadores e não exportadores, e destas 11 há 9 barreiras mais desafiantes para os exportadores de carnes, como sejam os requisitos ambientais, inspeção e formalidades pré-embarque ou a preferência de abastecimento no mercado interno.

Por outro lado, é demonstrado que os exportadores atribuem menos importância à concorrência nos mercados de exportação e à dificuldade de ter capacidade produtiva e consistência na produção de produtos de alta qualidade.

Silva (2007) conclui ainda que o setor das carnes começa a sentir pressão com obstáculos referentes à neutralidade carbónica, saúde e bem-estar animal e o tratamento laboral justo.

Por outro lado, Peggy Schrobback & Klinken (2024) consideram que as mudanças no ambiente macroeconómico global (político, económico e ambiental) levam ao desenvolvimento de novos impedimentos. Por exemplo, a pandemia de COVID, a peste suína africana e a guerra da Ucrânia aumentam o protecionismo e a preocupação com a segurança alimentar, trazem novas obrigações de transparência da cadeia de valor ou escassez de mão de obra.

Lopes (2012) concluiu no seu estudo sobre a performance e as barreiras às exportações de carne suína brasileira que os países em desenvolvimento sofrem muito com a imposição de barreiras sobre os produtos agropecuários.

3 Metodologia

Por se tratar de um tema novo, o estudo assume um carácter qualitativo, baseando-se em dados não numéricos como entrevistas, observações e análises de conteúdo.

Com esta abordagem, explora-se o "porquê" e o "como" que não podendo ser medido por números, se foca nas perspetivas dos líderes das principais empresas do setor suíno português.

O método de pesquisa por entrevista foi o selecionado para encontrar as respostas à questão de investigação.

Para Duarte (2004) o uso da entrevista em pesquisas qualitativas gera informações que não são focadas em quantificação ou representação estatística, mas sim valorizadas pela "intensidade nas respostas", evidenciando a flexibilidade da entrevista como metodologia que serve os interesses do investigador.

Glesne (2015) descreve a entrevista como um processo de interação e construção entre entrevistador e entrevistado. A entrevista é uma rica fonte de evidências porque da "conversa direcionada" com o entrevistado, proporciona compreender a intersubjetividade do entrevistado e permite ao entrevistador perceber a realidade social do interlocutor.

Em Brinkmann (2014) o entrevistador e entrevistado são definidos como atores ativos na criação de novos dados, e não meros observadores neutros. A entrevista produz uma relação intersubjetiva já que os dados de uma entrevista são construídos na interação entre quem investiga e quem é investigado.

Assim, Brinkmann (2014) defende que o entrevistador tem um papel ativo e fundamental, não tendo uma posição de neutralidade, mas de participante na construção do conhecimento e o entrevistado também tem um papel ativo, não apenas respondendo, mas construindo narrativas e por vezes resistindo a certas questões.

A obtenção do consentimento informado e o cuidado para não induzir respostas são fundamentais para a validade da pesquisa (Duarte, 2004).

O mesmo autor defende que a entrevista confere a possibilidade de observar pistas não verbais e permite a personalização da comunicação. Em situação de entrevista, consegue-

se muitas vezes fomentar relações de confiança e uma expressão mais livre do entrevistado, permitindo identificar motivações e construir hipóteses iniciais de forma mais completa.

Neste caso foi utilizada a entrevista semiestruturada através de guião, permitindo ajustes por parte do investigador durante o processo, solicitar esclarecimentos e explorar informações que não estavam inicialmente previstas, tornando a interação mais dinâmica

No caso concreto deste estudo, a entrevista pode ainda revelar informações que não estavam disponíveis da revisão bibliográfica, mas são cruciais para a investigação.

3.1 Amostra

Para selecionar quais as empresas a entrevistar, foi seguida uma amostragem propositiva (propositada ou não probabilística). Neste tipo de amostragem a seleção é feita com base na experiência e no conhecimento do investigador sobre o tema (Marconi & Lakatos, 2004).

Para Marconi & Lakatos (2004) é a solução ideal quando existe a necessidade de encontrar elementos com características específicas e não aleatórias, e que cumpram determinados critérios de representatividade, visando extrair um subconjunto que represente as principais áreas de interesse da pesquisa. Da mesma forma, este autor sugere a aplicação desta técnica quando se deseja incluir indivíduos ou empresas com um determinado perfil e que ofereçam um conhecimento especializado ou quando se trate de pesquisas iniciais sobre determinado tema.

No caso concreto do estudo das barreiras externas à exportação do setor suíno, interessou recolher dados de empresas com características específicas e relevantes para os objetivos da pesquisa. As empresas selecionadas encaixam-se no perfil de exportadores ou potencialmente exportadoras, pela sua dimensão, antiguidade ou nível de integração vertical.

Dessa forma inibem-se os riscos de serem obtidas respostas de empresas de pequena ou micro dimensão (caso fossem escolhidas de forma aleatória), o que resultaria em conclusões pouco representativas do potencial exportador do setor das carnes de suíno.

Deste modo, baseado no estudo de caracterização económica que a empresa *Duns & Bradstreet* realizou para a APIC – Associação Portuguesa dos Industriais de Carnes, com base

nos dados de fim de exercício relativos ao ano financeiro de 2022, foram convidadas a participar nas entrevistas empresas com:

- Códigos de atividade económica (CAE) com os números 10110, 10130, 46320 e 47220, os dois primeiros relativos ao abate de animais e ao fabrico de produtos à base de carne, respetivamente. Os códigos 46320 e 47220 dizem respeito a empresas que apenas comercializam carne, mas serviram para despiste de qualquer erro de codificação que pudesse ter o estudo acima mencionado;

- Atividade no setor suíno e cuja expressão neste tipo de carne corresponda a um mínimo de 50% da faturação;

- Faturação mínima de 2 milhões de euros, por questões de capacidade exportadora;

- Mínimo 10 trabalhadores, vistas como empresas minimamente capazes de ultrapassar os requisitos de exportação;

Foram assim identificadas 67 empresas que cumpriam estes critérios, representando:

- 7.266 trabalhadores, numa média de 108 trabalhadores por empresa;

- Faturação global de 1.508 milhões de euros, numa média de 22,5 milhões por empresa;

- Uma antiguidade média de 35 anos por empresa.

Deste universo de 67 empresas, foi possível entrevistar 22 empresas com um total de 4.235 trabalhadores (média de 192 trab.), 875,6 milhões de euros de faturação (média de 39,8 milhões de euros por empresa) e uma antiguidade média de 40 anos. Tanto em termos de força de trabalho como de faturação, a amostra de 22 empresas representa 58% dos valores apresentados pelo universo de 67 empresas.

Estas 22 empresas possuem ainda a peculiaridade de terem mais 84 trabalhadores e faturarem mais cerca de 17 milhões de euros do que a médias das 67 empresas identificadas inicialmente. Assim, pode ser considerada uma amostra muito representativa do setor, além de haver a considerar o fato de as 5 maiores empresas do setor suíno terem sido entrevistadas, e os dados agregados representarem destas representarem por si só 38% da faturação e 36% do número de trabalhadores do total de 67 empresas identificadas nos critérios iniciais.

Tabela 1 - Caraterização das empresas entrevistadas

Empresa	Atividades	CAE Principal	Dimensão	Antiguidade	Entrevistado
A	Transformação suíno	10130	Pequena	26	Sócio-Gerente
B	Transformação suíno	10130	Pequena	40	Sócio-Gerente
C	Transformação suíno	10130	Pequena	27	Sócio-Gerente
D	Abate, desmancha, transformação suíno	10110/10130	Pequena	43	Sócio-Gerente
E	Transformação suíno	10130	Pequena	31	Sócio-Gerente
F	Abate, desmancha, transformação suíno	10110/10130	Pequena	44	Sócio-Gerente
G	Desmancha, transformação suíno	10130	Média	40	Administrador
H	Transformação suíno	10130	Média	69	Administrador
I	Transformação suíno	10130	Média	23	Administrador
J	Transformação suíno	10130	Média	40	Administrador
K	Transformação suíno	10130	Média	31	Administrador
L	Abate, desmancha suíno	10110/46320	Média	25	Administrador
M	Abate, desmancha, transformação suíno	10110/10130	Média	46	Administrador
N	Abate, desmancha, transformação suíno	10110/10130	Média	24	Administrador
O	Abate, desmancha, transformação suíno	10110/10130	Média	57	Administrador
P	Transformação suíno	10130	Média	42	Administrador
Q	Abate, desmancha, transformação suíno	10110/10130	Grande	39	Administrador
R	Abate, desmancha, transformação suíno	10110/10130	Grande	39	Administrador
S	Abate, desmancha, transformação suíno	10130/10110	Grande	56	Administrador
U	Transformação suíno	10130	Grande	62	Administrador
V	Abate, desmancha, transformação suíno	10110/10130	Grande	40	Administrador
T	Abate, desmancha suíno	10110/10130	Grande	48	Administrador

Na totalidade das 22 entrevistas, o respondente assume cargos de Administração ou Direção da empresa.

3.2 Entrevista

Para obter as respostas necessárias, foi preparado um guião de entrevista (Anexo 1) composto por um primeiro capítulo relacionado com o perfil do respondente (idade, função, experiência na empresa e no setor) e as características de cada uma das empresas (antiguidade, dimensão, estrutura legal, tipo de propriedade do capital, áreas de negócio em que atua e eventuais certificações da empresa).

De seguida a entrevista trata de questões relacionadas com a experiência exportadora das empresas como sejam: se exportam, quais as percentagens de exportação totais e por área de negócio, maturidade de exportação medida em número de anos com exportações superiores a 10% da faturação e quais os principais mercados de exportação.

Antes de entrar numa fase mais livre, o guião ajudou ainda a identificar pistas sobre a forma de organização comercial da empresa ao nível do departamento de exportação (quando existe); a existência de procedimentos definidos para estas tarefas; ou de capacidade produtiva disponível.

De seguida os entrevistados são confrontados com questões relativas às principais barreiras enfrentadas: de que forma as superaram; se essas barreiras são transversais a todos

os mercados abordados; se têm um cariz mais interno ou se dizem respeito a condicionantes externas; e se ainda há mercados em que a empresa não consegue superar essas barreiras.

3.3 Codificação

Com a realização das primeiras entrevistas, procedeu-se à fase de codificação aberta de barreiras à exportação, permitindo absorver os conceitos iniciais.

O pesquisador analisa os dados que vão surgindo e tenta encontrar nos mesmos características específicas que lhe permitam agrupá-las por códigos. Estes códigos surgem de acordo com as expressões utilizadas por cada um dos entrevistados.

Charmaz (2009) identifica que nesta fase é importante manter a mente aberta para evitar limitar o número de códigos. Os códigos principais serão “refinados” durante as fases subsequentes da análise de dados.

A codificação inicial de barreiras foi realizada de acordo com a natureza do tópico que a originou, pelo que foram identificadas inicialmente 55 razões impeditivas do crescimento das exportações destas 22 empresas.

Em seguimento da metodologia de Leonidou, estas barreiras foram identificadas como sendo internas (origem dentro da empresa) ou externas (se a sua manifestação se deve fatores externos).

Mostrou-se assim necessário proceder a uma reclassificação das barreiras. Começando pelas barreiras internas e pela natureza ou tipologia de cada uma delas, estas enquadram-se nas dimensões operacional, estrutural ou estratégica de cada uma das empresas.

A dimensão operacional agrupa barreiras das seguintes tipologias:

- Capacidade produtiva
- Certificações e qualidade;
- Instalações;
- Obtenção de matéria-prima;

- Produtos;

- Preços

A dimensão estrutural agrupa barreiras das seguintes tipologias:

- Dimensão;

- Comunicação

Por fim, a dimensão estratégica inclui barreiras relacionadas com:

- Gestão;

- Dificuldades comerciais;

- Notoriedade

Por outro lado, no que respeita às restrições externas, foi possível perceber que as 29 barreiras inicialmente identificadas nas entrevistas também se poderiam reclassificar por tipologia e distinguir que algumas se manifestavam em território português enquanto outras estavam relacionadas com o macro ambiente no mercado destino.

Neste âmbito, foram classificadas as seguintes tipologias de barreiras externas com origem no mercado interno:

- Coordenação e estrutura setorial;

- Apoios e políticas públicas;

- Imagem e reputação

- Logística de exportação

- Modelo de negócio e atratividade

Por outro lado, manifestam-se no mercado destino as seguintes tipologias de barreiras externas identificadas nas entrevistas:

- Concorrência externa

- Legislação e regulamentação

- Infraestruturas e logística no destino

- Riscos financeiros e operacionais
- Condições políticas e institucionais

Para simplificação da análise de dados qualitativos surgidos no processo de codificação aberta, procedeu-se a uma nova etapa baseada no princípio da Teoria Fundamentada (Charmaz, 2009).

Esta fase denomina-se de codificação axial e permite a organização e relação de dados da codificação inicial, conectando códigos a subcategorias e categorias de códigos mais amplas, questionando de que forma poderão estar interligadas entre si (Charmaz 2009).

Assim, procedeu-se à codificação axial de algumas das barreiras com menor relevância aparente, por serem muito idênticas a outras barreiras identificadas como mais severas.

Nesse processo procuraram-se conexões, propriedades e características idênticas entre estas e as barreiras mais severas, de forma a encontrar inter-relações e identificar uma tipologia central.

