

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.univ-ab.pt

Análise das capacidades estratégicas das conserveiras em Cabo Verde.

Jailton Carlos de Andrade Fortes, nº 1600724

Mestrado na área de especialização de MBA/Gestão

Dissertação orientada pelo Professor Doutor: José António Porfírio

2019

Resumo

Nos dias que correm, são inúmeros os desafios que as empresas enfrentam competindo em mercados cada vez mais concorrenciais potencializados pela globalização. Este cenário, exige das empresas a implementação de estratégias que garantam vantagens competitivas sustentáveis. Neste âmbito, o presente trabalho tem como objetivo avaliar a capacidade estratégica das empresas conserveiras de Cabo Verde à luz da Visão Baseada em Recursos (VBR), através da aplicação do modelo VRIO (Valioso, Raro, Inimitável, Organizado).

O trabalho procura explicar as fontes de vantagem competitivas sustentáveis das empresas conserveiras em Cabo Verde, pois trata-se de um setor muito importante para as exportações nacionais e para a economia no seu todo.

Para chegar às conclusões preconizadas, utilizou-se a metodologia qualitativa com estudo multicase, sendo que, a recolha de dados foi feita através da realização de entrevistas, e pesquisa documental, quer por documentos cedidos pelas conserveiras, como também, documentos de outras entidades. Após a recolha dos dados, as mesmas foram trabalhadas afim de obter as conclusões finais com base na pesquisa bibliográfica efetuada.

O estudo foi aplicado as duas empresas do setor e os resultados obtidos revelam que, conforme sugere a literatura, a heterogeneidade dos recursos leva a níveis de desempenho diferentes tendo ficado igualmente evidente que a imobilidade dos recursos e capacidades impedem que os mesmos sejam facilmente adquiridos ou duplicados, devido ao seu custo de aquisição ou às condições históricas únicas.

Palavras-chaves: Visão Baseada em Recursos, recursos, capacidades, vantagens competitivas sustentáveis, VRIO, conserveiras, Cabo Verde.

ABSTRACT

These days, there are many challenges facing companies competing in increasingly competitive markets that are being leveraged by globalization. This scenario, requires companies to implement strategies that guarantee sustainable competitive advantages. In this context, the objective of this work is to evaluate the strategic capacity of the canning of Cabo Verde based in the resource-based view (RBV), by applying the VRIO model (Valuable, Rare, inimitable, organized).

This research seeks to explain the sources of sustainable competitive advantage of the canning in Cabo Verde, because this is a very important sector for national exports and for the economy as a whole.

In order to arrive at the conclusions reached, the qualitative methodology was used with a multi-hoc study, and data collection was done through interviews and documentary research, documents provided by the canning companies, and, documents from other entities. After the data were collected, they were worked out to obtain the final conclusions based on the bibliographical research.

The study was applied to the two companies in the sector and the results show that, as the literature suggests, the heterogeneity of resources leads to different levels of performance and it was also evident that the immobility of resources and capabilities prevent them from being easily acquired or duplicated, because of cost of acquisition or due to favorable historical conditions.

Keywords: Resource-Based View, resources, capabilities, sustainable competitive advantages, VRIO, canneries, Cape Verde.

AGRADECIMENTOS

Ao longo do desta caminhada que se iniciou em 2016, várias foram as pessoas que contribuíram para que a mesma culminasse com a realização desta dissertação, no qual aproveito para agradecer:

A minha esposa Marlene Martins e ao meu filho Rodrigo Fortes, pelos incentivos, pelo apoio nas horas difíceis e pela compreensão.

Aos meus pais Carlos Fortes e Arlinda Andrade pelos incentivos.

Ao professor Doutor José Porfírio que desde do primeiro momento abraçou o projeto e por me ter orientado nesta caminhada.

A todos os professores e colegas do Mestrado em Gestão 2016-2018, pelos debates e sobretudo pela partilha de conhecimentos.

As empresas FRESCOMAR e SUCLA em especial aos entrevistados que demonstraram total abertura, simpatia e forneceram todas as informações para a concretização deste trabalho.

*“Se você pensa que pode ou se pensa que não pode,
de qualquer forma você está certo.”*

(Henry Ford)

Índice

1.	Introdução.....	1
2.	Referencial teórico Visão Baseada em Recursos (VBR)	3
2.1.	Heterogeneidade dos recursos	4
2.2.	Imobilidade dos recursos	6
2.3.	Recursos e capacidades	8
2.4.	Capacidades	10
2.5.	Competências essenciais.....	12
2.6.	Capacidades dinâmicas	14
2.7.	Vantagem competitiva	16
2.8.	Modelo VRIO (Valioso, Raro, Inimitável, Organizado)	19
2.8.1.	A questão do valor	19
2.8.2.	Questão da raridade	20
2.8.3.	Questão da inimitabilidade	21
2.8.4.	A questão da organização	23
2.9.	Implicações do VRIO.....	23
2.9.1.	Desvantagem Competitiva	24
2.9.2.	Paridade competitiva	24
2.9.3.	Vantagem competitiva temporária.....	25
2.9.4.	Vantagem competitiva sustentável	25
3.	Metodologia.....	25
3.1.	Objetivo Geral	26
3.1.1.	Objetivos específicos.....	26
3.2.	Metodologia qualitativa.....	27
3.3.	Método de recolha de dados	29
3.4.	Vantagens e desvantagens das entrevistas	30
4.	Resultados e Conclusões	32
4.1.	Dados da FRESCOMAR	32
4.1.1.	Aplicação do modelo VRIO à FRESCOMAR.....	43
4.1.1.1.	Recursos Financeiros.....	45
4.1.1.2.	Recursos físicos	45
4.1.1.3.	Recursos Humanos.....	46
4.1.1.4.	Recursos e Capacidades Organizacionais.....	47

4.2.	Dados da SUCLA	49
4.2.1.	Modelo VRIO aplicado a SUCLA	59
4.2.1.1.	Recursos Financeiros.....	61
4.2.1.2.	Recursos Físicos.....	61
4.2.1.3.	Recursos Humanos.....	62
4.2.1.4.	Recursos Organizacionais.....	63
4.3.	Outras considerações.....	71
4.4.	Limitações da Pesquisa	72
4.5.	Sugestão para pesquisas futuras.....	73
5.	Bibliografia	75
	ANEXOS	81
6.	Enquadramento do sector das pescas em Cabo Verde	81
6.1.	Geografia e Clima	81
6.2.	Oceanografia	81
6.3.	Exportações nacionais.....	82
6.4.	Importação de Pescado.....	83
6.5.	Balança comercial do sector das pescas	83
6.6.	Tipos de Pesca Praticados	84
6.6.1.	Pesca Artesanal	84
6.6.2.	Pesca Industrial/semi-industrial.....	85
6.7.	Oportunidades de expansão (internacionalização)	87
6.7.1.	União Europeia.....	87
6.7.2.	CEDEAO	89
6.7.3.	Estados Unidos da América.....	90
6.8.	Requisitos sanitários e certificações	91
6.9.	Sustentabilidade do setor	93

Índice de Tabelas

Tabela 1: Recursos e Capacidades.	12
Tabela 2: Modelo VRIO	19
Tabela 3: Implicações Do VRIO	24
Tabela 4: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	28
Tabela 5: Dados da situação financeira FRESCOMAR	32
Tabela 6: Origem das matérias-primas consumidas pela FRESCOMAR 2017	36
Tabela 7: VRIO FRESCOMAR.....	44
Tabela 8: Fontes de vantagens competitivas FRESCOMAR.....	48
Tabela 9: Situação financeira da SUCLA triénio 2015-2017.	49
Tabela 10: VRIO SUCLA	60
Tabela 11: Fontes de vantagem competitiva SUCLA.	65
Tabela 12: Resumo implicações do Vrio Frescomar e Sucla	66
Tabela 13: Exportações Nacionais 2016.....	83
Tabela 14: Importação de pescado 2016.....	83
Tabela 15: Número de embarcações e pescadores pesca artesanal (2016).....	85
Tabela 16: Número de botes e pescadores pesca industrial/semi-industrial (2016).	85
Tabela 17: Dados de captura por espécie e tipo de pesca.....	86
Tabela 18: dados das pescas setor industrial 2016.....	86
Tabela 19: Dados das Pescas setor artesanal 2016.....	87

Índice de figuras

Figura 1: Relação entre heterogeneidade, homogeneidade, Vrio e vantagem competitiva.....	18
Figura 2: Exportações Nacionais.	82
Figura 3: Balança comercial das pescas (2012-2016).....	84
Figura 4: Aplicação dos SPG + nos principais produtos exportados por Cabo Verde	89
Figura 5: Dados de captura e aquacultura (1950-2015)	94

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AGOA - African Growth and Opportunity Act

ARFA - Agência de Regulação e Supervisão de Produtos Farmacêuticos e Alimentares

CEDEAO - Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental

CPCI - complexo de pesca de cova de Inglesa

ENAPOR - Empresa Nacional dos Portos;

EU - União Europeia;

EUA - Estados Unidos da América;

FAO - Food Agriculture Organization of the United Nations

FMA - First Move Advantage

IFS - International Featured Standards

INE - Instituto Nacional de Estatísticas

ISO - International Organization for Standardization

ONU - Organização das Nações Unidas

PIB - Produto Interno Bruto

SAI - Social Accountability International

SQN - sistema nacional de qualidade

VBR - Visão Baseada em Recursos

VRIO - Valioso Raro Inimitável e Organizado

1. Introdução

A economia mundial coloca às empresas desafios importantes no que tange à sua sustentabilidade, bem como, à capacidade de resposta a um mercado cada vez mais globalizado, competitivo e incerto, que coloca a prova a capacidade das empresas em conseguir criar vantagens competitivas sustentáveis.

Cabo Verde, tratando-se de um país insular de 4.033Km², com cerca de 500.000 habitantes e com poucos recursos naturais, possui uma economia frágil e dependente da ajuda externa principalmente no que se refere a apoio orçamental. Este quadro coloca as empresas nacionais enormes desafios em relação a competitividade no mercado interno (de pequenas dimensões), mas sobretudo a nível da sua capacidade de intervenção no mercado global.

A pesca tem grande importância para as exportações de Cabo Verde, representando cerca de 81,4% em 2016 do total das exportações nacionais, sendo que, 43,2% refere-se aos “preparados de conserva” e 38,2% referem-se aos “peixes crustáceos e moluscos” (INE-Anuário estatístico de Cabo Verde 2016).

A importância do setor das pescas para economia nacional é inequívoca, quer do ponto de vista da criação emprego, quer também para a balança de pagamentos de Cabo Verde. Por conseguinte, estamos perante um setor estratégico para o desenvolvimento do país onde a exploração dos recursos marinhos é muito importante do ponto de vista macroeconómico, e em particular para as empresas que operam no setor. A sustentabilidade e competitividade das empresas do setor assume, assim, uma importância crucial para Cabo Verde.

Com isto, torna-se importante analisar os fatores que contribuem para criação de vantagens competitivas sustentáveis para as empresas do setor das pescas, mais concretamente as conserveiras nacionais. Para o fazer, neste trabalho, utilizamos a visão baseada em recursos (VBR).

Neste quadro pretende-se i) identificar com base na pesquisa bibliográfica quais os recursos/capacidades que constituem fontes de vantagem competitiva; ii) identificar os recursos e capacidades das conserveiras nacionais de acordo com o modelo VRIO, iii)

identificar possíveis fraquezas que impedem as empresas de implementar estratégias que garantem sua sustentabilidade.

A corrente teórica da VBR, defende que as empresas são compostas por um conjunto de recursos heterogêneos e imperfeitamente móveis, essas duas características explicam a diferença de desempenho entre empresas e possibilitam a criação de vantagens competitivas sustentáveis (Wernerfelt, *A Resource-Based View of the Firm*, 1984); (Aaker, 1989); (Barney, 1991); (Peteraf, 1993); (Amit & Schoemaker, 1993) ; (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000); (Wright, Dunford, & Snell, 2001); (Helfat & Peteraf, 2003); (Afuah, 2004); (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007) (Collis & Montgomery, 2008); (Barney & Hersterly, 2015) .

A primeira parte do documento consiste na revisão da literatura, onde foco foi identificar com base nos dados recolhidos os recursos e capacidades que constituem fontes de vantagens competitivas sustentáveis.

A segunda parte, aborda a questão da metodologia utilizada para a realização do trabalho, neste caso concreto se trata da metodologia qualitativa, sendo que, recorreu-se as entrevistas e a pesquisa documental para fazer a recolha dos dados.

A terceira parte contempla um breve enquadramento do setor das pescas em Cabo Verde, bem como, outros dados importantes para uma melhor compreensão do tema em estudo.

Quarta parte, aborda a questão da apresentação dos dados das empresas, com base nas entrevistas realizadas, bem como, discussão destes com base na bibliografia.

A quinta parte, a conclusão onde resumidamente procuramos colocar de forma sintética as conclusões do estudo, bem como, algumas considerações/recomendações.

2. Referencial teórico Visão Baseada em Recursos (VBR)

A Visão Baseada em Recursos (VBR) trouxe uma nova abordagem ao mercado diferente da escola do posicionamento (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000), atendendo que as abordagens de Porter (1980; 1985), analisa as empresas numa perspectiva de “fora para dentro”, ou seja, como a indústria condiciona o desempenho das mesmas . A VBR sugere uma abordagem as empresa de “dentro para fora”, e considera que as empresas são constituídas por um conjunto de recursos e capacidades (Wernerfelt, 1984); (Aaker, 1989); (Barney, 1991); (Peteraf, 1993); (Amit & Schoemaker, 1993) (Wernerfelt, 1995); (Mahoney, 1995) (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000); (Wright, Dunford, & Snell, 2001); (Priem & Butler, 2001) (Helfat & Peteraf, 2003); (Afuah, 2004); (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007) (Collis & Montgomery, 2008); (Barney & Hersterly, 2015).

Na ótica da VBR a diferença de recursos e capacidades entre empresas explica o desempenho superior de algumas empresas, essas diferenças possibilitam a criação de vantagens competitivas perante os concorrentes, por conseguinte, a diferença de desempenho entre as empresas não é determinada pelo ambiente externo, mas sim, pelos recursos e capacidades internas, (Wernerfelt, 1984); (Aaker, 1989); (Barney, 1991); (Peteraf, 1993); (Amit & Schoemaker, 1993) ; (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000); (Wright, Dunford, & Snell, 2001); (Helfat & Peteraf, 2003); (Afuah, 2004); (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007) (Collis & Montgomery, 2008); (Johnson, Scholes, & Whittington, 2011); (Barney & Hersterly, 2015).

Entretanto, Collis & Montgomery (2008) sugerem que a VBR não é uma substituição ao modelo de posicionamento, mas sim um complemento que permite explicar o porquê de algumas empresas serem mais competitivas que outras dentro da mesma indústria.

Conforme sugerido por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000); Rugman, A & Verber, A. (2002); (Wright, Dunford, & Snell, 2001), as raízes da visão baseada nos recursos remontam a Edith Penrose (1950), sendo que, décadas mais tarde as ideias de Penrose (1950) foram desenvolvidas por Wernerfelt (1984).

Wernerfelt (1984) realça a visão da empresa enquanto conjunto amplo de recursos, e esclarece ainda que a sustentabilidade e o crescimento das empresas assentam no equilíbrio

entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos (Wernerfelt, 1984); (Barney, 1991); (Rugman & Verbere, 2002).

Conforme sugere Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2000), Wenerfelt (1984) foi um dos pioneiros no desenvolvimento das ideias de Penrose (1950), com a publicação do artigo “*A Resource-based View of the Firm*” mas foi Barney, J. (1991) a estruturar e transformar a VBR numa corrente teórica, (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000).

A VBR assenta em dois pressupostos importantes e avalia a relação entre estes na criação de vantagens competitivas sustentáveis; a primeira é que as empresas dentro de uma mesma indústria não possuem os mesmos recursos (**heterogeneidade**); a segunda é que a mobilidade dos recursos dentro de uma indústria não é perfeitamente móvel (**imobilidade**), (Barney, 1991); (Peteraf, 1993); (Mahoney, 1995) (Rumlet, Schendel, & Teece, 1998) (Barney, Wright, & Ketchen, 2001); (Collis & Montgomery, 2008); (Barney & Hersterly, 2015).

Peteraf (1993) defende que a Visão Baseada nos Recursos contribui para aprofundar o conhecimento sobre os recursos e como estes são geridos com vista a criação de vantagens competitivas sustentáveis. Collis & Montgomery (2008) sugerem que a VBR permite relacionar as implicações entre a parte interna da empresa (“o que ela faz bem”) e a indústria (“procura, oferta e concorrência”).

A VBR tem sido aplicada em vários campos de investigação, nomeadamente, recursos humanos, economia e finanças, empreendedorismo, marketing, negócios internacionais (Barney, Wright, & Ketchen, 2001).

2.1. Heterogeneidade dos recursos

À luz da VBR, a heterogeneidade constitui um dos pilares fundamentais para criação de vantagens competitivas (Barney, 1991); (Peteraf, 1993); (Barney & Zajac, 1994) (Rumlet, Schendel, & Teece, 1998) (Barney, Wright, & Ketchen, 2001); (Collis & Montgomery, 2008); (Barney & Hersterly, 2015). Conforme sugere (Barney, 1991) as empresas não possuem os mesmos recursos ii) financeiros, ii) humanos iii) organizacionais e iv) físicos, e

a diferença entre recursos possibilita a concepção e implementação de estratégias diferentes (Rumlet, Schendel, & Teece, 1998).

Collis & Montgomery (2008) defendem que, não existem duas empresas iguais, isto porque, “não tiveram a mesma experiência”, nem “adquiriram os mesmos ativos e habilidades e nem possuem a mesma cultura organizacional”. Peteraf (1993) considera ainda que a heterogeneidade é condição básica para a vantagem competitiva, porém, por si só não garante vantagem competitiva sustentável.

Peteraf (1993) sugere que a heterogeneidade dos recursos explica a diferença de eficiência entre empresas e determinados recursos possibilitam as empresas gerar maior valor económico e satisfazer da melhor forma as necessidades dos clientes. Peteraf (1993) esclarece ainda que, para que haja vantagem competitiva sustentável a condição de heterogeneidade deverá ser preservada para que seja possível agregar valor.

Barney (1991) sugere que, se numa indústria as empresas detiverem os mesmos recursos (homogeneidade) a vantagem de “*first move advantage*” seria facilmente anulada, partindo do princípio que os recursos são homogêneos e perfeitamente móveis.

Por conseguinte, para Barney (1991), (Lieberman & Montgomery, 1998) Collis e Montgomery (2008), a heterogeneidade dos recursos possibilita a empresa explorar e manter as vantagens do “*first move advantage*” sem que estas sejam facilmente anuladas pelos concorrentes, por outro lado, caso houvesse homogeneidade dos recursos, as empresas estariam em iguais condições de explorar, por exemplo, as mesmas oportunidades, os mesmos canais de distribuição e entregar o mesmo valor ao cliente, por conseguinte, todos estariam em condições de implementar as mesmas estratégias.

Lieberman & Montgomery (1998) argumentam que a *first move advantage (FMA)* possibilita a empresa antecipar determinados recursos, nomeadamente, posição geográfica privilegiada, patentes e a percepção por parte dos clientes. Lieberman & Montgomery (1998) esclarecem ainda que, através do FMA a empresa pode influenciar a estrutura de custos do cliente através de três formas diferentes, a primeira é que a percepção do cliente evolui de forma a favorecer a posição da empresa; segunda é que poderá haver custos de mudança relacionadas com as experiências com a empresa e terceira resulta de a possibilidade da empresa pioneira estabelecer standards no mercado.

2.2. Imobilidade dos recursos

O segundo fator importante para a sustentabilidade das empresas é a **imobilidade** de recursos, (Dierickx & Cool, 1989); Barney (1991); Barney & Hersterly (2015); Collis e Montgomery,(1995), Peteraf, (1993), Wernerfelt,(1984), defendem que existe uma imperfeição na mobilidade dos recursos, e esta imperfeição resulta numa dificuldade em copiar, adquirir ou desenvolver os recursos, que são considerados fontes de vantagem competitiva. Wenerfelt (1984) sugere que, as empresas devem identificar os recursos que contribuem para aumento dos lucros e que possibilitam a criação de barreiras à entrada.

Para Barney & Hersterly (2015); Peteraf (1993) a mobilidade dos recursos está relacionada com dois fatores determinantes, a dificuldade de imitação e a substituição. Por conseguinte, a sustentabilidade das empresas resulta da impossibilidade dos concorrentes em substituir ou imitar um determinado recurso (Conner, 1991).

Para Barney & Hersterly (2015), os recursos valiosos e raros geralmente são potenciais fontes de vantagem competitiva, e os concorrentes tendem a imitar os benefícios destes recursos, entretanto, a duplicação destes por via da substituição ou duplicação direta pode ser dispendioso para a concorrência devido aos seguintes fatores (os referidos fatores são discutidos com maior profundidade na apresentação do modelo VRIO):

- i) Condições históricas únicas;
- ii) Ambiguidade casual;
- iii) Complexidade social;
- iv) Patentes;

Para Peteraf (1993) e Aaker, (1989) a imobilidade dos recursos possibilita as empresas, criar “barreiras a mobilidade” em relação aos concorrentes dentro da indústria e “barreiras a entrada” em relação aos potenciais concorrentes. Porter (1980; 2008) sugere que barreiras a entrada consistem em obstáculos que as empresa já estalecidas criam em relação aos potenciais concorrentes, e que podem ser através de:

- i) Economia de escala;
- ii) Escala beneficia a procura;

- iii) Custos de mudança para o cliente;
- iv) Requisitos de capital;
- v) Vantagem do operador independentemente da dimensão;
- vi) Acesso desigual aos canais de distribuição;
- vii) Políticas governamentais restritas.

Barney (1991) defende que, partindo do pressuposto da imobilidade e heterogeneidade, as “barreiras à entrada” seriam facilmente eliminadas levando em consideração que as empresas podem adquirir facilmente recursos e competências.

Em suma, a existência da heterogeneidade e a imobilidade de recursos, potencia a criação de “barreiras à entrada” e “barreiras de mobilidade” dada a incapacidade dos concorrentes atuais e potenciais em replicar os benefícios gerados pelos recursos, por outro lado, se os recursos fossem perfeitamente móveis e homogêneos não se verificava as barreiras à entrada tendo em conta que os benefícios gerados pelos recursos valiosos seriam facilmente copiados pelos concorrentes e potenciais concorrentes, por conseguinte. Barney (1991) esclarece que as “barreiras à entrada” e a “imobilidade” são fatores geradores de vantagem competitiva quando se verifica a heterogeneidade em relação aos recursos que cada uma das empresas controla dentro de um setor (McGee & Thomas, 1986) citados por (Barney, 1991).

