

O SECTOR AGRO-ALIMENTAR NO DISTRITO DE CASTELO BRANCO: REALIZAÇÕES, POTENCIALIDADES E ESTRANGULAMENTOS DAS EMPRESAS NO SECTOR¹

Anabela Dinis

adinis@fenix.ubi.pt
Universidade da Beira Interior (UBI)²

1.Introdução

O sector agro-alimentar constitui um dos sectores de actividade económica com maiores potencialidades nas zonas de baixa densidade do distrito de Castelo Branco. Este sector inclui um conjunto de produtos de elevada qualidade, que é cada vez mais reconhecida a nível nacional. Para este reconhecimento tem contribuído o facto de existir um número bastante considerável de produtos certificados, tanto ao nível das produções primárias como dos produtos transformados, nomeadamente produtos com *Indicação Geográfica Protegida* (IGP) - tais como o pêsegue, a cereja e a maçã da Cova da Beira, o cabrito e o borrego da Beira - e produtos com *Denominação de Origem Protegida* (DOP) - nomeadamente a maçã bravo esmolfe, o azeite e os queijos da Beira Baixa³. Este tipo de produtos, característicos do mundo rural e específicos de cada região constituem recursos cada vez mais valorizados numa sociedade com um crescente número de consumidores com preocupações de qualidade e respeito pelos recursos naturais não reproduzíveis industrialmente. A forma como este potencial de mercado é explorado depende, essencialmente, das capacidades dos indivíduos enquanto empresários, mas também do colectivo formado pelos empresários e outros agentes sócio-culturais no território e/ou fora dele. Pretende-se nesta comunicação, compreender como têm sido aproveitadas as potencialidades dos produtos agro-alimentares desta região pelas empresas do sector e quais os principais estrangulamentos que enfrentam

¹ O presente estudo baseia-se num estudo desenvolvido pelo Centro de Estudos Sociais (CES), integrando-se num trabalho mais amplo intitulado “*Empresarialidade em territórios de Baixa densidade*”, concluído em Dezembro de 2003, para o Núcleo Empresarial da Região de Castelo Branco (NERCAB) e financiado pelo IEFP.

² Docente no departamento de Gestão e Economia, Investigadora do Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE) e colaboradora do Centro de Estudos Sociais (CES).

³ Estas certificações, criadas em 1992 pela (então) Comunidade Europeia, constituem um sistema de protecção e valorização das produções geográficas e das especialidades regionais no marco da política de qualidade relativa aos produtos agrícolas e alimentícios. Os produtos assim certificados oferecem ao consumidor uma garantia extra de qualidade e por isso, representam uma mais valia para o produto.

2.Referencial teórico e metodologia da investigação

O fenómeno de criação e de desenvolvimento de empresas é frequentemente visto como um projecto audacioso de um indivíduo: o empresário. A importância do empresário revela-se na quantidade de investigações desenvolvidas em torno dos aspectos que o caracterizam – enquadrando-se na chamada “*teoria dos traços*” (Chell *et al.*, 1991; Hoy, 1987; Kets de Vries, 1977). Para além da sua função como criador e gestor de empresas, estes estudos abordam também algumas características pessoais que lhe estão associadas nomeadamente a tendência para a inovação, a perspicácia, a capacidade de assumir riscos e a necessidade de controlar o seu próprio destino.

Uma outra perspectiva que cada vez mais ganha relevância é a de que o fenómeno empresarial não pode ser compreendido centrando-se exclusivamente no empresário. Segundo esta abordagem, a empresarialidade só pode ser compreendida quando considerado o tipo de situações enfrentadas pelos indivíduos e os grupos com quem os indivíduos se relacionam. Esta perspectiva considera que os indivíduos podem mudar ao longo da sua vida e que podem ser “apoiados” através de acções desenvolvidas com esse objectivo dirigidas aos indivíduos e a uma parte relevante do seu ambiente⁴. Gibb e Ritchie (1982) distinguem esta perspectiva - que apelidam de “*engenharia social*” - da tradicional (aleatória) abordagem dos traços.

Nesta perspectiva não se nega ao empresário um papel fundamental no processo de empresarialidade, mas assume-se, também, que este não pode ser dissociado do colectivo em que está inserido. De facto, parece existir capacidades únicas ou especiais nos empresários de sucesso, mas a forma como elas surgem, são activadas ou utilizadas, estão inevitavelmente associadas ao contexto. Nesta perspectiva todo o processo individual tem de ser visto simultaneamente como um fenómeno *individual* e *colectivo*, ou seja na perspectiva de indivíduos interagindo num sistema social (Johannisson, 1998; Dinis, 2002). Esta perspectiva é o foco da *teoria das redes* (Birley, 1985; Johannisson, 1986 e 1995).

Esta abordagem realça uma visão da empresarialidade⁵ (e empreendedorismo⁶) simultaneamente *determinística* - porque assume que é condicionada pelo contexto - e *voluntarista* – porque reconhece a importância da vontade e atitude individual. Esta

⁴ Apesar de não se poder inferir que se podem “fazer” empresários pela simples manipulação do ambiente.

⁵ Termo equiparado ao termo anglo-saxónico “entrepreneurship” utilizado para referir o fenómeno de criação e desenvolvimento de empresas.

⁶ Termo equivalente a espírito empresarial ou espírito de iniciativa.

perspectiva assume também que a economia constitui apenas uma vertente da sociedade, que não pode ser analisada ou promovida ignorando o contexto social mais vasto onde se insere (Dimaggio e Zukin, 1990; Streeck 1992).

Segundo esta teoria, o empresário para criar e desenvolver o seu negócio cria redes pessoais que combinam preocupações sociais e económicas. Estas redes fornecem, não só o acesso a fontes de aprendizagem, como também o acesso a informação de negócios, a aconselhamento técnico e aos recursos físicos e financeiros necessários.

São muitos os exemplos empíricos sobre este tipo de redes sócio-económicas na, já vasta, literatura sobre os chamados “distritos industriais” (Benko e Lipitz, 1994; Garofoli, 1994; Becattini, 1994 e 1999) ou “sistemas produtivos locais”(Reis, 1988). Destes exemplos empíricos deriva também o conceito de *especialização flexível* (Piore e Sabel, 1984). Este conceito assenta na ideia de que as estratégias competitivas das empresas em meios rurais deverão desenvolver-se com base em dois vectores fundamentais: uma definição precisa dos seus mercados e produtos e a constituição de redes de cooperação.

A *especialização* traduz-se no que Lane e Yoshinaga (1994) chamam as “técnicas de marketing de nicho”, que se baseiam na identificação de grupos de consumidores que estejam dispostos a despende uma porção mais elevada do seu rendimento disponível para adquirir os produtos que melhor satisfazem a suas necessidades específicas. Esta tendência abre todo um conjunto de mercados de especialidade⁷ para as empresas do mundo rural (Lane e Yoshinaga 1994, Dinis 2000, Simões *et al.* 2001, Magalhães *et al.* 2001). A “transformação” dos produtos rurais em “bens de especialidade”, permite às empresas que os produzem obter vantagens competitivas (Porter, 1980, 1985) no mercado global e, assim, contribuir para o desenvolvimento sustentado das empresas e do território.