4 Resultado

Cada entrevista durou entre 60 e 90 minutos de duração e além de gravadas foram também transcritas em formato *Word*. Aos entrevistados foram garantidos anonimato e reserva de imagem.

Para a análise de cada transcrição, recorreu-se ao software *Nvivo* para evidenciação de quais as barreiras identificadas em cada entrevista.

Através desta aplicação obteve-se um quadro de barreiras e de nº de citações dessa barreira por cada um dos responsáveis das empresas que aceitaram participar no estudo. Para cada uma das barreiras foi realizado um resumo dos temas abordados por cada um dos respondentes no que respeita a esses obstáculos.

O documento extraído do *Nvivo* que resume as barreiras e contém informações sobre cada uma delas denomina-se de *Codebook* (ou livro de codificações) e através do mesmo foi possível identificar quais as barreiras mais severas e de maior abrangência ao universo de empresas que fizeram parte da amostra.

4.1 Principais Barreira Internas à exportação de produtos à base de carne de suíno

As barreiras internas surgem na maior parte das situações como obstáculos à capacidade da empresa para iniciar e desenvolver negócios de exportação com os seus recursos ou capacidades organizacionais.

Numa fase inicial foram classificadas nas entrevistas 26 barreiras internas à exportação, algumas com elevado grau de dependência ou conexão entre si.

TABELA 2 - BARREIRAS INTERNAS À EXPORTAÇÃO CARNE SUÍNA

Tipologia	Dimensão	Barreira	Empresas
Instalações	Operacional	Instalações pequenas ou pouco funcionais	2
Obtenção de Matéria-Prima	Operacional	Escassez de matéria-prima	3
Obtenção de Matéria-Prima	Operacional	Dependência externa para abastecimento de matéria-prima	2
Preços	Operacional	Preços devido ao preço da carne e custos estruturais	14
Produtos	Operacional	Sabor e características distintas dos produtos	11
Produtos	Operacional	Adaptação dos produtos ao mercado	7
Produtos	Operacional	Produtos de nicho ou oferta reduzida	2
Produtos	Operacional	Validade dos produtos	2
Capacidade Produtiva	Operacional	Capacidade produtiva limitada	12
Certificações e Qualidade	Operacional	Exigência de padrões de qualidade mais elevados	5
Certificações e Qualidade	Operacional	Produtos com qualidade pouco homogênea	4
Certificações e Qualidade	Operacional	Certificações de qualidade limitadas ou ausentes	2
Dimensão e Integração	Estrutural	Empresas pequenas e falta de integração vertical	17
Comunicação	Estrutural	Comunicação inexistente ou ineficaz	5
Comunicação	Estrutural	Raças autóctones não reconhecidas	2
Comunicação	Estrutural	Dificuldade em comunicar os atributos dos produtos	2
Comunicação	Estrutural	Comunicação das diferenças dos produtos	3
Dificuldades Comerciais	Estratégica	Dificuldade em encontrar parceiros comerciais	7
Dificuldades Comerciais	Estratégica	Dificuldade em vender para mercados sem conexão com Portugal	5
Dificuldades Comerciais	Estratégica	Dificuldade de avançar com presença direta nos mercados	7
Dificuldades Comerciais	Estratégica	Dificuldade em montar estruturas de acompanhamento no destino	5
Dificuldades Comerciais	Estratégica	Dificuldade em agendar reuniões de apresentação	1
Gestão	Estratégica	Falta de tempo, dedicação ou competências internas	8
Gestão	Estratégica	Falta de motivação da gestão para incrementar exportação	8
Gestão	Estratégica	Restringir o número de mercados	2
Notoriedade	Estratégica	Marcas sem notoriedade internacional	4

Da observação da listagem acima, é possível perceber que as barreiras dizem respeito às várias dimensões da gestão da empresa e se enquadram em determinada tipologia:

a) Dimensão Operacional – tipologias de barreiras relacionadas com preços, produtos, capacidade produtiva, certificações e qualidade, dificuldades de obtenção de matéria-prima ou problemas de instalações;

b) Dimensão Estrutural – tipologias de barreiras relacionadas com dimensão e dificuldades de Comunicação;

c) Dimensão Estratégica – tipologia de barreiras relacionadas com a Gestão, Notoriedade das marcas e Dificuldades Comerciais.

Para melhor se compreender a hierarquização das barreiras internas, podemos encontrar na figura abaixo quais as barreiras internas identificadas por mais empresas e que em mais situações foram citadas durante as entrevistas realizadas.

TABELA 3 – BARREIRAS INTERNAS MAIS RELEVANTES

Tipologia	Dimensão	Barreira	Empresas	Citações
Preços	Operacional	Preços devido ao preço da carne e custos estruturais	14	56
Produtos	Operacional	Sabor e características distintas dos produtos	11	38
Capacidade Produtiva	Operacional	Capacidade produtiva limitada	12	32
Dimensão e Integração	Estrutural	Empresas pequenas e falta de integração vertical	17	53
Comunicação	Estrutural	Comunicação inexistente ou ineficaz	5	35
Gestão	Estratégica	Falta de tempo, dedicação ou competências internas	8	26
Gestão	Estratégica	Falta de motivação da gestão para incrementar exportação	8	21

A dimensão operacional destaca-se por representar cerca de 45% do total de citações às barreiras internas às exportações do setor suíno. Mesmo quando nos restringimos às 7 barreiras internas mais relevantes presentes na tabela acima, a dimensão operacional representa 48% das citações recolhidas junto dos empresários do setor que consideraram estas barreiras.

Em termos operacionais, os empresários queixam-se principalmente de não conseguirem apresentar preços competitivos, do facto de os seus produtos terem sabores e características muito distintas daqueles que são apreciados nos mercados alvo ou da falta de capacidade produtiva para fazer face a incrementos da procura para exportação.

Para a Empresa “R”, a falta de competitividade dos preços está correlacionada com outras barreiras identificadas, como sejam a dependência de Espanha ou de poucas empresas portuguesas para obtenção de carne, os custos relacionados com a reduzida dimensão das empresas e os custos estruturais do negócio (custos energéticos, distância dos matadouros ou salas de desmancha relativamente às empresas de transformação). Estes fatores têm levado a que os preços de venda propostos estejam muito acima dos praticados nos mercados de destino.

No período pós COVID, com a redução de abates em grandes países produtores como Alemanha, França e Itália, aumentou a procura por carne proveniente de Espanha e Portugal (países ainda livres do surto de peste suína africana) e desde aí o preço da carne de suíno na Península Ibérica tem-se apresentado entre 15 a 20% acima do custo da carne de suíno brasileira ou americana, o que tem anulado por exemplo, as aspirações das empresas portuguesas voltarem a exportar para a China num futuro próximo.

Apesar de Espanha e Portugal se manterem fora do surto de peste suína que contaminou dezenas de explorações na Europa de Leste e Europa Central, no último ano Espanha tem sofrido com questões de sanidade das reprodutoras, provocando um

elevadíssimo número de abortos e logicamente os preços têm-se mantido elevados por falta de carne disponível.

As medidas ambientais da União Europeia têm provocado uma redução das explorações na Europa, sendo Espanha o único país (e maior produtor de suíno europeu na atualidade, tendo destronado a Alemanha em 2021) que ano após ano tem conseguido aumentar a sua produção de animais, incapaz mesmo assim de suprir toda a procura do mercado europeu.

A Bolsa do Porco no Montijo deveria servir de reguladora dos preços do suíno em Portugal, mas acaba por ser o mercado espanhol, através da Bolsa de Lérida, que define o preço. O preço desta bolsa é definido pelos principais *players* de Espanha, pelo que as empresas portuguesas se limitam a “copiar” os preços dos concorrentes espanhóis, lamenta a empresa “L”.

As empresas “Q, S e L” com atividade de abate e desmancha mencionaram que conseguem ir exportando algumas carcaças, mas nas peças mais valorizadas é neste momento quase impossível exportar pela enorme diferença de preços que existe face aos mercados fora da Europa.

Na opinião da empresa “U”, os custos de contexto resultantes da localização periférica do país também não ajudam ao crescimento dos negócios. Quer seja pelos elevados custos logísticos do transporte frigorífico (exceto salsichas em lata) ou pela reduzida escala produtiva das empresas ou das suas encomendas de exportação.

Os custos energéticos, a existência de poucos matadouros (com exemplos de viagens de 300kms para abater porco preto) ou a falta de inspetores de abate (que atrasa as produções) resultam em preços pouco competitivos, falhas nos compromissos e falta de fidelização dos mercados.

A especificidade dos produtos tradicionais portugueses e o seu sabor único são outro dos entraves operacionais mais mencionados pelos empresários. Para piorar a situação, em produtos com a mesma denominação, o sabor, o tempero e a apresentação variam de produtor para produtor e de região para região, refere a empresa “E”.

A empresa “A” lamenta que muitos dos produtos de charcutaria (indústria) existem apenas em Portugal e outros apenas em algumas regiões. Por exemplo, “a alheira, a morcela, os torresmos, a moira ou a farinheira são produtos muito difíceis de comunicar”.

Da mesma opinião, a empresa “H” refere que a “morcela da Guarda, do Fundão e da Sertã são muito diferentes, estando a falar de pouco mais de 100kms de distância”.

Como exemplifica a empresa “U”, o *Black Pudding* inglês é igual em todas as marcas inglesas e o *Chorizo La Rioja* também. É importante criar-se padronização na produção e as empresas ganharem escala.

Por outro lado, grande parte dos produtos de charcutaria portugueses são indicados para um consumo após serem cozinhados num prato tradicional ao invés de terem por costume ser consumidos a corte ou crus.

Essa é uma enorme barreira, porque mesmo um português apenas consome estes produtos se forem confeccionados. Existe assim um enorme problema de reconhecimento do sabor e de saber como confeccionar um produto, como menciona a empresa “K”.

Os produtos não são facilmente consumíveis e por outro lado a falta de informação sobre como consumir ou a difícil apetência dos mercados pelos estes sabores mais fortes e tradicionais (morcela, alheira, farinheira) leva a que não haja “gatilho” de arranque para a experimentação, como menciona a empresa “A”.

É por esta razão que tantas empresas conseguiam exportar grandes volumes para Angola. Havia reconhecimento do sabor, e por isso são ainda relevantes as vendas para o mercado da “saudade” da Europa Central. Mas esse caminho está a acabar, segundo a empresa “B”

Um dos caminhos sugerido por algumas empresas será a aposta em mais produtos para consumir crus (como os espanhóis) e apostarmos numa comunicação de “Tapas” (até o nome tinha de ser espanhol?). A própria palavra “Tapas” ganhou a sua força graças a muito investimento em promoção e comunicação. Como argumenta o responsável da empresa “K”, “o consumo dos nossos produtos tem de ser mais fácil e intuitivo”.

Segundo a empresa “M”, há produtos que poderiam sofrer adaptações ao mercado destino, outros não será fácil. O mesmo responsável refere ainda que “o presunto é o único

produto mais facilmente exportável, mas porque Espanha fez o seu trabalho de universalizar este produto”, e nesse caso vai-se à “boleia”, como também refere a empresa “U”.

O reconhecimento de sabor é um dos principais motivos que impede as empresas de transformados de exportarem mais.

O mercado interno pequeno e a falta de promoção/marketing acerca desses produtos fazem com que sejam pouco conhecidos fora de portas.

Por outro lado, no caso da carne, a exportação deseja cortes distintos dos utilizados no mercado nacional, e isso gera muitas vezes problemas de sustentabilidade dos negócios, segundo a empresa “I”.

Apostar nos produtos certos não é tarefa fácil.

Adaptar produtos ficaria muito caro. As empresas percebem que uma adaptação dos produtos para os preparar mais para a exportação iria obrigar a alterar formulações para poderem suportar melhor a logística ou lhes conferir mais validade. Seria necessário fazer alterações desde a genética dos animais, reduzir produtos, prepará-los para a exportação e o mais difícil, comunicá-los, e esse caminho é muito longo e penoso pela opinião da empresa “O”.

A capacidade produtiva limitada está bem presente para algumas das empresas, dada a incapacidade de reação para fazer face a pedidos de clientes ou mercados de grandes dimensões, principalmente em carne.

Porém, as empresas têm noção que apenas em cluster poderão passar a ser vistos como fornecedores credíveis. Há empresas que até para o mercado interno têm pouca folga, refere a empresa “H”.

Os empresários sabem que se grandes mercados abrirem portas, demoraríamos a ganhar capacidade de resposta, e seguramente perderíamos a oportunidade

Segundo o entrevistado da empresa “V”, as empresas têm noção que precisam estabilizar a qualidade, apresentar preços mais competitivos e conseguir fazer face a pedidos de maior volume.

As empresas não investem mais por terem receio, e por observarem um mercado interno estagnado que não deixa margem para aumentos de produção.

O investimento em cluster ou a continuação da integração vertical da fileira poderá ser o caminho, como sugere a empresa “V”.

Principalmente na carne, para o responsável da empresa “T”, as empresas têm noção que para trabalharem convenientemente os mercados que a Filporc - Organização Interprofissional da Fileira da Carne de Porco está a tentar abrir, precisam de escala. Não se pode investir na abertura de mercados e perante os primeiros pedidos existir capacidade de fornecimento.

Por outro lado, para o entrevistado “H” as empresas da carne têm receio de ganhar uma escala desmesurada porque depois o mercado interno também é pequeno para amortecer os excedentes de produção. Se na carne de suíno o risco de investir no aumento da capacidade produtiva é o provável problema de stocks a montante e a jusante da fileira, nos transformados tem de haver mais foco para validar quais os produtos “exportáveis” e se perceber onde se deve ganhar capacidade produtiva.