Estes dois pontos diferem a VBR da escola do posicionamento na medida em que segundo Barney (1991) a escola do posicionamento (Porter, 1980) defende que empresas de uma mesma indústria que controlam os mesmos recursos estratégicos podem ser facilmente compradas no mercado, existindo desta forma uma perfeita mobilidade dos recursos. Contra esta perspectiva alguns autores argumentam que determinados recursos e capacidades não podem ser facilmente compradas, nomeadamente, a reputação da marca, reputação junto dos clientes, a cultura organizacional, localização estratégicas que decorre de condições históricas únicas, entre outros, (Barney, 1991); (Hall, 1992); (Afuah, 2004); (Collis & Montgomery, 2008); (Dunning & Lundan, 2010); (Johnson, Scholes, & Whittington, 2011); (Barney & Hersterly, 2015).

2.3. Recursos e capacidades

Podemos concluir com base na literatura que os recursos podem ser divididos em dois grandes grupos, os recursos tangíveis e os recursos intangíveis. (Barney,1991); (Barney & Hersterly, 2015); (Collis & Montgomery, 2008); (Helfat & Peteraf, 2003); (Johnson, Scholes, & Whittington, 2011); (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000); (Peteraf, 1993); (Wernerfelt, A Resource-Based View of the Firm, 1984) ; (Afuah, 2004); (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007); (Ray, Barney, & Muhanna, 2004). Em termos da intangibilidade e tangibilidade dos recursos, podemos constatar que existe uma certa convergência entres os autores, entretanto, deparamos com uma certa divergência na organização dos recursos em subcategorias.

Por conseguinte Barney & Hersterly (2015), definem recursos como sendo “um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis controlados por uma empresa que podem ser usados na conceção e implementação de estratégias¹”. Os recursos tangíveis englobam por exemplo, instalações fabris, linha de produtos; enquanto que, os recursos intangíveis podem ser por exemplo, a reputação junto dos consumidores, reputação da marca, a cultura organizacional e trabalho de equipa (Barney & Hersterly, 2015).

Os autores, Hitt, Ireland, & Hoskisson (2007:17), definem recursos como sendo:

“inputs ao processo produtivo de uma empresa, tais como equipamentos importantes, as habilidades de cada funcionário, patentes, finanças e gestores talentosos”.

Para Johnson, Scholes, & Whittington, (2011); os recursos podem ser divididos em quatro categoria importantes, i) recursos físicos, ii) recursos financeiros, iii) recursos humanos e iv) capital intelectual.

Hitt, Ireland, & Hoskisson (2007), consideram ainda que, os recursos podem ser divididos em três grandes grupos sendo eles, i) físicas ii) humanos e iii) capital

¹ Tradução livre do autor. No original: “Resources in the RBV are defined as the tangible and intangible assets that a firm controls that it can use to conceive and implement its strategies” (Barney & Hersterly, 2015: 86)

organizacional. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007) esclarecem ainda que, os recursos tangíveis são mais difíceis de serem alavancados, ao contrário dos recursos intangíveis que constituem “fonte superior” de competências essenciais. Hall (1992), sugere que os recursos intangíveis constituem uma importante fonte de vantagem competitiva e geralmente possuem um valor superior aos ativos físicos.

Para Barney & Hersterly (2015), os recursos e capacidades podem ser agrupadas em quatro categorias, i) recursos financeiros, ii) recursos físicos, iii) recursos humanos e iv) recursos organizacionais (para efeitos de realização do presente estudo iremos centrar o desenvolvimento da pesquisa considerando as categorias propostas por Barney (1991).

Apesar do potencial de criação de competências essenciais por parte dos recursos intangíveis, existe uma dificuldade em mensurar o valor tendo em conta a especificidade dos referidos recursos (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007); (Afuah, 2004). A especificidade dos recursos e capacidades intangíveis dificulta a aquisição e imitação por parte da concorrência (Amit & Schoemaker, 1993).

A avaliação dos recursos tem grande importância para a empresa, tendo em conta que, alguns podem impedir a empresa de implementar boas estratégias ou podem fazer com que a empresa conceba e implemente estratégias que reduzem a eficiência e eficácia da mesma como um todo, ou em último caso, estes podem contribuir para implementação de estratégias que não tem impacto na criação de valor por parte da empresa (Barney 1991).

Wernerfelt (1984) considera que alguns recursos podem ser considerados atrativos na medida em que possibilitam à empresa consolidar a sua posição no mercado, ou seja, defender a liderança no setor. Wernerfelt (1984) esclarece ainda que, os recursos permitem, redução da estrutura de custos possibilitando deste modo uma vantagem associada aos altos retornos; permitem também as empresas economias de escala, levando deste modo a criação de barreiras á entrada.

A análise dos recursos não deve ser feita de forma isolada, tendo em conta a sua interação com o mercado, ou seja, um recurso pode ser valioso num determinado mercado ou indústria e não ser valioso numa outra indústria ou eventualmente deixar de ter valor dentro da própria indústria por influência das dinâmicas do mercado (Collis e Montgomery, 2008).

Tendo em conta que os recursos tendem a depreciar-se com o tempo, deve haver por parte das empresas um investimento nos recursos como forma de manter, adquirir ou desenvolver recursos valiosos (Collis & Montgomery, 2008).

2.4. Capacidades

Para (Amit & Schoemaker, 1993: 35), a capacidade consiste na “habilidade da empresa em combinar recursos através de processos organizacionais para atingir um determinado fim”². Essas capacidades são baseadas em informações de processos tangíveis e intangíveis, resultantes de interações complexas dos recursos da empresa (Amit & Schoemaker, 1993).

Johnson, Scholes, & Whittington (2011), definem capacidade estratégica como sendo um conjunto de recursos e competências que são necessárias para que uma organização prospere e, nesta perspetiva sugerem que a capacidade estratégica depende dos recursos físicos, recursos financeiros, recursos humanos e capital intelectual.

Para, Hitt, Ireland, & Hoskisson (2007:16), as capacidades podem ser definidas como:

“A condição de um conjunto de recursos de executar uma tarefa ou atividade de forma integrada”. Neste sentido, os autores esclarecem que a capacidade estratégica está ligada diretamente a habilidade da empresa em transformar recursos e competências internas em vantagens competitivas.

² Tradução livre do autor. No Original: “Capabilities, in contrast, refer to a firm's capacity to deploy Resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end”.

Stalk, Evans, & Schulman (1992:62), definem capacidade “como sendo um conjunto de processos de negócios estrategicamente interligados que agregam valor ao cliente³”.

Segundo Stalk, Evans, & Schulman (1992), quanto mais longa for a cadeia de processos mais difícil será transformá-los numa capacidade, entretanto, uma vez criada pode ser um importante fator para agregar valor, atendendo que, será mais difícil para as empresas concorrentes imitarem esta capacidade.

As estratégias baseadas nas capacidades possibilitam às empresas um conjunto de vantagens, nomeadamente, facilidade de transferência de um mercado para outro, rápida entrada em novos mercados “clonando” os processos da empresa e tornando-os tão flexíveis e robustos, permitindo a sua utilização em várias empresas diferentes (Stalk, Evans, & Schulman, 1992).

O quadro seguinte resume as principais variáveis utilizadas para avaliar as empresas do nosso estudo de caso, tendo sido elaborado com base na literatura dos recursos e capacidades.

³ Tradução Livre do Autor. No original : “A capabilities is a set of business process strategically undertood. Every company has business processes that deliver value to the customer”.

Tabela 1: Recursos e Capacidades.

Categoria	Recusos/capacidades	Autores
Financeiros	Financiamento Bancário	(Wernerfelt, 1984); (Aaker, 1989); (Barney, 1991);(Afuah, 2003);(Helfat & Peteraf, 2003); (Barney & Hersterly, 2015); (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)
	Financiamento através dos acionistas	
	Retenção de dividendos	
	Incentivos fiscais	
Físicos	Fábrica (capacidade instalada)	(Wernerfelt, 1984); (Aaker, 1989); (Barney, 1991);(Afuah, 2003);(Helfat & Peteraf, 2003); (Barney & Hersterly, 2015); (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007); (Stalk, Evans, & Schulman, 1992);
	Localização das instalações	
	Acesso às matérias-primas	
	Gestão de stock	
	Rede de distribuição	
	Equipamentos Fabris	
Humanos	Políticas de incentivos	(Wernerfelt, 1984); (Aaker, 1989); (Barney, 1991);(Afuah, 2003);(Helfat & Peteraf, 2003); (Barney & Hersterly, 2015); (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007); (Wright, Dunford, & Snell, 2001) (Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochar, 2001); (Hall, 1992)
	Formação e treinamento	
	Estilo de liderança	
	Rotinas Organizacionais (curva da experiência)	
	Mão-de-Obra especializada	
	Conhecimento	
Organizacionais	Rede de clientes	(Wernerfelt, 1984); (Aaker, 1989); (Barney, 1991);(Afuah, 2003);(Helfat & Peteraf, 2003); (Barney & Hersterly, 2015); (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007); (Hall, 1992)
	Cultura empresarial	
	Sistema de planeamento controlo	
	Utilização de sistemas de Informação no apoio à tomada de decisão	
	Marca (facilmente reconhecidas perante outros concorrentes)	
	Rede de fornecedores	
	Perceção de Qualidade dos Produtos por parte dos clientes	
	Reputação junto dos Clientes	
	Sistema de gestão de qualidade	
	Programa de inovação	
	Políticas de divulgação dos produtos	
	Estrutura organizacional	
	Desenvolvimentos de novos produtos	
	Planeamento das vendas e objetivos	

Fonte: o Autor

2.5. Competências essenciais

A ideia de competências essenciais (“*Core competences*”) foi sugerida por (Prahalad & Hamel, 1990) e constituem as principais fontes de vantagem competitiva das organizações. Para (Prahalad & Hamel, 1990:82) as competências essenciais:

“are the collective learning in the organizations, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies”.

Para Prahalad & Hamel (1990), para que uma competência possa ser considerada essencial para a organização, deve-se verificar uma de três condições:

- i) Permitir aceder a diferentes mercados;
- ii) Contribuir para os benefícios percebidos pelos clientes;
- iii) Ser difícil de imitar por parte da concorrência;

Nesta ótica (Prahalad & Hamel, 1990) defendem que as competências essenciais não se depreciam com a utilização, à semelhança do que acontece com os ativos físicos. Entretanto, deve haver uma política de reforço destas competências, através do investimento em tecnologias específicas e a difusão das mesmas pelas unidades de negócio e, com isto, promove-se o aprimoramento das próprias competências essenciais.

Para (Johnson, Scholes, & Whittington, 2011:86), as competências essenciais sustentam as vantagens competitivas, e podem ser definidas:

“como as habilidades e capacidades pelas quais os recursos são disponibilizados por meio das atividades e processos de uma organização, como alcançar a vantagem competitiva de modo que esta não possa ser imitada ou copiada por outros”.

Para Hitt, Ireland, & Hoskisson (2007: 16), as competências essenciais podem ser definidas como sendo:

“recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação aos seus concorrentes”.

Afuah (2003) sugere que os recursos, mesmo que sejam importantes não constituem fonte de valor para os clientes, por conseguinte, a empresa tem de ter a habilidade de transformar recursos importantes em valor para o cliente, desenvolvendo desta forma competências ou capacidades.

As competências essenciais não podem ser compradas, portanto, é importante que haja por parte da empresa uma visão estratégica de desenvolvimento ao longo do tempo, bem como, investimento sustentado (Amit & Schoemaker, 1993).

2.6. Capacidades dinâmicas

A ideia das capacidades dinâmicas foi apresentada por Teece, Pisano & Shuen (1997). Estes autores defendem que as capacidades e recursos das empresas não são estáticas ao longo do tempo, mas sim dinâmicas, ou seja, existe a necessidade de melhorar, adaptar e renovar as competências de modo a conseguir vantagens competitivas num ambiente externo em constante mudança (Teece, Pisano, & Shuen, 1997); (Dunning & Lundan, 2010).

Por conseguinte, (Teece, Pisano, & Shuen, 1997: 516) definem capacidades dinâmicas como sendo:

“as a firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments”.

Esta visão enfatiza a capacidade das empresas em desenvolver novas fontes de vantagem competitiva através da inovação.

Para (Afuah, 2004), as capacidades dinâmicas, residem na habilidade das empresas em adaptar a envolvente externa em constante mudança, através da reconfiguração dos recursos e capacidades atuais, portanto, (Afuah, 2004) esclarece ainda que as empresas com esta habilidade serão capazes de lidar de forma eficiente com as mudanças do meio envolvente e desta forma manter a sua vantagem competitiva.

Para (Johnson, Scholes, & Whittington, 2011: 95) as capacidades dinâmicas podem ser definidas por:

“Capacidades de uma organização para renovar e recriar as suas capacidades estratégicas a fim de atender as necessidades dos ambientes em mudança”.

Johnson, Scholes, & Whittington (2011), realçam a flexibilidade, inovação e capacidade de adaptação como fatores importantes para entender e competir num ambiente externo em constante mudança, onde a criação de capacidades dinâmicas possibilita à empresa manter a vantagem competitiva por mais tempo. (Teece D. , 2014) esclarece que

embora as capacidades comuns sejam necessárias, na medida em que possibilitam à empresa produzir, vender e reparar produtos e serviços, estes não constituem fontes de vantagem competitiva, visto que, geralmente, são fáceis de imitar ou substituir. Entretanto (Teece D. , 2014), refere ainda que para as empresas multinacionais alguns recursos podem ser considerados comuns em alguns mercados e fontes de vantagens competitivas em outros mercados onde existe uma fraca concorrência, ou por limitações político-legal, ou seja, capacidades comuns desenvolvidos nos países de origem podem ser considerados fontes de vantagem competitiva além fronteiras.

Portanto, (Teece D. , 2014) sugere ainda que as empresas multinacionais tendem a moldar os países de destino, na medida em que contribuem para a sua evolução atendendo à transferência de recursos e capacidades que acaba por definir novos patamares no país de destino. (Dunning & Lundan, 2010) enfatizam o acesso a determinados recursos nos países de origem como fontes de vantagem competitiva das empresas multinacionais em relação as empresas domésticas.

Com isto, parece ser inequívoca a importância da replicação das capacidades geradoras de vantagem competitiva além-fronteiras. Entretanto, a duplicação noutras mercados pode não ser facilmente exequível, na medida em que, por vezes, as dinâmicas não são muito bem compreendidas dentro das empresa e dependem de fatores culturais da unidade além fronteiras, ou fazem parte do conhecimento tácito o que torna necessária alguns ajustes nas referidas capacidades (Dunning & Lundan, 2010); (Teece D. , 2014). O facto de as capacidades dinâmicas não serem facilmente transferíveis mesmo dentro da mesma organização, aumenta a impossibilidade dos concorrentes em imitar as vantagens geradas por este recurso o que permite retornos económicos superiores (Dunning & Lundan, 2010).

Para, (Dunning & Lundan, 2010) a necessidade de transferir as capacidades dinâmicas dentro das empresas multinacionais podem torná-las menos opacas com o tempo, o que aumenta a possibilidade de serem compreendidas e imitadas pelas empresas concorrentes.

Para (Teece D. , 2014) as capacidades dinâmicas geralmente estão associadas aos recursos intangíveis como fonte de vantagem competitiva, tendo em conta que, normalmente preenchem os recursos VRIN (valioso, raro, inimitável e não substituibilidade), portanto, no processo de internacionalização torna-se importante a capacidade da empresa em replicar as capacidades geradoras de vantagens competitivas nas novas empresas.

2.7. Vantagem competitiva

Para Barney (1991), a visão baseada nos recursos examina a relação entre os recursos e a criação de vantagens competitivas. Barney (1991) esclarece ainda que, a forma de obtenção de vantagens competitivas é um dos pontos onde diverge a VBR da escola do posicionamento, isto porque, Porter (1985) centraliza os trabalhos na forma como a indústria condiciona o desempenho da empresa. Esta abordagem fez com que houvesse pouco ênfase na parte interna das organizações, ou seja, como os recursos e as capacidades contribuem para criação de vantagem competitiva (Barney, 1991).

Collis e Montegomery (2008:141) definem vantagem competitiva como sendo “propriedades de um recurso valioso que possibilita a empresa realizar as suas atividades melhor que os concorrentes”⁴. Barney (1991), argumenta que uma empresa detém uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não seja implementada simultaneamente pelos outros concorrentes, defendendo ainda que, a vantagem competitiva sustentável reside na impossibilidade de os benefícios dos recursos serem copiados pelos concorrentes ou potenciais concorrentes (Lippman e Rumelt, 1982); Rumelt, 1984; citados em Barney,1991).

Para (Afuah, 2004), uma empresa detém vantagem competitiva quando esta gera valor económico superior aos concorrentes, e essa vantagem competitiva pode ser conseguida através da conceção e implementação de estratégias com base em recursos e capacidades, i)valiosos, ii) raros, iii) difíceis de imitar, iv) insubstituíveis (Barney, 1991).

Stalk, Evans e Shulman (1992) enfatizam a importância dos recursos e a abordagem de dentro para fora nas empresas face ao mercado na obtenção de vantagem competitiva, e

⁴ Tradução livre do Autor. No Original: the ownership of a valuable resource that enables the company to perform activities better or more cheaply than competitors.

sugerem que o foco na gestão das necessidades dos clientes é o que assegura a competitividade da empresa.

Com isto, Stalk, Evans e Shulman (1992), consideram que, as empresas devem sustentar as suas estratégias nas capacidades e nos recursos, e a estratégia como sendo um circuito fechado que começa na identificação das necessidades dos clientes e termina com a satisfação dessas necessidades.

Para (Tecee, 2014) os recursos intangíveis são as principais fontes de vantagem competitiva, nomeadamente o capital intelectual, tendo em conta que preenche os requisitos de *VRIN*. A gestão do capital intelectual surge como a mais nova etapa de gestão dos recursos humanos e sobretudo a forma como as organizações geram e agregam valor para os diferentes *stakeholders*. Walter Wriston (1995) citado em Martins e Lopes (2012) sugere que “o capital humano é o mais importante gerador de sucesso empresarial”, na mesma ótica Neves e Costa (2012) sugerem que o capital intelectual é uma importante fonte de vantagem competitiva sustentável, ou seja, permite a empresa desenvolver as suas ações de uma forma mais eficiente do que os concorrentes.

Para (Arraya & Porfírio, 2017), destacam a nível dos recursos humanos o treinamento enquanto importante fonte de capacidades dinâmicas, bem como, importante fator de transformação de “pessoas comuns em recursos importantes para a organização” (Arraya, 2006; McGrath, 2013) referenciados em (Arraya & Porfírio, 2017).

Pegando nas posições defendidas por Martins e Lopes (2012) e também as (Neves & Costa, 2012) podemos concluir que o capital intelectual é um “ pilar fundamental” para o sucesso, competitividade e sustentabilidade das organizações, por conseguinte, é importante ter em consideração o capital intelectual na formulação e implementação da estratégia nas organizações, sendo esta uma importante fonte de vantagens competitivas.

A inovação e o empreendedorismo constituem importante fonte de vantagem competitiva para organizações na medida em que estão associadas ao processo de agregação de valor a empresa como um todo, por outro lado, em determinadas situações estão associados a ambiguidade casual, ou seja a impossibilidade a imitação por parte dos

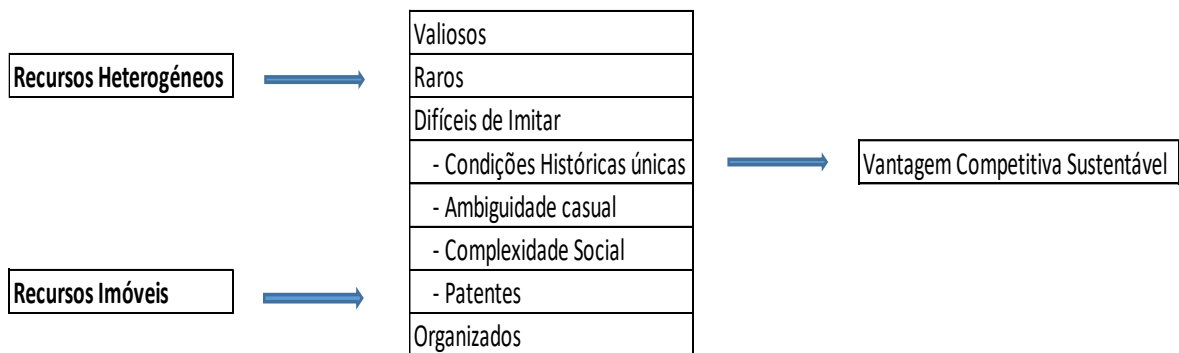
concorrentes (Drucker, 2008); (Teece D. , 2014) (Alvarez e Busenitz (2001) citados em (Barney, Wright, & Ketchen, 2001).

Barney & Hersterly (2015), esclarecem que a “organização dos recursos na empresa” envolve pontos importantes, nomeadamente, i) alinhamento das tarefas do dia-a-dia com a estratégia da empresa, ii) definição clara de níveis de *report*, iii) produção de relatórios formais e informais, iv) sistema de controle e iv) políticas de remuneração.

Para Barney & Hersterly (2015), esses componentes organizacionais denominados de “recursos complementares” não constituem fonte de vantagem competitiva mas, combinadas e alinhadas com outros recursos e capacidades permitem à empresa maximizar e potencializar as vantagens competitivas.

Para (Barney & Hersterly, 2015) deve-se verificar um conjunto de características para que os recursos e as capacidades possam constituir fonte de vantagem competitiva, estas características estão resumidas na figura seguinte:

Figura 1: Relação entre heterogeneidade, homogeneidade, Vrio e vantagem competitiva



Fonte: adaptado de (Barney & Hersterly, 2015).

2.8. Modelo VRIO (Valioso, Raro, Inimitável, Organizado)

O modelo VRIO resulta do aprimoramento do modelo VRIS proposto por (Barney, 1991); (Barney, 2001). Para (Barney & Hersterly, 2015) a VBR é um modelo de desempenho da empresa com o foco na parte interna (recursos e capacidades), como fonte de vantagem competitiva. Neste sentido, (Barney & Hersterly, 2015) apresenta o modelo VRIO (valioso, raro, inimitável, organizado) que consiste numa ferramenta que possibilita a análise dos recursos e das capacidades de uma empresa e permite identificar as fontes de vantagem competitiva.