A *flexibilidade*, por seu lado, exige que se estabeleça uma perfeita coordenação entre diferentes unidades organizacionais formando uma estrutura em rede ou “parteneriado”. De acordo com Dull *et al.* (1996:70) existe uma relação de “parteneriado” sempre que “*duas ou mais partes se põem de acordo para mudar a sua forma de trabalhar, integrar e controlar conjuntamente uma parte do seu sistema e em compartilhar as vantagens*”. Para que esta estrutura seja eficaz e permita ultrapassar os problemas comuns deverá basear-se numa relação de intimidade sem precedentes. O “partenariado” mais habitual nas sociedades

⁷ Na terminologia de marketing “bens de especialidade” são bens com características singulares ou identificação de marca pelos quais um número suficiente de compradores está disposto a fazer um esforço extra de compra (Kotler, 2000:419).

industriais é o que se estabelece entre clientes e fornecedores. Todavia nos territórios rurais de baixa densidade, é necessário que esta colaboração se amplie a novos participantes incluindo também intermediários, canais de distribuição, concorrentes e outros facilitadores, gerando assim a flexibilidade que permite oferecer aos clientes individuais os produtos e serviços à sua medida, mantendo níveis elevados de qualidade (Pyke e Sensenberg, 1990; Simmons e Kalantaridis, 1996; Butler *et al.*, 1990). Como Piore e Sabel (1984:275) referem *na especialização flexível é difícil dizer onde termina a sociedade e onde se inicia a organização económica*.

Dada a fraca densidade populacional e empresarial dos territórios de baixa densidade, as redes sociais são pouco diversificadas e, em particular, as ligações interorganizacionais são pequenas ou mesmo inexistentes. Esta situação conduz a que as redes locais espontâneas tendam a perder a sua capacidade para apoiar o comportamento empresarial. Por isso, uma boa rede institucional é essencial não só para apoiar o desenvolvimento de recursos essenciais - humanos, financeiros, tecnológicos e de investigação - como também um contexto social que promova a empresarialidade.

Na literatura sobre o tema do apoio institucional, é frequente a referência a distintos tipos de organizações públicas e/ou privadas que, em diferentes partes do globo, têm vindo a desenvolver esforços neste sentido (p.e. Martin, 1987; Elder e Olson, 1990; Ciastkowski e Bailey, 1990; Sharma *et al.*, 1990; Louw *et al.*, 1991). Este conjunto de organizações que desenvolvem um esforço de desenvolvimento com impacto no sistema empresarial surge frequentemente descrito como *sistema de apoio (institucional)*.

Particularmente nos territórios de baixa densidade, este sistema de apoio é constituído por um conjunto de instituições cujo âmbito de actuação extravasa o puramente económico, considerando e promovendo o empreendedorismo (espírito de iniciativa) da comunidade a diversos níveis.

É pois, com base neste referencial teórico que se analisam as empresas do sector agro-alimentar do distrito de Castelo Branco. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, realizado com base em 14 estudos de caso, seleccionados com base na sua relevância local - pelo bom desempenho empresarial e/ou pelo bom exemplo em termos de aproveitamento de recursos endógenos - de acordo com indicações de actores locais privilegiados. Toda a informação foi recolhida através de entrevistas pessoais e semi-estruturadas aos empresários, com duração entre 1 a 3 horas, realizadas entre Novembro de 2002 e Julho de

2003. A informação recolhida incluiu dados sobre os processos de criação e de desenvolvimento da empresa. Os resultados foram analisados à luz dos seguintes eixos, que estruturam também a presente comunicação:

- *Perfil de actividade das empresas*, que inclui a caracterização da actividade, a forma jurídica e o ano de início da actividade e da empresa
- *Origem do investimento*, incluindo motivação para a criação da empresa e origem geográfica do capital;
- *A estratégia empresarial*, incluindo ligação com fornecedores, mercados alvo (geográficos e tipo de consumidor) e vantagens competitivas;
- *Relações com o meio envolvente*, incluindo, apoios institucionais, fontes de informação e ligações estratégicas.

Note-se que apesar da sua natureza descritiva enfatizam-se, sempre que possível, os aspectos que de alguma forma permitiram que estas empresas se destacassem no panorama empresarial do território sob análise, ou seja, os aspectos chave para as tornar empresas de sucesso⁸.

Segue-se com uma análise das principais dificuldades apontadas pelas empresas analisadas. Finalmente, em jeito de conclusão, tecem-se algumas considerações relativamente às potencialidades e estrangulamentos do sector agro-alimentar nos territórios de baixa densidade, em particular no distrito de Castelo Branco, e as suas implicações em termos de políticas públicas.

3. Análise cruzada dos casos

3.1 Caracterização dos casos

Apresenta-se no **quadro 1 em anexo** o perfil das empresas analisadas, incluindo o tipo de actividade, a forma jurídica e o ano de formação. Note-se que o conjunto de empresas entrevistadas inclui diversos tipos de actividade, existindo, no entanto predominância do sector ligado às carnes (6 empresas).

Relativamente ao capital social, é de referir, que a grande maioria das empresas (10 em 14) apresenta uma “estrutura familiar”, i.e., é composta por sócios com laços familiares. Para além disso, note-se que nem sempre o ano de início de actividade coincide com o ano de

⁸ Note-se que entre as empresa analisadas é possível encontrar desempenhos bastante diferenciados e portanto diferentes níveis de sucesso. Todavia considera-se que todas tiveram algum sucesso (pelo simples facto de sobreviverem), dado o contexto onde surgem, particularmente adverso à empresarialidade.

formação da empresa actual, revelando também o cariz familiar e, por vezes “trans-generacional” da actividade.

3.2. Origem do investimento

Apresenta-se no **quadro 2 em anexo**, a origem do investimento, tanto em termos de motivação ou factores que provocaram a formação da empresa, como em termos de origem dos capitais.

Constata-se que frequentemente a origem da empresa está associada ao desenvolvimento de actividades já desenvolvidas anteriormente pelos próprios empresários (no caso da Lusocoalho) ou por familiares, i.e., no âmbito de uma tradição familiar (por exemplo Silvapa, Sacif, Queijaria do Ródão, Vilareiovo, etc).

A motivação estritamente económica, baseada na rentabilidade do negócio e resultado de uma análise financeira de custos-benefícios não é, na maioria dos casos, a única, ou sequer a principal motivação. Pelo contrário, ligações afectivas ao negócio/actividade familiar e/ou à região constituem, na maioria dos casos, factores decisivos para a criação/localização da empresa na região. É o caso das empresas de empresários naturais de região e que desenvolveram o negócio familiar (como por exemplo a Sacif, a Pires Lourenço e Filhos e a Vilareiovo) mas também de alguns empresários provenientes de outras regiões e de zonas urbanas que procuram, sobretudo combinar o gosto pela actividade e pela qualidade de vida oferecida nestas regiões com um meio de gerar rendimento (o caso, por exemplo, dos empresários da Euromel e da Tapada da Tojeira).

No conjunto de empresas analisadas é, no entanto, também possível encontrar outras “lógicas” (motivações centrais) de investimento. Uma mais económica e outra mais social.

A primeira relaciona-se com o aproveitamento de recursos locais que constituem a sua “matéria-prima” e encontra-se no caso Monfortur. Tratando-se de um investimento de origem exógena (à região), a génese do investimento está fundamentalmente ligado à exploração de recursos naturais e endógenos, e portanto não deslocalizáveis. Concretamente, o projecto empresarial analisado (carnes de caça) surge, na sequência de outros investimentos já efectuados na região pelos mesmos motivos (águas termais), e pretende a geração de algumas sinergias entre investimentos e economias de escopo.

A segunda lógica, encontra-se no caso da cooperativa de queijos de Idanha-a-Nova, cuja ideia germinal nasceu de uma preocupação (colectiva) de manter a viabilidade económica

(e portanto, os meios de subsistência) de pequenos produtores e de um produto regional em vias de extinção.