Para o entrevistado “O” há primeiro que perceber “o queremos promover? O que tem potencial de exportação? “

As empresas devem associar-se e ganhar escala também nesses produtos transformados, como também sugere a empresa “M”.

Muitas destas empresas são PME familiares, que estão no limite da sua capacidade, ajustada para o mercado interno, não para exportar. Algumas das empresas entrevistadas assumiram ter capacidade de investir, mas não o fazem por risco, como refere a empresa “L” ao afirmar que “o mercado interno não vai crescer, e com a incerteza da exportação, não vale o risco.

Estruturalmente o setor é composto por algumas centenas de empresas, maioritariamente micro e pequenas empresa, sem capacidade exportadora.

Por isso a segunda barreira interna com maior severidade é mesmo a dimensão das empresas e a falta de integração dos negócios.

A verticalização dos negócios da fileira animal em alimentação, inseminação e genética, engorda, abate, desmancha e indústria tem sido um caminho que se tem intensificado em Espanha nos últimos 5 anos, porque algumas empresas de transformação ficaram sem carne para processar ou o seu custo lhes deixou muitos problemas estruturais

para resolver. A solução tem sido a integração através de aquisições, como refere o respondente “R”.

No pós-Covid estes movimentos chegaram também a Portugal, seguindo a mesma lógica de Espanha em que os produtores de animais têm adquirido as atividades a jusante na cadeia de valor, ou seja, os operadores de abate, desmancha e indústria do suíno.

A enorme capilaridade do setor suíno está a ser substituída por grupos mais robustos, embora ainda subsistam empresas familiares de pequena e média dimensão que lutam para conseguir sobreviver num mercado interno pequeno e estagnado, sem uma fonte de matéria-prima própria ou capacidade de expandir a sua produção, como refere a empresa “M”

A incapacidade de comunicar é na opinião dos respondentes “S”, “L” e “R” outras das grandes dificuldades que as empresas reconhecem, primeiro porque na sua larga maioria não dispõem de orçamento para comunicação, não possuem quadros capazes nesta área ou simplesmente não têm definida uma estratégia de comunicação

Estas dificuldades são sentidas também no mercado interno, pois os nomes das empresas, as suas marcas e os seus produtos são pouco conhecidos em Portugal e menos ainda lá fora.

A empresa “U” reconhece que a fraca notoriedade da maioria das marcas deveria impelir as empresas a comunicarem mais e melhor, mas não é esse o caminho seguido pela maioria das empresas.

Por outro lado, segundo as empresas “T” e “K”, em Portugal grande parte do público desconhece as diferenças entre os produtos de charcutaria, quais as raças autóctones de suínos, quais as diferenças entre elas ou os atributos de carne portuguesa.

Comunicar as diferenças dos produtos, os seus atributos ou a especificidade das raças autóctones portuguesas continua a ser um desafio para algumas das empresas, principalmente quando estas são produtoras de produtos transformados mais tradicionais, como lamenta a empresa “A”, produtora de enchidos e presuntos de uma dessas raças autóctones.

No que respeita ainda às raças autóctones, as empresas que trabalham porco Alentejano ou porco Bísaro realçaram também esta dificuldade. Na opinião da empresa “A”, “não se consegue vender uma bolinha ou croquete de presunto de porco Bísaro mais caro

só porque é de Porco Bísaro”. Essa dificuldade impera até em Portugal, quanto mais fora de portas.

Também no Porco Preto, as empresas “T” e “G” referem que “se em Portugal não conseguimos comunicar que esta raça é de criação em regime extensivo, dificilmente o conseguiremos comunicar na exportação”.

As próprias normas que diferenciam os vários tipos de produtos de porco ibérico (nome a que se dá à raça alentejana em Espanha, vulgo “porco preto”) ou alentejano são muito confusas e ninguém investe em criar-se esse conhecimento. Os produtores querem diferenciar os seus produtos pela qualidade, mas esse valor não é percebido pelos clientes porque não há comunicação nem apoio das associações de produtores, como lamenta a empresa “I”.

Na opinião da empresa “F” “os empresários sabem que primeiro as empresas precisam de ver as suas marcas e produtos reconhecidos dentro de portas e depois com o apoio do Estado e em clusters poderiam comunicar para a exportação. Porém, o mesmo respondente reconhece que tem havido pouco investimento em criar marcas fortes.

Como o mercado interno é de pequena dimensão, mais força tem esta barreira, porque não deixa grande espaço às empresas para crescerem e poderem investir em comunicação, como lamenta a empresa “B”.

Como forma de ultrapassar essa situação, há casos como a empresa “H” que reconhece “que não conseguindo essa identidade reconhecida na exportação, acabamos por nos colarmos à identidade de Espanha por exemplo, seja porque a embalagem tem cores que “conectam” os produtos com Espanha ou porque produzimos para Espanha e tentasse ocultar o fato de a produção ter ocorrido em Portugal”.

Outros casos como a empresa “G”, que se vê “forçada a comunicar nomes dos produtos de porco Preto/Alentejano que sejam idênticos aos utilizados em Espanha ou Itália, como sejam, “salame”, “coppa” ou “pancetta””.

O nível do foco, competências e motivação da gestão das empresas para iniciar ou desenvolver atividades de exportação é outra das barreiras internas mais importantes com que se deparam as nossas empresas.

Como reconhece o respondente “F”, “temos muitos proprietários ou gestores ainda presos à produção e não à atividade exportadora”. Esta é uma autoavaliação dos outros empresários que reconhecem só se “lembrar da exportação quando há reduções de procura no mercado interno ou baixam as margens de comercialização”.

Na opinião dos respondentes “I” e “E”, as empresas encontram-se na sua zona de conforto porque têm uma capacidade produtiva limitada ao mercado interno, o que desincentiva o risco de iniciar operações de exportação. Estes gestores assumem que o investimento e mais atenção às atividades de exportação vão sendo adiados, revelando falta de dedicação.

Por outro lado, estas empresas “A”, “B” e “H” reconhecem que “evitam investir em recursos humanos mais capacitados para as atividades de exportação, ou a dedicar tempo e recursos para que os seus quadros se capacitem mais”.

As encomendas por “gravidade” são um cenário normal no setor, como refere a empresa “R” que reconhece “semanalmente 70-80% da produção está vendida sem fazer um telefonema”, o que revela pouca necessidade de procurar alternativas fora.

O mercado interno é prioritário porque lhes basta para esgotar a sua produção, nalguns casos até com mais margem, e por isso estas empresas evitam competir internacionalmente.

Nas atividades de transformação as empresas também não querem sair da sua zona de conforto, pois teriam de reestruturar e investir muito caso as exportações aumentassem e “é preferível ir atrás dos *players* da carne fresca e ir estudando oportunidades nos mercados entretanto abertos através da Filporc”, como reconhece o respondente da empresa “H”

Outro dos desafios identificados tem a ver o *governance* ou a transição geracional das empresas do setor, já que há questões de continuidade dos negócios (principalmente nas muitas empresas familiares) que são determinantes. Uma grande parte das empresas familiares do setor não estão a planear a sucessão nem a mitigar o conflito geracional.

Na sua maioria estão nas 2ª e 3ª gerações e a ser geridas como se de uma herança de tratasse e muitas delas não se profissionalizaram fora da Família.

Esta situação foi abordada pela empresa “A”, reconhecendo que não é claro o caminho que estas empresas querem fazer, e por isso vão-se mantendo no mercado nacional e a fazer alguns negócios pontuais de exportação.

As empresas mais capacitadas e com estruturas de gestão mais robustas, percebem que sem exportação não haverá continuidade empresarial, dada a concentração da procura verificada em Portugal. Por outro lado, o setor precisa de aumentar a sua atratividade laboral, como mencionam os respondentes das empresas “F” e “T”.

Genericamente é difícil contratar pessoas com foco em exportação, o país nunca teve esse foco e também não há cursos de formação superior e pós-graduada ou quadros disponíveis para contratar para estas funções. Assim, a empresa “T” assume que “na impossibilidade de formar pessoas para a exportação, as empresas do setor procuram este know-how fora, ganhando tempo”.

Algumas das empresas não avançam para uma maior profissionalização das operações de exportação porque não têm ainda volumes para estruturar um departamento próprio, pelo que vão reagindo com as equipas do mercado nacional.

Das 22 empresas entrevistadas, muito poucas são as que dispõem de um responsável comercial de exportação e ainda menos casos (3-4) que tenham um departamento de exportação com equipas e definição de processos de prospeção e gestão de cliente bem definidos.

Além da falta de foco na contratação para as áreas de exportação, a participação em feiras é outra decisão na opinião da empresa “H” se vai adiando, quer pelo seu custo, quer pela complexidade de montagem e desmontagem ou a organização da própria participação nas mesmas.

Para a empresa “U”, os empresários precisam de colocar mais foco no planeamento das suas atividades de exportação, mas que paralelamente as empresas precisam de produzir menos produtos em mais volume e de se dedicarem aos custos da produção, porque sentem que há linhas de negócio em que perdem dinheiro. A profissionalização é uma inevitabilidade caso queiram crescer fora de portas.

4.2 Principais Barreira Externas à exportação de produtos à base de carne de suíno

Este tipo de barreiras traduz-se normalmente em procedimentos de exportação, políticas governamentais, tarefas e questões decorrentes do ambiente doméstico ou do mercado alvo, como sejam, a estabilidade e orgânica de funcionamento dos governos e instituições públicas locais, as infraestruturas existentes e o sistema logístico.

Da reclassificação realizada às barreiras externas resultantes do processo de codificação inicial, resulta que estas podem ser sentidas em território nacional ou no mercado destino, ou seja no contacto com as entidades ou empresas dos mercados para os quais as empresas já exportam ou tentaram exportar.

Foram identificadas nas entrevistas 29 barreiras externas à exportação, algumas com grau considerável de dependência entre si.

Apesar de todas as restrições legais, do habitual protecionismo dos mercados de destino ou dos riscos financeiros relacionados com os recebimentos, as empresas do setor suíno sentem também muitas condicionantes apenas imputáveis à nossa geografia ou ao ambiente interno do nosso país, quer seja pela atuação do Governo e organismos que tutelam o setor, quer seja por problemas de falta de voz e união setorial.

TABELA 4 - BARREIRAS EXTERNAS À EXPORTAÇÃO

Localização	Tipo	Barreiras fitossanitárias	Empresas
Barreira no Mercado Interno	Apoios e políticas públicas	Ausência de apoios governamentais	9
Barreira no Mercado Interno	Apoios e políticas públicas	Dificuldades impostas por organismos setoriais	7
Barreira no Mercado Interno	Apoios e políticas públicas	Pouco foco do país para exportar	3
Barreira no Mercado Interno	Apoios e políticas públicas	Falta de promoção dos produtos pelas entidades oficiais	3
Barreira no Mercado Interno	Coordenação e estrutura setorial	Falta de união setorial	9
Barreira no Mercado Interno	Coordenação e estrutura setorial	Necessidade de parcerias locais	5
Barreira no Mercado Interno	Coordenação e estrutura setorial	Associações com regras limitadoras	2
Barreira no Mercado Interno	Imagem e reputação	Fraca imagem de Portugal como país exportador de carnes	6
Barreira no Mercado Interno	Imagem e reputação	Reduzido patriotismo alimentar	1
Barreira no Mercado Interno	Logística de exportação	Logística: transportes, preços, quantidades mínimas	21
Barreira no Mercado Interno	Logística de exportação	Estivas da produção e excedentes	4
Barreira no Mercado Interno	Logística de exportação	Mercado interno (pequeno) absorve a produção com melhor margem	5
Barreira no Mercado Interno	Modelo de negócio e atratividade	Negócios pontuais e pouco constantes	11
Barreira no Mercado Interno	Modelo de negócio e atratividade	Reduzida atratividade dos negócios (margem e poder de compra)	5
Barreira no Mercado Interno	Modelo de negócio e atratividade	Necessidade de compensar as vendas das peças e produtos transformados	2
Barreira no Mercado Destino	Concorrência externa	Concorrência espanhola	3
Barreira no Mercado Destino	Concorrência externa	Concorrência interna nos mercados externos	4
Barreira no Mercado Destino	Concorrência externa	Concorrência de empresas locais	5
Barreira no Mercado Destino	Concorrência externa	Subsídios à produção em países concorrentes	1
Barreira no Mercado Destino	Condições políticas e institucionais	Instabilidade política no destino	3
Barreira no Mercado Destino	Infraestruturas e logística no destino	Inexistência de cadeias de frio no destino	3
Barreira no Mercado Destino	Legislação e regulamentação	Barreiras fitossanitárias	14
Barreira no Mercado Destino	Legislação e regulamentação	Protecionismo ou burocracias administrativas	10
Barreira no Mercado Destino	Legislação e regulamentação	Taxas aduaneiras	5
Barreira no Mercado Destino	Legislação e regulamentação	Inexistência de homologação para todas as peças do porco	1
Barreira no Mercado Destino	Legislação e regulamentação	Legislação e concorrência europeia não conforme	3
Barreira no Mercado Destino	Legislação e regulamentação	Tratamentos discriminatórios face a outros produtores da UE	1
Barreira no Mercado Destino	Riscos financeiros e operacionais	Dificuldade de recebimentos	9
Barreira no Mercado Destino	Riscos financeiros e operacionais	Risco cambial ou de repatriação de fundos	3

De entre o total de 29 barreiras externas identificadas inicialmente, 15 revelam-se no nosso país e 14 são justificadas por entraves no mercado alvo. Do mesmo modo, como demonstra a Tabela 5, cerca de 60% das empresas entrevistadas, identificaram barreiras externas com origem no território português e 40% das empresas referiram barreiras externas que se manifestam nos mercados destino. Também no número de citações sobre estas barreiras externas, na maioria (60%) foram referenciadas barreiras externas com origem em Portugal.