O modelo VRIO (Barney & Hersterly, 2015), baseia-se em quatro pressupostos essenciais, conforme demonstra a figura seguinte:

Tabela 2: Modelo VRIO

The Question of Value.	Does a resource enable a firm to exploit an environmental opportunity and/or neutralize an environmental threat?
The Question of Rarity	Is a resource currently controlled by only a small number of competing firms?
The Question of Imitability	Do firms without a resource face a cost disadvantage in obtaining or developing it?
The Question of Organization	Are a firm's other policies and procedures organized to support the exploitation of its valuable, rare, and costly-to-imitate resources?

Fonte: (Barney & Hersterly, 2015) p. 90

2.8.1. A questão do valor

Barney & Hersterly (2015), argumentam que um recurso ou capacidade é valioso quando possibilita à empresa explorar oportunidades no mercado, ou neutralizar ameaças ou potenciais ameaças externas. Nesta perspetiva (Barney & Hersterly, 2015), esclarecem que se um recurso ou capacidade permitir neutralizar ameaças externas ou explorar oportunidades no mercado estes podem ser considerados pontos fortes, caso contrário, estamos perante uma fraqueza.

O valor de um recurso ou capacidade depende de indústria para indústria, conforme esclarecem Barney & Hersterly(2015); Collis e Montgomery (2008). Assim, um recurso pode ser valioso numa indústria e ser uma fraqueza numa outra indústria.

Por vezes determinar o valor de um recurso pode ser difícil, atendendo que, essa análise requer informações detalhadas que podem não estar disponíveis, ou também pelo facto de ser difícil avaliar durante um determinado período de tempo o impacto de um recurso ou capacidade em neutralizar ameaças e explorar novos mercados (Barney & Hersterly, 2015).

Como forma de avaliar se um recurso ou capacidade é valioso, Barney & Hersterly (2015), sugerem que, quando uma empresa utiliza um recurso para explorar uma nova oportunidade ou neutralizar uma ameaça, geralmente verifica uma redução dos custos ou aumento das receitas (ou ambas) face a situação de não exploração desse recurso. Segundo (Barney & Hersterly, 2015) uma outra forma de avaliar se um recurso é valioso é através da avaliação da cadeia de valor fazendo com que se pense nos recursos e capacidades de forma desagregada, ou seja, avaliar de que forma cada recurso ou capacidade afeta os aspetos físicos, financeiros, individuais e organizacionais. Com isto é possível reconhecer as fontes de vantagem competitiva (Barney & Hersterly, 2015).

2.8.2. Questão da raridade

A raridade de um recurso ou capacidade, está diretamente relacionada com o número de empresas concorrentes que controlam este mesmo recurso (Barney & Hersterly, 2015), portanto, um recurso valioso por si só não constitui uma fonte de vantagem competitiva, por conseguinte, se um recurso ou capacidade permite explorar novas oportunidades e neutralizar ameaças e ao mesmo está presente em vários concorrentes, estamos perante uma paridade competitiva (Barney & Hersterly, 2015).

(Barney & Hersterly, 2015) esclarecem ainda que, nem todos os recursos na empresa são valiosos e raros, ou seja, não possibilitam vantagem competitiva temporária. Entretanto, esses recursos são essenciais para as empresas, pois possibilitam a paridade competitiva e em alguns casos aportam o aumento da probabilidade de sobrevivência das empresas dentro da indústria (Barney & Hersterly, 2015).

2.8.3. Questão da inimitabilidade

A inimitabilidade de um recurso mede-se pela maior ou menor facilidade da concorrência em obter ou duplicar os efeitos gerados por este (Barney & Hersterly, 2015). Normalmente as empresas que possuem recursos valiosos e raros tendem a ser inovadoras, tendo em conta que são capazes de conceber e implementar estratégias que os seus concorrentes não podem copiar ou duplicar, isto porque lhes faltam recursos e capacidades relevantes (Barney & Hersterly, 2015).

Um recurso valioso e raro constitui fonte de vantagem competitiva sustentável se for difícil e dispendioso para os concorrentes obterem ou desenvolverem esses recursos (Barney & Hersterly, 2015).

Para Barney & Hersterly (2015) os recursos podem ser imitados de duas formas: por duplicação direta, ou por substituição. Porém (Barney & Hersterly, 2015) argumentam que imitar os recursos de um outro concorrente pode levar muito tempo e ser dispendioso, sendo que o custo e a dificuldade em imitar determinados recursos e capacidades deriva, essencialmente, de quatro fatores:

- i) Condições históricas únicas;
- ii) Ambiguidade casual;
- iii) Complexidade social,
- iv) Patentes;

i) Condições históricas únicas

Resultam de fatores históricos excepcionais que permitiram à empresa adquirir determinados recursos e capacidade, portanto, imitar esses recursos ou capacidades pode ser dispendioso, tendo em conta que as empresas detentoras desses recursos podem adotar medidas no sentido de aumentar o custo da imitação dos recursos controlados e obtidos nas referidas condições (Barney & Hersterly, 2015).

Para (Lockett & Thompson, 2001) as condições históricas únicas possibilitam a heterogeneidade entre as empresas numa mesma indústria.

Por conseguinte, segundo (Barney & Hersterly, 2015) as condições históricas únicas poderão constituir uma fonte de vantagem competitiva, por via de dois fatores: primeiro a empresa poderá ter sido a pioneira ao explorar uma determinada oportunidade, ou seja, estamos perante as vantagens do “*first move advantage*”, o que para outras empresas poderá ser custoso a imitação desse recurso/capacidade. Um segundo fator consiste no “conceito da dependência do caminho” (Barney & Hersterly, 2015), que acontece quando um evento no início da atividade tem impacto significativo em eventos subsequentes, pelo que é provável que empresas possam obter vantagem competitiva resultantes de recursos e capacidades adquiridas no passado.

Barney & Hersterly (2015) esclarecem ainda que, recursos e capacidades adquiridas no passado acabam ter um custo menor do que o valor atual das mesmas. Assim do ponto de vista da imitação, é mais difícil e dispendioso para as empresas concorrentes imitarem estes recursos do que foi para a empresa detentora destes (Barney & Hersterly, 2015).

ii) Ambiguidade casual

Segundo (Barney & Hersterly, 2015) a ambiguidade casual resulta do fato de muitas vezes não ser fácil entender a relação entre os recursos e capacidades de uma empresa e as vantagens competitivas geradas por estas (King & Zeithaml, 2001). Barney & Hersterly (2015) esclarecem ainda que a ambiguidade causal entre recursos e como estes geram vantagens competitivas é, por vezes, difícil de ser compreendida pelos próprios gestores da empresa. Por conseguinte, a ambiguidade causal configura-se num dos principais motivos para que os recursos e as capacidades não sejam facilmente imitados pelos concorrentes (Barney, 1991); (King & Zeithaml, 2001); (Dunning & Lundan, 2010).

Também para (Lockett & Thompson, 2001) a ambiguidade casual constitui um dos principais fatores que impedem a concorrência imitar ou duplicar os benefícios de um recurso ou capacidade. A incerteza gerada pela ambiguidade casual e os custos irre recuperáveis associados à imitação desses recursos, possibilitam a preservação das vantagens competitivas geradas (Peteraf, 1993).

iii) Complexidades Sociais

Os recursos e capacidades que resultam de fenômenos sociais complexos limitam a possibilidade de outras empresas imitarem por duplicação direta (Barney & Hersterly, 2015). Barney & Hersterly (2015) exemplificam um conjunto de recursos que podem ser resultados de condições sociais complexas, nomeadamente: relações interpessoais entre gestores da empresa, a cultura da empresa, reputação da empresa junto dos *stakeholders*.

iv) Patentes

As patentes impedem em determinadas indústrias que os concorrentes comercializem os mesmos tipos de produtos até que a patente expire, o que constitui uma importante fonte de vantagem competitiva (Barney & Hersterly, 2015).

Entretanto, por vezes a obtenção de patentes implica fornecer às concorrentes informações detalhadas sobre os produtos por via do processo de licenciamento (Barney & Hersterly, 2015). Neste sentido, as patentes podem limitar a duplicação direta dos benefícios durante um horizonte temporal, ao mesmo tempo que fornecem informações detalhadas aos concorrentes de como substituí-los através de funcionalidades equivalentes (Barney & Hersterly, 2015).

2.8.4. A questão da organização

Para (Barney & Hersterly, 2015) a questão da organização funciona no VRIO como sendo um fator de ajuste, pois possibilita à empresa tirar o máximo partido dos benefícios dos recursos e capacidades. Assim, (Barney & Hersterly, 2015) sugerem que a exploração de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar pode passar de uma posição de vantagem competitiva para paridade competitiva se esta não for explorada de forma eficiente pela empresa.

2.9. Implicações do VRIO

A capacidade de uma empresa em gerar vantagem competitiva, resulta do valor da raridade, da inimitabilidade dos recursos e das capacidades, contudo, para que seja

possível explorar de forma plena as capacidades e os recursos a empresa deve estar organizada para que essa exploração possa ser feita de forma eficiente (Barney & Hersterly, 2015).

Como resultado da análise das características dos recursos e capacidades, Barney & Hersterly (2015) sugerem quatro implicações em relação criação de vantagens competitivas:

Tabela 3: Implicações Do VRIO

Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas
Não	—	—	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	—	↑	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva Sustentável

Fonte: Adaptado de (Barney & Hersterly, 2015) p. 103

2.9.1. Desvantagem Competitiva

Resulta dos recursos não valiosos, ou seja, recursos que não possibilitam a empresa neutralizar ameaças ou potenciais ameaças ou não permitem explorar oportunidades (Barney & Hersterly, 2015), por conseguinte, estamos perante uma fraqueza e a exploração desses recursos podem induzir a empresa ao aumento dos custos ou a diminuição de proveitos e em certos casos poderá ocorrer ambas as situações (Barney & Hersterly, 2015). Para os autores as situações de desvantagem competitiva remetem as empresas para desempenhos económicos abaixo da média do setor.

2.9.2. Paridade competitiva

Barney & Hersterly,(2015) esclarecem que se um recurso é valioso mas não é raro, não garante a empresa uma vantagem competitiva ao explorar esse recurso, mas sim, permite uma paridade competitiva, entretanto, caso a empresa falhe ao explorar esse recurso pode

ver-se colocada numa situação de desvantagem competitiva, (Barney & Hersterly, 2015) sugerem ainda que os recursos valiosos e não raros podem ser considerados forças.

2.9.3. Vantagem competitiva temporária

Conforme sugerem (Barney & Hersterly, 2015), a vantagem competitiva temporária resulta de recursos e capacidades que são valiosos, raros, e não são difíceis de imitar, ou seja, a exploração destes recursos permite a empresa em determinadas circunstâncias uma vantagem competitiva temporária, por exemplo, “*first move advantage*, por conseguinte, (Barney & Hersterly, 2015) sugerem que, por não ser difícil de imitar, as vantagens da exploração destes recursos podem ser anuladas pelos concorrentes através da duplicação direta ou pela substituição.

2.9.4. Vantagem competitiva sustentável

Segundo (Barney & Hersterly, 2015) a exploração de recursos e capacidades valiosos, raros, difíceis de imitar, possibilitam a empresa vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes, nesta perspetiva, a concorrência encontra-se numa posição de desvantagem competitiva em relação a duplicação ou a substituição dos recursos ou capacidades, portanto, mesmo que uma empresa consiga duplicar ou substituir os benefícios destes recursos os custos de aquisição ou de desenvolvimento são de certa forma consideráveis o que coloca o concorrente numa posição de desvantagem competitiva.

3. Metodologia

Neste quadro, a proposta de investigação consiste em analisar a luz da corrente teórica VBR, os recursos e as capacidades constituem fontes de vantagens competitivas sustentáveis para as empresas conserveiras nacionais.

A corrente teórica Visão Baseada em Recursos, defende que as empresas são constituídas por um conjunto de recursos e capacidades heterogéneos e imperfeitamente móveis (Penrose, 1958), (Wernerfelt, 1984), (Aaker, 1989), (Barney, 1991), (Barney & Hersterly, 2015). A exploração desses recursos, permitem as empresas a criação de

vantagens competitivas sustentáveis. Neste sentido (Barney & Hersterly, 2015) defendem que um recurso ou competência para ser considerado uma competência distintiva (capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis) tem de se verificar as seguintes características, valioso, raro, inimitável e explorado pela organização (VRIO).

A economia marítima tem uma grande importância para o desenvolvimento de Cabo Verde, pelo peso que o setor tem no total das exportações nacionais, na contribuição para a balança de pagamentos e na capacidade de gerar postos de trabalho diretos e indiretos.

O setor das pescas representou cerca de 81,4% do total das exportações nacionais, sendo os **preparados de conservas** 43,2% e os **peixes, crustáceos e moluscos** 38,2% (conforme o anuário estatístico publicado pelo INE de 2016).

A escolha do tema reside na importância que a economia marítima tem para Cabo Verde, se levarmos em consideração que Cabo Verde é um pequeno estado insular de 4.033 Km², composto por 10 ilhas e um conjunto de ilhéus, portanto, o mar e os seus recursos constituem um dos principais setores da economia nacional.

3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral da investigação consiste em analisar a **capacidade estratégica das conserveiras em Cabo Verde (composto por duas empresas)**, à luz da teoria da visão baseada em recursos.

3.1.1. Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral preconizado, definimos um conjunto de objetivos específicos, sendo estes:

- Identificar e classificar os recursos e capacidades das conserveiras de acordo com o modelo VRIO;

- Analisar quais os recursos e capacidades identificadas na pesquisa bibliográfica que podem constituir fontes de vantagem competitiva;
- Identificar possíveis fraquezas que possam impedir as empresas conserveiras de Cabo Verde de conceber e implementar estratégias que visem a sua sustentabilidade;

3.2. Metodologia qualitativa

Para efeitos da realização do trabalho, foi escolhido a metodologia qualitativa. Para (Santo, 2015:27) o objetivo da metodologia qualitativa é:

“permitir que a investigação possa recolher e refletir sobretudo aspetos enraizados, menos imediatos dos sujeitos, grupos ou comunidades em análises e, simultaneamente, possa sustentar, de modo fundamentado na observação, a respetiva inferência ou interpretação dos seus hábitos”.

Para (Lessard-Hérbert, Goyette, & Boutin, 2010), a metodologia qualitativa privilegia os métodos de estudo de caso ou multicascos. Para Robert Yin (2001), no campo das ciências sociais, existem diferentes métodos de pesquisas, nomeadamente:

- i) Experimentos;
- ii) Levantamento;
- iii) Pesquisas históricas;
- iv) Análise de informação;
- v) Estudos de caso;

Nesta perspectiva Yin (2001) esclarece que, a escolha do método estudo de caso é aconselhável quando se pretende analisar acontecimentos contemporâneos no qual não é possível manipular comportamentos contemporâneos.

Tabela 4: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Forma da Questão de Pesquisa	Exige controle sobre os eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Não

Fonte: Adaptado de Yin (2001)

Conforme se demonstra no quadro acima, Yin (2001) esclarece ainda que, embora hajam aspetos comuns entre o método de pesquisa histórica e o método de estudo de caso, este, torna-se mais relevante na medida em que o estudo de caso tem a capacidade de lidar com um conjunto variado de evidências, nomeadamente, entrevistas, artefactos e observações.

Para Yin (2001), é importante o desenvolvimento do referencial teórico na elaboração do estudo de caso, na medida em que o propósito de estudo de caso é determinar ou testar uma teoria. Por conseguinte, (Yin, 2001) argumenta que, o estudo de caso não é uma técnica de recolha de dados, mais sim, uma estratégia de pesquisa abrangente. Dentro deste quadro, (Yin, 2001) apresenta as variações do método estudo de caso que pode ser de caso único ou de casos múltiplos.

Diagrama de Yin para elaboração de casos múltiplos

Para a elaboração de casos múltiplos Yin (2001), sugere as seguintes etapas para elaboração do referido estudo que consiste em:

- i) Desenvolvimento da teoria,
- ii) Seleção dos casos e definição das pesquisas,
- iii) Relatório individual,
- iv) Conclusões.

Lessard-Hérbert, Goyette, & Boutin (2010), argumentam ainda que, o estudo de caso engloba um conjunto de informações “numerosas” e “pormenorizadas” que visam abranger a totalidade do tema a ser estudado. Segundo (Yin, 2001:32), o estudo de caso é um projeto empírico que:

“investiga um fenómeno correspondente dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites ente o fenómeno e o contexto não estão definidos”.

Para, (Yin, 2001) o estudo multicascos ocorre quando a investigação é composta por mais do que um caso único e em termos metodológicos não difere da metodologia do caso único, por conseguinte as provas resultantes dos multicascos são consideradas mais convincentes e robustos.

Lessard-Hérbert, Goyette, & Boutin, (2010), sugerem que o estudo multicascos, consiste em analisar a convergência entre vários casos, sendo que, a comparação se baseia no estudo aprofundado de vários casos. Para Yin, (2001), a utilização do método de estudo de casos ou multicascos tem grande importância nas pesquisas onde o investigador não tem controle sobre os eventos, ou quando o foco está relacionado com fatores da atualidade, e inserido em contextos reais.

Para (Yin, 2001), os estudos de casos tem tido um grande papel na criação do conhecimento científico, apesar de muitas vezes ser negligenciada a sua importância.

3.3. Método de recolha de dados

Para efeitos de recolha de dados, foram utilizadas entrevistas presenciais, complementadas com a pesquisa documental. Lessard-Hérbert, Goyette, & Boutin (2010) realçam a importância da entrevista no processo de recolha de informações que pode ser orientada para resposta concreta a assuntos que se pretendem esclarecer, ou orientada para informação que se pretende obter, que ajuda a esclarecer as questões de investigação.

A entrevista orientada para a resposta é caracterizada pelo controlo detido pelo entrevistador no decorrer da entrevista; enquanto que, a entrevista orientada para informação é um processo não estruturado, onde o entrevistado impõe o grau de estruturação (Lessard-

Hérbert, Goyette, & Boutin, 2010), representando uma das principais fontes de recolha de informações para a realização de estudos de caso (Yin, 2001).

Os dados provenientes das entrevistas devem ser registados por escrito e se possível (mediante consentimento do entrevistado) devem ser igualmente registados em áudio de modo a possibilitar o tratamento das informações de forma objetiva recorrendo ao maior número de dados possíveis, que serão também importantes na elaboração da conclusão (Lessard-Hérbert, Goyette, & Boutin, 2010), (Sekaran, 2003), (Yin, 2001). Entretanto, (Sekaran, 2003) argumenta que as respostas obtidas podem ser enviesadas, tendo em conta que, o entrevistado pode se sentir condicionado pelo fato da entrevista ser gravada.

3.4. Vantagens e desvantagens das entrevistas

Do leque de autores pesquisados, podemos encontrar um conjunto de vantagens e desvantagens, que decorrem da utilização da entrevista enquanto método de recolha de dados:

Vantagens:

- i) Direcionais – existe o foco no tópico de pesquisa (Yin, 2001);
- ii) Perspetivas (Yin, 2001);
- iii) Possibilidade de ajustar a pergunta (Sekaran, 2003);
- iv) Permitem esclarecer dúvidas e reconfirmar as informações recebidas, (Sekaran, 2003);
- v) Reformular a pergunta de modo a reduzir os erros de comunicação, (Sekaran, 2003);
- vi) Contacto visual permite explorar a linguagem corporal, (Sekaran, 2003);
- vii) Interação humana, possibilita ao entrevistador obter informações importantes para realização do estudo, (Quivy & Campemhoudt, 2005);

Desvantagens:

- i) Visão tendenciosa devido a questão pouco elaborada, (Yin, 2001);
- ii) Respostas tendenciosas, (Yin, 2001);

- iii) Imprecisões dos entrevistados, (Yin, 2001);
- iv) Reflexibilidade: o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir, (Yin, 2001);
- v) Custos associados a realização das entrevistas quando existe uma distância geográfica considerável;
- vi) Desvantagem associado a falta de anonimato, face a gravação da entrevista;
- vii) O entrevistador pode induzir o entrevistado a determinadas respostas;

Para (Sekaran, 2003) a entrevista pode ser estruturada e não estruturada.

Entrevista Estruturada: visam obter informações mais detalhadas sobre questões específicas;

Entrevista não estruturada: permite explorar vários fatores, o que poderá ser de grande importância para o problema em estudo, na medida em que durante o levantamento dos dados pode-se deparar com novas situações relevantes para o estudo ((Sekaran, 2003).

Para efeitos de realização do estudo será utilizada a entrevistas semiestruturada, aplicado a dois gestores de topo das respetivas empresas, sendo o entrevistado da FRESCOMAR o adjunto do presidente do conselho de administração e o entrevistado da SUCLA o gestor da empresa.

4. Resultados e Conclusões

Nesta secção vamos expor os dados resultantes da análise qualitativa, bem como as respetivas conclusões.

A indústria conserveira de Cabo Verde (objeto de estudo) é composta por duas empresas, sendo estas, a **FRESCOMAR** e a **SUCLA**.

4.1. Dados da FRESCOMAR

A FRESCOMAR tem a sua Sede em São Vicente, a referida empresa foi fundada em 1996, e produzia para comercialização cujo foco era o mercado nacional. A mesma foi adquirida em 2008 pelo UBAGO GROUP MARE SL, sendo que, na altura a empresa empregava cerca de 25 trabalhadores,

Passados 10 anos e com investimentos a rondar os 34 milhões de euros a empresa, hoje emprega cerca de 1.450 trabalhadores, a mesma possui atualmente uma capacidade instalada de 22.000 toneladas e produz essencialmente para exportação.

- **Dados da situação financeira**

Conforme o quadro que se segue, registou-se um aumento das vendas em cerca de 17% em 2017 face ao ano de 2016.

Tabela 5: Dados da situação financeira FRESCOMAR

RUBRICAS	2016	2017	VAR %
VENDAS	24 946 288,77	29 269 067,85	17%
RESULT. OPER.	9 293 269,96	10 408 634,16	12%
RESULT. LIQ.	- 458 347,87	302 029,34	166%

Fonte: adaptado demonstrações financeiras da Frescomar 2017

- **Recursos Financeiros**

Os recursos financeiros são fundamentais para a efetivação de qualquer empresa, neste quadro, grande parte dos financiamentos obtidos pela FRESCOMAR são provenientes do exterior mais concretamente da Espanha, por inerência do acionista maioritário ser a UBAGO GROUP.

Segundo o entrevistado a maior parte do financiamento obtido é proveniente da Espanha, sendo que, recorrem aos bancos nacionais para financiar determinados projetos de menor dimensão. O entrevistado afirma que:

“O volume maior de financiamento é feito a nível do Grupo Ubago e, normalmente, é feito na Espanha, onde é mais vantajosa.”

Para além do financiamento bancário, a empresa também se financia através dos acionistas e através de capitais próprios, que na perspetiva do entrevistado constitui uma importante fonte de financiamento à estratégia de expansão e desenvolvimento da atividade em Cabo Verde.

