



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Caraterização dos Canais de Comercialização do
Vinho no Alentejo: Uma abordagem com base na
Teoria dos Custos de Transação***

Ana Luísa Simões Rebocho

Orientação

Prof. Doutor Rui Manuel de Sousa Fragoso

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Marketing*

Dissertação

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Caraterização dos Canais de Comercialização do
Vinho no Alentejo: Uma abordagem com base na
Teoria dos Custos de Transação***

Ana Luísa Simões Rebocho

Orientação

Prof. Doutor Rui Manuel de Sousa Fragoso

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Marketing*

Dissertação

Évora, 2018

Dedico este trabalho à minha família.

Resumo

O setor do vinho tanto em Portugal como no Alentejo tem vindo a afirmar-se ao longo dos anos com produtos genuinamente únicos que têm ganho reputação no mercado doméstico e no mercado externo. O potencial de diferenciação e a reduzida dimensão do mercado nacional para absorver adequadamente a produção, leva à necessidade de uma estratégia de consolidação no mercado externo. Desta forma, é importante uma gestão eficiente dos canais de comercialização.

Deste modo, este estudo tem como objetivo caracterizar a estrutura dos canais de comercialização das empresas do setor do vinho no Alentejo e avaliar o seu nível de integração. Para além de compreender o nível de integração dos canais de comercialização dos vinhos e as principais razões que o determinam, definiram-se quatro objetivos específicos: a) Identificar os canais de comercialização utilizados pelas empresas e a forma como os agentes se relacionam neles; b) Avaliar a influência que o grau de incerteza tem no nível de integração dos canais de comercialização; c) Avaliar a influência que a especificidade dos ativos tem o nível de integração dos canais de comercialização e; d) Avaliar como é que a frequência das transações afeta o grau de integração dos canais de comercialização.

A metodologia utilizada seguiu uma abordagem mista, baseada na análise qualitativa e na análise quantitativa. A primeira teve em conta a realização de entrevistas (reuniões) com especialistas do setor e a última a elaboração de um questionário para aplicar a uma amostra de empresários do setor do vinho no Alentejo.

Os resultados obtidos parecem indicar, como era esperado, que as empresas não utilizam unicamente um canal de comercialização de exportação. E ao contrário do que é referido na literatura, as empresas objeto de estudo geralmente não coordenam as suas transações através de contratos. No que respeita ao poder exercido no canal, este poderá variar em função do tipo de canal e do tipo de contrato. Os resultados permitiram ainda concluir que a incerteza afeta os custos de transação, bem como os ativos específicos, nomeadamente associados aos recursos humanos. Verificou-se também que quanto maior for a frequência das transações, maior é o nível de integração dos canais de comercialização.

Palavras-chave:

Canais de Comercialização, Teoria dos Custos de Transação, Setor do Vinho

Title: Characterization of the Wine Marketing Channels in Alentejo: An approach based on Transaction Costs Economy Theory

Abstract

In Portugal as in Alentejo the wine sector has been affirmed with genuine and unique products, which have gained a reputation in both the household market and foreign market. The potential for differentiation and a small size of the household market to absorb production lead to a consolidation strategy in the foreign markets. Thus, an efficient management of marketing channels is important.

Therefore, this study aims to characterise the marketing channels structure of the wine sector in Alentejo, and assess its integration level. In addition, to understand the marketing channels protection level of the wines in Alentejo and the main reasons that determine them, four specific objectives were defined: a) identifying the marketing channels that are used by wine companies and how the channels' agents are related among them to make the transactions; b) assessing the influence of uncertainty on the marketing channels integration; c) assessing the influence of asset specificity on the marketing channels integration; and d) assessing how transaction frequency affects the marketing channels integration.

The methodology followed a mixed approach based on the qualitative and quantitative analyses. The former took into account interviews (meetings) with experts from the wine sector, and the latter comprised a survey to be applied in a sample of wine producers from Alentejo.

As expected, the results indicate that wine companies do not use only one kind of channel to export. Contrary to the literature, the studied wine companies generally do not make the coordination of their transactions by using contracts. With regards the marketing channel power, it may vary with the type of channel or contract used. The results still allowed conclude that uncertainty affects the transaction costs, as well as the specific assets, namely the human resources. One also verified that as greater is the transaction frequency higher is the marketing channels integration.

Keyword:

Marketing Channels, Transaction Costs Theory, Wine Sector

Agradecimentos

Quero desde já demonstrar o meu profundo agradecimento ao Professor Doutor Rui Fragoso como meu orientador, por todo o apoio dado e, pela paciência e inteligência com que orientou um trabalho onde surgiram alguns contratemplos.