TABELA 5 – LOCALIZAÇÃO BARREIRAS EXTERNAS

Localização	Empresas	Citações	
Barreira no Mercado Interno	93	265	60%
Barreira no Mercado Destino	65	158	40%
	158	423	

Para facilitar a análise de quais as barreiras externas mais severas, foram seleccionadas as 8 barreiras referenciadas por mais empresas e que obtiveram mais citações durante as entrevistas.

TABELA 6 - QUADRO RESUMO DAS BARREIRAS EXTERNAS MAIS RELEVANTES

Localização	Tipo	Barreira	Empresas	Citações
Barreira no Mercado Interno	Logística de exportação	Logística: transportes, preços, quantidades mínimas	21	56
Barreira no Mercado Interno	Apoios e políticas públicas	Ausência de apoios governamentais	9	47
Barreira no Mercado Interno	Apoios e políticas públicas	Dificuldades impostas por organismos setoriais	7	29
Barreira no Mercado Interno	Coordenação e estrutura setorial	Falta de união setorial	9	25
Barreira no Mercado Interno	Modelo de negócio e atratividade	Negócios pontuais e pouco constantes	11	20
Barreira no Mercado Interno	Modelo de negócio e atratividade	Reduzida atratividade dos negócios (margem e poder de compra)	5	18
Barreira no Mercado Destino	Legislação e regulamentação	Barreiras fitossanitárias	14	52
Barreira no Mercado Destino	Riscos financeiros e operacionais	Dificuldade de recebimentos	9	24

Também neste conjunto de 8 barreiras, surgem como mais severas as barreiras externas sentidas no mercado interno, tanto pelo número de empresas que as referem como pelo total de citações realizadas pelos respondentes.

TABELA 7 – LOCALIZAÇÃO DAS BARREIRAS EXTERNAS MAIS RELEVANTES

Localização	Empresas	Citações	
Barreira no Mercado Interno	62	195	73%
Barreira no Mercado Destino	23	76	27%
	85	271	

As operações logísticas complexas e caras ou a inexistência de uma oferta de transportes, explicadas pela falta de centralidade geográfica do nosso país surgem como a barreira externa que individualmente foi mais citada no decorrer das entrevistas.

Esta barreira mostra-se como muito severa e habitual principalmente nas empresas “não exportadoras” ou na fase inicial do processo, bem como naquelas que se dedicam principalmente à transformação de suíno.

No caso das empresas produtoras de carne, como se trata de uma *commoditie* cujas quantidades exportadas são normalmente superiores, esta barreira não é tão referenciada.

Porém, pelo fato de a barreira ter sido de alguma forma referenciada por 21 das 22 empresas que fizeram parte da amostra, esta é sem dúvida uma barreira externa que merece atenção.

Na opinião do respondente da empresa “H”, o simples fato de “Portugal ter a sua única fronteira terrestre com o país que atualmente é o principal produtor de carne de suíno da Europa (com excedentes de produção), torna as exportações portuguesas menos competitivas face à concorrência espanhola.

Esta empresa sente ainda imensas dificuldades em encontrar transportes de frio a um custo compatível com as reduzidas quantidades médias exportadas, o que se torna ainda mais crítico nos reduzidos pedidos iniciais.

O custo ou a falta de oferta e regularidade desses transportes tem levado as empresas “M”, “K” e “J” a desistirem das exportações, mesmo dentro do mercado europeu.

Na opinião dos respondentes “M” e “Q”, “há muito poucos transportes terrestres de grupagem de frio” (cada empresa envia algumas paletes que juntas formam um camião) a sair de Portugal semanalmente. Por outro lado, o custo é elevado porque também há menos procura em frio e nos mercados europeus de destino há menos bases logísticas de frio capazes de receber estas cargas que depois ainda necessitam de ser encaminhadas para os clientes finais. A alternativa à não utilização de bases logísticas é a entrega “porta-a-porta” em frio, que se torna demorada e onerosa.

A dificuldade de encontrar soluções de grupagem com saída de Portugal é também mencionada pelas empresas “B” e “E” que produzem produtos tradicionais. Para estes entrevistados, mesmo para a Europa Central, há poucos camiões disponíveis e carga que tem de ficar sempre para a semana seguinte, atrasando as entregas. Para “camiões completos com destino ao centro da Europa já se consegue ir encontrando soluções porque depois estes transportes aproveitam os retornos de importação” (Empresa “V”).

Por outro lado, de Espanha há muitas saídas em grupagem porque esse mercado tem outra escala e centralidade. Assim, a empresa “B” refere ser mais fácil enviar desde Portugal camiões completos em refrigerado, porque quando se trata de algumas paletes fica muito caro e é difícil encontrar transportes em grupagem.

Quanto ao transporte aéreo de grupagem em frio positivo, na opinião da empresa “H”, este é extremamente caro, mais burocrático e apenas compensa nos envios iniciais para os (poucos) mercados de maior valor acrescentado nos quais as exportações portuguesas de carne estão habilitadas, como os casos de Canadá ou Japão

À exceção da carne fresca ou congelada, nos produtos transformados de suíno não há negócios de camiões ou contentores, as empresas exportam paletes, como lamenta o respondente da empresa “M”.

Apenas para África existem algumas operações pontuais de contentores de transformados de baixo custo, mas com o crescimento da oferta local, serão cada vez mais limitadas estas exportações.

A empresa “B” refere que “precisa em muitos casos de enviar paletes multi-produto para evitar custos logísticos ainda mais dispendiosos, acabando por aceder a pequenas produções de cada produto”, o que penalizam ainda mais a fraca rentabilidade das operações.

A falta de cadência destes transportes, o *lead time* longo entre pedido e entrega, o custo global do transporte (quando existe) e as quantidades pequenas tornam o custo dos produtos descompetitivos.

Como já referido anteriormente, a oferta portuguesa de produtos de charcutaria de suíno é muito diversificada e a empresa “K” comentou situações em que produtos de nicho são vendidos em pequenas quantidades de 10 a 15 caixas, com necessidade de transporte em frio.

O respondente da empresa “F” refere que em alguns casos (principalmente para África), enviam todos os seus produtos em congelado, por falta de solução de transporte de menores quantidades em refrigerado. Esta generalização de temperaturas acaba por se revelar prejudicial para alguns dos produtos, que são sujeitos a uma operação de congelação-descongelação.

No setor da carne de suíno quase todos os produtos necessitam de cadeia de frio: congelado (-12°C a -18°C) e ultracongelado ($<-18^{\circ}\text{C}$) para a carne e refrigerado (entre 4°C e 7°C) para a carne fresca em curtas deslocções em Portugal e Espanha e para a maioria dos produtos transformados.

Para a empresa “V”, “à exceção das salsichas e outros enlatados, quase todos os restantes produtos da indústria precisam de frio”. Para superar esta barreira, como refere o respondente da empresa “M” o setor precisaria desenvolver produtos mais preparados para estarem fora do frio.

Por exemplo no acesso ao continente africano, se o produto precisa de frio, na maioria dos casos o negócio deixa de se fazer dada a enorme barreira relacionada com a falta de infraestruturas de frio no destino, como lamenta também a empresa de grande dimensão identificada por “U”.

Esta empresa refere ainda que no caso dos produtos enlatados ou em frascos estes “viajam bem, pois não necessitam de frio, sendo assim relativamente fácil e viável economicamente fazer sair produto de Portugal” (mesmo que sejam apenas algumas paletes) aproveitando a extensa oferta de saídas de grupagem à temperatura ambiente utilizada por outros setores económicos.

A falta de apoios governamentais é outra das barreiras de que os empresários do setor se lamentam, dada a aparente e manifesta falta de atenção e protagonismo que sentem. Por isso, a relação das empresas deste setor com o Estado não tem sido fácil, segundo argumenta o entrevistado da empresa “U”.

Esta empresa de grande dimensão lamenta a falta de alinhamento entre as necessidades deste setor vital para o país e aquela que tem sido a atuação dos vários órgãos do Estado.

Existe na opinião de empresa “V” uma perceção de pouco interesse dos Ministérios da Agricultura, Negócios Estrangeiros e Economia para promoverem a ajudarem a resolver algumas das dificuldades que o próprio Estado foi criando ao setor, quanto mais promover e apoiar a abertura de mercados.

Também na opinião da empresa “P”, parece-lhe haver falta de diplomacia económica no geral, e que o país apenas espera que a UE resolva os seus problemas, quando existem estados-membros que por si vão abrindo esses mercados através de acordos bilaterais.

Uma situação que os empresários não entendem e que revela a falta de interesse dos organismos públicos em ajudarem a solucionar pela via diplomática as questões que afetam o potencial exportador do setor da carne é o fato de não havendo diferenças entre a genética, manejo, alimentação, abate e desmancha entre a carne de suíno portuguesa e a carne espanhola e de até serem seguidos os mesmos planos de controlo veterinário, “como é que Espanha possui homologação de exportação de carne de suíno para mais do dobro dos mercados de Portugal?”, questiona o responsável da empresa “V”.

E questiona também a respondente da empresa “F” “como é que Espanha exporta carne para os EUA e Portugal não consegue porque continuam registadas na FDA doenças animais erradicadas em Portugal na década de 80 do século passado? Nenhum Ministro da Agricultura quis até agora saber do assunto?”.

O setor da carne tem sido alvo de medidas tomadas pelos vários Ministérios que ao invés de estimularem o seu crescimento, tentam na opinião do responsável da empresa “V” dissuadir o consumo para cumprir com uma “agenda verde”.

Como exemplos recentes e concordantes com essa opinião, a empresa “H” nomeou por exemplo a legislação sobre a alimentação nas escolas que proíbe quase todos os produtos transformados à base de carne de suíno, mas mantém produtos industrializados açúcarados disponíveis para aquisição nestes estabelecimentos ou as taxas de IVA completamente abusivas dos produtos transformados de suíno, face a outros estados-membros (em França 5,5%, em Espanha 10% em Portugal estes produtos são taxados a 23%).

A taxa de IVA de 23% aplicada aos produtos transformados de suíno é para esta empresa uma barreira efetivamente muito severa porque limita o crescimento do mercado interno e isso impede a criação de uma maior escala e consequente capacitação das empresas. Para este decisor, “as empresas perdem competitividade, sem falar da enorme concorrência que sofrem as empresas do interior com a entrada de produtos espanhóis em mercado paralelo ou adquiridos a uma taxa de imposto de 10%”.

Também o responsável da empresa “O” afirma que “em conjunto com a associação APIC, as empresas têm tentado desde 2012 convencer a Administração Fiscal que de é uma

enorme injustiça produtos substitutos como o queijo terem uma taxa de IVA de 6% e o presunto ou as salsichas em lata (estes últimos um produto da cesta básica) serem taxados a 23%. Ou o caso do bacalhau, um produto que segue os mesmos processos de secagem do presunto e que é exclusivamente oriundo da importação, ser também sujeito a 6%”. Pelo que lamenta o empresário, o assunto vai passando pelos diversos governos sem respostas que sirvam o setor.

Uma outra manifestação da falta de apoio dos organismos públicos a este setor foi evidenciada pela empresa “F” que lamenta o fato de não produzirem e disponibilizarem informação sectorial que ajude estas empresas a definir as suas prioridades de exportação: “quais os mercados nos quais há maiores aumentos de consumo, quais os mercados onde será mais breve a habilitação de exportação, quais são as estruturas do estado que operam no mercado de destino e que podem apoiar as empresas da carne na sua jornada de exportação?”

Essa falta de representatividade e força setorial fica evidente nas palavras da empresa “K” também nas representações em feiras, que na maior parte das situações se faz através da Portugalfoods (associação que funciona como cluster nacional do agroalimentar para a exportação), agregando expositores dos vários ramos do negócio agroalimentar.

Também na opinião do responsável pela empresa “K”, os stands são pequenos e multissetoriais, nunca há um foco no setor da carne e “perante presenças massivas de concorrentes espanhóis não temos qualquer possibilidade” de posicionar fortemente o setor.

Pela importância da participação em feiras de forma consistente, estas empresas lamentam a falta de apoios à internacionalização do setor.

Na opinião da empresa “H”, quando um organismo público promove a participação numa feira, deverá perceber se é possível manter uma consciência de participação ou não, dado ser habitual os Municípios e clusters do agroalimentar organizarem participações em feiras sem o devido seguimento nos anos seguintes. Para o mesmo responsável, “a participação em feiras carece de avaliação prévia dos mercados alvo e de capacidade de manter consistência nas participações”.

No que se refere a apoios ao investimento, a empresa “K” refere ainda a disparidade de tratamento face ao setor do pescado, nomeadamente na indústria. Algumas destas indústrias (como o bacalhau) trabalham apenas com importações da matéria-prima e mesmo assim têm apoios que as empresas de carne não conseguem obter. Este entrevistado sente

que o “setor do pescado sempre foi mais acarinhado do que o setor da carne”, tanto em incentivos financeiros como a nível fiscal (IVA).