Relativamente aos incentivos fiscais a empresa goza do estatuto de empresa franca ao abrigo do decreto-lei nº 99/IV/93 e pelos benefícios fiscais concedidos ao abrigo do centro de negócios de Cabo Verde regulado pelo decreto lei nº 1/2011, de 31 janeiro.

- **Certificações**

A FRESCOMAR está certificada com a ISO 14001, SA 8000:2014 e IFS Food, que possibilitam a empresa garantir a qualidade dos produtos aos consumidores e parceiros,

ISO 14001 – conforme aponta a *International Organization for Standardization* (ISO), a norma 14001 especifica um conjunto de requisitos para um sistema de gestão de ambiental, que visa a sustentabilidade ambiental. Segundo a ISO um sistema de gestão de ambiental visa:

- i) Melhoria do desempenho ambiental;
- ii) Cumprimento das obrigações de conformidade;

iii) Realização de objetivos ambientais;

Por conseguinte, esta certificação permite a FRESCOMAR, uma maior eficiência em relação ao meio ambiente e também a sua implementação constitui um fator diferenciador (ipq.pt)

SA 8000:2014 – segundo a *Social Accountability International* (SAI), trata-se da principal norma no quadro das certificações sociais para fabricas e organizações a nível global, incentiva as empresas a desenvolver e aplicar um conjunto de boas práticas em matéria laboral, contidas na Declaração Universal dos Direitos Humanos e nas convenções da Organização Mundial do Trabalho (OMT), em conformidade com os interesses comerciais das organizações. Conforme a SAI a referida norma está assente nos seguintes elementos:

- i) Trabalho infantil;
- ii) Trabalho forçado ou obrigatório;
- iii) Saúde e segurança;
- iv) Liberdade de associação e direito à negociação coletiva;
- v) Discriminação;
- vi) Práticas Disciplinares;
- vii) Horário de Trabalho;
- viii) Remuneração;
- ix) Sistema de gestão.

IFS Food : conforme a International Featured Standards (IFS), consiste em certificar os produtos alimentar de acordo com padrões internacionalmente aceites e que garantem ao consumidor final que os produto final esteja de acordo com as especificações. Neste sentido a IFS, argumenta que o foco da certificação é nas empresas de produção alimentar cujos benefícios são:

- i) Melhorar a comunicação entre a gestão e os colaboradores, relacionando as boas práticas, padrões e procedimentos;
- ii) Monitorização dos do cumprimento dos regulamentos alimentares;
- iii) Eficácia na utilização dos recursos;
- iv) Redução das necessidades das auditorias de clientes;
- v) Auditorias externas independentes;

- vi) Melhoria na flexibilidade através da implementação individual, devido a abordagem baseada no risco.

- **Fabrica (capacidade instalada)**

A capacidade instalada da fábrica é de 22.000 toneladas/ano de matérias-primas, entretanto, conforme os dados fornecidos pela empresa, em 2017 foi consumida cerca de 15.897 toneladas de matérias-primas, o que representa cerca de 72,25% do total da capacidade instalada. De referir que, as necessidades de consumo de matérias-primas é cerca de 32.000 toneladas ano.

Conforme informações recolhidas, esta situação deriva de o fato da frota pesqueira nacional não ter capacidade para satisfazer às necessidades de consumo da FRESCOMAR, mas também dada a dificuldade em aceder a matérias-primas no mercado externo com elevados custos para a produção.

- **Localização das instalações fabris**

As instalações Fabris da FRESCOMAR ficam situadas na Zona industrial do Lazareto, na Baía do Mindelo nas imediações do complexo de pesca de cova de Inglesa (CPCI) e do Porto Grande de São Vicente.

O Porto Grande, da Ilha de São Vicente é a melhor infraestrutura portuária nacional, e segundo a Enapor (Empresa Nacional dos Portos) o porto possui um entreposto frigorífico com capacidade para congelação e conservação de 6.000 toneladas de pescado e produtos perecíveis que ocupa uma área total de 1 hectare.

Em termos de infraestruturas a empresa investiu na criação do CPCI, cerca de 1,5 milhões de euros, cujo objetivo é de melhorar as condições de descarga do pescado proveniente da frota pesqueira nacional, de referir que até agosto de 2018 o referido complexo tinha descarregado cerca de 3.393 toneladas.

De referir que, comparativamente às outras ilhas, São Vicente, possui as melhores infraestruturas portuárias quer para entrada e saída de mercadorias, como também em relação ao setor das pescas.

- **Acesso às matérias-primas**

Em relação as matérias-primas cerca de 86% do total das matérias consumidas são adquiridas em mercados internacionais, dada a incapacidade da frota pesqueira nacional em satisfazer as necessidades de produção com matérias-primas (pescado) capturados nos mares de Cabo Verde, conforme demonstra o quadro seguinte:

Tabela 6: Origem das matérias-primas consumidas pela FRESCOMAR 2017

Origem	Valor (ton)	%
Nacional	2 178,00	13,70%
União Europeia	11 557,00	72,70%
Outros Países	2 162,00	13,60%
Total	15 897,00	100,00%

Fonte: document2os fornecidos pela FRESCOMAR

o entrevistado argumenta que:

“Se houvesse matérias-primas no mercado nacional suficiente para abastecer-nos não comprávamos fora, porque seria mais vantajoso em termos de preços, como também pela qualidade do produto, isto porque, o pescado importado tem que ser congelado o que implica uma certa perda de qualidade”.

Segundo dados fornecidos pela FRESCOMAR, até setembro de 2018 foram descarregados no CPCI cerca de 3.393 toneladas de pescado, apesar do aumento de 56% (+1.220 ton) face ao total registado em 2017, demonstra mesmo assim, a fraca capacidade das embarcações nacionais em satisfazer as necessidades de produção da FRESCOMAR.

Apesar de conseguir aceder as matérias-primas no mercado externo o entrevistado aponta que o acesso ao pescado é um enorme desafio para a empresa e que o cenário internacional é de muitas incertezas tendo em conta as alterações climáticas.

- **Gestão de stock**

Em termos de Gestão do stock, para além da utilização dos sistemas de informação na Gestão do Stock, a empresa tem apostado em infraestrutura de suportes a montante (câmaras de congelação) e a jusante do processo produtivo (armazenagem de distribuição na Europa).

Esta abordagem permite gerir possíveis situações de roturas de matérias-primas, bem como, garantir o fornecimento desejado aos principais clientes.

“ Fizemos a montagem de infraestruturas para armazenagem quer aqui em Cabo Verde, como também em Espanha de modo a não defraudar os clientes ”.

- **Rede de distribuição**

Para além da cobertura total do território nacional a empresa exporta grande parte da sua produção para o mercado Europeu (Espanha, França, Itália e Alemanha) sendo a Espanha o principal destino das exportações.

Cerca de 80% da produção é destinada a cadeia de supermercado Mercadona, líder do mercado de supermercados em Espanha com mais de 1.620 lojas. Para além do mercado Europeu a empresa exporta igualmente para os mercados árabe, Africano e, muito recentemente, iniciou as exportações para os EUA, após obter as devidas certificações.

As vendas para os EUA iniciaram-se devido à comunidade Cabo-verdiana residente naquele país. No entanto, ultimamente, a empresa criou um centro de distribuição para o mercado americano através de uma filial do Grupo UBAGO, e o objetivo passa por alargar a outros *targets*.

Por conseguinte a FRESCOMAR detém uma importante rede de distribuição, sendo que, o entrevistado considera que a mesma só é possível por esta pertencer ao grupo UBAGO,

“ Para a distribuição a nível do mercado Europeu os produtos são enviados a empresa Mãe em Espanha que faz a distribuição para outros países (...) a nossa

vantagem a nível da distribuição advém do Grupo Ubago (...) se fosse somente a FRESCOMAR ou uma outra empresa de capital exclusivamente Cabo-verdiano não seria possível aceder a este importante canal de distribuição”.

- **Equipamentos**

A nível dos equipamentos fabris, o entrevistado considera que a empresa está dotada de tecnologia moderna e pelo fato de pertencerem ao Grupo UBAGO, permite-lhes aceder a novas tecnologias.

- **Políticas de incentivos**

A nível das políticas de incentivos, a empresa possui alguns mecanismos, segundo o entrevistado existe um documento interno que regula os incentivos e que normalmente está associado aos objetivos e avaliações.

“Temos um regulamento interno que permite aos trabalhadores obterem variados incentivos, como é o caso de progressões, que assentam na avaliação de desempenho e na antiguidade (...) os incentivos financeiros podem chegar a 50% do salário e somente desta forma é possível chegar aos níveis desejados de produção e de qualidade”.

A questão dos incentivos aos trabalhadores visam, também, aumentar a produtividade da empresa, tendo em vista alguns desafios que são colocados pelos clientes a nível internacional, e segundo o responsável embora a antiguidade esteja no regulamento como sendo um dos pontos a tem em consideração nas progressões e outros benefícios, a avaliação de desempenho tem sido o principal critério de atribuição de benefícios, o entrevistado argumenta que:

“O nosso principal cliente é uma empresa espanhola e lançou um desafio de quatro anos aos fornecedores em termos de qualidade e inovação, e para atingir os objetivos temos de ter novas políticas de incentivos”.

- **Formação**

O entrevistado realça um leque variado de formações que são ministradas aos trabalhadores, não só relacionado com a questão da certificação, como também em áreas importantes da empresa nomeadamente, qualidade do produto, higiene e segurança sanitárias, boas práticas de fabrico, preservação ambiental, responsabilidade social e segurança laboral. Segundo o responsável, as formações são feitas anualmente e todos os trabalhadores recém-contratados passam pelo programa de formação.

“sendo a FRESCOMAR uma empresa certificada, temos que dar formações periodicamente (...) e todos os colaboradores que entram na empresa fazem essas formações”.

- **Estilo de liderança**

O nosso entrevistado considera que o estilo de liderança da empresa é participativo, destacando a organização de reuniões para troca de informações entre os colaboradores da empresa envolvendo naturalmente a administração. Para além deste facto, segundo o entrevistado a empresa aposta também na formação das lideranças.

“É uma política do Grupo a partilha de informações e conhecimento com os trabalhadores”.

- **Rotinas Organizacionais (curva da experiência)**

Em termos das rotinas organizacionais, principalmente no processo fabril, a empresa aposta em maximizar os processos e rotinas ganhando desta forma em termos da curva da experiência, melhorando deste modo a eficiência do processo fabril.

“As rotinas e os processos para nós são muito importantes, na fábrica em particular enfatizamos sempre a necessidade de as pessoas realizarem os mesmos processos todos os dias”.

- **Mão-de-obra especializada**

Para a FRESCOMAR a especialização da mão-de-obra é um dos constrangimentos que a empresa enfrenta tendo em conta algumas limitações do mercado de trabalho, para contornar esta situação a empresa ministra várias formações de capacitação interna, sendo que, está sendo equacionada a efetivação de parcerias com as universidades e centros de formação de modo a capacitar mais técnicos.

“temos algumas vantagens porque vamos fazendo algumas formações a nível do grupo UBAGO, mas a nível das indústrias aqui em Cabo Verde é um problema”.

- **Rede de clientes (Nacional e internacional)**

Cerca de 95% da faturação da FRESCOMAR é para a exportação, sendo que a empresa exporta principalmente para Espanha, Itália, Alemanha, França, Estados Unidos, mercado Árabe e alguns países Africanos. A empresa FRESCOMAR beneficia da rede de clientes da UBAGO o que constitui uma grande vantagem para a mesma.

- **Cultura empresarial**

Segundo o entrevistado, a FRESCOMAR encara a cultura empresarial como sendo um fator muito importante, neste quadro, a empresa tenta explorar o máximo a disseminação da cultura, mais concretamente os valores que norteiam o Grupo quer para os trabalhadores atuais, como também para os recém-contratados.

- **Sistema de planeamento controlo**

A empresa possui um conjunto de ferramentas de controlo, não só inerentes as certificações, como também, devido ao fato de pertencer a um grande grupo no setor das conservas, o que faz com que acaba por haver transferência de know-how a nível do controlo e planeamento para a FRESCOMAR.

- **Utilização de sistemas de informação no apoio à tomada de decisão**

Segundo o responsável a empresa utiliza um conjunto de indicadores que auxiliam à tomada de decisão e que é transversal as áreas da empresa, vendas, financeiros, recursos humanos, qualidade, gestão de reclamações, neste sentido, o entrevistado afirma que:

“Uma empresa como a nossa tem que utilizar vários indicadores em todos os departamentos”

- **Marca (facilmente reconhecidas perante outros concorrentes)**

Em termos da marca em si, a sua perceção foi dividida em duas partes, sendo que, a nível internacional a empresa exporta para os mercados Europeus com diferentes marcas e não concretamente com a marca FRESCOMAR, por conseguinte, para estes mercados a empresa, exporta com a marca dos clientes (p.ex para a Mercadona produz a marca Hacendado).

Não obstante, a produção e disponibilização com marcas dos clientes, a marca FRESCOMAR pode ser igualmente adquirida nestes mercados. A nível interno, pode-se considerar que a marca é facilmente reconhecida perante os concorrentes, embora o entrevistado reconhece que a SUCLA poderá ter maior notoriedade a nível nacional.

- **Rede de fornecedores**

A empresa conta com uma rede de fornecedores que garante o acesso às matérias-primas nos mercados internacionais tendo em conta a dificuldade de acesso à matérias-primas verificada no mercado nacional. E segundo o entrevistado a FRESCOMAR acaba por ter maior poder negocial junto dos fornecedores aproveitando as sinergias do Grupo UBAGO.

- **Percepção de qualidade dos produtos por parte dos clientes**

O Entrevistado considera que a qualidade percebida pelos clientes é maior nos mercados externos do que propriamente no mercado nacional.

“A percepção da qualidade do nosso produto é muito maior fora de Cabo Verde”.

- **Reputação junto dos clientes**

A semelhança da percepção de qualidade dos produtos, o entrevistado considera que empresa tem maior reputação a nível internacional do que a nível nacional

Segundo o responsável, em termos de pesquisas de mercado raramente são efetuadas isto porque grande parte do que é produzido é exportado para Espanha onde a empresa já detém uma carteira importante de clientes, no que se refere ao mercado nacional a política de comunicação e divulgação é apontado como sendo um dos pontos de melhoria, isto porque, segundo o responsável estão voltados para o mercado Europeu e a vendas para o mercado interno acabam por ser muito inferior.

“A nossa produção vai para um grupo de clientes já definidos (...) cerca de 80 % das nossa vendas vai para o principal cliente, que de certa forma define a nossa produção (...) o nosso principal cliente é líder do mercado Espanhol”.

- **Programa de inovação**

A empresa possui um departamento de I&D (Investigação e Desenvolvimento), que segundo o responsável, desenvolve novos produtos e tecnologias, o entrevistado assegura que este departamento, para além do programa de inovação de produtos a empresa tenta inovar em relação as boas práticas.

- **Políticas de divulgação dos produtos**

A nível de divulgação no território nacional o entrevistado argumenta que não fazem muita divulgação dos referidos produtos e que se trata de um dos pontos de melhoria da

FRESCOMAR a nível do mercado interno, sendo que, a empresa tem feito algumas ações de marketing e comunicação.

“A nossa divulgação no mercado nacional não é muita por causa do foco no mercado externo”.

- **Estrutura organizacional**

A estrutura organizacional está dividida por áreas de negócio, onde existem a partilha de informações entre os setores, e segundo o entrevistado a empresa tenta acompanhar as melhores práticas do que existem no setor a nível mundial.

- **Desenvolvimentos de novos produtos**

A nível de desenvolvimento de novos produtos, a empresa detém um departamento de pesquisa e desenvolvimento que é responsável por propor novas soluções, o entrevistado afirma que:

“A nível de Desenvolvimento de produtos o nosso departamento de I&D tem que estar um passo a frente do que são as tendências e necessidades do mercado”.

- **Planeamento das vendas e objetivos**

A empresa tem um sistema de objetivos de vendas, quer a nível do departamento comercial existente em Cabo Verde, como também a nível do grupo UBAGO.

4.1.1. Aplicação do modelo VRIO à FRESCOMAR

Após descrição os recursos e sua dinâmica o entrevistado, caracterizou os mesmos do ponto de vista do modelo VRIO.

Tabela 7: VRIO FRESCOMAR

Recusos/capacidades	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explorado Pela Organização	Implicações competitivas	FORÇAS / FRAQUEZAS
Financiamento Bancário	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Financiamento através dos acionistas	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Retenção de dividendos	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Incentivos fiscais	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Fábrica (capacidade instalada)	SIM	SIM	NÃO	—	V. comp. Temporária	Força e CD
Localização das instalações	SIM	SIM	NÃO	—	V. comp. Temporária	Força e CD
Acesso às matérias-primas	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força CDS
Gestão de stock	SIM	SIM	NÃO	—	V. comp. Temporária	Força e CD
Rede de distribuição - Nacional	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Rede de distribuição - Internacional	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Equipamentos Fabris	SIM	SIM	NÃO	—	V. comp. Temporária	Força e CD
Políticas de incentivos	SIM	SIM	NÃO	—	V. comp. Temporária	Força e CD
Formação e treinamento	SIM	SIM	NÃO	—	V. comp. Temporária	Força e CD
Estilo de liderança	NA	AMBIGUIDADE				
Rotinas Organizacionais (curva da experiência)	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Mão-de-Obra especializada	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Conhecimento	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Rede de contactos clientes - Nacional	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Rede de contactos clientes - Internacional	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Cultura empresarial	NA	AMBIGUIDADE				
Sistema de planeamento controlo	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Utilização de sistemas de Informação no apoio à tomada de decisão	SIM	SIM	NÃO	—	V. comp. Temporária	Força e CD
Marca (facilmente reconhecidas perante outros concorrentes)	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Relacionamento com fornecedores	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força CDS
Perceção de Qualidade dos Produtos por parte dos clientes- Nacional	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Perceção de Qualidade dos Produtos por parte dos clientes - Internacional	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Reputação junto dos Clientes - Nacional	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Reputação junto dos Clientes - Internacional	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Sistema de gestão de qualidade	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Programa de inovação	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Políticas de divulgação dos produtos	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Estrutura organizacional	NA	AMBIGUIDADE				
Desenvolvimentos de novos produtos	SIM	SIM	SIM	SIM	VCS	Força CDS
Planeamento das vendas e objetivos	SIM	SIM	NÃO	—	V. comp. Temporária	

4.1.1.1. Recursos Financeiros

Da análise aos recursos financeiros, consta-se que os: i) **empréstimos bancários**, ii) **capitais próprios** e iii) **financiamento através dos acionistas**, foram considerados recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e explorado pela organização, por conseguinte e a luz da literatura constituem forças e sobretudo importantes fontes de vantagens competitivas sustentáveis.

Em relação aos **incentivos fiscais**, a FRESCOMAR é a única empresa do setor que recebe benefícios fiscais ao abrigo da lei nº 99/IV/93 (decreto lei das empresas francas), por conseguinte, este recurso foi considerado, valiosos, raros, difícil de imitar e explorados pela organização. Este recurso confere a empresa uma vantagem sustentável na medida em que não é aplicada a FRESCOMAR a mesma taxa de imposto do que o concorrente.

4.1.1.2. Recursos físicos

O acesso às **matérias-primas** e a rede **de distribuição internacional**, foram consideradas recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e explorados pela organização, portanto, conferem a empresa uma vantagem competitiva sustentável, neste caso, estamos perante forças e competências distintivas sustentáveis.

Estes dois recursos permitem a empresa uma posição vantajosa, se considerarmos que cerca de 86% das **matérias-primas** são adquiridas no exterior, contornando desta forma a fraca capacidade da frota pesqueira nacional em satisfazer as necessidades de produção da indústria conserveira de Cabo Verde, convém neste ponto referir que, a SUCLA adquire as matérias-primas no mercado nacional.

Em relação a **rede distribuição internacional**, a empresa tem a sua disposição uma vasta rede de distribuição pelo fato de estar inserida num grupo referência, isto confere a empresa uma rede com pontos de distribuição na Europa, Médio Oriente, Africa e Estados Unidos e através desta rede a empresa coloca nos mercados internacionais cerca de 95% da sua produção.

A **capacidade instalada, localização das instalações fabris, gestão do Stock e equipamentos fabris**, foram considerados valiosos, raros, mas não são difíceis de imitar, por conseguinte, estamos perante uma vantagem competitiva temporária, portanto, competências distintivas.

A capacidade instalada de 22.000 toneladas/ano, permite a empresa satisfazer a procura do mercado nacional, bem como, garantir produção para os principais clientes.

A **localização das instalações fabris**, conferem a empresa uma posição vantajosa temporária importante, na medida em que, estando situado na ilha de São Vicente a empresa fica nas imediações do Porto Grande que representa a maior infraestrutura portuária nacional e que possibilita o escoamento de forma rápida para as outras ilhas e também para o mercado internacional. A nível de acessos, a empresa fica também nas imediações do complexo de pescas de cova de inglesa, que se trata de uma infraestrutura no qual a FRESCOMAR investiu cerca de 1,5 milhões de euros para melhorar as condições de descargas com impacto na melhoria do processo produtivo e nas condições de acesso às matérias-primas nacionais.

A **Gestão do Stock**, neste quadro a gestão do stock foi considerada uma vantagem competitiva temporária, principalmente no que se refere a receção e gestão de matérias-primas, a empresa detém câmaras de congelação de pescado que possibilitam a armazenagem permitindo o fornecimento contínuo aos clientes. Um outro aspeto importante reside no fato da empresa ter a disposição armazéns em Espanha para abastecer os principais clientes que estão na Europa.

Em relação aos **equipamentos fabris**, a empresa possui equipamentos modernos que permitem uma maior eficiência produtiva e sobretudo dar resposta as solicitações.

A **rede de distribuição nacional**, relativamente a rede de distribuição nacional, foi considerada, valioso, mas não raro, o que confere a empresa uma paridade competitiva em relação a concorrência.

4.1.1.3. Recursos Humanos

As **rotinas empresariais**, foram consideradas, valiosos, raros, difíceis de imitar, e são explorados pela organização, o que constitui uma competência distintiva sustentável e

que garante a empresa uma vantagem competitiva sustentável. As rotinas empresariais são muito importantes para empresa do ponto de vista da eficiência, possibilitando a redução dos custos e aumento da produtividade.

As políticas de incentivos, formação, rotinas organizacionais (curva da experiência), foram considerados como sendo, valiosos e raros, portanto a luz da literatura estamos perante uma questão de vantagem competitiva temporária, sou seja, uma força e uma competência distintiva.