Os resultados apresentados indiciam que a diferente origem geográfica do capital – endógena vs exógena⁹ – se associa também a diferentes lógicas (ou motivações) para o investimento. As empresas exógenas com uma forte (exclusiva?) motivação económica, relacionada com a exploração de recursos locais; as empresas endógenas com uma maior (principal?) motivação de cariz social e/ou afectivo.

3.3. A estratégia empresarial: organização, mercados e vantagem competitiva

Ao nível dos fornecedores, ainda que exista preferência por produtores locais (particularmente quando se trata de um produto muito conotado com a região), aqueles incluem, com alguma frequência, também empresas nacionais e/ou internacionais. As razões para recorrer a fornecedores fora da região relacionam-se, normalmente, com a falta de quantidade e qualidade pretendida na região (bastante evidente, por exemplo no sector das carnes de porco e de caça e no caso do mel).

Verifica-se, todavia, que quando se verificam situações de relacionamentos de integração vertical com empresas a montante (fornecedoras) estas são, normalmente, locais. A este respeito, note-se, que é bastante frequente a existência de *integração* ou “*quase-integração*” *total ou parcial, a montante e/ou a jusante* (ver caixa 1). Estas situações de (quase) integração vertical, e por vezes horizontal (no caso da distribuição conjunta da queijaria e dos presuntos), constituem uma tentativa de internalização de margens, de redução de custos e/ou de controlo da qualidade das matérias-primas, por parte das empresas.

Caixa 1 – Situações de *integração* ou “*quase-integração*” *total ou parcial, a montante e/ou a jusante*

- *Lusocoalho*: Produz alguns dos aditivos que comercializa (integração parcial a montante)
- *Casel*: Todas as carnes para transformação provêm de uma suinicultura propriedade de um dos sócios e um dos matadouros que utiliza é também propriedade (possuem uma participação de 40%) de ambos os sócios (quase-integração total a montante)
- *Monfortour*: Parte das carnes de caça que transforma provem das herdades pertencentes ao grupo e parte dos transformados que produz destinam-se às empresas de restauração e hotelaria que também pertencem ao grupo (integração parcial a montante e jusante no seio do grupo Espírito Santo)

⁹ Endógena refere-se a empresários naturais e/ou residentes no território.

- *Sacif*: Parte da carne de porco preto que comercializa e transforma é produção própria e grande parte da produção de carne fresca e transformada é vendida em talhos próprios (integração parcial a montante e jusante)
- *Euromel*: Produz uma pequena parte do mel que transforma e comercializa (integração parcial a montante) e os sócios estão associados a uma outra empresa de frutos que utilizam na produção de diferentes tipos de mel “composto”(quase-integração a montante)
- *Penazeites*: Parte da produção é vendida através de empresas de cada um dos sócios (quase-integração a jusante)
- *Queijaria do Ródão e Manuel Rodrigues Lourenço* (presuntos): as duas empresas são propriedade comum de três sócios (pai e dois filhos). Um dos irmãos dirige a Queijaria, o outro dirige a Manuel Rodrigues e o pai dirige uma suinicultura. A distribuição da queijaria e da Manuel Rodrigues é conjunta, toda a produção da suinicultura é transformada na Manuel Rodrigues, que só adquire fora pernas (presuntos) de porco provém da suinicultura (quase-integração).
- *Estrela da Beira*: parte da carne de porco preto que comercializa e transforma provém de uma outra empresa dos sócios (quase-integração parcial a montante) toda a produção de carne fresca e parte da transformada é vendida em talhos próprios (integração parcial a jusante)
- *Cooperativa de queijo*: parte da matéria-prima transformada (leite) é produção de cooperantes (quase-integração parcial a montante)

Em termos de *mercado geográfico* é possível identificar diferentes orientações nas empresas analisadas:

- 1) Empresas direccionadas essencialmente para os *mercados locais* (por exemplo Silvapa),
- 2) Empresas exclusivamente direccionadas para o *mercado nacional* (por exemplo cooperativa de queijos, Monfortour, Pires Lourenço e Filhos),
- 3) Empresas com *pequenas incursões no mercado internacional* (por exemplo Lusocoalho, em Moçambique e Brasil, Estrela da Beira no “mercado da saudade”¹⁰ em França);
- 4) Empresas com um *peso relativamente elevado de vendas no mercado internacional* (por exemplo Penazeites, Euromel).

Os *canais de distribuição* utilizados pelas empresas (ver **quadro 3 em anexo**) relacionam-se, obviamente, com o tipo de mercado em que actuam.

O mercado local é coberto normalmente através de postos de venda próprios (por exemplo talhos) e/ou através do pequeno comércio. A utilização de intermediários se encarregam da distribuição de parte da produção é frequente, sobretudo quando se trata de mercados mais

¹⁰ Designação para o conjunto de consumidores nacionais que vivem emigrados em outros países. Este mercado tem actualmente a sua maior expressão em França e Alemanha.

alargados (mercado nacional e internacional). A incursão no mercado nacional pode incluir também vários tipos de canais: o pequeno comércio, supermercados e grandes superfícies.

Importa salientar que, ainda que as *grandes superfícies/empresas* constituam um cliente importante para as empresas analisadas, estas nem sempre constituem os clientes mais lucrativos. De facto, dado o seu forte poder negocial (devido às quantidades compradas e condições de pagamento), existe uma forte pressão no sentido de baixar as margens de comercialização dos vendedores. Note-se que, em nenhum dos casos analisados, este tipo de grandes superfícies constituem clientes (intermediários) exclusivos. Esta situação é, em grande medida, deliberada e visa evitar a dependência exclusiva relativamente às grandes superfícies. De facto a existência de uma carteira de clientes mais alargada e permite ter alguma margem de manobra para controlar/compensar a pressão sobre os preços exercida pelas grandes empresas.

As *opções estratégicas e de segmento-alvo* das empresas analisadas são diversas. Enquanto que algumas empresas apostam claramente num *mercado de especialidades* (por exemplo a Euromel, Tapada da Tojeira, Cooperativa dos Queijos) outras procuram o *mercado de grande consumo* (por exemplo VilareiOvo). Obviamente estas diferentes opções reflectem-se não só em diferentes escalas de produção como também nos argumentos de competitividade desenvolvidos:

Ainda que todas as empresas entrevistadas se refiram à “qualidade” do seu produto, torna-se evidente que para as empresas de produção em maior escala, conseguir preços competitivos é uma questão crucial (particularmente quando estão ou pretendem entrar no mercado das grandes superfícies) enquanto que para as empresas de menor escala, outros aspectos de *diferenciação*, como por exemplo (1) a *diversidade da oferta* (p.e. Euromel, Casel), (2) *as características “especiais” do produto* (p.e. produção biológica da Tapada da Tojeira, queijos certificados da Cooperativa dos Queijos, azeite biológico da Penazeites) (3) *e/ou serviço alargado*¹¹ (p.e. Lusocoalho, Casel), são mais importantes. Note-se que uma das formas encontradas para diferenciar o produto, evidenciando as suas características especiais foi a *certificação*. É o caso, dos queijos da Cooperativa de Idanha-a-Nova, e de parte da produção da Queijaria de Ródão, ambas com *Denominação de Origem Protegida* (DOP), dos produtos da Tapada da Tojeira, com *certificação de produtos biológicos*.

¹¹ Entende-se por “serviço alargado” um conjunto prestações suplementares de serviço (relativamente ao que é “habitual”) que o vendedor oferece ao cliente com a compra do produto. Estas prestações podem incluir, por exemplo, uma garantia de produto mais alargada, uma assistência técnica especializada, a disponibilidade para atender o cliente 24 horas por dia, um atendimento personalizado, etc.