Além do desinteresse generalizado dos governos, as empresas sentem ainda dificuldades na sua relação com os organismos que tutelam o setor.

Para as empresas “U”, “V” e “T” (grande dimensão), o Ministério da Agricultura não tem tido responsáveis que conheçam ou queiram conhecer o setor e que tenham uma verdadeira agenda e estratégia concertada para promover os seus produtos fora de portas ou manifeste orgulho no setor da produção e transformação da carne de suíno.

A DGAV é o organismo do Ministério da Agricultura que tutela o setor.

Na opinião destas empresas, a sua colaboração com este organismo é negativa, e a atuação da DGAV é vista como o principal entrave na habilitação de novos mercados.

As empresas “V” e “T” referem que as várias delegações regionais da DGAV trabalham em velocidades diferentes e lhes exigem requisitos distintos em função da região em que se encontra a unidade produtiva inspecionada. Foram mais os empresários que relataram o fato de terem unidades produtivas em diferentes regiões do país e sentirem que a atuação da DGAV não é uniforme.

Por outro lado, a empresa “O” considera que a falta de liderança, o reduzido investimento em recursos, as infraestruturas e equipamentos obsoletos, a falta de quadros jovens e atualizados revelam que a DGAV tem sido pouco valorizada na estrutura do Ministério da Agricultura.

Este subfinanciamento revela-se por exemplo nas viaturas antigas e em péssimo estado com que a DGAV acompanha as missões externas que visitam as empresas nos processos de homologação (empresa “H”), ou na necessidade de terem de ser as empresas ou a Filporc a custear as despesas de deslocações e estadas dessas delegações (empresa “T”). A DGAV não tem “orçamento nem autonomia para quase nada, as equipas não têm formação contínua e estão desmotivadas”, referem ainda os responsáveis das empresas “O” e “K”.

A falta de um desígnio governativo que ajude as empresas do setor a exportar mais vê-se pelo desinvestimento feito na principal estrutura de tutela, que justifica uma atitude que leva a que a DGAV esteja na opinião do responsável da empresa “K” “mais preocupada com

a sua posição perante a lei e proteção do seu estatuto e assim as suas estruturas não queiram correr riscos”, criando obstáculos burocráticos que atrasam os processos de exportação.

O papel da DGAV tem sido na opinião destas empresas principalmente inspetivo e muito pouco pedagógico ou focado em ultrapassar as barreiras impostas externamente.

Pela proximidade com Espanha, os empresários notam uma enorme diferença face ao país vizinho, no qual o setor da carne é uma bandeira nacional.

O respondente da empresa “U” refere que na última década tem havido uma agenda governativa e atuação legislativa com muitos anticorpos para com a indústria da carne. Este responsável lamenta que o Estado não queira aumentar a capacidade produtiva do setor da carne, mesmo sendo Portugal um país fortemente deficitário, preferimos importar e não fortificar esta indústria que alimenta o país.

Os novos licenciamentos são para a empresa “G” outra das dificuldades que atrasa o aumento da capacidade produtiva para fazer face a mais exportações, referindo que “os processos são muito longos, burocráticos e a decisão depende da resposta de várias entidades públicas”.

Para confirmar, como a falta de compromisso do Estado para com o setor é real, a empresa “F” lamenta que não haja qualquer menção ao setor da carne e aos seus excelentes produtos em qualquer missão protocolar, ou o Ministério da Agricultura não promova o setor através de uma campanha “prove a carne Portuguesa”, na qual poderiam ser explicados os atributos diferenciadores das raças autóctones e quais os mecanismos de controlo e segurança alimentar aplicados e que dão todas as garantias aos consumidores.

Algumas empresas reconhecem que outra das fortes barreiras externas tem sido a falta de união setorial e de uma voz comum que chegue aos organismos que tutelam o setor

Para a grande empresa “I”, “reconhecemos a importância de termos estruturas associativas fortes” o suficiente que ao mais alto nível estatal alinhem as necessidades de acesso aos mercados por parte das empresas e a estratégia de abertura de mercados por parte das instâncias governamentais.

Num plano individual as empresas têm tentado comunicar com o Estado, através das suas interações com a DGAV mas para uma comunicação mais forte, estruturada e eficaz estas assumem que precisam de uma voz muito maior. Assim, para a empresa “S” este é um

problema estrutural do nosso país, “o movimento associativo nunca foi o nosso ponto forte”.

A fileira da carne de suíno organiza-se entre a FPAS – Federação Portuguesa de Associações de Suinicultores, a APIC – Associação Portuguesa dos Industriais de Carnes, e como aglutinador da produção e da transformação surgiu a FILPORC - Associação Interprofissional da Fileira da Carne de Porco.

Assim, existindo em Portugal 3 raças autóctones de suíno (porco Bísaro, porco Alentejano e porco Malhado de Alcobaça), além das anteriormente mencionadas, coabitam também as associações ANCSUB – Associação Nacional de Criadores de Suínos de Raça Bísara, a ACPA – Associação de Criadores de Porco Alentejano e a ANCPA – Associação Nacional de Criadores de Porco Alentejano.

Enquanto no porco Bísaro apenas existe uma associação a controlar o efetivo e as normas do caderno de encargos da raça, no caso do porco Alentejano foi relatada a preocupação das empresas “G” e “I” pelo fato de existirem 2 Associações dedicadas a esta raça, quando em Espanha e numa escala incomparavelmente maior, apenas existe uma associação que criou regras simples e bem definidas para todo o setor do porco Ibérico (idêntico ao nosso porco Alentejano).

Da mesma forma, estas duas empresas lamentam que também nos presunto de porco Preto/Alentejano haja em Portugal muitas diferenças na classificação deste produto face às regras que os vizinhos espanhóis estabeleceram para os presunto de porco Ibérico, o que cria muita confusão nos clientes e acima de tudo ruído na criação de uma estratégia de comunicação de diferenciação de raça que se queria simples e eficaz.

Estas duas empresas lamentam que as associações que definem as regras de classificação de carne e produtos transformados de porco alentejano tenham criado regras tão restritivas que tornam quase impossível a sobrevivência das empresas.

Como exemplo referem os casos em que o animal (porco preto/alentejano) não tenha sido criado em regime extensivo, ser obrigatória nas embalagens a menção “produção intensiva”, funcionando como uma discriminação negativa, já que nas regras de rotulagem de porco branco não existe essa menção, apesar de a quase totalidade da produção de porco branco ser intensiva.

Uma outra regra prejudicial ao setor que é referida pela empresa “G” diz respeito à impossibilidade de utilização de carne de porco branco nos enchidos de porco preto/alentejano, quando até por questões de qualidade dos produtos, na opinião do responsável é aconselhável que tais produtos tenham uma determinada percentagem de “magro”.

Com isto, o setor em Portugal perde pujança, no outro lado da fronteira as empresas espanholas seguem outras regras e “inundam o mercado português de produtos que poderiam ser produzidos em Portugal, no mínimo com a mesma qualidade”, como refere o responsável da empresa “G”.

As empresas “T” e “S” são de maior dimensão, têm um histórico exportador e possuem capacidade produtiva para aproveitar, mas reveem-se na necessidade urgente de ajudarem a fortalecer as estruturas associativas, para assim tentarem mobilizar o governo na abertura de mais processos de homologação para o suíno.

O responsável da empresa “M” lamenta a falta de partilha de informação e refere que as empresas falam pouco umas com as outras e colaboram ainda menos na abordagem e fornecimento das operações de exportação.

As empresas estão muito voltadas de costas umas para as outras e para a responsável da empresa “S” nos grandes eventos públicos, as empresas do setor nunca têm um papel crucial.

Esta falta de união setorial revela-se tanto na ausência de parcerias comerciais no acesso aos mercados e na distribuição dos produtos nos mesmos, seja na resolução dos problemas do setor. Para a empresa “S” “parece que temos vergonha do que fazemos”, transparecendo pouco orgulho. Como refere a empresa “F”, em Espanha os produtores têm orgulho em serem “*carniceros*”.

O setor é disperso territorialmente e está cheio de problemas dos quais necessita da intervenção do Estado, mas como menciona a empresa “F”, “as empresas nunca se uniram por exemplo para uma ação de protesto conjunta, talvez porque o setor seja composto por poucas empresas muito grandes”, e isso nota-se na incapacidade de pressionar as instituições.

Para a empresa “H” o setor das carnes de suíno precisa de mais escala (com menos empresas) ou mais cooperação entre as empresas.

Para as empresas “M” e “V”, em Portugal não existe mentalidade de trabalhar em consórcio, mas a empresa “O” sugere que neste setor teremos de “apostar mais na padronização de fórmulas de produção” (mediante cadernos de encargos) e na especialização das empresas, para depois se poderem unir e trabalhar os mercados em conjunto.

Entre as empresas de desmancha e comercialização de carne houve em 2021 e 2022 uma colaboração estreita para exportar para a China. Todo o setor produtor de carne de suíno se uniu para responder aos pedidos deste grande mercado, mas na transformação não há uniformização de produtos e as empresas trabalham de forma mais isolada (empresas “S” e “M”)

Estes empresários são da opinião de que na exportação as empresas portuguesas deveriam cooperar e não competir porque não existe dimensão nem escala suficiente para competir lá fora, além de que indo juntas as empresas diluem o seu risco.

É assim muito importante para a empresa “O” que o setor se saiba reorganizar para criar uma imagem de reputação através de um cluster de exportação para standardizar e ganhar escala

Na opinião da empresa “U”, quando apenas uma empresa exporta para um mercado, “as empresas não evoluem, mas quando há uma fileira a trabalhar em conjunto todos evoluem”, até porque os processos de habilitação para a exportação são tão morosos que trabalhando de forma isolada, muito são os casos em que as empresas nem sequer terminam o envio de documentação, quanto mais serem habilitadas (casos comentados pelas empresas “A” e “B” no acesso ao mercado brasileiro)

A falta de continuidade e consistência dos negócios é para alguns empresários também uma barreira ao crescimento das exportações de carne e transformados de suíno.

Como já evidenciado, os processos de homologação são longos e a procura de carne de suíno no mercado internacional não é constante. A carne de suíno é uma *commoditie*, o seu preço é definido em bolsa e os compradores vão-se abastecendo nos mercados em que conseguem melhores margens, aproveitando muitas vezes oportunidades de excesso de oferta, como bem evidencia o responsável da empresa “M”.

Para a empresa “L”, o excesso de oferta é uma situação que nenhum produtor deseja, mas há situações em que a congelação é muitas vezes a escapatória para adiar um problema ou tentar incorporar na transformação adiante, para evitar prejuízos maiores.

O mercado das peças de carne é sempre mais rentável para as empresas, por ser de maior valor acrescentado. Porém, na opinião das empresas “L” e “S”, quando as empresas não fazem parte de estruturas verticalizadas ou semi-verticalizadas (abate, desmancha e indústria) ficam com um problema de stocks da descompensação dos animais.

Nos casos em que as empresas de desmancha têm também indústria, estas compensam a venda das peças principais do animal, e desviam as peças menos valorizadas e gorduras para a sua indústria (*trimmings*), como referiu a empresa “V”.

Por isso, algumas empresas olham para a exportação apenas como uma forma de escoamento dos excedentes do mercado nacional, ou para reduzir os prejuízos das descompensações da desmancha de carcaças. Nestes casos não há uma procura ativa para exportar, como reconheceu a empresa “L”.

Estas empresas preferem esperar negócios de oportunidade ("quando não há em Espanha") ou utilizam algumas atividades de exportação para Espanha mesmo a preços de venda menores, no sentido de aliviar a pressão do mercado interno e não destruir a rentabilidade de preço no mercado interno, onde está o seu negócio principal (empresa “R”). Há também situações como a reportada sobre as exportações para alguns países da Europa de Leste em que a empresa “L” consegue exportar determinados produtos menos valorizados em quantidades mais pequenas, mas sem a concorrência tão apertada dos operadores espanhóis.

A noção clara de que não têm capacidade produtiva para exportar de forma consistente seja por disponibilidade de matéria-prima, competitividade de preço, exigências legais a cumprir na exportação ou risco das operações leva algumas empresas da carne a preferirem focar-se mercado nacional. Este é o caso referido por empresas de média e grande dimensão (empresas “L” e “R”), que apenas de desviam desse rumo para minimizar os impactos de excesso de stock originado no mercado nacional.

No que respeita às raças autóctones, e em concreto à raça Bisara e Alentejana (as que têm uma fileira minimamente estruturada), as empresas “A” e “T” preferem incorporar a matéria-prima nas suas indústrias a exportar a sua carne de raça diferenciada (e mais cara).

Tendo em consideração a falta de conhecimento dessas raças lá fora (mesmo em Portugal são muito pouco conhecidas), para estas duas empresas não há a valorização adequada dessa carne e a falta de exportação desincentiva ainda mais quem está na produção dessas raças, o que provocará um decréscimo ainda maior da disponibilidade de animais. Os responsáveis das empresas que trabalham estas raças mencionaram que se tem verificado uma redução enorme dos efetivos, com preocupação maior no Porco Alentejano, que em 5 anos perdeu quase metade das suas reprodutoras.

Algumas das empresas com maior capacidade exportadora de carne ou com condições de pelo menos se afirmarem no mercado ibérico queixam-se ainda da falta de regularidade dos pedidos dos seus clientes de exportação. Como refere a empresa “R”, “tudo acontece em picos”.