A política de incentivos é vista como sendo um dos pilares fundamentais para que a empresa possa atingir os seus objetivos e dar resposta as necessidades de produção. Em relação a **formação** e por inerência da certificação é obrigada a ter um programa de formação e treinamento, paralelamente, a empresa possui um programa de formação a nível do Grupo UBAGO que permite a capacitação dos quadros técnicos, possibilitando desta forma a transferência de *know-how* da empresa mãe para a FRESCOMAR.

Relativamente a **mão-de-obra especializada**, foi considerada um recurso valioso, o que confere uma paridade competitiva em relação ao mercado, de referir que, este recurso constitui no ponto de vista do entrevistado um dos desafios da empresa, tendo em conta a dificuldade em encontrar no mercado mão-de-obra especializada.

4.1.1.4. Recursos e Capacidades Organizacionais

Em relação aos recursos e capacidades organizacionais, a **rede de clientes internacionais, perceção de qualidade dos clientes internacionais, reputação junto dos clientes internacionais, programa de inovação e desenvolvimentos de novos produtos e rede de fornecedores**, foram considerados recursos e capacidades, valiosos, raros, difíceis de imitar e explorados pela organização, ou seja, estamos perante uma força e competência distintiva sustentável que proporciona a empresa uma vantagem competitiva sustentável.

Relativamente a rede de clientes internacionais: a rede da FRESCOMAR constitui uma importante fonte de vantagem competitiva sustentável, na medida em que, possibilita a empresa fazer o escoamento de cerca 95% da sua produção, do ponto de vista do

entrevistado, a empresa tem uma boa reputação junto dos clientes e boa perceção de qualidade.

Quanto a rede de fornecedores: a empresa possui um conjunto de fornecedores a nível internacional que possibilitam a aquisição de matérias-primas de modo a abastecer o mercado nacional e internacional.

O Departamento de I&D do Grupo UBAGO confere a empresa uma vantagem competitiva sustentável, permitindo a FRESCOMAR acesso a novos produtos, tecnologias e Know-how a nível do setor das conserveiras, estas vantagens são transferidas através de programas de inovação e também no desenvolvimento de novos produtos.

A utilização de sistemas de informação no apoio à tomada de decisão, sistema de gestão de qualidade, planeamento das vendas e gestão por objetivos, foram considerados como sendo, valioso, raros e não são difíceis de imitar, o que constitui uma fonte de vantagem competitiva temporária, ou seja, são competências distintivas.

A rede de distribuição nacional, sistema de planeamento e controlo, Marca, perceção de qualidade por parte dos clientes nacionais, reputação junto dos clientes nacionais, sistema de controlo de qualidade, política de divulgação dos produtos, foram considerados como sendo, valiosos, não raros, neste caso estamos perante uma força o que poderá garantir a empresa uma paridade competitiva.

Tabela 8: Fontes de vantagens competitivas FRESCOMAR

Recursos/capacidades	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explorado Pela Organização	Implicações Comp.	FORÇAS / FRAQUEZAS
Financiamento Bancário	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Financiamento através dos acionistas	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Retenção de de dividendos	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Incentivos fiscais	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Acesso às matérias-primas	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força CDS
Rede de distribuição - Internacional	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Rotinas Organizacionais (curva da experiência)	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Rede de contactos clientes - Internacional	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Relacionamento com fornecedores	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força CDS
Perceção de Qualidade dos Produtos por parte dos clientes - Internacional	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Reputação junto dos Clientes - Internacional	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Programa de inovação	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Desenvolvimentos de novos produtos	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força CDS

4.2. Dados da SUCLA

A **SUCLA – Sociedade Ultramarina de Conservas**, é uma empresa de cariz familiar fundada em 1935. Segundo informações da SUCLA a mesma resulta de uma viagem de um empresário Português (António Cadório) a Cabo Verde, onde viu as potencialidades do país, em particular da ilha de São Nicolau, para a exploração de uma fábrica de conservas.

O principal produto são as conservas de atum onde a empresa comercializa com a marca Cadório. A SUCLA produz principalmente para o mercado nacional e exporta para os EUA.

A empresa possui cerca de 160 trabalhadores e uma capacidade instalada de 5.000 toneladas/ano. A produção tem como principal objetivo o mercado nacional, sendo que, exporta para Estados Unidos (com grande ênfase para a comunidade Cabo-verdiana).

- **Dados da situação financeira**

As vendas da SUCLA registaram durante o biénio (2016-2017) uma tendência de decréscimo, sendo que, de 2015 para 2017 registou-se um decréscimo de -9% (-132.668, 99 EUR).

Tabela 9: Situação financeira da SUCLA triénio 2015-2017.

RUBRICAS	2016	2017	VAR %
VENDAS	1 537 925,50	1 405 256,51	-9%
RESULT. OPER.	727 620,64	789 072,26	8%
RESULT. LIQ.	186 219,11	149 686,34	-20%

Fonte: Adaptado dos relatórios e contas 2016 e 2017 da SUCLA.

- **Certificações**

Para além do cumprimento dos requisitos exigidos pelo sistema nacional de qualidades, a SUCLA está em fase final da Certificação da Norma ISO 22000.

ISO 22000 – conforme esclarece a *International Organization for Standardization (ISO)*, a ISO 22000 estabelece um conjunto de requisitos para gestão de segurança alimentar num processo de melhoria contínua, usando padrões reconhecidos internacionalmente.

Segundo a ISO a norma possibilita as empresas um conjunto de benefícios nomeadamente:

- i) Capacidade de fornecer produtos alimentares de acordos com os requisitos regulamentados;
- ii) Melhoria na gestão do risco de segurança alimentar;
- iii) Alinhamento forte com as diretivas a Organização das Nações Unidas (ONU) em relação a segurança alimentar.

- **Recursos Financeiros**

O financiamento tem grande importância para qualquer empresa, em relação a SUCLA a principal fonte de financiamento é através dos acionistas e a retenção dos dividendos, não obstante, segundo o entrevistado, em relação ao financiamento bancário esclarece que:

“No historial da SUCLA o financiamento bancário é um recurso pouco utilizado, (...) não temos o hábito de recorrer às instituições financeiras, temos recorrido principalmente ao autofinanciamento”

Com isto o entrevistado classifica o financiamento através dos acionistas, e a retenção de dividendos, como sendo um recurso: valioso, não raros e explorados pela organização, o que confere a empresa paridade competitiva em relação ao principal concorrente no mercado.

- **Fábrica (capacidade instalada)**

A empresa possui uma capacidade instalada de cerca de 5.000 ton/ano, mas a produção total fica muito aquém da capacidade instalada da SUCLA, sendo que, o entrevistado esclarece que:

“Nos últimos 5 anos a média de produção face a capacidade instalada não chega 1/5 do total”.

Este facto deriva da dificuldade de acesso às matérias-primas, que será melhor tratada no ponto a que diz respeito.

- **Localização das instalações fabris**

As instalações fabris situam-se na ilha de São Nicolau, o que acarreta alguns desafios para a empresa, nomeadamente:

- i) Pouca regularidade dos meios de transportes;
- ii) Custos de transporte mais elevados em relação a FRESCOMAR, sediada em São Vicente;
- iii) Ausência de infraestruturas de conservação de pescado;
- iv) Perda de população e consequentemente de mão-de-obra, o que implica o processamento de todo o pescado recebido. O entrevistado argumenta ainda que;

“todos os problemas que afetam ilha de São Nicolau acabam por nos afectar (...) do ponto de vista do negócio a localização não é valiosa”.

- **Acesso às matérias-primas**

A SUCLA faz a aquisição da matéria-prima principal (pescado) exclusivamente no mercado nacional. Este recurso é apontado pelo entrevistado como sendo o principal constrangimento que a empresa enfrenta, tendo impacto na exploração da capacidade instalada e na satisfação da procura.

A irregularidade nos transportes acarreta também outros problemas, como é o caso de aumento dos custos de transporte de e para ilha de São Nicolau, o que obriga custos de estiva em São Vicente no envio de mercadorias para São Nicolau. Esta prática torna a compra de matérias-primas no mercado externo muito custosa para a SUCLA, atendendo que, segundo o responsável:

“em termos de frete marítimo de São Vicente para São Nicolau é praticamente dobro de Lisboa para São Vicente”.

Os custos elevados de transporte para São Nicolau são acrescidos de custos de armazenagem em São Vicente, o que faz com que a SUCLA adquira as matérias-primas no mercado interno.

- **Gestão de stock**

A gestão do Stock é muito importante para empresa principalmente a quando da receção das matérias primas (pescado), isto porque, a empresa não dispõe de unidades de conservação de pescado, o que obriga necessariamente o processamento das matérias-primas recebidas. Uma das soluções seria a utilização das infraestruturas de conservação que existem em São Vicente, mas dada as dificuldades de transportes marítimos não é possível garantir os serviços mínimos que possibilitam a exploração desta alternativa.

No que tange aos produtos acabados, a empresa geralmente faz a distribuição de forma “equilibrada” e tenta enviar quantidades mínimas para todos os clientes/distribuidores.

- **Rede de distribuição**

A nível de rede de distribuição, a empresa produz para o mercado interno e exporta para os Estados Unidos da América. Segundo o nosso entrevistado a exportação para os Estados Unidos é feita através de:

“Um empresário amigo que cuida praticamente de todo o processo, nós colocamos a mercadoria em São Vicente e este possui barcos próprios que fazem a ligação Estados Unidos - Cabo Verde”.

A nível do mercado interno, a distribuição é feita em São Vicente e Sal por familiares, e na ilha de Santiago tem dois clientes exclusivos que fazem a distribuição para as ilhas de mais a Sul (Santiago, Fogo, Brava). A nível da distribuição/comercialização é feita por membros da família e em termos nacionais acabam por colocar os produtos em todas as ilhas.

- **Equipamentos fabris**

Relativamente aos equipamentos, o entrevistado esclarece que os atuais satisfazem os requisitos quer em termos de quantidade como também de qualidade e dado o problema de matérias-primas a empresa não tem em vista a aquisição ou o aumento da capacidade instalada.

- **Políticas de incentivos**

Relativamente a este ponto a empresa não tem definida uma política de incentivos para os trabalhadores, o entrevistado argumenta que, grande parte dos colaboradores estão afetos ao processo fabril e tendo em conta que a SUCLA trabalha mediante a receção de pescado, obriga a empresa a não ter contratos laborais estáveis com grande parte dos colaboradores.

Esta configuração torna mais difícil para empresa a criação de um programa de incentivos para os trabalhadores, segundo o entrevistado, para contornar esta situação a remuneração auferida pelos trabalhadores (que não possuem um contrato laboral estável) é superior ao praticado no mercado, este argumenta que:

“As fileteiras, os manipuladores das áreas da evisceração e afetos a cosedura, são como se fossem jornaleiros, é um grupo que tem todas as regalias e que diariamente vem trabalhar dependendo da receção de pescado, neste caso, dada a situação auferem um rendimento superior a outras pessoas que trabalham no mesmo setor de atividade”.

Relativamente aos outros trabalhadores, na empresa não existe uma política de incentivos definida.

- **Formação**

Em termos da política de formação (excetuando os colaboradores da unidade fabril que sempre que são recrutados passam por uma etapa de formação), é feita uma vez por ano, entretanto, com o processo de certificação em curso a empresa esta trabalhar na elaboração de um plano de formação.

- **Estilo de liderança**

O nosso entrevistado classifica o estilo de liderança como sendo participativa, e argumenta que a estratégia, os valores, são comunicados a todos os trabalhadores da empresa. O entrevistado argumenta que:

“se compararmos com há 15 anos atrás houve importantes melhorias em relação a liderança da empresa”.

- **Rotinas Organizacionais (curva da experiência)**

Segundo o entrevistado, em relação aos colaboradores da secção de tratamento de pescado não tem sido possível mantê-los na empresa e explorar a curva da experiência, o mesmo argumenta que:

“São Nicolau é uma ilha onde as pessoas constantemente emigram e não fazemos nada para tentar manter as pessoas nos devidos postos de trabalho”

A dificuldade em manter as pessoas nos respetivos postos de trabalho está relacionada também com a irregularidade de matérias-primas, impossibilitando uma produção mais regular.

Em termos dos colaboradores administrativos, a empresa possui um quadro estável, e que estão na empresa já alguns anos, este “núcleo” transportam com eles a cultura da empresa e são, geralmente, responsáveis pela transferência da cultura empresarial para os novos colaboradores, esclarece o nosso entrevistado.

- **Mão-de-Obra especializada**

A escassez de mão-de-obra especializada é apontada como sendo um dos principais problemas, fator que é agravado pelo fato de registar nos últimos anos um êxodo populacional na ilha de São Nicolau.

- **Conhecimento**

Em termos da partilha do conhecimento o entrevistado realça as melhorias consideráveis nos últimos anos, quer entre os colaboradores, como também, da administração da empresa para os trabalhadores, e este considera que foi um dos pontos em mais houve ganhos nos últimos tempos, o entrevistado esclarece ainda que, isto está diretamente relacionado com a nova liderança.

- **Rede de contactos clientes**

A empresa conta com alguns clientes a nível nacional que fazem a distribuição em todo território nacional e um cliente que faz a distribuição para Estados Unidos de América. O facto da empresa não conseguir produzir para satisfazer a atual procura, impossibilita que a mesma, possa alargar a rede de clientes a nível nacional e internacional.

- **Cultura empresarial**

A SUCLA é uma empresa que possui cerca de 85 anos no mercado nacional. Segundo o entrevistado tentam transmitir ao máximo aos novos colaboradores os valores e costumes que norteiam a empresa, essa tarefa pode ser por vezes dificultada pela alta rotação de colaboradores afetos ao processo fabril.

- **Sistema de controlo e qualidade**

Em termos de sistemas de controlo a empresa possui diferentes sistemas entre os quais sistemas de qualidade, segundo o responsável os processos são certificados por uma entidade externa e o mesmo argumenta que:

“para estarmos no mercado, temos que ter mecanismos de controlo de qualidade dos produtos que estão legislados”.

- **Utilização de sistemas de Informação no apoio à tomada de decisão**

A empresa não possui um sistema de informação devidamente organizado e capaz de fornecer informações para a tomada de decisão.

Para além da ausência de utilização de *KPIS* no apoio a tomada de decisão a empresa não elabora estudos de mercado nem faz acompanhamento do mercado. O entrevistado argumenta que:

“Não temos tido problemas no escoamento e vendas dos nossos produtos, e a produção apenas consegue satisfazer 1/3 da procura do mercado interno”

- **Marca (facilmente reconhecidas perante outros concorrentes)**

Alguns componentes da Marca da SUCLA são facilmente distinguidos pelos concorrentes, porém, segundo o entrevistado o nome da marca é desconhecido pela maioria dos clientes.

“somos identificados por ter a lata vermelha e designam de atum de São Nicolau”.

O nome percebido pelos clientes é: “atum de São Nicolau” e difere muito do nome real da Marca que é “Cadório”, ou seja, os produtos da referida conserveira são identificados principalmente pelas embalagens e também pelo sabor peculiar das conservas que tem mantido a mesma forma de processar o pescado ao longo do tempo.

Por conseguinte, encontra-se em curso um processo de reforço da marca, para que esta seja também percebida por outros elementos, nomeadamente, o logo e o nome.

Apesar dos 80 anos no mercado, a Cadório enquanto marca é pouco conhecida, o que revela a necessidade de trabalhar o posicionamento da marca, principalmente os elementos pouco percebidos pelos clientes, por conseguinte, isto obriga a empresa a manter a mesma embalagem ao longo dos anos, o entrevistado argumenta que se trata de uma embalagem única porque:

“Define a ligação entre Cabo verde e Portugal e realça as descobertas”

- **Rede de fornecedores**

O entrevistado considera que a SUCLA possui poucos fornecedores, e a relação com estes tem sido excelente e esta relação é explorada pela organização. O entrevistado destaca a melhoria nas condições sanitárias dos fornecedores. Em todo o caso, convém referir que a rede de fornecedores não tem capacidade para fornecer à empresa quantidades suficientes de matérias-primas para satisfazer as necessidades de produção.

- **Perceção de Qualidade dos Produtos por parte dos clientes**

Segundo o entrevistado a perceção dos clientes face a qualidade é “boa”, atendendo que os produtos são facilmente distinguidos da concorrência, quer pelo fato das embalagens serem únicas, mas também pelo sabor característico das conservas da SUCLA.

Neste quadro dos clientes da SUCLA, são sobretudo do mercado interno e da comunidade Cabo-verdiana na diáspora.

- **Reputação junto dos Clientes**

A reputação junto dos clientes é considerada um dos principais pontos fortes da SUCLA, que lhe tem garantido apesar dos vários desafios, um lugar de destaque junto dos consumidores nacionais.

O nosso entrevistado considera que a SUCLA goza de uma reputação junto dos clientes, embora este facto pudesse ser melhor explorado se considerarmos que a empresa não consegue dar resposta à procura dos seus produtos.

- **Sistema de gestão de qualidade**

Neste momento encontra-se em fase conclusão o processo de certificação (ISO 22000) da Empresa que implica que a mesma passa a estar dotada de um conjunto de ferramentas de lhe permite fazer uma gestão eficaz dos processos, bem como, melhorar a qualidade do produto final.

- **Programa de inovação**

Neste quadro a empresa dispõe de parceria com a Universidade M_EIA (Instituto Universitário de Arte, Tecnologia e Cultura) para desenvolvimento de novos produtos:

“temos um projeto com a universidade M_EIA que surge com a criação do Museu da pesca em São Nicolau e a partir dali iniciou-se o processo de desenvolvimento de novos produtos mais para a vertente gourmet do que para serem comercializados nas linhas comerciais ditas normais”.

A empresa considera a gama Gourmet um nicho importante para reforço da marca, neste quadro, também é importante referir que não tem havido uma aposta clara em desenvolver novos produtos para serem vendidos em larga escala tendo em conta as limitações em aceder as matérias-primas e também devido aos custos de transporte.

- **Políticas de divulgação dos produtos**

Tem havido uma fraca aposta na divulgação dos produtos da SUCLA, este posicionamento deve-se ao fato da procura superar largamente a oferta, pelo que, a empresa não tem dado muita importância a divulgação dos mesmos, entrevistado argumenta que:

“temos aproveitado a popularidade dos nossos produtos e devido a pouca produção, não temos investido na divulgação dos produtos”.

Neste quadro, a empresa opta igualmente por não participar nas atividades de promoção da empresa, nomeadamente as feiras:

“Não participamos nas feiras porque não faz sentido ir expor produtos e se um potencial cliente fizer uma encomenda de um ou dois contentores não temos stock suficiente para dar resposta a solicitação”.

- **Desenvolvimentos de novos produtos**

Em termos de desenvolvimentos de novos produtos a Empresa tem apostado sobretudo na gama gourmet, mas a limitação em termos de produção dificulta o desenvolvimento de produtos em larga escala.

- **Planeamento das vendas e objetivos**

A empresa não faz planificação e nem estabelece objetivos de vendas, isto por que, a priori as encomendas superam a oferta, ou seja, tudo o que é produzido é consumido.

É importante referir que a empresa, tem neste momento objetivo de alargar para novos mercados, segundo o entrevistado o principal objetivo neste momento é de satisfazer a procura interna, e atualmente a empresa consegue satisfazer apenas 1/3 da procura, sendo ainda que, a empresa utiliza apenas 1/5 da capacidade instalada.

Em termos do mercado dos Estados Unidos a empresa não consegue abastecer 50% da procura, isto dada a dificuldade em aceder as matérias-primas.

4.2.1. Modelo VRIO aplicado a SUCLA

Para além da descrição dos recursos e capacidades identificadas na literatura, foi aplicado o modelo VRIO a SUCLA de acordo com a forma como o entrevistado analisa os referidos recursos:

Tabela 10: VRIO SUCLA

Recursos/capacidades	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explorado Pela Organizaçã	Implicações competitivas	Forças/ Fraquezas
Financiamento Bancário	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Financiamento através dos acionistas	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Retenção de dividendos	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Incentivos fiscais	NÃO	—	—	NÃO	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Fábrica (capacidade instalada)	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Localização das instalações	NÃO	—	—	NÃO	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Acesso às matérias-primas	NÃO	—	—	NÃO	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Gestão de stock	NÃO	—	—	NÃO	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Rede de distribuição - Nacional	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Rede de distribuição - Internacional	NÃO	—	—	NÃO	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Equipamentos Fabris	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Políticas de incentivos	NÃO	—	—	NÃO	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Formação e treinamento	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Estilo de liderança	SIM					
Rotinas Organizacionais (curva da experiência)	NÃO	—	—	NÃO	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Mão-de-Obra especializada	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Conhecimento	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Rede de clientes - Nacional	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Rede de clientes - Internacional	NÃO	—	—	NÃO	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Cultura empresarial	NA	AMBIGUIDADE				
Sistema de planeamento controlo	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Utiliz. de Sist. de Inform. no apoio à tomada de decisão	NÃO	—	—	NÃO	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Marca	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Rede fornecedores	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Perceção de qualidade clientes - Nacionais	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Perceção de qualidade dclientes - Internacionais	-	-	-	-	-	-
Reputação junto dos Clientes - Nacionais	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Reputação junto dos Clientes - internacionais	-	-	-	-	-	-
Sistema de gestão de qualidade	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Programa de inovação	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Políticas de divulgação dos produtos	NÃO	—	—	NÃO	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Estrutura organizacional	NA	AMBIGUIDADE				
Desenvolvimentos de novos produtos	SIM	NÃO	—	—	Paridade Competitiva	Força
Planeamento das vendas e objetivos	NÃO	—	—	NÃO	Desvantagem Competitiva	Fraqueza

Com base nos quadros acima referenciado e com base na literatura podemos concluir que:

4.2.1.1. Recursos Financeiros

Dentro dos recursos financeiros, o financiamento bancário, e financiamento através dos acionistas e capitais próprios foram considerados à luz do modelo VRIO como sendo, valiosos, não raros, por conseguinte, segundo (Barney & Hersterly, 2015) , sendo um recurso valioso permite a empresa explorar novas oportunidade e neutralizar possíveis ameaças.

Relativamente aos benefícios fiscais, constatamos que a empresa não beneficia de quaisquer incentivos fiscais, o que se consubstancia numa fraqueza para a empresa, até porque a concorrente FRESCOMAR beneficia de incentivos fiscais ao abrigo da lei nº 99/IV/93.

4.2.1.2. Recursos Físicos

Em relação aos recursos físicos, **capacidade instalada, a rede de distribuição nacional e equipamentos fabris**, foram considerados como sendo, valiosos e não raros, segundo (Barney & Hersterly, Strategic Management and Competitive Advantage, 2015) um recurso valioso permite a empresa explorar novas oportunidades e neutralizar possíveis ameaças, ou seja, estamos perante uma força que pode gerar paridade competitiva. Entretanto, importa referir que comparando com o principal concorrente, a capacidade instalada e os equipamentos fabris, são encontrados em níveis muito superiores em relação a SUCLA o que coloca a FRESCOMAR numa posição vantajosa em relação à SUCLA.