Também a Pires Lourenço e Filhos, Lda se encontra em vias de certificação dos seus produtos.

Esta última distingue-se também pelo grau de *especialização de produto*. Estando a sua génese ligada à produção de diversos artigos de salsicharia, optou, no entanto, por se dedicar exclusivamente à produção de presuntos, para dessa forma poder competir em ambas as frentes: conseguir preços competitivos (através da produção em grande escala¹² e, ao mesmo tempo, diferenciação (não só pela aposta na certificação, como também no desenvolvimento de formas de acrescentar valor ao produto base, como a venda de presunto fatiado e embalado).

Estas diferentes vias de desenvolvimento estratégico (bem sucedido) correspondem ao que na literatura sobre o tema normalmente se designa por *estratégias de liderança de custos* (competitividade com base nos preços mais baixos), de *diferenciação* (de produto, de imagem, de serviço, etc) e de *enfoque* ou concentração (num único produto ou segmento de mercado) (Porter, 1980)¹³.

Ao nível do desenvolvimento da carteira de produtos, (claramente com uma estratégia oposta à da Pires Lourenço e filhos) destaca-se a Euromel que no mercado de especialidades, apresenta a introdução de novos produtos como um dos seus grandes argumentos competitivos. De facto a sua estratégia tem-se pautado pela *diversificação* (relacionada) de produtos, quer por expansão da linha de produtos (tendo como produto base o mel, incorporaram diferentes variedades de frutos para aumentar o valor acrescentado do mel e a presença no limiar dos expositores/vendedores), quer lançando novas linhas de produtos (incorporando na comercialização outros produtos nacionais de qualidade como vinhos, marmeladas e enchidos).

3.4. Relações com o meio envolvente: apoios ao investimento, fontes de informação e ligações estratégicas

As relações com o meio envolvente incluem todo o tipo de ligações que a empresa estabelece com outras entidades externas à empresa, para além das estritamente comerciais (excluindo, portanto fornecedores e clientes, incluídos no ponto anterior referente a organização e mercados). Inclui, pois, relacionamentos com autarquias, associações

¹² Que se reflecte na afirmação proferida pelo responsável da empresa: “os [fornecedores] portugueses não têm quantidade suficiente para o que eu preciso”

¹³ Porter, Michael (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free press

sectoriais ou empresariais, com outras empresas ou indivíduos, que de forma, mais ou menos directa, contribuem para o desenvolvimento da actividade empresarial.

Poucas foram as empresas analisadas que de uma forma ou outra não receberam apoio institucional. Este apoio revestiu, no entanto, diferentes modalidades. Por vezes, consubstanciou-se em *apoio financeiro* - através dos diversos programas de apoio ao investimento (nomeadamente do IFADAP e do IAPMEI e do Leader, nos casos analisados). Outras vezes, traduziu-se num apoio ao nível de *infra-estruturas* (normalmente cedência de terrenos em zonas empresariais infra-estruturadas pela autarquia). É este tipo de apoios ao investimento, de natureza mais “palpável”, que normalmente as empresas associam ao “apoio institucional”. Existe, todavia, um conjunto de *outros serviços de apoio à actividade empresarial* de que os entrevistados beneficiaram e que referiram de forma mais indirecta. Trata-se, por exemplo de serviços de informação, formação, consultadoria e “lobbie”, prestados por associações sectoriais ou empresariais, por outras organizações ou indivíduos, bem como, nalguns casos, pelas próprias autarquias.

Em relação a ambos os tipos de apoios, sublinham-se os seguintes aspectos:

- A (aparente) disponibilidade e o recurso a *programas de apoio ao investimento* nem sempre se traduz numa satisfação dos (potenciais) beneficiários. De facto, alguns dos entrevistados reflectem uma opinião crítica e céptica em relação aos apoios financeiros (não só os que não receberam, como também, alguns que receberam) queixando-se do mau funcionamento do “sistema”. Esse mau funcionamento traduz-se em termos de (1) inadequada aplicação dos fundos ou de critérios para atribuição do apoio. Nesse sentido alguns entrevistados comentam: “*Os fundos são mal aplicados porque não são investidos pelas pessoas que sentem isto aqui, mas sim “sapateiros” que vêm para aqui fazer lanifícios, etc...*” (um entrevistado que não recebeu apoio) ou “*andaram a dar dinheiro a esses paraquedistas que vêm para aqui e quando o gastam levam as fábricas à falência...*” (um entrevistado que recebeu apoio, referindo-se a uma empresa que se localizou na zona industrial do seu concelho que entretanto falira e que tinha sido comprada por empresários que já vinham de outras empresa que passaram pelo mesmo processo). Outras vezes, o mau funcionamento do sistema refere-se ao próprio (2) (mau) funcionamento das instituições e dos seus funcionários, como reflectem algumas afirmações dos entrevistados: “*foi uma má experiência porque não recebeu qualquer apoio da pessoa responsável [por prestar esse apoio], pelo contrário colocou todos os obstáculos possíveis; o projecto acabou por reunir todas as condições para ser*

elegível...” (um entrevistado), *“fizeram tudo para retirarmos o projecto; com (...) mil contos, o que é que fazem com (...) mil contos?! Isso não dá para nada! diziam...”* (outro entrevistado)

- As *autarquias* podem desempenhar um papel importante na promoção da empresarialidade nos seus territórios, quer como facilitadores de infra-estruturas (referido, por exemplo, por Penazeites, Queijaria do Ródão, Manuel Rodrigues Lourenço) quer no desenvolvimento de acções de *lobbie* e de *marketing territorial*, e por vezes até como veículos de informação (por exemplo a Estrela da Beira, reconhece na autarquia, concretamente na pessoa do seu presidente, um apoio importante em termos de informação; a Penazeites reconhece o apoio na criação de uma marca, outras empresas, como a Lusocoalho, Pires Lourenço e Filhos e a Sacif, por exemplo, reconhecem o papel da autarquia em termos projecção e desenvolvimento geral da região). Todavia, noutros casos, prevalece a ideia de que muita coisa pode ainda ser feita pelas autarquias que, por vezes, funcionam de “costas viradas” para os empresários da região e com alguma falta de “visão estratégica”.
- O potencial papel das *associações sectoriais e empresariais e de desenvolvimento* reflecte-se a vários níveis e, particularmente, ao nível da informação, seja através dos seus próprios veículos de divulgação da informação (jornais, revistas, circulares, etc.) seja através da organização de feiras sectoriais. Estas associações podem também ter um papel relevante ao nível da formação, consultadoria e troca de experiências, tal como evidencia o testemunho de um dos empresários que participou no Programa InPME *“Estou bastante satisfeito com os resultados porque não tendo uma formação académica aprendem-se coisas relacionadas com o nosso caso em concreto. Também a troca de experiências com outros colegas tem sido bastante importante e o trabalho do consultor na empresa muito satisfatório”*. Todavia, constata-se que este potencial nem sempre está perfeitamente aproveitado na medida em que alguns dos empresários entrevistados evidenciaram uma interacção fraca ou inexistente com as associações, particularmente no que se refere às associações empresariais/comerciais de base mais local e de menor dimensão.
- Para além das associações existe um conjunto de outros elementos de mediação no acesso à informação e ao conhecimento. Estes *mediadores* podem ser empresas de consultadoria ou indivíduos que estão directa ou indirectamente ligados a instituições de

I&D ou a outras fontes de conhecimento. Por exemplo, no caso da Lusocoalho, o consultor externo é docente no departamento de veterinária da Universidade de Lisboa; no caso da Casel, foi através de um contacto com um docente/investigador da Escola Superior Agrária de Castelo Branco que conseguiram uma melhor qualidade dos maranhos para comercialização.