Além disso, existem ainda situações como a reportada pela empresa “T” em que os operadores estão homologados para exportar carne para determinado mercado, mas condicionantes de política nacional no destino fazem com que as empresas não consigam exportar. Será o caso atual da China.

Pelo que reconhecem as principais empresas da carne, a importação é feita através de autorizações do Estado chinês e neste momento estas estão mais direcionadas por exemplo para o Brasil, como menciona o responsável da empresa “T” (o maior grupo do setor). A falta de continuidade nas operações de exportação quebra rotinas, faz reduzir as necessidades de animais e retrai os produtores ao aumento das suas explorações ou dos seus efetivos.

Na opinião do responsável da empresa “H”, “se determinado mercado relevante reabre para a carne, o país fica numa situação de desequilíbrio de capacidade” momentâneo e sofre o mercado interno da indústria que de um momento para o outro fica sem carne ou tem de a pagar muito acima do preço normal. Esta situação ocorreu nos últimos anos com a abertura de exportações para Venezuela e China.

No caso dos transformados, os baixos volumes fazem com que as encomendas sejam esporádicas pelo que são muito poucos os mercados trabalhados numa base regular de encomendas, como refere a empresa “O”.

Principalmente nas exportações de presunto para mercados como Brasil, Japão, França e Espanha há alguma cadência nas encomendas, e no caso dos enchidos nalgumas operações que resistem para África e para a Europa da “saúde” (empresa “O”).

Nos restantes destinos das exportações de transformados, as empresas referem as pequenas quantidades como um fator dissuasor da continuidade das operações. Como refere a empresa “B”, quando “se aposta numa feira e até se conseguem encontrar 3 ou 4 clientes do setor *delicatessen*, depois faz-se um primeiro envio de pequenas quantidades, mas a especificidade dos produtos, o seu sabor e os enormes custos logísticos fazem com que não haja escala e rentabilidade para aumentar os negócios”.

A verticalização das atividades através de aquisições é para o responsável da empresa “T” a solução que algumas empresas têm encontrado para reduzirem este risco e dessa forma tentarem seguir com as atividades de criação, abate, desmancha e transformação minimamente em paralelo, otimizando o *mix* dos negócios.

Após a identificação e exemplificação das principais barreiras externas com aplicabilidade no mercado interno, segue-se a caracterização das barreiras internas mais sentidas no mercado alvo, nomeadamente as barreiras fitossanitárias, o protecionismo e barreiras administrativas no destino e as dificuldades de recebimento.

Principalmente devido a questões fitossanitárias, as exportações de carne e de transformados de suíno portugueses mantêm-se proibidas para alguns dos mercados com maior volume ou poder de compra.

Como referido pelo responsável da empresa “F”, em alguns casos, “Portugal é mantido fora das listagens de países que podem exportar para determinados mercados porque se mantêm restrições por doenças animais que estão erradicadas em Portugal” há mais de duas décadas. Muitas das barreiras impostas são meramente diplomáticas, pois grande parte das doenças mencionadas estão mais do que disseminadas pelos planos de controlo das entidades oficiais portuguesas (DGAV – Direção Geral de Alimentação e Veterinária).

Para as empresas “U” e “T”, o trabalho de abertura de mercados para a carne de suíno tem sido feito principalmente pela FILPORC (Organização Interprofissional da Fileira da Carne de Porco), uma interprofissional que investiu em quadros e que faz diretamente a diplomacia para abertura de mercados.

Salvo as boas notícias relativas aos resultados obtidos por esta entidade na abertura recente de Singapura e Coreia do Sul e nas possibilidades que existem para Filipinas e

Vietname, para a empresa “L” a falta de diplomacia dos governos de Portugal tem feito com que na última década quase não se tenham aberto mercados relevantes.

Na opinião da responsável da empresa “P”, os longos processos de habilitação, as diferenças de requisitos exigidos a cada um dos países da UE, a necessidade de operações triangulares para escapar ao crivo da entrada direta no mercado (exemplos de Taiwan, Hong Kong ou Macau para que a carne chegue à China) fazem com que as empresas desistam, ou quando têm os processos concluídos tenha entretanto havido alterações substanciais do mercado que simplesmente fazem desaparecer o interesse dos clientes (empresas “A” e “B” na sua situação no processo de homologação para o Brasil).

Por outro lado, para o entrevistado “L”, como as empresas já sabem que os processos são longos, tentam habilitar-se no maior número de mercados e produtos possível, o que torna ainda mais demorados os processos, levando à frequente desmotivação das empresas em continuarem depois nos processos de licenciamento.

Algumas das empresas de transformados mencionaram muito o caso do Brasil, como exemplo desta situação, já que perceberam não ter dimensão suficiente para investir em processos tão longos (empresas “A”, “B” e “K”).

Como numa fase inicial as quantidades são pequenas (pior ainda no caso dos transformados), algumas das empresas consideram os negócios como pouco lucrativos e acabam por desistir, dada a enorme quantidade documental e o necessário investimento nas equipas internas envolvidas nesses processos.

A empresa “H” refere que normalmente estes processos de habilitação de mercado fazem-se em toda a fileira e iniciam-se no abate e desmancha de carne e só alguns anos depois se abre a possibilidade de habilitar também transformados. Esta empresa refere que há situações em que essa oportunidade para os transformados nunca surgir. Por outro lado, a indústria transformadora fica condicionada porque apenas poderá habilitar e enviar produtos em que a matéria-prima provenha de estabelecimentos de carne previamente habilitados para esse mercado.

Esta empresa lamenta por exemplo no caso do Japão, o fator de “apenas podermos comprar carne para processar aos 3 estabelecimentos de desmancha aprovados, o que condiciona tanto as quantidades disponíveis como a qualidade e custo dos produtos”.

Como referenciado, a habilitação recente de Singapura e Coreia do Sul deixa bons indícios também para as pretensões que as empresas da carne têm para Filipinas, Vietname ou Malásia e Indonésia, mercados asiáticos prioritários especialmente para a empresa “T” mas também para toda a fileira da carne de suíno, pelo grande consumo e densidade populacional destes mercados.

O desfasamento de número de mercados abertos para Portugal e Espanha está na opinião das empresas “P” e “Q” relacionado com a falta de diplomacia e pressão do governo português para que haja harmonização das regras exigidas no acesso aos mercados.

Em alguns dos mercados em que o setor já está homologado, refere a responsável da empresa “S” que se denota um problema relacionado com o fato de em alguns casos estarem habilitados a exportar todas as peças de suíno, noutros foi aprovada apenas homologação para carcaças e noutros casos Portugal apenas está homologado na exportação de peças menos valorizadas.

As operações de desmancha de suíno são complexas já que é necessário compensar as vendas das várias peças para otimizar as margens e reduzir stocks parados. Como refere a empresa “L”, as empresas socorrem-se muitas vezes da congelação para os casos em que têm dificuldades de escoamento, tratando-se apenas de adiar um problema e em alguns casos de o agravar, pois isso leva a que as empresas tenham de vender as peças da descompensação abaixo do preço de custo, o que destrói a margem dos negócios.

Para a empresa “R”, nos casos em que a habilitação foi aprovada para carcaças completas, torna-se mais fácil exportar “porque se vende o animal por desmanchar, embora com menos margem”. Acrescenta o mesmo respondente que para o mercado das peças (mais margem) “as empresas precisam de compensar a estiva da desmancha do animal noutros mercados” ou através da indústria nacional.

Este é um grande impedimento à escalabilidade dos negócios porque a otimização de rendimentos fica muito condicionada. Por outro lado, leva a que as empresas não tenham escala porque ora têm ora não têm as peças que estão homologadas e isso também é um forte fator desmotivador além de muito limitar a continuidade dos negócios (empresa “S”).

A exportação de carne de suíno e de produtos transformados tem estado ligada a processos burocráticos complexos mesmo depois de os mercados estarem abertos, e para terminar este capítulo referente às dificuldades burocráticas que as empresas sofrem no

destino, apenas fazer referência a alguns exemplos que fazem as empresas perderem a motivação para avançar com os procedimentos administrativos:

- o mercado suíço, que na opinião das empresas “A”, “B” e “E” poderia ser muito interessante principalmente para as empresas mais pequenas e com produtos mais tradicionais. No entanto, estas empresas têm desistido de apostar neste mercado da “saude” porque o processo de expedição e licenciamento da importação e as tarifas aplicadas pelo estado suíço acabam por tornar os preços dos produtos descompetitivos;

- a empresa “K” refere o caso de Cuba, em que as regras de acesso são extremamente rígidas, mas não são aplicadas às empresas locais. Como forma de bloqueio é normal o abuso de requisitos fitossanitários muito acima da legislação nacional desses países.

- o acesso ao mercado brasileiro, a empresa “K” relata a morosidade dos processos de homologação. No momento da obtenção da autorização de exportação os clientes potenciais já não tinham interesse. Por outro lado, o respondente “U” mencionou que no acesso a este mercado as empresas sofrem de alterações legislativas constantes por parte dos organismos brasileiros

As dificuldades de recebimento atempado das operações de exportação, o difícil repatriamento de fundos ou o risco cambial foram identificadas como outra barreira externa que tem levado algumas empresas a não avançar com novas operações de exportação, principalmente para mercados do continente africano (Palops).

As maiores deste setor tiveram alguns anos dourados nas exportações para África entre 2008 e 2015, destacando-se as empresas “V”, “U”, “S”, “R”, “Q”, “P”, “O”, “M” e “F”.

Estas empresas tinham em Angola o seu principal mercado até à mudança do regime.

Com a redução do orçamento passou a haver menos divisas e aumentou brutalmente o risco de recebimento. A desvalorização da moeda no destino também levou a que os produtos exportados para Angola tenham ficado muito mais caros e por isso menos apetecíveis à importação, como refere a empresa “S”. Mais de metade da faturação desta empresa tinha como destino o mercado angolano.

Como eram poucos os clientes no país destino que conseguiam apresentar cartas de crédito irrevogáveis, nem todos os negócios foram realizados pelas melhores regras de controlo de risco e isso acarretou prejuízos avultados para alguns operadores deste setor.

Mesmo a empresa “M” que não sofreu danos desse fenómeno, atualmente apenas exporta para estes mercados através de *tradings*, não de forma direta como antes.

O volume caiu muito e as empresas não querem correr riscos de recebimento ou repatriamento de fundos, o que levou até algumas indústrias (nenhuma das maiores do setor) a colocar em Angola parte da sua produção. Dessa forma vão investindo alguma da rentabilidade que retiram do mercado e tentam repatriar a outra parte dos lucros.

Esta barreira tem ainda hoje um peso considerável porque os operadores percebem o potencial de procura que ainda hoje o mercado africano tem, como refere o responsável da empresa “V”. Mesmo com o investimento que aconteceu na sua produção nacional (Angola), os Palop são ainda hoje um mercado com muito potencial para a indústria portuguesa de produção e transformação de suíno.

Para outros mercados fora de África esta barreira pode ser considerada como pouco expressiva porque é mais fácil para as empresas receberem em Pronto Pagamento ou mediante coberturas de Seguro de Crédito, não existindo relatos das empresas sobre incumprimentos fora do aceitável.

4 Discussão

No total foi possível identificar 55 barreiras às exportações do setor suíno português.

Porém, algumas destas estão intensamente relacionadas entre si, pelo que através do processo de codificação axial anteriormente referido, puderam ser agrupadas num novo grupo de 39 barreiras, coincidentemente com o número de 39 barreiras identificados pelo estudo de Leonidas Leonidou em 2004, e que representa a obra científica fundamental sobre o tema.

Interessa assim perceber quais das 39 barreiras de Leonidou (2004) têm correspondência ou semelhança com algumas das 39 barreiras identificadas neste estudo, e quais das barreiras anteriormente identificadas não se aplicam ao setor suíno português ou têm uma severidade muito residual.

Por outro lado, este exercício permitirá também identificar um conjunto de 13 barreiras que não haviam sido elencadas no estudo de Leonidou (2004) certamente porque se baseava numa multiplicidade de subsectores da indústria, e este estudo veio encontrar especificidades do setor da carne de suíno português.

Para facilitar a compreensão foi utilizado um diagrama de cores que permitirá identificar o grau de impacto de cada uma das barreiras.

O nível de impacto já havia sido utilizado por Leonidou e segue os graus de: Muito Elevado, Elevado, Moderado, Baixo e Muito Baixo.

Leonidou (2004) identificou as 39 barreiras e catalogou-as por índice de impacto sobre a amostra de empresas industriais analisadas. No alinhamento de cada uma dessas barreiras encontra-se qual a barreira à exportação correspondente identificada no estudo das barreiras à exportação do setor suíno português.