Em relação **a rede de distribuição nacional**, a paridade competitiva é mais evidente, tendo em conta que, ambas as empresas conseguem colocar os seus produtos disponíveis no território nacional.

A localização das instalações fabris, acesso às matérias-primas, gestão do stock, rede de distribuição internacional, foram considerados fraquezas, ou seja, os recursos não são valiosos na medida em que não possibilitam neutralizar novas ameaças nem explorar novas oportunidades.

Acesso às matérias-primas, este recurso é apontado como o principal constrangimento da SUCLA, o que acaba por criar várias limitações a empresa, nomeadamente, incapacidade de satisfazer a procura, explorar novos mercados, ter uma programação para produção e instabilidade nos recursos humanos, impedindo a empresa de explorar as economias de experiências, condicionando as vendas.

As **instalações Fabris** ficam localizadas na ilha de São Nicolau, o que acarreta um conjunto de desafios, entre os quais, i) qualidade das infraestruturas portuárias, ii) custos de transporte elevados, iii) irregularidade dos meios de transportes, iv) êxodo populacional que por si coloca outros desafios a nível de perda de mão-de-obra qualificada.

A **gestão do Stock**, foi considerada uma fraqueza da organização, tendo em conta a gestão do Stock de matérias-primas, isto porque, não existe na ilha de São Nicolau infraestruturas de tratamento e conservação de matérias-primas. Por conseguinte, as matérias-primas rececionadas são processadas imediatamente. De referir que, do ponto de vista da gestão do stock dos produtos acabados, a empresa faz a gestão do stock tentando distribuir os produtos pelos diferentes clientes de uma *“forma equilibrada”* tendo em conta que a mesma não tem capacidade de satisfazer a procura.

A **rede de distribuição internacional**, constitui uma fraqueza da SUCLA, isto porque, o único mercado internacional que a empresa vende é para os EUA através de um distribuidor que possui meios próprios para a distribuição nos EUA. Para ter uma rede internacional de distribuição implica um grande investimento.

4.2.1.3. Recursos Humanos

A nível dos recursos humanos, **os incentivos** e as **rotinas organizacionais (curva da experiência)**, foram considerados não valiosos, ou seja, constituem fraquezas, dada a ausência dessas políticas no seio da organização.

No caso das rotinas organizacionais: esta fraqueza resulta da irregularidade no processo produtivo, o que impossibilita a empresa de ter um conjunto de trabalhadores estáveis de modo a tirar o máximo benefício das rotinas e processos empresariais.

A **mão-de-obra especializada, política de formação e treinamento, conhecimento**, foram considerados recursos valiosos, não raros, o que segundo a literatura estamos perante uma força que possibilita a empresa uma paridade competitiva.

Apesar da mão-de-obra especializada ser considerada um recurso valioso, a mesma constitui um desafio atualmente para empresa, tendo em conta a migração da população para as outras ilhas o que indica a possibilidade de agravamento deste problema no futuro.

A nível da formação e treinamento a mesma é feita à medida que vão contratando novos colaboradores e tendo em conta que o processo de certificação “obriga” a empresa a ter uma política de formação periódica e planificada.

4.2.1.4. Recursos Organizacionais

A nível dos recursos organizacionais, **Marca, percepção da qualidade dos produtos por parte dos clientes nacionais, reputação junto dos clientes nacionais**, foram considerados, valiosos, raros, difíceis de imitar e explorados pela organização, conforme sugere (Barney & Hersterly, 2015) estamos perante uma competência distintiva sustentável e que confere uma vantagem competitiva sustentável.

Uma das principais vantagens da SUCLA reside na imagem da marca, na reputação junto dos clientes (nacionais) e percepção de qualidade por parte dos clientes (nacionais), este ponto de vista é partilhada pelos dois entrevistados (SUCLA e FRESCOMAR) onde são unânimes quanto a notoriedade que os produtos da SUCLA tem junto dos clientes nacionais.

A rede de clientes nacional, sistema de planeamento e controlo, rede de fornecedores, sistema de controlo de qualidade, desenvolvimento de novos produtos, este recursos foram considerados, como sendo valiosos, ou seja, estes recursos possibilitam a empresa aproveitar as oportunidades e/ou neutralizar uma ameaça, nesta perspetiva e segundo (Barney & Hersterly, 2015) está-se perante uma paridade competitiva.

A rede de clientes internacionais, utilização de sistemas de informação no apoio à tomada de decisão, políticas de divulgação dos produtos, planeamento das vendas e objetivos, foram considerados como sendo, não valiosos, ou seja a luz da literatura (Barney

& Hersterly, 2015), constituem-se fraquezas na medida em que ausência destes recursos e capacidades, implica que a empresa tenha retornos económicos muito abaixo do setor.

Em relação a rede de distribuição internacional, a SUCLA detém um cliente que faz a distribuição para os EUA, esta configuração aumenta o risco da rede de distribuição nos EUA, na medida em que a internacionalização da empresa é feita através de um único cliente.

No que concerne a utilização de **tecnologias de informação na tomada de decisão**, torna-se imperativo a sua utilização nos dias que correm, portanto, a não utilização não só torna mais difícil a gestão em si, como também, a empresa não explora os benefícios do *Business Intelligence*.

A políticas de divulgação dos produtos, a política de comunicação é praticamente inexistente, o que constitui uma fraqueza da empresa, a importância da comunicação é referenciada no campo do marketing como sendo de importante relevância para as empresas. Segundo o responsável da SUCLA optam por não fazer a divulgação dos produtos, tendo em conta a notoriedade da Marca, e também pelo fato desta não possuir capacidade para responder ao mercado, isto porque, uma aposta na divulgação poderia aumentar a procura.

Em relação ao **planeamento das vendas e objetivos**, a empresa não utiliza este recurso, segundo o responsável esta abordagem deriva de o fato da empresa não possuir capacidade para responder a procura, o que coloca sempre grande pressão sobre o stock existente. Por conseguinte tudo o que é produzido não chega para cobrir as encomendas, nem possibilita perspetivar novos mercados e desafios/objetivos.

Com base nos dados recolhidos concluímos que, a SUCLA enfrenta enormes desafios no que concerne a sua sustentabilidade, por outro lado, foi identificadas algumas fontes de vantagem competitiva sustentáveis que a empresa detém e que possibilitam ao longo dos anos colocar no mercado toda a produção, apesar da forte concorrência da FRESCOMAR. Esta vantagem traduz-se numa procura superior a oferta conforme o quadro de se segue:

Tabela 11: Fontes de vantagem competitiva SUCLA.

Recursos/capacidades	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explorado Pela Organização	Implicações competitivas	Forças/Fraquezas
Marca	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Percepção de qualidade clientes - Nacionais	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Reputação junto dos Clientes - Nacionais	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS

Fonte: Autor

Conforme o quadro acima referenciado as fontes de vantagens competitivas da SUCLA, centram-se na Marca, percepção da Qualidade por parte dos clientes nacionais, e reputação junto de clientes nacionais.

Esses recursos possibilitam a empresa cobrar um preço superior ao principal concorrente, ter uma procura dos produtos superior a oferta, o que tem permitido a empresa continuar a competir no mercado nacional apesar das adversidades. Aliás essa superioridade nesses recursos é reconhecida quer pelo entrevistado da SUCLA como também do entrevistado da FRESCOMAR.

A VBR, oferece uma visão interessante da empresa, no que concerne a heterogeneidade e imobilidade dos recursos e como estes contribuem para a criação de vantagens competitivas sustentáveis. Da recolha dos dados obteve-se o seguinte quadro resumo:

Tabela 12: Resumo implicações do Vrio Frescomar e Sucla

Recursos/capacidades	FRESCOMAR		SUCLA	
	Implicações competitivas	FORÇAS / FRAQUEZAS	Implicações competitivas	FORÇAS / FRAQUEZAS
Financiamento Bancário	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS	Paridade Competitiva	Força
Financiamento através dos acionistas	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS	Paridade Competitiva	Força
Retenção de de dividendos	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS	Paridade Competitiva	Força
Incentivos fiscais	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Fábrica (capacidade instalada)	V. comp. Temporária	Força e CD	Paridade Competitiva	Força
Localização das instalações	V. comp. Temporária	Força e CD	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Acesso às matérias-primas	Vantagem Competitiva S.	Força CDS	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Gestão de stock	V. comp. Temporária	Força e CD	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Rede de distribuição - Nacional	Paridade Competitiva	Força	Paridade Competitiva	Força
Rede de distribuição - Internacional	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Equipamentos Fabris	V. comp. Temporária	Força e CD	Paridade Competitiva	Força
Políticas de incentivos	V. comp. Temporária	Força e CD	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Formação e treinamento	V. comp. Temporária	Força e CD	Paridade Competitiva	Força
Estilo de liderança	AMBIGUIDADE		AMBIGUIDADE	
Rotinas Organizacionais (curva da experiência)	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Mão-de-Obra especializada	Paridade Competitiva	Força	Paridade Competitiva	Força
Conhecimento	Paridade Competitiva	Força	Paridade Competitiva	Força
Rede de contactos clientes - Nacional	Paridade Competitiva	Força	Paridade Competitiva	Força
Rede de contactos clientes - Internacional	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Cultura empresarial	AMBIGUIDADE		AMBIGUIDADE	
Sistema de planeamento controlo	Paridade Competitiva	Força	Paridade Competitiva	Força
Utilização de sistemas de Informação no apoio à tomada de decisão	V. comp. Temporária	Força e CD	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Marca (facilmente reconhecidas perante outros concorrentes)	Paridade Competitiva	Força	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Relacionamento com fornecedores	Vantagem Competitiva S.	Força CDS	Paridade Competitiva	Força
Perceção de Qualidade dos Produtos por parte dos clientes- Nacional	Paridade Competitiva	Força	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Perceção de Qualidade dos Produtos por parte dos clientes - Internacional	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS	NA	
Reputação junto dos Clientes - Nacional	Paridade Competitiva	Força	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS
Reputação junto dos Clientes - Internacional	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS	NA	
Sistema de gestão de qualidade	Paridade Competitiva	Força	Paridade Competitiva	Força
Programa de inovação	Vantagem Competitiva S.	Força e VCS	Paridade Competitiva	Força
Políticas de divulgação dos produtos	Paridade Competitiva	Força	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
Estrutura organizacional	AMBIGUIDADE		AMBIGUIDADE	
Desenvolvimentos de novos produtos	VCS	Força CDS	Paridade Competitiva	Força
Planeamento das vendas e objetivos	V. comp. Temporária		Desvantagem Competitiva	Fraqueza

Fonte: Autor

Por conseguinte, foi analisado como as conserveiras de Cabo Verde exploram esses recursos e capacidades, e como criam e sustentam vantagens competitivas. Não obstante a diferença de recursos entre as empresas analisadas seja considerável, importa realçar a forma como estas exploram recursos de formas diferenciada, contribuindo desta forma para a entrega de valor aos clientes.

Recursos Financeiros

A nível dos **recursos financeiros** constatou-se que estes, constituem uma das principais fontes de vantagem competitiva da FRESCOMAR, na medida em que a empresa consegue financiar-se em mercados internacionais em condições extremamente vantajosas e que possibilitaram a empresa investir em projetos estruturantes para o desenvolvimento do setor das pescas em Cabo Verde e em particular da própria FRESCOMAR.

Desde de 2008 a empresa FRESCOMAR investiu cerca de 34 milhões de euros em melhoria do porto de pescas do CPCI, aumento da capacidade instalada, modernização dos equipamentos fabris, melhoria das capacidades e condições de armazenamento de matérias-primas. A capacidade de investir possibilita à empresa contornar determinados problemas que enfrentam as empresas de conservas nacionais. Por outro lado, permitiu à empresa explorar as novas oportunidades a nível do mercado nacional, mas, sobretudo, o mercado internacional, como principal destino da produção da FRESCOMAR.

Em termos de investimentos futuros a empresa tem previsto até 2020 investir cerca de 6 milhões de euros, que visam sobretudo melhorar algumas áreas onde persistem algumas deficiências a nível nacional, nomeadamente, i) em contentores de congelação para suprir a falta de capacidade de congelação existem em Cabo Verde, ii) aquisição de uma embarcação de pescas com capacidade de recolha, armazenamento e congelação dada a incapacidade da frota pesqueira nacional em satisfazer a procura de matérias-primas. Os investimentos contemplam ainda a melhoria do processo fabril, nomeadamente, instalação de uma nova linha de enlatamento e ampliação da linha de farinha de pescado e óleo.

Relativamente a SUCLA, o acesso ao financiamento não é considerado um problema, tendo em conta que a empresa consegue satisfazer as necessidades de financiamento, quer por meio do autofinanciamento, mas também por via do financiamento bancário. Por

consequente, a empresa consegue financiar os investimentos correntes, mas por outro lado, não tem capacidade de mobilizar importantes recursos, comparativamente à FRESCOMAR, que permitam resolver determinados problemas estruturantes, nomeadamente, infraestruturas de congelação, infraestruturas portuárias, minimizar o problema da capacidade da frota pesqueira nacional em satisfazer as necessidades da indústria conserveira nacional. Podemos considerar que, o financiamento nos mercados internacionais tem possibilitado, à FRESCOMAR resolver problemas importantes para a indústria e explorar novas oportunidades sobretudo no mercado internacional.

Recursos Físicos

Em relação aos recursos físicos é notória a diferença entre os recursos das duas empresas, sendo que, no caso da FRESCOMAR os recursos físicos possibilitam à empresa uma vantagem competitiva sustentável perante a SUCLA. Neste caso, o acesso às matérias-primas e à rede de distribuição a nível internacional constituem para a FRESCOMAR uma importante vantagem competitiva perante a SUCLA.

O acesso às matérias-primas nos mercados internacionais constituiu uma importante fonte de vantagem competitiva para a FRECOMAR se levarmos em consideração a incapacidade da frota pesqueira nacional em satisfazer as necessidades de produção das conserveiras, mas também pelo facto da SUCLA adquirir as matérias-primas no mercado nacional isso faz com que a empresa apenas produza 1/5 da capacidade instalada.

A rede de distribuição internacional da FRESCOMAR constitui um importante fator de competitividade, e o fato de pertencer ao grupo UBAGO permite o acesso a uma rede com pontos de distribuição em vários países Europeus, Médio-orientes, África e Estados Unidos da América. Este recurso é único no mercado nacional e seria muito custoso por parte da SUCLA imitar ou duplicar o mesmo.

Ainda dentro dos **recursos físicos**, importa também referir que outros recursos, nomeadamente, a localização das instalações, a gestão de stock, ou a capacidade instalada, constituem competências distintivas, conferindo à empresa uma vantagem competitiva.

A localização e a gestão do Stock conferem uma importante vantagem competitiva temporária a FRESCOMAR, levando em consideração as desvantagens competitivas

associadas a localização da SUCLA em São Nicolau, criando desta forma um conjunto de obstáculos à empresa no que se refere a regularidade dos meios transportes marítimos, infraestrutura de congelação de matérias-primas, êxodo polucional, aumento dos custos de transporte comparativamente a localização de São Vicente.

Em relação à gestão do Stock, é importante referir aqui que a FRESCOMAR possui infraestruturas que possibilitam o congelamento das matérias-primas permitindo uma gestão mais eficiente das matérias-primas e conseqüentemente aumenta a capacidade da empresa em lidar com roturas e escassez de matérias-primas. Relativamente a esta questão a SUCLA tem um projeto que visa a construção de uma infraestrutura de congelamento com vista a melhorar o processo fabril.

Recursos Humanos

A nível dos recursos humanos, destaque para as diferenças observadas ao nível das rotinas organizacionais (curva da experiência). Conforme pudemos constatar as duas empresas abordam esta capacidade de forma diferente: enquanto a FRESCOMAR reconhece que as rotinas são muito importantes para a eficiência no processo produtivo, quer em termos do aumento da produtividade, como também na diminuição dos custos, para a SUCLA existe a dificuldades em explorar as rotinas e processos organizacionais, na medida em que, não existe estabilidade de colaboradores a nível operacional, dada as incertezas na produção.

A rotação de pessoal nos níveis operacionais, constitui para SUCLA uma fraqueza, se levarmos em consideração que para uma indústria esta capacidade é muito importante. Não obstante esta fraqueza, até certo ponto percebemos o ponto de vista da empresa em não ter um quadro de pessoal operacional fixo, aspeto que aumentaria os seus custos fixos, ou seja, independentemente da produção ou dos níveis de produção a empresa teria que pagar os salários ao pessoal, bem como, outros encargos.

Ainda relativamente aos recursos humanos, convém realçar a política de incentivos da FRESCOMAR, e a importância deste para atingir os objetivos de modo a satisfazer os compromissos assumidos com os clientes. Quanto à SUCLA, e dada a natureza dos recursos humanos, torna-se mais difícil para a empresa ter uma política de incentivos estabelecido de

forma clara o que coloca a empresa numa posição de desvantagem competitiva perante a concorrência.

A nível das formações ao pessoal, ambas as empresas apostam nas formações, quer para capacitação, como também. por causa das imposições por via das certificações, entretanto, importa referir que a FRESCOMAR tem acesso as formações a nível do GRUPO UBAGO o que constitui uma importante fonte de transferência de Know-how.

Quanto ao estilo de liderança e conhecimento, ambas os entrevistados consideram que os mesmos são pontos fortes das respetivas empresas, evidenciando os ganhos conseguido pelas lideranças, no entanto, torna difícil classificar e comparar em relação ao modelo VRIO, no nosso entender esta dificuldade prende-se com a ambiguidade casual, conforme referida na literatura como por exemplo (Barney & Hersterly, 2015).

Recursos Organizacionais

Em relação aos recursos organizacionais, foi identificada três recursos, os quais constituem fonte de vantagem competitiva sustentável para a SUCLA, sendo estas, marca, perceção de qualidade por parte dos clientes nacionais e reputação em relação aos clientes. Relativamente aos recursos referenciados, os dois entrevistados são unânimes quanto à notoriedade da Marca SUCLA junto dos consumidores nacionais. Estes recursos são explorados no mercado da diáspora mais concretamente para os Estados Unidos de América onde a empresa exporta cerca de 15% da sua produção.

Concluimos que, a dificuldade da FRESCOMAR em imitar essas vantagens advém de condições históricas únicas, tendo em conta que a empresa opera no mercado há cerca de 85 anos e ao longo dos últimos anos tem mantido a forma de confeccionar o produto, bem como as características físicas das embalagens. Essa vantagem faz com que a SUCLA possa cobrar preços superiores aos praticados pela FRESCOMAR.

Por outro lado, a FRESCOMAR possui um conjunto de recursos organizacionais que são importantes fontes de vantagens competitivas, sendo estes, rede clientes internacional, rede de fornecedores internacionais, a perceção de qualidade por parte dos clientes internacionais, desenvolvimento de novos produtos e políticas de inovação.

As fontes de vantagem competitiva da FRESCOMAR, permitem o acesso as matérias-primas nos mercados internacionais, que constitui um dos maiores constrangimentos das conserveiras nacionais, a rede de clientes internacionais, constitui também um importante recurso se considerarmos que cerca 95% da produção é destinada a exportação, alienada a essa rede temos uma “boa reputação” e “perceção de qualidade”.

Um outro fator importante de vantagens competitivas sustentáveis, reside no fato da FRESCOMAR possuir através do GRUPO UBAGO um departamento de investigação e desenvolvimento que possibilita a empresa ter acesso a novas informações, Know-how e boas praticas. Como consequência disso, temos também o desenvolvimento de novos produtos como sendo um recurso importante.

Em relação aos recursos organizacionais concluímos que, para a SUCLA seria muito difícil imitar os referidos recursos, na medida em que, para além de ser muito custoso, levaria muito tempo em duplicar os efeitos desses mesmos recursos.

4.3. Outras considerações

Ao longo do estudo deparamos com alguns constrangimentos comuns às empresas, nomeadamente, especialização das mão-de-obra e acesso às matérias-primas. Em relação à qualificação da mão-de-obra, ambas as empresas referiram a dificuldade em encontrar, por vezes, mão-de-obra qualificada. Pensamos que seria oportuno as conserveiras trabalharem com as entidades formadoras no sentido de haver um alinhamento entre a formação e as necessidades das empresas do ramo, formando e capacitando técnicos para colmatar as fragilidades de mão-de-obra.

Um outro aspeto importante, reside na questão do acesso às matérias-primas, o que leva uma das empresas a comprar matérias-primas no exterior. Ora, é sabido que os mares de Cabo Verde possuem uma biodiversidade marinha importante e que a mesma é capaz de sustentar a indústria pesqueira nacional (se levarmos em consideração os vários acordos de pesca com outros países), o que demonstra que a frota pesqueira nacional não tem capacidade de responder às necessidades de pescado. Isto coloca alguns desafios as conserveiras, pelo que se sugere que as mesmas equacionam a aquisição de mais navios de modo a melhorar a capacidade de captura.

Quanto à SUCLA, entende-se que a empresa poderia reduzir a posição de desvantagem em alguns aspectos se resolver a questão acesso às matérias-primas, que permitiria à empresa, satisfazer a procura no mercado interno, consolidar o processo de internacionalização, como por exemplo exportar produtos para a Europa, aumentar as exportações para os EUA e perspetivar oportunidades na CEDEAO. Um outro fator inerente à falta de matérias-primas resulta na incerteza na produção o que aumenta a rotação dos recursos humanos. Neste aspeto, seria importante igualmente a aquisição de câmaras de congelamento que possibilitassem um maior controlo na gestão do stock de matérias-primas.

Com o trabalho ficou evidente como a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos influenciam o desempenho das empresas, se considerarmos que a FRESCOMAR ao ser adquirida pela UBAGO, passou a ter à sua disposição um conjunto de recursos, nomeadamente, meios financeiros, acesso a matérias-primas, redes de clientes e distribuição a nível internacional, Know-how, que possibilitaram à empresa atingir novos patamares em termos de volume de negócios e desempenho.

Por outro lado, apesar de ter uma menor dimensão, a SUCLA possui também fontes importante de vantagens competitivas que possibilitam a empresa ter uma procura pelos produtos muito superior a oferta e cobrar preços acima dos valores cobrados pelo concorrente e a empresa detém um potencial de crescimento se esta for capaz de resolver a questão das fraquezas internas.

A Utilização do modelo VRIO, foi importante para a realização do referido estudo, na medida em que possibilita analisar os recursos e capacidades das duas empresas estudadas e como estes contribuem para criação de vantagem competitiva. O referido modelo permitiu-nos compreender a diferença entre as empresas.