- *As ligações com outras empresas* através de relações de cooperação, mais ou menos formalizada, representam, também, uma importante forma de apoio à actividade empresarial, podendo assumir diversas formas. Nos casos analisados, apesar de não constituir regra, foi possível encontrar alguns casos em que este tipo de relacionamentos existe - de forma mais ou menos sistemática - e constituem um importante apoio para desenvolver a actividade da própria empresa. Em alguns casos essa colaboração existe entre *empresas de que produzem produtos complementares* e não directamente concorrenciais: é o caso, por exemplo, das situações de distribuição conjunta da queijaria do Ródão e da empresa Manuel Rodrigues Lourenço, mas também da promoção conjunta de vários produtos regionais (produzidos por diferentes empresa) num cabaz único (p.e Queijaria do Ródão, Manuel Rodrigues Lourenço, Cooperativa de Queijos). O objectivo destas colaborações é a criação de sinergias na distribuição e/ou promoção. Noutros casos, verifica-se, inclusive a colaboração entre *concorrentes do mesmo ramo*. Nestes casos, a colaboração assume um carácter mais pontual e pode, por exemplo, traduzir-se nas seguintes situações descritas por dois entrevistados: “*dou-me bem com todos, ainda há uns tempos recebi aí todos os meus concorrentes (os que quiseram vir) para lhes mostrar as máquinas novas. O fornecedor pediu-me e eu disse-lhe que sim*” (um entrevistado); “*Sozinhos estamos sempre mal. Se tivesse aí um colega era capaz de ser melhor... Até em termos de, às vezes, recorrermos uns aos outros: “Oh pá, tens isto, eu não tenho...dispensa aí..., pronto, isto acontece muitas vezes...nós temos relações aqui com a malta de Mação...”* (outro entrevistado).

3.5. As dificuldades

Às empresas inquiridas foi-lhes solicitado que referissem as dificuldades no desenvolvimento do seu negócio (ver **quadro 4 em anexo**). As respostas obtidas tornam evidente que estas dificuldades podem ter diferentes causas. De acordo com a origem dessas dificuldades é possível classifica-las da seguinte forma:

- *Dificuldades comuns a todas empresas portuguesas* (p.e. reduzida dimensão do mercado nacional, aumento da concorrência internacional, conjuntura de mercado desfavorável)
- *Dificuldades comuns a todas as pequenas empresas* (p.e. concorrência das grandes superfícies e das grandes empresas em geral)
- *Dificuldades específicas do ramo de actividade* (falta de fiscalização de produtos ilegais, exigências novas constantes em termos de higiene e qualidade, concorrência dos produtos espanhóis, mercado volátil, etc.)
- *Dificuldades específicas das pequenas empresas localizadas nos territórios de baixa densidade* (p.e. acessibilidades e outros custos de interioridade, desertificação e redução do mercado local, falta de mão-de-obra e de competências especializadas, falta de matéria prima em qualidade e quantidade, falta de cooperação entre organismos locais, falta de incentivos ao investimento no interior e de estruturas de apoio não financeiro, exígua promoção dos produtos regionais)
- *Dificuldades específicas da empresa* (p.e. dificuldades de escoamento, de comercialização nas grandes superfícies, de encontrar parceiros adequados, etc)

Relativamente aos dois primeiros tipos de dificuldade, não são objecto específico deste estudo; já no que concerne aos três últimos tipos cabem algumas considerações.

Nas *dificuldades específicas do ramo de actividade* é importante distinguir as (1) dificuldades que decorrem da própria estrutura concorrencial da indústria (p.e. mercado volátil, concorrência dos espanhóis, etc), das (2) dificuldades decorrentes da acção de agentes institucionais, nomeadamente dos agentes fiscalizadores e reguladores do sector.

As primeiras relacionam-se provavelmente com a falta de competitividade das empresas em um ou vários aspectos competitivos (p.e. preços, marketing, qualidade...).

Quanto às segundas, não é claro se as dificuldades apontadas derivam da inadequação das leis e regulamentações ou dos agentes que actuam no terreno que não aplicam de forma correcta e coerente as directrizes legais. A este respeito foram várias as queixas ouvidas. Por exemplo, um empresário refere-se à incoerência ou falta de uma definição clara das directivas técnico-legais da seguinte forma “*Chegava um técnico e dizia-me que devia construir aqui uma parede, depois se vinha outro a seguir já me dizia que essa parede não podia aí estar e que tinha que a deitar abaixo...Andei aí dez ou mais anos nesta vida: a*

partir e a arranjar e a partir, pôr mais um chão e assim....” Outro refere ainda *“estão-nos sempre a chegar novas imposições, acabamos de fazer um investimento já nos estão a pedir outras coisas...e assim nem temos tempo de recuperar o dinheiro que investimos”*. *“Por um lado exigem-nos tudo, e por outro lado, não existe uma fiscalização para aqueles que nada cumprem. Até sei de casos concretos de entidades públicas que fazem encomendas e fornecimentos a produtores não legalizados e que não cumprem com todas as normas higiénico-sanitárias...”* Note-se, por outro lado, que foram estas imposições legais que motivaram (apenas ou juntamente com outros motivos) a renovação dos processos produtivos nas empresas do sector, constituindo por isso, uma importante “pressão” para a inovação no sector. Os desafios que se colocam situam-se, por isso, a dois níveis: Por um lado trata-se de encontrar um ponto de equilíbrio entre as imposições legais e a rentabilização do investimento efectuado devido a essas mesmas imposições. Este aspecto é que particularmente crucial no caso de pequenas empresas com pequena escala de produção, cuja sua continuidade e viabilidade económica depende deste equilíbrio. Por outro lado, a questão da fiscalização assume, neste contexto, também uma importância crucial. Dado os elevados custos inerentes à “legalização” da actividade, é importante existirem mecanismos eficazes de penalização dos não-cumpridores para incentivar ao cumprimento das leis e regulamentos do sector e evitar assim, a proliferação de concorrência “desleal”.

Nas *dificuldades específicas das empresas localizadas nos territórios de baixa densidade* importa também distinguir entre 1) questões inerentes às condições estruturais destes meios, relacionadas com a desertificação e estrutura demográfica, etc. e 2) as questões que resultam de uma deficiente articulação/acção dos agentes institucionais¹⁴ no território e fora dele. Relativamente a este último aspecto cabe salientar a importância da *acessibilidade do território*, cujas condições depende dos esforços dos agentes públicos locais e nacionais. De facto, este aspecto constituiu uma tónica comum no discurso dos entrevistados. Em alguns casos, as acessibilidades são referidas como dificuldades, noutros casos - quando se verificou uma melhoria nas condições – são referidas como um aspecto positivo para o desenvolvimento do negócio. Outras questões relevantes relacionam-se com a própria (falta de) dinâmica/interacção dos agentes institucionais locais e de

¹⁴ Evidentemente este segundo tipo de dificuldade não é totalmente independente do primeiro, todavia, para efeitos analíticos é importante distingui-las sobretudo pelas diferentes possibilidades de actuação/modificação no curto/médio prazo.

incentivos e/ou estruturas de apoio à empresarialidade nestes território, que agravam as condições estruturais decorrentes da “interioridade” e da baixa densidade.