TABELA 8 - IMPACTO DAS 39 BARREIRAS À EXPORTAÇÃO: LEONIDOU (2004) / SETOR SUÍNO PORTUGUÊS

39 BARREIRAS MAIS SEVERAS - LEONIDOU 2004	39 BARREIRAS MAIS SEVERAS - SETOR SUÍNO
Informação limitada para localizar e analisar mercados	
Incapacidade de entrar em contato com clientes estrangeiros	Dificuldade em agendar reuniões de apresentação
Identificar oportunidades de negócios estrangeiros	Dificuldade em encontrar parceiros comerciais nos mercados externos
Dificuldade em igualar os preços dos concorrentes	Concorrência de empresas locais
Custos excessivos de transporte e/ou seguros	Logística: transportes, preços, quantidades mínimas
Diferentes hábitos ou atitudes de clientes estrangeiros	Produtos: sabor, características e difícil comunicação de diferenças
Condições econômicas negativas no exterior	n.a
Instabilidade política nos mercados externos	Instabilidade política no destino
Dificuldade em oferecer preços satisfatórios aos clientes	Preços: falta de competitividade pelo preço da carne e custos estruturais
Aceder a canais de distribuição de exportação	n.a
Obtenção de representação estrangeira confiável	n.a
Concessão de crédito a clientes estrangeiros	n.a
Procedimentos / documentação de exportação desconhecidos	Barreiras fitossanitárias: processos de homologação longos e complexos
Regras e regulamentos domésticos desfavoráveis	Organismos públicos setoriais: dificuldades impostas e de investimento
Riscos cambiais	n.a
Regras e regulamentos estrangeiros rígidos ou complexos	Protecionismo ou burocracias administrativas no destino
Mercado internacional com indicadores negativos	n.a
Falta de tempo da gestão para dedicar às exportações	Gestão: falta de foco e dedicação, tempo ou competências internas
Pessoal inadequado/não treinado para exportar	n.a
Escassez de fundo de mancio para financiar as exportações	Dimensão das empresas: pequenas e falta de integração vertical
Prestação de serviço técnico/pós-venda difícil de implementar	n.a
Complexidade dos canais de distribuição estrangeiros	Clusters de exportação: necessidade de cooperação interna
Ajustar as atividades promocionais à exportação	Comunicação: inexistente ou ineficaz
Comunicação problemática com clientes estrangeiros	n.a
Cobrança difícil de pagamentos no estrangeiro	Dificuldade de recebimento ou repatriação de fundos
Falta de assistência ou incentivos do governo local	Falta de foco exportador, apoios governamentais, promoção externa
Forte concorrência nos mercados externos	Concorrência espanhola
Altas barreiras tarifárias e não tarifárias	Taxas aduaneiras
Desconhecimento das práticas comerciais no mercado destino	Subsídios à produção em países concorrentes
Diferentes traços socioculturais	Vender para mercados sem conexão cultural com Portugal
Cumprir com os padrões e especificações de qualidade	Qualidade : estabilidade e exigência de padrões mais elevados
Falta de capacidade de produtiva para exportação	Capacidade produtiva: limitada para novos mercados
Diferenças de linguagem verbal / não verbal	n.a
Desenvolvimento de novos produtos para mercados externos	Produtos: dificuldade de adaptação a novos mercados / requisitos
Adaptação do design / formulação do produto de exportação	n.a
Cumprir com os requisitos de embalagem / rotulagem de exportação	n.a
Manter o controlo sobre os intermediários estrangeiros	Dificuldade em montar estruturas de acompanhamento nos mercados
Dificuldade em fornecer stock para o exterior	Matéria-prima: escassez e dependência externa
Indisponibilidade de instalações de armazenamento no exterior	Inexistência de cadeias de frio no destino

Legenda: **MUITO ELEVADO** **ELEVADO** **MODERADO** **BAIXO** **MUITO BAIXO**

Em ambos os estudos, as barreiras relacionadas com a logística e com o fato de os produtos transformados deste setor terem características (sabor e apresentação) muito distintos dos hábitos de consumo dos mercados de destino nas exportações, surgem com muito elevado impacto nas exportações.

As barreiras fitossanitárias e os processos de homologação são para este setor uma barreira de muito elevado impacto, mas em Leonidou (2004) os procedimentos de exportação tinham “apenas” um impacto elevado.

A atuação dos organismos públicos e a criação de dificuldades, regras e regulamentos desfavoráveis é uma barreira que o setor suíno também identifica de elevado impacto.

As questões da concorrência, a dificuldade em agendar reuniões ou a instabilidade política no destino são consideradas pelo setor suíno português como de muito baixo impacto.

Leonidou (2004) havia considerado a reduzida dimensão das empresas ou escassez de fundo de maneio, o ajustamento da promoção e comunicação dos produtos ou a falta de assistência e foco exportador do governo local como barreiras de impacto moderado. Porém, no estudo relativo ao setor suíno português estas barreiras têm um impacto muito elevado.

Tal como a falta de foco e dedicação de tempo ou competências internas da gestão das empresas ou as dificuldades de recebimento ou repatriação de fundos (mais concretamente continente africano), representam para o setor da carne de suínas barreiras com impacto elevado no crescimento das exportações.

Para terminar a correspondência de impacto, a falta de capacidade produtiva para incrementar novas atividades de exportação foi identificada como uma barreira interna de impacto muito elevado, que havia sido considerada de baixo impacto em Leonidou (2004).

Por questões relacionadas com a especificidade do setor da carne de suíno portuguesa já antes referida, há algumas barreiras de Leonidou (2004) sem correspondência neste estudo.

Por outro lado, foram identificadas neste estudo um conjunto de 13 barreiras não mencionadas em Leonidou (2004).

A falta de união setorial, a fraca regularidade dos negócios (com impacto nas estivas de produção, gestão de stocks e margens de comercialização), a falta de investimento dos governos e dos operadores em estratégias de comunicação para as raças autóctones de suíno ou a fraca imagem e orgulho do país em se posicionar como exportador de carnes são as barreiras mais importantes.

TABELA 9 – BARREIRAS SETOR SUÍNO (NOVAS)

Falta de união setorial ou estruturas associativas fortes
Raças autóctones: não reconhecidas nos mercados externos
Negócios pontuais, inconstantes ou pouco lucrativos
Fraca imagem externa de Portugal como país exportador de carnes
Problemas com estivas da produção (excedentes)
Concorrência interna nos mercados externos mais próximos
Mercado interno (pequeno) absorve a produção, com melhor margem
Instalações: pequenas ou pouco funcionais
Marcas: sem notoriedade internacional
Certificações de qualidade: limitadas ou ausentes
Tratamento discriminatório face outros países UE / Legislação desigual
Produtos de nicho (reduzida rotação) ou pequena escala produtiva
Validade dos produtos

As empresas devem perceber a necessidade de criação de sinergias e estabelecer clusters de exportação, e não competirem por preço nos mercados externos.

A uniformização e simplificação das gamas de produtos com o objetivo de aumentar a escala produtiva e o investimento das marcas em comunicação são medidas que além de poderem apoiar as empresas a exportar mais, servirão também de suporte à sobrevivência num mercado interno competitivo, pequeno e estagnado.

5 Conclusões do Estudo

O setor suíno português está assente em médias, pequenas e microempresas (muitas).

O facto de o mercado interno ser pequeno, de o país se localizar na periferia da Europa e lado a lado com o maior produtor europeu de carne, faz com que a exportação para mercados de maior valor acrescentado seja uma ambição da maior parte das empresas que realmente revelam alguma capacidade exportadora, até porque em termos médios ainda se apresentam níveis de exportação abaixo de 10% do volume de negócios.

Após uma fase inicial de revisão da bibliografia sobre o tema das barreiras à exportação na sua generalidade, foi possível encontrar alguns estudos relacionados principalmente com carne brasileira e mais genéricos do agroalimentar mundial.

A etapa seguinte consistiu em 22 entrevistas a gestores de topo de algumas das principais empresas do setor suíno português. Responderam às questões também as 5 maiores empresas do setor, o que confere uma segurança adicional à informação recolhida.

Da análise dessas entrevistas resultou uma listagem de barreiras à exportação que foi possível ordenar por grau de severidade, resultando assim numa matriz de impacto de cada uma das barreiras, tanto num plano interno como externo a cada uma das empresas que fizeram parte da amostragem setorial.

Verificando-se que a simples identificação das barreiras internas e externas não sistematizava suficientemente as principais dificuldades para o setor, procedeu-se a uma nova categorização das barreiras. Dessa forma, as barreiras internas foram distribuídas por dimensão operacional, estrutural e estratégica, permitindo concluir que a maioria das barreiras internas dizem respeito à dimensão operacional das empresas, como sejam obstáculos provocados pela falta de competitividade dos preços, as características intrínsecas dos produtos (sabor, apresentação ou forma de consumo) ou a falta de capacidade produtiva adicional nas empresas entrevistadas.

Por outro lado, a reclassificação das barreiras externas teve em conta a localização de observação das mesmas, se no ambiente doméstico ou nos mercados alvo das exportações. De entre as principais barreiras externas observadas, a sua maioria revela-se no contexto português, com destaque para os obstáculos relacionados com a logística complexa e

dispendiosa, a ausência de apoios governamentais ou as dificuldades impostas por organismos setoriais e a falta de união setorial.

De forma a melhor estruturar as principais dificuldades sentidas pelas empresas do setor suíno português nas suas exportações, resume-se abaixo o impacto, categoria e dimensão de cada uma das barreiras identificadas.

TABELA 10 – BARREIRAS À EXPORTAÇÃO POR SEVERIDADE DE IMPACTO

Impacto	Barreira	Categoria Principal	Tipologia	Dimensão / Local
Muito Elevado	Preços: falta de competitividade devido ao preço da carne e custos estruturais	Interna	Preços	Operacional
Muito Elevado	Dimensão das empresas: pequenas e falta de integração vertical	Interna	Dimensão	Estrutural
Muito Elevado	Produtos: sabor, características e difícil comunicação de diferenças	Interna	Produtos	Operacional
Muito Elevado	Comunicação: inexistente ou ineficaz	Interna	Comunicação	Estrutural
Muito Elevado	Capacidade produtiva: limitada para passar a servir mais mercados externos	Interna	Capacidade Produtiva	Operacional
Muito Elevado	Logística: transportes, preços, quantidades mínimas	Externa	Logística de exportação	Barreira no Mercado Interno
Muito Elevado	Barreiras fitossanitárias: processos de homologação longos e complexos	Externa	Legislação e regulamentação	Barreira no Mercado Destino
Muito Elevado	Falta de apoios governamentais, promoção externa e foco exportador	Externa	Apoios e políticas públicas	Barreira no Mercado Interno
Elevado	Gestão: falta de motivação, foco e dedicação, tempo ou competências internas	Interna	Gestão	Estratégica
Elevado	Organismos públicos setoriais: dificuldades impostas e falta de invest. nas estruturas	Externa	Apoios e políticas públicas	Barreira no Mercado Interno
Elevado	Falta de união setorial ou estruturas associativas fortes	Externa	Coordenação e estrutura setorial	Barreira no Mercado Interno
Elevado	Dificuldade de recebimento ou repatriação de fundos	Externa	Riscos financeiros e operacionais	Barreira no Mercado Destino
Moderado	Dificuldade de encontrar parceiros comerciais nos mercados externos	Interna	Dificuldades comerciais	Estratégica
Moderado	Raças autóctones: não reconhecidas nos mercados externos	Interna	Comunicação	Estrutural
Moderado	Produtos: dificuldade de adaptação a novos mercados / requisitos	Interna	Produtos	Operacional
Moderado	Dificuldade de vender para mercados sem conexão cultural com Portugal	Interna	Dificuldades comerciais	Estratégica
Moderado	Negócios pontuais, incóstantes ou pouco lucrativos	Externa	Modelo de negócio e atratividade	Barreira no Mercado Interno
Moderado	Protecionismo ou burocracias administrativas no destino	Externa	Legislação e regulamentação	Barreira no Mercado Destino
Moderado	Parcerias ou clusters de exportação: necessidade de cooperação para a exportação	Externa	Coordenação e estrutura setorial	Barreira no Mercado Interno
Moderado	Taxas aduaneiras	Externa	Legislação e regulamentação	Barreira no Mercado Destino
Moderado	Fraca imagem externa de Portugal como país exportador de carnes	Externa	Imagem e reputação	Barreira no Mercado Interno
Moderado	Problemas com estivas da produção (excedentes) e compensação dos produtos vendidos	Externa	Logística de exportação	Barreira no Mercado Interno
Moderado	Concorrência espanhola	Externa	Concorrência externa	Barreira no Mercado Destino
Baixo	Qualidade: exigência de padrões mais elevados / estabilidade da qualidade	Interna	Certificações e Qualidade	Operacional
Baixo	Matéria-prima: escassez e dependência externa	Interna	Obtenção de Matéria Prima	Operacional
Baixo	Instalações: pequenas ou pouco funcionais	Interna	Instalações	Operacional
Baixo	Dificuldade de montar estruturas de acompanhamento diretas nos mercados	Interna	Dificuldades comerciais	Estratégica
Baixo	Marcas: sem notoriedade internacional	Interna	Notoriedade	Estratégica
Baixo	Certificações de qualidade: limitadas ou ausentes	Interna	Certificações e Qualidade	Operacional
Baixo	Mercado interno (pequeno) absorve a produção com melhor margem	Externa	Logística de exportação	Barreira no Mercado Interno
Baixo	Concorrência interna nos mercados externos mais próximos	Externa	Concorrência externa	Barreira no Mercado Destino
Muito Baixo	Produtos de nicho (reduzida rotação) ou pequena escala produtiva	Interna	Produtos	Operacional
Muito Baixo	Validade dos produtos	Interna	Produtos	Operacional
Muito Baixo	Dificuldade de agendar reuniões de apresentação	Interna	Dificuldades comerciais	Estratégica
Muito Baixo	Concorrência de empresas locais	Externa	Concorrência externa	Barreira no Mercado Destino
Muito Baixo	Inexistência de cadeias de frio no destino	Externa	Infraestruturas e logística no destino	Barreira no Mercado Destino
Muito Baixo	Tratamento discriminatório face outros países UE / Legislação desigual	Externa	Legislação e regulamentação	Barreira no Mercado Destino
Muito Baixo	Instabilidade política no destino	Externa	Condições políticas e institucionais	Barreira no Mercado Destino
Muito Baixo	Subsídios à produção em países concorrentes	Externa	Concorrência externa	Barreira no Mercado Destino

O setor suíno deverá focar-se nas barreiras de muito elevado impacto, como sejam o nível de preços a que produz ou adquire a sua matéria-prima, aumentar a dimensão das suas empresas (continuando se necessário os processos de aquisições na fileira), promover o crescimento da capacidade produtiva da sua indústria, estimular um aumento do foco dos empresários nos assuntos de exportação e apostar na capacitação de equipas dedicadas.