4.4. Limitações da Pesquisa

Na realização do presente estudo deparamos com algumas limitações, nomeadamente o acesso à bibliografia de suporte nas diferentes partes do documento, o que fez como que o processo de coleta de material demorasse mais tempo do que inicialmente previsto.

Uma outra questão é o pouco conhecimento dos entrevistados em relação à corrente teórica VBR, o que exigiu da nossa parte uma atenção redobrada relativamente aos conceitos, de modo a obter informações que vão de encontro aos objetivos da pesquisa.

Algumas entidades não tinham os dados oficiais atualizados, o que originou um gap tempo em relação algumas datas apresentadas, como por exemplo relativamente à radiografia do setor e a data da realização do trabalho.

4.5. Sugestão para pesquisas futuras

No desenvolvimento deste trabalho foram identificadas várias linhas de desenvolvimentos de pesquisa futuras, nomeadamente:

- i) Desafios no acesso às matérias-primas: um dos pontos críticos verificados reside na dificuldade no acesso às matérias-primas e como estes podem ser um fator determinante a competitividade das conserveiras,
- ii) Oportunidades de novos negócios a montante a produção: pensamos que podem ser desenvolvidas trabalhos no sentido de avaliar o porque da capacidade de oferta das embarcações nacionais em fornecer pescado as conserveiras ficar muito abaixo da procura, havendo (a primeira vista) uma oportunidade de negócio;
- iii) Desafio da sustentabilidade do ecossistema: que alternativas/soluções as conserveiras poderão desenvolver no futuro para precaver a escassez de matérias-primas nos mares de Cabo Verde e no mercado internacional.
- iv) Qualificação dos RH: um dos pontos sensíveis para as referidas empresas prende-se com a qualificação dos recursos humanos, que soluções/ações devem ser desenvolvidas para colmatar essa lacuna no mercado, tendo em conta que, a qualificação dos RH podem ser uma fonte importante de capacidades VRIO.

- v) Internacionalização para CEDEAO: que oportunidades é que as conserveiras podem explorar num mercado de 300 milhões de habitantes aproveitando a qualidade e experiência de exportar para mercados exigentes como EU e EUA.

5. Bibliografia

- A Comissão da CEDEAO reforça o compromisso com o fortalecimento da união aduaneira regional.* (19 de 04 de 2019). Obtido de CEDEAO:
<http://www.ecowas.int/29314/?lang=pt-pt>
- Aaker, D. A. (1989). *Management Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage.* (31,2), pp. 91-106.
- African Growth and Opportunity Act.* (19 de 04 de 2019). Obtido de International Trade Administration: <https://www.trade.gov/agoa/>
- Afuah, A. (2004). *Business Models: A Strategic Management Approach* (1ª ed.). McGraw-Hill.
- Agenda Pautal Harmonizada dos EUA.* (19 de 04 de 2019). Obtido de Harmonized Tariff Schedule: <https://hts.usitc.gov/>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). *Strategic Assets and Organizational Rent.* 14, pp. 33-46.
- Aquacultura em Cabo Verde.* (23 de 04 de 2019). Obtido de ONU:
<https://www.un.cv/arquivo-aquacultura.php>
- Arraya, M. A., & Porfírio, J. A. (2017). Training delivery methods as source of dynamic capabilities: the case of sports. *41*(4), pp. 354-372.
- Barney, J. (1991). *Firm Resource And Sustained Competitive Advantage.* 17(1), pp. 90-120.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful Perspective for strategic Management research? Yes. *Academy of Management Review.*
- Barney, J. B., & Hersterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage* (Fifth Editions ed.). Pearson Educations.
- Barney, J. B., & Zajac, E. J. (1994). Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal.*
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. pp. 625-641.
- Certificação IFS Food .* (28 de 04 de 2019). Obtido de International Featured Standards:
<https://www.ifs-certification.com/index.php/en/>
- Certificação SA 8000.* (14 de 04 de 2019). Obtido de Social Accountability internacional:
[http://www.sa-intl.org/_data/global/files/SA8000Standard_Portugues\(1\).pdf](http://www.sa-intl.org/_data/global/files/SA8000Standard_Portugues(1).pdf)
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). *Competing On Resources.* (H. B. Review, Ed.) pp. 140-150.

- Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental*. (13 de 04 de 2019). Obtido de CEDEAO: <http://www.ecowas.int/29314/?lang=pt-pt>
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We have a new Theory of the Firm? *Journal of Management*.
- CVtradeinvest. (2017). Manual de acesso preferencial aos mercados EU,EUA e CEDEAO .
- Derrogações da EU à Cabo Verde*. (18 de 04 de 2019). Obtido de EUR-LEX: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:119:0001:0003:PT:PDF>
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *35*(12), pp. 1504-1511.
- Drucker, P. F. (2008). Inovação - 10 Artigos Essenciais. *A Dsciplina da Inovação*, pp. 181-196.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2010). The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. *19*(4), pp. 1225-1246.
- Empresa Nacional dos Portos*. (s.d.). Obtido de <http://www.enapor.cv/>
- ENAPOR*. (7 de 01 de 2019). Obtido de ENAPOR: www.enapor.cv
- Espaço Q*. (23 de 04 de 2019). Obtido de Instituto Português da Qualidade: <http://www1.ipq.pt/PT/Site/EspacoQ/novoespacoQ/espacoq117/pdf/117espacoQ012016.pdf>
- FAO. (2018). *The State of World Fisheries and Aquaculture 2018*. FAO. Obtido de <http://www.fao.org/3/i9540en/i9540en.pdf>
- Fazenda de Camarão em São Vicente*. (17 de 04 de 2019). Obtido de http://www.rcv.cv/index.php?paginas=21&id_cod=19305
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis Of Intangible Resources. *13*, pp. 135-144.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). *The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles*. *Strategic Management Journal*.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *44*(1), pp. 12-28.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Administração Estratégica: Competitividade e Globalização* (2ª ed.). Cengage Editora.
- Imposto sobre Valor Agregado e Alfândegas*. (25 de 04 de 2019). Obtido de CEDEAO : <http://www.ecowas.int/fazendo-negocios-na-cedeao/imposto-sobre-valor-agregado-e-alfandegas/?lang=pt-pt>

- Inclusão de Cabo Verde no regime SPG+*. (18 de 04 de 2019). Obtido de Comissão Europeia: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2018/january/tradoc_156540.pdf
- INDP. (2011). *Análise das Instituições e Políticas de Pesca em Cabo Verde*. Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas.
- INDP. (2012). *DIAGNÓSTICO SÓCIO-ECONÓMICO DA PESCA INDUSTRIAL EM CABO*. INSTITUTO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DAS PESCAS.
- INE. (2017). *Anuário Estatístico 2016*. Instituto Nacional de Estatística.
- Informações básicas da CEDEAO* . (19 de 04 de 2019). Obtido de CEDEAO : <http://www.ecowas.int/sobre-cedeao/informacao-basica/?lang=pt-pt>
- Instituto Português da Qualidade* . (15 de 04 de 2019). Obtido de IPQ: <http://www1.ipq.pt/PT/Pages/Homepage.aspx>
- Instituto Nacional de Estatística* . (s.d.). Obtido de www.ine.cv
- Integração regional de Cabo Verde na CEDEAO e os problemas de transportes*. (19 de 04 de 2019). Obtido de INFORPRESS: <http://www.inforpress.publ.cv/integracao-regional-de-cabo-verde-na-cedeao-so-sera-efectiva-com-resolucao-do-problema-dos-transportes-governantes/>
- International Organization for Standardization*. (19 de 04 de 2019). Obtido de ISO: <https://www.iso.org/home.html>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Fundamentos De Estratégia* . Bookman .
- King, A. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Competencies and Firm Performance: Examining The causal ambiguity Paradox. *Strategic Management Journal*.
- Lessard-Hérbert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2010). *Investigação Qualitativa, fundamentos e práticas* (4ª ed.). Instituto Piaget .
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). *First-mover (dis)advantages: Retrospective And link with the Resource-Based View*. *Strategic Management Journal*.
- Lippman, S., & Rumelt, R. (1982). Uncertain Imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *13*, pp. 418-438.
- Lockett, A., & Thompson, S. (2001). The Resource-based view and economics. (27), pp. 723-754.
- Mahoney, J. T. (1995). The Management of Resources and the Resource of management. *Journal of Business Research*.
- Martins, A. E., & Lopes, A. (2012). *Capital intelectual e Gestão estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed.). RH Editora .

- McGee, J., & Thomas, H. (1986). *Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy*. (Wiley, Ed.) 7(2), pp. 141-160.
- MERCADONA . (17 de 01 de 2019). Obtido de www.mercadona.pt/pt/o-que-e-a-mercadona
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári De Estratégia: Um Roteiro Pela Selva Do Planejamento Estratégico*. Artmed Editora.
- Neves, A. L., & Costa, R. F. (2012). *Recursos Humanos de A a Z* (1ª Edição ed.). Editora RH.
- Norma ISO - 14001:2015. (13 de 04 de 2019). Obtido de ISO: <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- Norma ISO 22000. (13 de 04 de 2019). Obtido de ISO: <https://www.iso.org/iso-22000-food-safety-management.html>
- Penrose, E. T. (1958). *The theory of the growth of the firm* . New York: Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View* (Vol. 14). *Strategic Management Journal*.
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Force That Shap Strategy*. pp. 1-18.
- Porter, M. E. (1996). *What Is Strategy?* pp. 62-78.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporations*. (H. B. Review, Ed.) pp. 79-91.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). *Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?* *Academy of Management*.
- Proposta da Comissão Europeia para facilitar o acesso ao mercado da UE por parte de Cabo Verde no âmbito do SPG*. (15 de 04 de 2019). Obtido de Delegação da União Europeia em Cabo Verde. : http://eeas.europa.eu/archives/delegations/cape_verde/press_corner/all_news/news/2014/20140107_pt.htm
- Quivy, R., & Campemhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Gradiva.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). *Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view*. . *Strategic Management Journal*.
- Regulamento (EU) N° 104/2000 que estabelece o mercado comum do setor das pesas e agricultura*. (20 de 04 de 2019). Obtido de EUR-LEX: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:017:0022:0052:PT:PDF>

- regulamento 278/ 2012, relativo à aplicação de um sistema de preferências pautais generalizadas.* (19 de 04 de 2019). Obtido de EUR-LEX: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2012:303:0001:0082:PT:PDF>
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the Resource-based View of Strategic Management . *Strategic Management Journal*.
- Rumlet, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1998). *Questões Fundamentais de Estratégia* (Vol. 1). Bertrand Editora.
- Santo, P. d. (2015). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais*. Edições Sílabo.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business - A Skill Building Approach* (4^a ed.). John Wiley & Sons.
- Sistema de Preferências Generalizadas* . (18 de 04 de 2019). Obtido de Comissão Europeia : <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/pt/sistema-de-preferencias-generalizadas-spg>
- Sistema Nacional de Qualidade*. (16 de 04 de 2019). Obtido de Agência de Regulação e Supervisão de Produtos Farmacêuticos e Alimentares: <http://www.arfa.cv/index.php/conteudos/94-sistema-nacional-da-qualidade-snq>
- Stalk, G., Evans, P., & Schulman, L. E. (1992). *Competing On Capabilities: The New Rules Of Corporate Strategy*. *Harvard Business Review* .
- Teece, D. (2014). *A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise*, 45(1), pp. 8-37.
- Teece, D. (2014). *A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise*. 45(1), pp. 8-37.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities And Strategic Management* . *Strategic Management Journal*.
- Tratado da Comunidade Económica dos Estados da Africa Ocidental*. (13 de 04 de 2019). Obtido de CEDEAO: <http://www.ecowas.int/wp-content/uploads/2015/02/Traite-Revise.pdf>
- U.S. Fish & Wildlife Service*. (18 de 04 de 2019). Obtido de U.S. Fish & Wildlife Service: <https://www.fws.gov/>
- U.S. Food & Drug Administration*. (18 de 04 de 2019). Obtido de U.S. Food & Drug Administration: <https://www.fda.gov/>
- U.S. Food Safety & Inspection Service*. (17 de 04 de 2019). Obtido de U.S. Food Safety & Inspection Service: <https://www.fsis.usda.gov/wps/portal/fsis/home>
- United States Department of Agriculture*. (18 de 04 de 2019). Obtido de United States Department of Agriculture: <https://www.aphis.usda.gov/aphis/home/>
- Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-Based View of the Firm*. (S. M. Journal, Ed.) *Strategic Management Journal*.

Wernerfelt, B. (1995). The Resource-based View of the firm: Ten Years after. *Strategic Management Journal*.

Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. pp. 701-721.

Yin, R. K. (2001). *Estudos de Caso: Planeamento e método* (2^a ed.). Bookman.

ANEXOS

6. Enquadramento do sector das pescas em Cabo Verde

6.1. Geografia e Clima

O arquipélago de Cabo Verde é constituído por dez ilhas, divididas em dois grupos de acordo com os ventos dominantes, o grupo de Barlavento no qual fazem parte às ilhas: Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia, S. Nicolau, Sal, Boa Vista e os ilhéus Branco e Raso, situadas a norte, e o grupo de Sotavento com as ilhas: Maio, Santiago, Fogo, Brava e os ilhéus Secos ou do Rombo. A superfície terrestre do arquipélago ocupa uma área total de 4.033 km², a configuração das ilhas confere ao país uma aérea marítima tanto inter-ilhas como na zona económica exclusiva de cerca de 750 000Km².

Cabo Verde situa-se na zona Saheliana, caracterizada pelo clima árido e semiárido, no domínio dos ventos alísios de nordeste entre as altas pressões subtropicais do Atlântico e as baixas pressões equatoriais da frente intertropical (INDP, 2011).

6.2. Oceanografia

Segundo o INDP (Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas) “*O arquipélago de Cabo Verde situa-se na Província eco-bio-geográfica NATR (North Atlantic Tropical Gyral Province). Encontra-se banhada pela corrente fria de Canárias que constitui o braço Este do Giro Subtropical do Atlântico Norte (NATG) e também o arquipélago se encontra sob a influência das variações sazonais da Corrente Norte Equatorial (NEC) e da ContraCorrente Norte Equatorial (NECC), que afetam a circulação superficial até 200 metros de profundidade. A fronteira entre as duas correntes pode estabelecer-se ao sul do arquipélago durante determinados períodos do ano, influenciando o regime térmico no arquipélago. Relacionado com isso, considera-se que o comportamento estacional da circulação oceânica superficial no nordeste do Atlântico Tropical é resposta da dinâmica estacional dos ventos na zona e da deslocação meridional da Zona de Convergência Inter-Tropical – ZCIT*” (INDP, 2011).

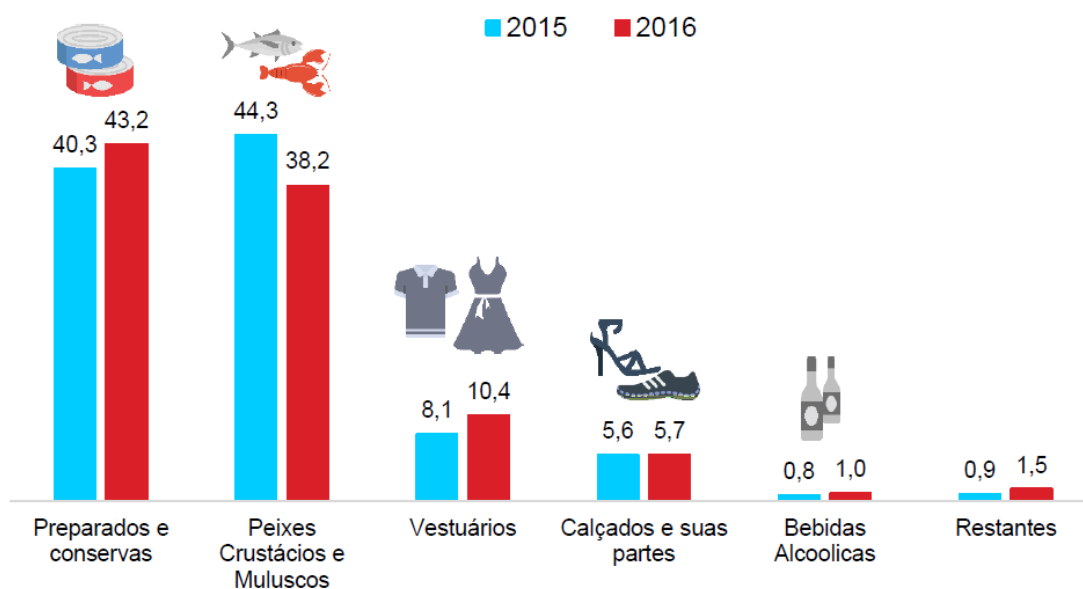
Relativamente a temperatura do mar esta varia entre os 21° C e 22° C na época fria e 23° e 27°C na época quente, “até aos 100 metros de profundidade existe uma forte estratificação da distribuição da temperatura com a camada de mistura variando entre 25 e 40 metros caracterizada com temperaturas a volta de 25° C”, (INDP, 2011).

6.3. Exportações nacionais

A pesca tem grande importância nas exportações de Cabo Verde representando, em 2016, cerca de 81,4% do total das exportações nacionais, 43,2% dos quais referindo-se aos “preparados de conserva” e 38,2% referentes aos “peixes crustáceos e moluscos” (INE-Anuário estatístico de Cabo Verde 2016).

A representatividade do sector das pescas nas exportações nacionais, evidencia a importância deste setor na balança de pagamento de Cabo Verde, representando uma das principais fontes de divisas externas do país.

Figura 2: Exportações Nacionais.



Fonte: Anuário Estatístico 2016.

As exportações de pescado atingiram em 2016 o total de 20,68 milhões de Euros.

Tabela 13: Exportações Nacionais 2016

	QTDE(Ton)	VALOR (EUR)
Peixes frescos ou refrigerados, exceto filetes de peixes e outra carne	0,80	6 892,49
Peixes congelados, exceto os filetes de peixes e outra carne de peixe	17 141,10	20 670 657,05
TOTAL	17 141,90	20 677 549,54

Fonte: adaptado do Anuário estatístico de Cabo Verde 2016 -INE

6.4. Importação de Pescado

Segundo dados do INE, a importação de pescado em 2016 atingiu os 821,05tons que corresponde à aproximadamente 4,26 milhões de Euros.

Tabela 14: Importação de pescado 2016

	QTDE(Ton)	VALOR (EUR)
Peixes vivos	0,35	6 076,27
Peixes frescos ou refrigerados, exceto filetes de	0,06	272,07
Peixes congelados, exceto os filetes de peixe e outra carne de peixe	98,4	493 901,06
Filetes de peixe e outra carne de peixe (picada), frescos, refrigerados ou congelados	305,69	1 683 036,32
Peixes secos, salgados ou em salmoura; peixes fumados, mesmo cozidos...	74,72	475 037,41
refrigerados, congelados, secos	134,56	870 992,61
Moluscos, com ou sem concha, vivos, frescos, refrigerados, congelados, secos,	207,27	732 780,12
Total	821,05	4 262 095,86

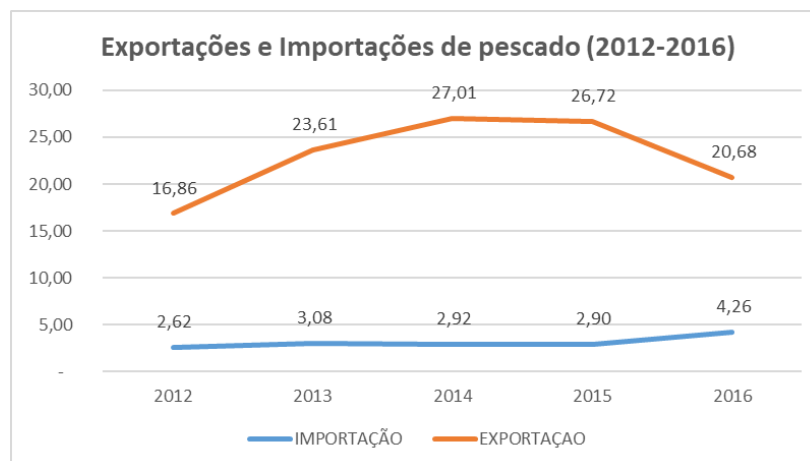
Fonte: adaptado do Anuário estatístico de Cabo Verde 2016 -INE

6.5. Balança comercial do sector das pescas

Dados das pescas de 2012 a 2016 revelam que, a “balança comercial das pescas” é superavitária, ou seja, as exportações são superiores as importações, embora tenha-se

registado um decréscimo nas exportações em 2016 e em sentido contrário foi registado um acréscimo nas importações de pescado.

Figura 3: Balança comercial das pescas (2012-2016)



Fonte: adaptado do Anuário estatístico de Cabo Verde 2016 -INE

6.6. Tipos de Pesca Praticados

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística, a pesca em Cabo Verde pode ser classificada em duas categorias, a pesca artesanal e a pesca semi-industrial/industrial.

A pesca artesanal é caracterizada essencialmente pela utilização de “*embarcações de boca aberta*” direcionada pela pesca costeira, enquanto que, a pesca semi-industrial/industrial é caracteriza-se pela utilização de embarcações maiores com motores internos e com maior autonomia.

6.6.1. Pesca Artesanal

Os dados apresentados pelo Instituto Nacional de Estatística, apontam que, em 2016 havia 1.683 embarcações e um total de 5.078 pescadores. Em termos de distribuição geográfica, a Ilha de Santiago tem maior peso, quer em termos de embarcações, como também, no número de pescadores, representando 35,4% e 36,7% respetivamente do total nacional (anuário estatístico 2016 – INE).

Tabela 15: Número de embarcações e pescadores pesca artesanal (2016).

	Nº de Botes	Nº de Pescadores	Nº Médio de pescadores por embarcação
CABO VERDE	1 683	5 078	3
Santo Antão	156	640	4
S. Vicente	135	514	4
S. Nicolau	101	267	3
Sal	170	482	3
Boavista	140	318	2
Maio	107	229	2
Santiago	596	1 863	3
Fogo	172	514	3
Brava	106	251	2

Fonte: adaptado do Anuário estatístico de Cabo Verde 2016 -INE

6.6.2. Pesca Industrial/semi-industrial

Em 2016 haviam 112 embarcações dedicadas a pesca industrial e semi-industrial na qual empregavam 1.220 pescadores. Em termos de representatividade geográfica a ilha de São Vicente registava cerca de 39,3% do total nacional e a ilha de Santiago representa cerca de 36,9% do total das embarcações nacionais (anuário estatístico 2016 – INE).

Tabela 16: Número de botes e pescadores pesca industrial/semi-industrial (2016).