No que concerne às *dificuldades específicas de cada empresa*, apesar de específicas, é possível encontrar alguma recorrência em situações relacionadas com a *comercialização* - umas por deficiências ou falhas das próprias empresas (nomeadamente no que se refere a questões de marketing), outras por dificuldades em encontrar parceiros adequados.

4. Conclusão: Potencialidades e estrangulamentos do sector e implicações para as políticas públicas

Os diferentes aspectos abordados ao longo deste capítulo tornaram claro que existe um conjunto de oportunidades /potencialidades económicas nestes territórios de baixa densidade que foram aproveitadas pelas empresas analisadas através de diferentes práticas organizativas.

Com efeito, apesar das empresas optarem por diferentes vias para o seu desenvolvimento, todas têm em comum o facto de que a sua criação e desenvolvimento assenta na exploração de recursos endógenos - não só os recursos naturais e cinegéticos, como também os recursos de conhecimento tácito, resultante de uma experiência de várias gerações na transformação/produção desses produtos agro-alimentares. Estes recursos, específicos de cada região e difíceis ou impossíveis de imitar constituem, por isso mesmo, uma fonte de vantagem competitiva para as empresas destes territórios. Obviamente essa potencial vantagem competitiva só se torna uma realidade quando existe por parte das empresas uma capacidade organizativa que permite transformar esses recursos em produtos valorizados pelo mercado. E foi isso que aconteceu nas empresas analisadas (nuns casos mais evidente que noutros) permitindo, em muitos casos, a projecção dos produtos num mercado mais alargado (nacional ou internacional).

Essa capacidade organizativa resulta, muitas vezes, de um alargamento das fronteiras da organização. De facto, nos casos analisados constatou-se que frequentemente a *organização* não se limita ao conjunto de pessoas que trabalham na empresa. Ela constitui um sistema bastante mais alargado que inclui outras empresas - a montante, a jusante, e por vezes, concorrentes ou complementares - mas também outros organismos ou indivíduos externos que apoiam o processo empresarial, desde associações, autarquias, organismos de I&D ou consultores. Este tipo de organização alargada constitui a resposta das empresas e

dos empresários às dificuldades inerentes ao seu duplo estatuto de (1) pequenas empresas e (2) localizadas em territórios de baixa densidade (por ambas as razões com a acrescida dificuldade de conseguir e manter recursos humanos qualificados na própria empresa)

Argumentou-se neste estudo que a competitividade e a conquista de novos mercados na economia global depende da capacidade das empresas para inovar. Constatou-se que no sector agro-alimentar a inovação inclui normalmente a renovação dos processos produtivos (tecnologia), em grande parte, devido a imposições legais. No entanto, parece existir também uma consciência cada vez maior de que o aumento da competitividade depende, não só do desenvolvimento de aspectos tecnológicos, mas também de aspectos estratégicos e de marketing. Nesse sentido, as empresas começam a apostar também no desenvolvimento (ou inovação) ao nível organizacional (como factor de maior eficácia) e de marketing (como factor de valorização dos produtos no mercado). Este processo de inovação é, em muitos casos, acelerado/promovido pela ligação a indivíduos/instituições *pivot* capazes de resumir, simplificar e tornar acessível e aplicar todo um conjunto de informações e conhecimento, particularmente no caso dos empresários com menores níveis de escolaridade.

Paralelamente a estes aspectos positivos no desenvolvimento do sector agro-alimentar prevalecem, no entanto, um conjunto de limitações importantes no que se refere à capacidade organizativa, não só das empresas como também do conjunto de agentes sócio-económicos do território e reguladores do sector e que constituem estrangulamentos para o seu desenvolvimento.

Ao nível das empresas, constatou-se que uma das principais deficiências situa-se no plano da *comercialização*, nomeadamente no que se refere a questões ligadas com a promoção do produto ou de articulação com outros parceiros.

Esta *dificuldade de articulação* parece estender-se também, nalguns casos, aos diversos agentes institucionais locais que, debatendo-se igualmente com os problemas inerentes à interioridade e baixa densidade, nem sempre coordenam esforços no sentido da promoção conjunta do território. Esta promoção do território (e dos seus produtos), que denominámos *marketing territorial*, é talvez um dos aspectos que os empresários mais salientam no que se refere ao papel das autarquias (pela positiva ou pela negativa). De facto, a construção e promoção da imagem externa dos territórios rurais é responsabilidade das empresas, mas é também uma responsabilidade colectiva ou do “colectivo” formado pelos agentes políticos e sócio-económicos locais.

No que se refere aos agentes institucionais nacionais, nomeadamente nos organismos de os apoio às empresas mas também nos organismos reguladores do sector parece existir também alguma descoordenação, seja na própria estruturação das directrizes ou na aplicação no terreno dessas mesmas directrizes. Em ambos os casos, para lidar com a complexidade e burocracia que são inerentes ao cumprimento das directivas e ao relacionamento com estes organismo, a existência de mediadores (consultores, associações, etc) parece constituir um aspecto importante.

Em suma e pelo que foi dito e observado, parece-nos claro que não é despropositado que as intervenções governamentais incluam apoios financeiros, na medida em que as empresas em territórios de baixa densidade têm custos adicionais - pela interioridade ou marginalidade em relação aos grandes centros económicos (que se traduz, por exemplo em maiores custos de transporte) e, também, pela falta de recursos qualificados locais (e os inerentes custos que isso provoca). Mas, sobretudo, essas intervenções devem, num esforço conjunto com os agentes locais, promover a informação, não só “*de fora para dentro*” - acerca dos apoios financeiros disponíveis e de toda a espécie de informação comercial/empresarial útil às empresas, mas também de “*dentro para fora*” – para promover/reforçar a ligação dos recursos rurais/locais com o mercado global. Isto significa que o apoio governamental e outro apoio institucional deverá ser dirigido, não só para o empresário, mas também para a criação de estruturas de rede – locais e globais - que promovam os contextos organizativos da empresarialidade e reduzam o impacto das fronteiras (físicas e psicológicas). Obviamente, as intervenções realizadas com este objectivo têm, necessariamente, de ter uma orientação territorial.

Referências bibliográficas

- BECATTINI, G (1994): “O distrito Marshaliano” in in G. Benko e A. Lipietz, *As regiões ganhadoras - Distritos e Redes: os novos paradigmas da geografia Económica*, Celta Editora, Oeiras, pp.19-31.
- BECATTINI, G.(1999):“ Flourishing small firms and the re-emergence of industrial districts” *44th ICSB World Conference, Discurso da sessão plenária de abertura*, 21 Junho
- BENKO, G. e LIPIETZ, A. (Org.) (1994): *As regiões ganhadoras - Distritos e Redes: os novos paradigmas da geografia Económica*, Celta Editora, Oeiras.
- BIRLEY, S. (1985):”The role of networks in the entrepreneurial process”, *Journal of Business Venturing*, 1, pp. 107-117.
- BUTLER, J. E., PHAN, P. e HANSEN, G. S.(1990): “Strategic Alliances Through Interorganizational Networks: A Path to Entrepreneurial Success?”, in *Frontiers Of Entrepreneurship Research 1990*, Babson College, Wellesley, pp.525-538
- CHELL, E. HAWORTH., J. e BREALEY, S. (1991): *Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories*, Routledge, London
- CIASTKOWSKI, J. e BAILEY, J. (1990): “Social Entrepreneurship as a Stimulus to New Venture Creation the Results of an Australian Action Research Study”, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, pp.504-519