A capacidade de adaptação dos seus produtos aos mercados de destino e o investimento em comunicação são também linhas a seguir.

Estes são vetores determinantes de natureza interna que dependem das empresas e da sua determinação na internacionalização do setor.

Por outro lado, o setor precisa de se unir, ganhar protagonismo junto dos organismos públicos e dos centros de decisão do Estado. Os empresários precisam de ganhar orgulho e não se esconderem.

Esta união das empresas e das associações é fundamental para conseguirem colocar na agenda governativa e das instituições do setor (como a DGAV) assuntos de abertura de mercados, o apoio mais presente nos processos de homologação da fileira, mais apoios na promoção externa ou o interesse do governo em acabar com a desigualdade fiscal em sede de IVA com que trata este setor.

É fundamental que se vão abrindo mercados de exportação, pois só dessa forma as empresas podem sair do colete de forças que é o mercado interno.

Além disso, quanto maior dimensão e mais distantes forem os mercados abertos, menos peso terá a enorme barreira que representa a logística do setor, isto porque estes pedidos trarão volume que permita logísticas dedicadas e não a logística de grupagem em frio com que se depara grande parte das empresas entrevistadas.

Apesar de identificada como uma barreira de intensidade elevada, os problemas com recebimentos ou repatriamento de fundos aplica-se por enquanto apenas aos Palop's, não sendo de esperar um agravamento deste problema na abertura dos mercados prioritários em que a Filporc está a trabalhar neste momento.

Em resumo, as empresas do setor deverão aumentar a sua dimensão e capacidade produtiva, para conseguirem reduzir custos de produção, definir quais os produtos com efetivo potencial de exportação, trabalhar mais em cluster e continuar a pressionar os organismos públicos para mais diplomacia económica externa e trabalho conjunto na abertura de novos mercados.

6 Limitações do estudo e futuras linhas de investigação

Este estudo de natureza qualitativa pretende identificar pela primeira vez as barreiras à exportação sentidas pelas empresas que operam em Portugal no setor suíno.

No caso concreto, este setor apresenta um potencial de crescimento muito grande, por não ter sido atingida sequer a autossuficiência do mercado interno.

Não se pretende com este estudo analisar o impacto económico e social das restrições que as empresas sentem, mas sim listar quais as linhas orientadoras para este setor poder aumentar as suas exportações.

Partindo da premissa de que as principais empresas que fazem parte da amostra deste estudo são também as que se encontram num estágio mais avançado do processo de exportação, possuem maiores volumes de exportação e capacidade de ultrapassar essas barreiras, fica por aprofundar com que grau de severidade cada uma das principais barreiras internas e externas de muito elevado impacto são sentidas nestas empresas de maior dimensão.

Referências bibliográficas

- Abreu, K. (2015). A importância das exportações.
- Ahmed, Z. U., Julian, C. C., Baalbaki, I., & Hadidian, T. V. (2006). Firm internationalisation and export incentives from a Middle Eastern perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 660-669.
<https://doi.org/10.1108/14626000610705804>
- Brinkmann, S. (2014). 14 Unstructured and Semi-Structured Interviewing. *The Oxford handbook of qualitative research*, 277.
- Carneiro, J., Rocha, A. d., & Silva, J. F. d. (2011). Determinants of export performance: a study of large Brazilian manufacturing firms. *BAR-Brazilian Administration Review*, 8, 107-132.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2005). *International Marketing* 15th edition. New York McGraw hill/Irwin.
- Da Silva, C. A. (2009). *Agro-industries for development*. CABI.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em revista*(24), 213-225.
- Informa D&B. (Ano). *Estudo de mercado do setor suíno em Portugal* [Ficheiro Excel]. Documento interno preparado para a APIC – Associação Portuguesa dos Industriais de Carne.
- Fernández-Ortiz, J. A.-O. R. (2010). Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00300.x>
- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33-63.
- Ghauri, P., Lutz, C., & Tesfom, G. (2003). Using networks to solve export-marketing problems of small-and medium-sized firms from developing countries. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 728-752.
- Glesne, C. (2015). *Becoming qualitative researchers*, the 5th edition. New York and Boston: Pearson.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40, 1411-1431.

- Kahiya, E. T. (2018). Five decades of research on export barriers: Review and future directions. *International Business Review*.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.008](https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.008)
- Kahiya, E. T., & Dean, D. L. (2016). Export stages and export barriers: Revisiting traditional export development. *Thunderbird International Business Review*, 58(1), 75-89.
- Karakaya, F., & Yannopoulos, P. (2012). Relationship between export support, export barriers and performance for Canadian SMEs. *Journal of Euromarketing*, 21(1), 4-24.
- Leonidou, L. C. (1995a). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1069031X9500300103](https://doi.org/10.1177/1069031X9500300103)
- Leonidou, L. C. (1995b). Export barriers: non-exporters' perceptions.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02651339510080070](https://doi.org/10.1108/02651339510080070)
- Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(00\)00022-3](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(00)00022-3)
- Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x)
- Lopes, L. d. S. R. A. d. S. I. T. d. A. M. (2012). EXPORTAÇÕES DE CARNE SUÍNA: PERFORMANCE E POSSIBILIDADES FRENTE À ELIMINAÇÃO DE BARREIRAS.
<https://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/456/342>
- Marconi, M. d. A., & Lakatos, E. M. (2004). Metodologia científica (Vol. 4). Atlas São Paulo.
- Morgan, R. E. (1997). Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies. *European Business Review*, 97(2), 68-79.
<https://doi.org/10.1108/09555349710162571>
- Peggy Schrobback, A. Z., Jane Muller, Ryan RJ McAllister, Wen Wu e Rieks D. van, & Klinken. (2024). Agri-Food Export Barriers: A Comparative Analysis of Australia's Meat, Horticulture, and Aquaculture Sectors. *Journal of International food & agribusiness Marketing*.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1080/08974438.2024.2313200](https://doi.org/10.1080/08974438.2024.2313200)

- Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254-272. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0046-x>
- Silva, C. C. P. B. O. M. d. (2007). INDICADORES DE BARREIRAS NÃO-TARIFÁRIAS NAS EXPORTAÇÕES DE CARNES DO BRASIL. <https://doi.org/https://doi.org/10.48075/igepec.v11i1.1097>
- Sousa, C. M. P., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x>
- Suarez-Ortega, S. (2003). Export Barriers: Insights from Small and Medium-Sized Firms. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/02662426030214002>
- Wach, K., & Wehrmann, C. (2014). Entrepreneurship in international business: International entrepreneurship as the intersection of two fields. *International entrepreneurship and corporate growth in Visegrad countries*, 9.

Anexos

Anexo 1 – Guião de Entrevista

Consentimento Informado:

Aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Mário Dias (Aluno da Faculdade de Economia da Universidade do Porto), orientado pela Professora Doutora Raquel Meneses, no âmbito da dissertação de Mestrado Gestão Comercial

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim. Ao participar neste trabalho, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação na área das Barreiras à Exportação de produtos à base de carne Suíno, não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração.

Entendo, ainda, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, a menos que eu o autorize por escrito.

Questões sobre o RESPONDENTE:

- Idade:
- Género:
- Função:
- Anos de experiência no setor:
- Antiguidade na empresa:

Questões sobre o EMPRESA:

- Idade da empresa:
- Faturação total (milhões euros):
- N° trabalhadores:
- Dimensão (micro, pequena, média, grande):

Categoria	Número de empregados	Volume de negócios	Balanço total anual
Micro	1— 10	< 2 Milhões €	< 2 Milhões €
Pequena	10 — 50	< 10 Milhões €	< 10 Milhões €
Média	50 — 250	< 50 Milhões €	< 43 Milhões €
Grande	≥ 250	≥ 50 Milhões €	≥ 43 Milhões €

- Estrutura legal (escolher uma das opções)

Unipessoal

Sociedade por quotas

Sociedade Anónima

- Propriedade

Empresa Familiar

Sociedade de capital disperso

Grupo Empresarial

- Que certificações internacionais detém a empresa?

IFS Food - Internacional Featured Standard

BRC - British Retail Council

Outras certificações? Quais _____

- Negócios em que a empresa opera (indicar a percentagem de VN APROXIMADO DO SUINO)

Suíno %VN_____

Bovino %VN_____

Caprino %VN_____

Ovino %VN_____

Aves %VN_____

- Atividades do setor suinícola em que opera a empresa? PESO APROXIMADO

Produção de Rações %VN_____

Criação e engorda %VN_____

Abate %VN_____

Desmancha %VN_____

Transformação %VN_____

- Quais dos modelos de internacionalização utiliza a empresa?

Exportação direta

Exportação indireta

Fabrico ou montagem por contrato

Investimento em filial estrangeira

Joint venture

Subsidiária integral

- A empresa já exportou?

Sim

Não

- A empresa exporta atualmente?

Sim

Não

- Maturidade de exportação (há quantos anos a empresa exporta?)

< 5 anos

5-10 anos

11-20 anos

21-30 anos

31-50 anos

> 50 anos

- Intensidade exportadora (% VN exportado em 2024)

0%–5%

5%-10%

10%-20%

20%-30%

30%-40%

40%-50%

> 50%

- Maturidade de exportação (desde há quantos anos exporta mais de 10%) para empresas que apresentam exportações acima de 10% VN

< 5 anos

5-10 anos

11-20 anos

21-30 anos

31-50 anos

> 50 anos

- Intensidade exportadora da empresa no SUÍNO (% VN exportado)

Abate / Desmancha %VN_____

Indústria e Transformação %VN_____

- % Mercados de exportação (percentagens aproximadas)

UE

ÁFRICA

ÁSIA

AMÉRICA DO NORTE

AMÉRICA LATINA

OUTROS, QUAIS:

- Quais os 3 mercados para os quais mais exporta?

1º _____ %VN_____

2º _____ %VN_____

3º _____ %VN_____

- Principais produtos de exportação (por tipo)

Carne de suíno “in natura” %VN_____

Carne de suíno congelada %VN_____

Produtos de charcutaria %VN_____

Quais os 3 principais produtos de charcutaria?

- Distribuição e representação nas exportações para mercados externos (quais dos formatos utiliza)

Venda Direta ao retalho

Agente de exportação

Distribuidores locais

Através da Indústria

- Em que estágio de Exportação identifica a sua empresa?

Nunca exportou e não tenciona fazê-lo

Nunca exportou, mas está interessada

Exportou marginalmente, mas experiência tem sido dececionante

Experiência de exportação lucrativa, mas nos primeiros passos

Exportador experiente

- Por favor, enquadre a sua empresa num destes 4 clusters:

Não exportadores – desinteressados em aumentar exportações

Não exportadores – interessados em aumentar exportações

Exportadores - iniciais

Exportadores – experientes

- A empresa possui um Departamento de Exportações estruturado?

- (se sim) O Departamento de Exportação possui quadros com as seguintes capacidades:

Experiência internacional

Facilidade em falar vários idiomas

Experiência em tarefas de negócios de exportação

- A empresa tem definidos e bem implementados procedimentos de negócios de exportação

Sim

Não

- Capacidade produtiva disponível para aumentar a produção no caso de aumento das exportações:

< 10%

10-30%

30%-50%

> 50%

- Existe interesse em incrementar o volume de exportações nos próximos 2 anos?

Sim

Não

- Mercados alvo. Quais os mercados para os quais a empresa mais gostaria de iniciar ou incrementar exportações?

1º _____

2º _____

3º _____

- Na experiência exportadora, quais as barreiras mais fortes sentidas até ao momento? Eram as barreiras esperadas? Que desafios trouxeram?

- Estas barreiras foram diferentes de mercado para mercado? Algumas dessas barreiras foram transversais a todos os mercados abordados?

- Como se preparou para as ultrapassar?

- Até ao momento encontrou mais barreiras internas à empresa (relacionadas com a sua estrutura ou equipas) ou externas à empresa (relacionadas com imposições legais ou dificuldades provocadas por organismos públicos por exemplo)?

- Quais as mais severas?

- E a nível interno a empresa estava preparada?

- Foi fácil ou difícil superar as barreiras internas?

- E as barreiras externas, quais as que neste momento se mostram mais fortes?

- A empresa já superou todas as barreiras ou ainda há mercados aos quais não consegue aceder ou nos quais não consegue crescer?

- Quais as barreiras que identifica como mais difíceis nesses mercados?

- Quais as barreiras que considera mais fortes e limitativas para a empresa poder aumentar as suas exportações? Por favor, enumere barreiras internas (relacionadas com a empresa) e externas (relacionadas com a envolvente da empresa).

FACULDADE DE ECONOMIA