	Nº de Botes	Nº de Pescadores	Nº Médio de pescadores por embarcação
CABO VERDE	122	1 220	10,0
Santo Antão	6	72	12,0
S. Vicente	48	502	10,5
S. Nicolau	5	58	11,6
Sal	7	63	9,0
Boavista	6	25	4,2
Maio	-	-	-
Santiago	45	456	10,1
Fogo	4	35	8,8
Brava	1	9	9,0

Fonte: adaptado do Anuário estatístico de Cabo Verde 2016 -INE

- **Dados de Captura**

Segundo dados do INE (Instituto Nacional de Estatística) em 2016 registou-se um total de 9.494,42 ton em termos de captura, evidenciando um decréscimo de 33,40% (- 14.256,90 ton) face ao ano de 2015, sendo que, esta diminuição muito se deve à captura industrial, cujo decréscimo registado é de 45,74% (- 4.500,83ton).

Tabela 17: Dados de captura por espécie e tipo de pesca

	Artesanal	Industrial	Total
Tunídeos	1 435,6	3 985,4	5 420,98
Pequenos Pelágicos	869,4	1 078,7	1 948,18
Demersais	1 198,3	204,1	1 402,46
Diversos	619,0	36,1	655,03
Crustáceos e Moluscos	11,7	34,3	46,00
Tubarões	21,8	-	21,77
Total	4 155,9	5 338,6	9 494,42

Fonte: adaptado do Anuário estatístico de Cabo Verde 2016 -INE

- **Setor industrial**

Os dados do setor industrial apontam que os tunídeos têm maior peso nas espécies capturadas em 2016, cerca de 75%, que corresponde a 3.985,4 ton, seguidos dos pequenos pelágicos com 20%, que corresponde à 1.078,7 ton. Por conseguinte as duas espécies correspondem à 90% do total das capturas a nível nacional (anuário estatístico 2016 – INE).

Tabela 18: dados das pescas setor industrial 2016.

	Industrial	%
Tunídeos	3 985,4	75%
Pequenos Pelágicos	1 078,7	20%
Demersais	204,1	4%
Diversos	36,1	1%
Crustáceos e Moluscos	34,3	1%
Tubarões	-	0%
Total	5 338,6	100%

Fonte: adaptado do Anuário estatístico de Cabo Verde 2016 -INE

- **Setor artesanal**

Relativamente ao setor artesanal as capturas por espécies são mais equilibradas, sendo que, os tunídeos representam 35% (1.435,6t on) os demersais representavam cerca de 29% (1.198,3 ton) e os pequenos pelágicos registaram cerca de 21% (869,4 ton), as referidas espécies representa cerca de 85% das capturas da pesca artesanal (anuário estatístico 2016 – INE).

Tabela 19: Dados das Pescas setor artesanal 2016

	Industrial	%
Tunídeos	1 435,6	35%
Pequenos Pelágicos	869,4	21%
Demersais	1 198,3	29%
Diversos	619,0	15%
Crustáceos e Moluscos	11,7	0%
Tubarões	21,8	1%
Total	4 155,9	100%

Fonte: adaptado do Anuário estatístico de Cabo Verde 2016 -INE

6.7. Oportunidades de expansão (internacionalização)

O setor das pescas à semelhança de outros setores da economia Cabo-verdiana, pode beneficiar de um conjunto de regimes e acordos que permite exportar para outros mercados em condições muito vantajosas, no qual destacamos: União Europeia (EU), Estados Unidos da América (EUA), e a Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO), onde as empresas em estudo (as conserveiras) podem exportar os produtos produzidos com taxas alfandegárias baixas e em alguns casos nulas.

6.7.1. União Europeia

Em relação à EU, Cabo Verde beneficia do Sistema de preferências Generalizado (SPG), que tem como objetivo permitir o acesso preferencial ao mercado da EU por parte de países em desenvolvimento, como o objetivo de apoiar na redução da pobreza, promover a boa governação e fomentar o desenvolvimento sustentável.

Neste âmbito e conforme indica o Regulamento (UE) n.º 978/2012, este sistema é composto por três regimes sendo estes: I) Regime Geral do SPG, ii) Regime de incentivos SPG+ e iii) o regime “tudo menos armas”.

- i) **Regime Geral SPG** – “O regime geral deverá ser concedido a todos os países em desenvolvimento que partilhem uma necessidade de desenvolvimento comum e que se encontrem num nível semelhante de desenvolvimento económico”;
- ii) **Regime SPG +:** “Um regime especial de incentivo ao desenvolvimento sustentável e à boa governação”;
- iii) **Tudo menos armas:** “Um regime especial a favor dos países menos avançados”;

Por conseguinte, o sistema de preferências generalizado e em especial o regime **SPG+** possibilita a Cabo Verde exportar produtos para a EU isentos de imposições aduaneiras por partes dos estados recetores.

Ainda dentro deste regime e a nível das pescas, Cabo Verde beneficia de um conjunto de derrogações, conforme aponta o Regulamento de Execução (UE) N° 439/2011 onde se esclarece que:

“A derrogação serve para dar a Cabo Verde o tempo suficiente para se preparar para o cumprimento das normas em matéria de obtenção da origem preferencial. É preciso tempo para assegurar que os esforços de revitalização da frota de pesca local continuam e que Cabo Verde, deste modo, melhora a sua capacidade de fornecer o sector local de transformação das pescas com peixe originário deste país”.

As derrogações por parte da EU têm grande importância, tendo em conta que possibilitam às empresas Cabo-verdianas que exportam para o mercado Europeu acederem às matérias-primas em mercados externos tendo em conta as limitações de acesso as mesmas no mercado interno.

Figura 4: Aplicação dos SPG + nos principais produtos exportados por Cabo Verde

Designação dos produtos	Taxa geral – não UE	SPG +
Conservas de peixe	12,5% a 24%	0%
Peixes frescos e refrigerados	8%	0%
Calçado e partes de calçado	17%	0%
Lagostas frescas e congeladas	12,5% a 20%	0%
Aguardentes e licores	0%	0%
Medicamentos	0%	0%
Café	7,5% a 11,5%	0%
Tabaco n.e.	10% a 74,9%	0%
Especiarias n.e.	0% a 12,5%	0%
Feijão	10%	0%
Pastilhas elásticas (..) de teor, em peso, de sacarose, igual ou superior a 60% (...)	6.30 % + 30.90 EUR / 100 kg MAX 18.20 %	0 % + 30.90 EUR / 100 kg MAX 16.00 %

Fonte: Manual de acesso preferencial aos mercados, EU, EUA e CEDEAO (CVtradeinvest).

6.7.2. CEDEAO

A CEDEAO (Comunidade Económica Dos Estados da África Ocidental), é constituído por 15 estados (Benim, o Burkina Faso, **Cabo Verde**, Côte d'Ivoire, a Gâmbia, o Gana, a Guiné, a Guiné-Bissau, a Libéria, o Mali, o Níger, a Nigéria, a Serra Leoa, o Senegal e o Togo), com uma população de cerca de 300 milhões de habitantes e um PIB de 734,8 Bilhões de dólares americanos.

O tratado de 06 de Julho assinado em Abuja, estabelece a criação de um bloco económico único, tem como objetivo central a livre circulação de pessoas, bens, serviços e capitais.

A nível das trocas comerciais, a CEDEAO tem pela frente um importante desafio na consolidação da união aduaneira, tendo sido criados mecanismos importantes para o efeito, nomeadamente, a adoção em 2006 da taxa exterior comum (TEC), cuja implementação teve início em Janeiro de 2015, e em Dezembro de 2017 foi adotado o código aduaneiro comum.

A consolidação de união aduaneira entre os estados membros da CEDEAO, constitui uma importante “janela de oportunidade” (300 milhões de habitantes) para as empresas

Cabo-verdianas em especial as conserveiras, que poderão aproveitar do Know-how acumulado exportando para mercados internacionais, nomeadamente o mercado Europeu e Americano, mas também aceder a matérias-primas com custos relativamente baixos.

Aperar da oportunidade que se verifica na CEDEAO, convém realçar que existem alguns constrangimentos no que tange as trocas comerciais com a região. Os problemas de transporte são apontados como o principal entrave as trocas comerciais entre Cabo Verde e os outros estados membros da CEDEAO, tendo em conta que, não existe uma regularidade de transportes marítimos e aéreos, alias essa fraqueza é reconhecida quer pelo Governo de Cabo Verde como também pela comissão que preside a CEDEAO.

6.7.3. Estados Unidos da América

A lei do *African Growth and Opportunity Act* (AGOA) foi assinada em 18 de Maio de 2000 e tem como objetivo fomentar o desenvolvimento e crescimento aos Estados da Africa Subsaariana possibilitando a exportação de bens para os EUA beneficiando de isenções de taxas aduaneiras. De referir que atualmente 45 estados (incluindo Cabo Verde beneficiam do referido regime) estes estados têm que ser elegíveis no SPG para terem acesso ao AGOA.

Atualmente estão elegíveis 41 países da Africa subsaariana, sendo estes, Angola; Benin; Botsuana; Burkina Faso; Burundi; Camarões; Cabo Verde; República Centro-Africana; Chade; Comores; República do Congo; Costa do Marfim; Djibouti; Etiópia; Gabão; Gana; Guiné; Guiné-Bissau; Quênia; Lesoto; Libéria; Madagáscar; Malawi; Mali; Mauritânia; Maurício; Moçambique; Namíbia; Níger; Nigéria; Ruanda; São Tomé e Príncipe; Senegal; Serra Leoa; África do Sul; Suazilândia; Tanzânia; Togo; Uganda; Zâmbia. A elegibilidade ou a suspensão dos países é determinada pelo presidente dos EUA mediante um conjunto de critérios e requisitos.

De acordo com a consulta feita ao “*Harmonized Tariff Schedule*” dos EUA verificamos que os produtos comercializados pelas conserveiras nacionais são isentas no regime SPG e também em alguns casos devido ao AGOA.

Em resumo e conforme constatado, as empresas conserveiras nacionais tem ao seu dispor um conjunto de mecanismos que lhes permitem aceder a 3 grandes mercados (EU, EUA e CEDEAO) com isenções de taxas aduaneiras permitindo maior competitividades dos produtos no processo de internacionalização. Neste ponto, entende-se que, dada a dimensão reduzida do mercado nacional, o processo de internacionalização deve configurar como sendo prioritário para a sustentabilidade das conserveiras nacionais.

6.8. Requisitos sanitários e certificações

Para produzir e disponibilizar os produtos para o mercado interno e, sobretudo, para a exportação, as conserveiras têm que cumprir um conjunto de normas, nomeadamente:

Sistema Nacional de Qualidade: encontra-se sob tutela da Agência de Regulação e Supervisão de Produtos Farmacêuticos e Alimentares (ARFA) e que tem como “objetivo tratar das questões ligadas com a qualidade, tendo como pilares a Normalização, Metrologia e Avaliação da Conformidade (incluindo a acreditação)”.

- i) De acordo com a ARFA a normalização visa estabelecer um conjunto de normas de modo a “assegurar o reconhecimento mútuo, a compatibilidade, a disseminação de tecnologias, a segurança e também a proteção do consumidor, e também do ambiente”.
- ii) Metrologia: segundo a ARFA a utilização de equipamentos laboratoriais, pesquisas e metodologias científicas tem como base a adoção de padrões nacionais mas sobretudo padrões internacionais, sendo que, o sistema de medição é regulado a nível internacional pelos seguintes organismos: BIPM – *Bureau International des Poids e Mesures*; OILM – Organização Internacional de Metrologia Legal ; e ILAC – Organização para a Acreditação de Laboratórios.
- iii) Avaliação da conformidade- segundo a ARFA “é a demonstração de que são cumpridos os requisitos especificados relativos a um produto, processo, sistema, pessoa ou organismo”, que estão assentes nos seguintes domínios: Certificação de produtos, pessoas e sistemas de gestão, inspeção, testes, acreditação.

Neste quadro, podemos concluir que o país está dotado de ferramentas que permitem a certificação dos produtos nacionais de modo a assegurar o cumprimento das exigências internacionais em termos da qualidade dos produtos.

Não obstante, o Sistema Nacional de Qualidade estar alinhado com os padrões internacionais, os produtos (as conservas) devem preencher um conjunto de requisitos exigidos pelos principais destinos das exportações (Europa e EUA), conforme abaixo indicado.

- **Requisitos Sanitários exigidos pela EU**

A União Europeia através do regulamento nº 104/2000, que estabelece a organização comum de mercado no setor dos produtos da pesca e da agricultura, aponta que o objetivo é “*aplicação de normas comuns de comercialização para os produtos em causa; a aplicação destas normas deverá ter por efeito eliminar do mercado os produtos de qualidade não satisfatória e facilitar as relações comerciais na base de uma concorrência leal*”. Conforme artº 7 do referido regulamento, as exigências são extensíveis aos estados não membros que exportam para a comunidade.

- **Requisitos sanitários exigidos pelos EUA**

Neste quadro os EUA possuem um conjunto de organismos que fiscalizam e fazem a devida triagem de modo a impossibilitar que produtos que não cumprem os requisitos mínimos possam entrar no referido país. Conforme referenciado no quadro do AGOA os seguintes organismos controlam os produtos exportados para os EUA:

- i) *U.S. Animal & Plant Health Inspection Service;*
- ii) *U.S. Fish & Wildlife Service;*
- iii) *U.S. Food & Drug Administration* iv) *U.S. Food Safety & Inspection Service;*

Para além de cumprir com as exigências das entidades reguladoras nacionais e dos organismos dos países recetores, as conserveiras nacionais têm apostado nas certificações conforme as normas internacionais, sendo que, a FRESCOMAR está certificada com a ISO

14000, SA 8000:2014 e IFS Food (segundo a empresa, a FRESCOMAR é das poucas empresas em África que possui a certificação SA8000:2014).

6.9. Sustentabilidade do setor

Um dos principais desafios do sector das pescas em Cabo Verde e em especial as conserveiras, prende-se com a sustentabilidade, que assume um aspeto essencial considerando a dependência do mercado externo para aquisição de matérias-primas, a dependência das derrogações da União Europeia, e, sobretudo, devido as mudanças climáticas, que fazem com que haja escassez de matérias-primas a nível internacional.

Uma das saídas para a sustentabilidade reside na aquacultura, segundo a *Food Agriculture Organization of the United Nations* (FAO). A aquacultura é uma necessidade e um desafio para Cabo Verde que visa sobretudo a criação de condições de prevenção e adaptação ao problema de escassez de recursos naturais e empobrecimento da biodiversidade. Conforme esclarece ainda o organismo internacional, Cabo Verde dava em 2010 os primeiros passos no projeto de aquacultura com a capacitação do país junto de parceiros internacionais.

Ainda dentro deste quadro, a FAO esclarece também que, a implementação da aquacultura em Cabo Verde, possibilita um conjunto de vantagens ao país, nomeadamente:

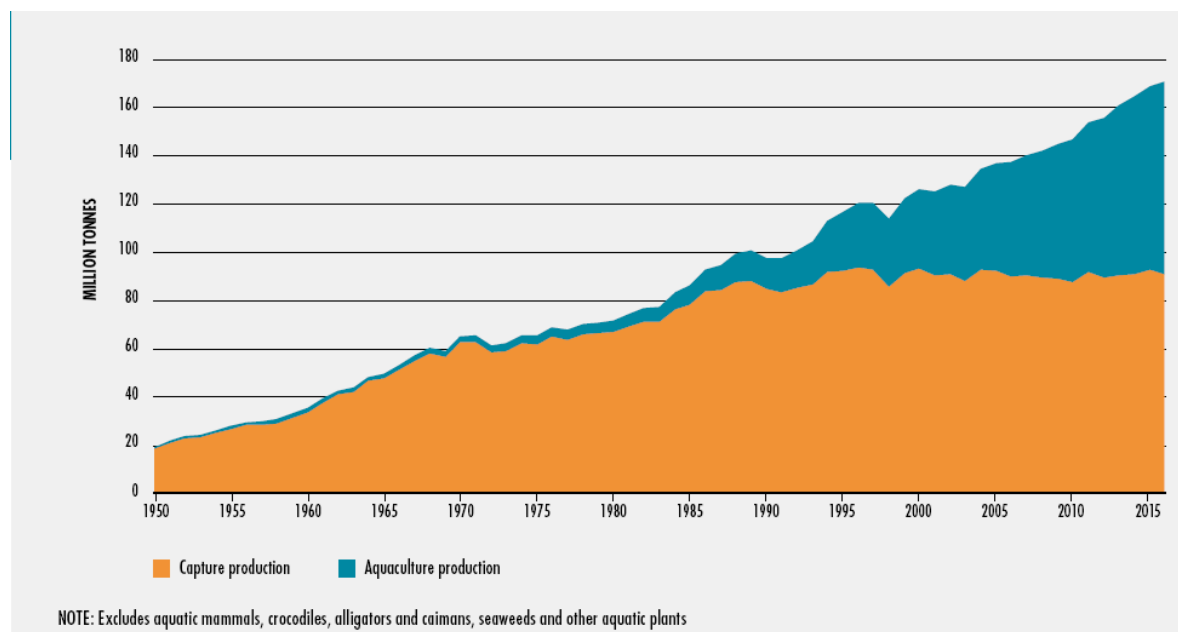
- i) Aumentos das exportações;
- ii) Diminuição das importações;
- iii) Capacidade em satisfazer a procura de produtos do mar com maior valor comercial (camarão e lagosta);
- iv) Diminuição da escassez de iscas e evitar a captura de peixes em fase de crescimento;
- v) Aumentar a captura do atum.

O relatório, *The State of World Fisheries and Aquaculture 2018* da FAO, realça o crescimento da aquacultura desde dos anos 2000 até 2016, sendo que, em 2016 a produção através de aquacultura (incluindo plantas marinhas) atingiu os 110.2 milhões de toneladas

com um valor de mercado estimado em 243.5 bilhões de dólares americanos. O referido relatório aponta ainda que, a taxa de crescimento tem sido moderada nos últimos anos em comparação com os anos 80 e 90 do SEC. XX onde o crescimento médio era de 10.8% e 9.5% respectivamente, sendo que, atualmente situa-se em torno dos 5.8%.

Conforme aponta a FAO, a produção de peixes atingiu em 2016, 171 milhões de toneladas, sendo que, a aquicultura representou 47% do total.

Figura 5: Dados de captura e aquicultura (1950-2015)



Fonte: FAO - *The State of World Fisheries and Aquaculture 2018*.

Neste quadro e com base nos dados apresentados pela FAO, torna-se importante as conserveiras nacionais encararem a aquicultura como sendo um desafio à sustentabilidade das mesmas, de referir que em Dezembro de 2018 foi produzida o primeiro lote da fazenda de camarão em São Vicente o que demonstra que aquicultura é uma saída viável as empresas nacionais do setor das pescas.

I. PARTE

1. Identificação da Empresa

Nome _____.

2. Nº de trabalhadores: _____.

3. Habilitações Literárias

Percentagem/número de trabalhadores com ensino Básico _____.

Percentagem/número de trabalhadores com ensino secundário _____.

Percentagem/número trabalhadores com ensino Universitário _____.

4. Estrutura etária (em percentagem/número)

18 - 30 (anos) _____.

30 - 40 (anos) _____.

40 -50 (anos) _____.

Mais de 50 Anos _____.

5. Antiguidades (nº de trabalhadores)

< 1 ano _____.

1-3 anos _____.

3 – 5 anos _____.

5 - 10 anos _____.

10 - 15 anos _____.

15 - 20 anos _____.

> 20 anos _____.

6. A entidade costuma promover ações de formação para reforçar as competências dos seus RH? Se sim, com que frequência?

- A – Mensal
B – Trimestral
C – Semestral
D – Anual
E – Não se aplica.

7. Existem políticas de incentivos na sua empresa? como são aplicados nos diferentes níveis da empresa.

8. Volume de negócios, ativos e capital próprio (último ano económico apurado)

Volume de negócios _____ ECV
Faturação no mercado nacional _____ (%)
Faturação no mercado Internacional _____ (%)
Total dos Ativo: _____ ECV
Total de capital próprio _____ ECV

9. Aquisição de Matérias Primas:

Compra de matérias-primas no mercado Nacional _____ (%)
Compra de matérias-primas no mercado Internacional _____ (%)

10. Como caracteriza o estilo de liderança praticado na sua empresa?

11. Estrutura Organizacional

Não definida
Estrutura Simples
Linear com vários Níveis
Divisional por produtos
Divisional por áreas de negócio
Matricial

12. A empresa elabora estudos de mercado? _____, se sim, com que periodicidade:

- A – Mensal
B – Trimestral
C – Semestral

D – Anual

E – Não se aplica.

13. A empresa utiliza técnicas de *Benchmarking* com vista a adotar as melhores práticas do mercado_____.

14. Existe uma gestão baseada em indicadores? Se sim, como estes indicadores estão divididos pelas diversas áreas dentro da empresa.

15. A estratégia é comunicada a todos os colaboradores da empresa?

_____.

16. Os projetos implementados decorrem exclusivamente do definido em termos do planeamento estratégico?

A. Sim, sempre: _____.

B. Em parte. Só os considerados mais estruturais_____

C. Em parte, não sendo fácil identificar os que decorrem do Planeamento Estratégico e os que são ocasionais ou operacionais_____

D. Não, nunca: _____

17. A estratégia da empresa privilegia, de algum modo, a expansão para novos mercados?

_____.

18. A estratégia da empresa aposta na inovação tecnológica?

_____.

19. No seu entender, quais os principais desafios/constrangimentos que a sua empresa enfrenta:

- I. _____.
- II. _____.
- III. _____.
- IV. _____.
- V. _____.

II. PARTE – Recursos e competências da Organização.

1. Avaliação dos recursos

Categ.	Recursos/capacidades	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explorado
Financeiros	Financiamento Bancário				
	Financiamento através dos acionistas				
	Retenção de dividendos				
	Incentivos fiscais				
Físicos	Fabrica (capacidade instalada)				
	Localização das instalações				
	Acesso às matérias-primas				
	Gestão de stock				
	Rede de distribuição				
Humanos	Equipamentos				
	Políticas de incentivos				
	Formação e treinamento				
	Estilo de liderança				
	Rotinas Organizacionais (curva da experiência)				
	Mão-de-Obra especializada				
Organizacionais	Conhecimento				
	Rede de clientes				
	Cultura empresarial				
	Sistema de planeamento controlo				
	Utilização de sistemas de Informação no apoio à tomada de decisão				
	Marca (facilmente reconhecidas perante outros concorrentes)				
	Relacionamento com fornecedores				
	Perceção de Qualidade dos Produtos por parte dos clientes				
	Reputação junto dos Clientes				
	Sistema de gestão de qualidade				
	Programa de inovação				
	Políticas de divulgação dos produtos				
	Estrutura Organizacional				
	Desenvolvimentos de novos produtos				
Planeamento das vendas e objetivos					