- DIMAGGIO, P. e ZUKIN, S. (1990): *Structures of capital - The Social Organization of the Economy*, Cambridge University Press.
- DINIS, A. (2000): "Futuro e Tradição: um novo paradigma de competitividade para as regiões rurais e menos desenvolvidas", *Perspectivas de Desenvolvimento para as Regiões Marítimas*, Coleção APDR, pp.545-556
- DINIS, A. (2002): "Rural Entrepreneurship: Individual or collective phenomena", *Estudos de Gestão – Portuguese Journal of Management Studies*, Volume VII, nº2, 2002, pp.111-126
- DULL, S., MOHN, W. e NORÉN, T. (1996), "Le partenariat entre marketing et stratégie", *L'Éxpansion Management Review*, Juin., pp. 69-75
- ELDER, T. e OLSON, P. (1989): "Creating Regional Resources for Business Entrepreneurship: a Growing Role for Charitable Foundations" in *Frontiers Of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, pp.448-460
- GAROFOLI, G. (1994): "Os sistemas de pequenas empresas" in G. Benko e A. Lipietz, *As regiões ganhadoras - Distritos e Redes: os novos paradigmas da geografia Económica*, Celta Editora, Oeiras, 33-47.
- GIBB A. e RITCHIE, J. (1982): "Understanding the process of starting small businesses", *European Small Business Journal*, V.1, nº1, 26-45.
- HOY, F.S (1987): "Who are the Rural Entrepreneurs?" in Honadale (ed), *Procedings of the National Rural Entrepreneurship Symposium*, Knoxville, TN
- JOHANNISSON, B. (1986): "New Venture Creation - A Network Approach", paper presented at the 1986 Entrepreneurship Research Conference at Babson College, Babson Park (Wellesley), Massachusetts, USA, April, 17-18.
- JOHANNISSON, B. (1995): "Paradigms and entrepreneurial networks – some methodological challenges" *Entrepreneurship and Regional Development*, V.7, nº3, July-September, pp. 215-231
- JOHANNISSON, B. (1998): "Entrepreneurship as a Collective Phenomenon", *Comunicação apresentada na RENT XII*, Lyon, France, 26-27 November
- KETS DE VRIES, M.F.R (1977): "The Entrepreneurial Personality: a Person at the Cross Roads", *Journal of Management Studies*, V.14, nº1, February, 34-57.
- LANE, B. e YOSHINAGA, K.; (1994)"Niche markets for the Rural World", *The OECD Observer*, nº 190, October/November, pp. 14-18
- LOUW, E., CLARK, I. e GODSELL, G. (1991): "Promoting Entrepreneurship in South Africa" in *Frontiers Of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, p.599
- MAGALHÃES, A. OLIVEIRA DAS NEVES, A. e RELVAS, S. (2001): " Competitividade das áreas rurais: uma abordagem na perspectiva de marketing", *1º Congresso de Estudos Rurais*, UTAD, Vila Real, 16 a 18 Setembro
- MARTIN, F. (1987) "The Role of Enterprise Agencies in Supporting Entrepreneurship: The Scottish Experience" in *Frontiers Of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, pp.586-587
- PIORE, M. J. e SABEL, C. F. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free press, Collier, Macmillan, Nova Iorque.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Competence*, Free Press, Nova Iorque
- PYKE F. e SENGENBERGER W.(1990): Introduction in Pyke, F. Becattini, G. and Sengenberger, W. (eds), *Industrial Districts and Inter-Firm Co-operation in Italy*, Genova, International Institute for Labour Studies, pp.1-9.
- REIS, J. (1988): "Território e Sistemas Produtivos Locais: Uma Reflexão sobre as Economias Locais", *Revista Crítica das Ciências Sociais*, nº25/26, Dezembro, pp.127-141.
- SHARMA, M. MILLER, H. G. e REEDER, R. (1990): Micro-Enterprise Growth: Operational Models and Implementation Assistance in Third and Fourth Countries", *Journal of Small Business Management*, October, pp.9-21
- SIMMONS, C. e KALANTARIDIS, C. (1996); "Entrepreneurial strategies in southern Europe: Rural workers in garment industry of Greece", *Journal of Economic Issues*, Vol. 30, Nº1, March , pp.121-142
- SIMÕES, M.J., CASTELA, P. e JACINTO, P. (2001): "Desafios e Oportunidades da Empresarialidade em meio Rural: O caso da Serra de Estrela, *1º Congresso de Estudos Rurais*, UTAD, Vila Real, 16 a 18 Setembro.
- STREECK, W. (1992): *Social Institutions and Economic Performance – Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*, Sage.

ANEXO

Quadro 1 – Perfil de actividade das empresas entrevistadas

Empresas	Actividade	Forma jurídica	Ano de formação
1. Lusocoalho (Proença-a-Nova)	Produção de aditivos e comercialização de aditivos e enzimas para a indústria láctea	Sociedade por quotas (duas irmãs)	1974
2. Casel (Sertã)	Fabrico e comercialização enchidos e carnes	Sociedade por quotas (marido e mulher)	1984
3. Silvapa (Madeira-Oleiros)	Administração de património silvícola e produção de aguardente de medronho	Sociedade por quotas (núcleo familiar constituído por casal e 3 filhos)	1993
4. Monfortour (Monfortinho – Idanha-a-Nova)	Processamento, transformação e embalagem de carnes de caça	Sociedade por quotas (grupo Espírito Santo)	1989
5. Sacif (Idanha-a-Nova)	Produção e comercialização de carnes frescas e enchidos	Sociedade por quotas (dois irmãos)	1993
6. Euromel (Penamacor)	Produção e comercialização de mel;	Sociedade por quotas (dois irmãos)	1988
7. Penazeite (Penamacor)	Extracção de azeite e azeitona de conserva, comercialização	Sociedade por quotas (dois sócios)	
8. Pires Lourenço e Filhos (Cebolais de Cima)	Transformação de carnes (presunto)	Sociedade anónima (constituída pelo pai filhos e os respectivos cônjuges)	Início da actividade em nome individual: 1955, como sociedade limitada: 1989 e como sociedade anónima: 1994
9. Tapada da Tojeira (Vila Velha de Ródão)	Produção de azeitonas de conserva e azeite biológico	Empresário em nome individual	1994
10. Queijaria do Ródão (Vila Velha de Ródão)	Queijaria: queijos da Beira Baixa	Sociedade por quotas (pai e dois filhos)	2000
11. Manuel Rodrigues Lourenço (Vila Velha de Ródão)	Transformação de carnes de porco, presunto e enchidos	Sociedade por quotas (4 irmãos)	Fundada em 1955 e remodelada em 1997
12. Estrela da Beira (Vila de Rei)	Comércio e Transformação de carnes	Sociedade por quotas (marido e mulher)	Início da actividade: 1973 e como sociedade em 1985
13. Vilareiovo (Vila de Rei)	Produção de ovos	Sociedade por quotas (marido e mulher)	Início da actividade: 1976/7 (empresa em nome individual) e 1992 (sociedade por quotas)
14. Cooperativa de Queijos (Idanha-a-Nova)	Queijaria (queijo e requeijão da Beira Baixa)	Cooperativa (30 produtores)	Início de actividade: início da década de 90(?)

Quadro 2 – Origem do investimento: génese, motivação e capitais

Empresa	Génese e motivação do empreendimento	Origem dos capitais
1	O fundador foi empregado numa empresa do sector em Proença-a-Nova. Saiu da empresa para desenvolver uma fórmula própria para produção de enzimas com vista à criação de uma sociedade com o ex-patrão e outro sócio. O negócio concretiza-se com outro sócio.	Capitais próprios e familiares (locais)
2	Um dos sócios tem uma empresa (Sociedade Pecuária da Torrinhã) que está na origem deste empreendimento empresarial. Pretendiam alongar a fileira completando o ciclo. Criaram numa 1.ª fase uma salsicharia e posteriormente abriram um posto de venda.	Capitais próprios e bancários (locais)
3	A empresa surgiu para funcionar como instrumento de gestão do património familiar, mas também como uma forma de recuperar/ manter uma arte tradicional e familiar e de rentabilizar o tempo livre resultado de uma aposentação antecipada.	Capitais próprios (locais)
4	Constituída como departamento da empresa <i>Companhia das Águas</i> , que nasceu inicialmente pela necessidade de constituir um espaço para a desmancha das peças de caça provenientes das caçadas das herdades da empresa. Posteriormente surgiu a ideia de comercializar algumas peças e fornecer os hotéis da <i>Companhia</i> . Foi criada em Monfortinho, por ser o local onde a <i>Companhia</i> tinha terreno e instalações iniciais e por ficar perto dos locais de caça e de consumo.	Capitais próprios e bancários (os capitais são do grupo Espírito Santo).
5	Surge por extensão e desenvolvimento de um negócio de família (pai e avô).	Capitais próprios e banca (locais)
6	Gosto por abelhas e apicultura. Penamacor oferecia as condições ideais para a actividade de apicultor e o local proporcionava melhores condições de vida para a família.	Capitais próprios e bancários (Lisboa)
7	Um empresário espanhol e um português (que exportava azeitona de mesa para o Brasil) iniciaram o negócio. A experiência do primeiro, aliada aos excedentes de azeitona comercializada pelo segundo (a que não era apropriada para “mesa”) deu início à <i>Penazeites</i> .	Capitais próprios e bancários

II Congresso de Estudos Rurais
Anabela Dinis

	Os sócios actuais já não são os iniciais e são ambos detentores de outras empresas relacionadas com a comercialização de produtos alimentares	
8	O pai dedicava-se à agricultura e à produção de enchidos e afins através da salsicharia artesanal (possuía uma salsicharia artesanal na aldeia de Tostão). A partir do negócio do pai, decidiram comprar as instalações de uma fábrica que tinha fechado e começar a produzir apenas presuntos	Capital próprio e empréstimos a curto prazo (locais)
9	Rentabilização de um património familiar e a necessidade de viver em harmonia com a natureza.	Capitais próprios e familiares (Lisboa)
10	Actividade familiar (desde os tempos dos avós que se dedicavam à agricultura, à pastorícia e ao fabrico de queijo).	Capitais próprios
11	"Ancestralidade familiar"	Capitais próprios e bancários
12	Partindo do negócio do pai (comercialização de gado) começou a matar e a vender as peças de carne fresca num talho próprio; a esposa fazia enchidos caseiros para venda.	Capitais próprios
13	O pai iniciou o negócio na vertente comercial; adquiriu os terrenos e a autarquia apoiou a implementação da empresa; "paixão pela terra".	Capitais próprios e bancários
14	Congregação de algumas vontades da região, com dinamização da CCRC, em viabilizar a produção dos pequenos produtores, apoiando na produção e escoamento do produto. A cooperativa surgiu com o objectivo de oferecer qualidade, produzir em função da procura de mercado e chegar ao mercado nacional	Capitais dos sócios e apoio financeiro da CCRC (?)

Quadro 3 – Distribuição

Emp.	Canais de distribuição
1	Venda directa aos utilizadores do produto (indústria láctea).
2	Venda directa ao consumidor (através de talhos próprios);
3	Venda directa aos bares e restaurantes locais Através de intermediários (distribuidores) para o mercado mais alargado.
4	Distribuição feita pelos carros próprios da empresa Carne fresca: hotéis e restaurantes (grande parte empresas do grupo) Carne processada: Charcutarias, mini-mercados e mercearias
5	- Venda directa ao consumidor final (através de talhos próprios); - Intermediários retalhistas: pequeno comércio e supermercados (na região) e hipermercados e supermercados em Lisboa; - Grossistas (distribuidores) na Covilhã e em Lisboa
6	-A distribuição é feita pela própria empresa para indústria (confeitarias) e grandes superfícies
7	Superfícies comerciais da região e distribuidores (incluindo os sócios através das suas outras empresas)
8	Venda ao retalho: grandes superfícies comerciais: Modis, Makro, Jerónimo e Martins (âmbito nacional) e comércio tradicional (no interior norte e centro)
9	- Venda directa a particulares; - Colocação em lojas (Lisboa, Carnaxide e Estoril)
10	- A distribuição é feita em carros próprios da empresa, que fazem a distribuição conjunta com a empresa dos presuntos (empresa 11). - Grandes superfícies e pequenos comerciantes locais
11	- A distribuição é feita em carros próprios da empresa, que fazem a distribuição conjunta com a empresa de queijos (empresa 10). - Grandes superfícies e pequenos comerciantes locais
12	- Venda directa em talhos próprios; - Venda através de intermediários/retalhistas: grandes superfícies comerciais, supermercados e pequeno
13	- Venda através de vendedores próprios a médias superfícies comerciais (consumidor final), restauração, panificação/pastelaria (consumidor industrial).
14	A distribuição é feita pela própria cooperativa Venda a efectuada maioritariamente (cerca de 70% do volume de vendas) através de grandes superfícies, existe também uma parceria com outra cooperativa (sabores da Beira) para promoção e comercialização conjunta de um cabaz de produtos

Quadro 4 - As dificuldades

#	Dificuldades
1	- Reduzida dimensão do mercado; - Aumento da concorrência internacional/concorrência de multinacionais - Elevado risco nas transacções com o estrangeiro (PALOPs e Brasil) - Elevado custo dos investimentos (p.e. num laboratório de análise micro-biológicas) que não são economicamente viáveis sem apoio a fundo perdido
2	- Concorrência de preços das grandes superfícies - Falta de apoio institucional (não financeiro) às pequenas empresas da região (p.e. centros tecnológicos sectoriais na região)
3	- Produção ilegal (candonga) e falta de fiscalização - Pouco interesse por parte dos distribuidores em promover o produto - Acessibilidades do concelho - Falta de colaboração entre as entidades
4	- Escoamento dos produtos
5	- Novas exigências em termos de higiene a um ritmo que obriga a investimentos constantes que não chegam a ser rentabilizados - Conjuntura de mercado desfavorável - Acessibilidades - Falta de incentivos ao investimento no interior

II Congresso de Estudos Rurais
O sector agro-alimentar no distrito de Castelo Branco: realizações, potencialidades e estrangulamentos das empresas do sector

	- Desertificação e consequente diminuição do mercado local - Falta de fiscalização de produtos ilegais - Incoerência das entidades públicas
6	- Colocação nas grandes superfícies (as grandes superfícies têm dificuldade em lidarem com produtos novos e diversificados e com produtos de pequena produção e consumo) - Encontrar parceiros adequados para a comercialização de um leque mais alargado de produtos - Subida dos preços no apicultor
7	- Falta de matéria-prima e/ou de fraca qualidade na região
8	- Em tempos, falta de mão-de-obra (sobretudo quando as fábricas de lanifícios funcionavam em pleno)
9	- Falta de mão-de-obra
10	- Interioridade - Produtos regionais não licenciados - Custo de água, luz. etc - Pouca valorização dos queijos da Beira Baixa
11	- Concorrência dos produtos espanhóis - Interioridade - Custo de água, luz. etc
12	- Aumento da concorrência
13	- Mercado muito volátil (em termos de preços)
14	- Falta de competências especializadas (pessoal qualificado) na região - Falta de cooperação entre organismos locais (públicos e de I&D)