Agradeço à Comissão Vitivinícola Regional do Alentejo (CVRA), nomeadamente ao Engenheiro Francisco Mateus (Presidente da CVRA), ao Engenheiro João Barroso (Gestor de Sustentabilidade da CVRA) e ao Engenheiro Tiago Caravana (responsável de Marketing da CVRA) por todo o apoio dado, sempre disponíveis a prestar auxílio em todas as questões que foram solicitadas. Sem a vossa ajuda este trabalho não teria sido possível.

Quero também demonstrar a minha gratidão às empresas que colaboraram no estudo e dispensaram alguns minutos do seu tempo para responder ao questionário.

Aos meus amigos e familiares por terem estado presentes e me motivaram a terminar este percurso. Um especial obrigado aos meus pais e ao meu irmão. Por último, e não menos importante, ao Alexandre, pela paciência e calma transmitidas nos momentos em que as coisas correram menos bem.

ÍNDICE

Índice de Anexos	11
Índice de Figuras	12
Índice de Tabelas.....	13
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	14
1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	15
1.2. Formulação do Problema, dos Objetivos e das Hipóteses.....	16
1.3. Metodologia	19
1.4. Estrutura do Trabalho	19
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	21
2.1 Canais de Comercialização	21
2.1.1 Funções dos canais de comercialização.....	23
2.1.2 Estrutura dos canais de comercialização.....	27
2.1.3 O Poder de canal.....	30
2.2 Teoria dos Custos de Transação.....	33
2.2.1 Os pressupostos comportamentais	36
2.2.2 As características das transações	39

2.2.3	Formas de governança das transações.....	41
3.	CARATERIZAÇÃO DO SETOR VITIVINÍCOLA	44
3.1	Enquadramento Mundial	44
3.2	Caraterização do Setor em Portugal	46
3.2.1	Área de Vinha.....	46
3.2.2	Produção de Vinho.....	47
3.2.3	Estrutura Empresarial	48
3.2.4	Consumo	49
3.2.5	Comércio Internacional.....	49
3.2.6	Organização do Setor.....	50
4.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	53
4.1	Objetivos do Estudo e Hipóteses	53
4.2	<i>Design</i> da Investigação	54
4.3	Recolha de Dados	55
4.3.1	Amostra.....	55
4.3.2	Estrutura do questionário.....	56
5.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	63
5.1	Caraterização das Empresas e do Processo de Exportação.....	63
5.2	Canais de Comercialização de Exportação	69

5.3	A Incerteza das Transações	74
5.4	A Especificidade dos Ativos	75
5.5	A Frequência das Transações	77
5.6	Perspetivas para o Futuro	79
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
6.1	Conclusão	81
6.2	Limitações ao Estudo.....	83
6.3	Pesquisas Futuras	84
	BIBLIOGRAFIA.....	85
	ANEXOS	91

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A - Tabelas Complementares ao Capítulo 3: Caraterização do Setor Vitivinícola.....	92
Anexo B – Questionário.....	99
Anexo C – Classificação das Variáveis.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxos de Marketing.....	24
Figura 2 – Canais de Comercialização Curtos e Longos.....	28
Figura 3 – Canais de Comercialização Exclusivos, Seletivos e Intensivos.....	29
Figura 4 – Canais de Comercialização Duais.....	30
Figura 5 – Repartição da Área de Vinha por Região.....	46
Figura 6 – Evolução da Produção e Consumo de Vinho em Portugal.....	49
Figura 7 – Cadeia de Valor do Vinho.....	52

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução da Produção por Região Vitivinícola (em volume – hectolitros).....	47
Tabela 2 – Evolução da Estrutura Empresarial.....	48
Tabela 3 – Número de Inscrições por Atividade Económica e por Região Vitivinícola.....	51
Tabela 4 – Caracterização das Empresas: Produção, Vendas e Volume de Negócios.....	64
Tabela 5 – Caracterização das Empresas: Funcionários, Forma de Constituição e Exportação....	64
Tabela 6 – Características dos Empresários.....	65
Tabela 7 – Experiência na Exportação.....	66
Tabela 8 – Peso da Exportação no Volume de Negócios.....	66
Tabela 9 – Peso da Exportação por Destino.....	67
Tabela 10 – Peso da Exportação por Acondicionamento.....	68
Tabela 11 – Canais de Exportação Utilizados.....	69
Tabela 12 – Contratos Utilizados por Canal de Comercialização.....	71
Tabela 13 – Poder nos Canais de Comercialização.....	72
Tabela 14 – Incerteza nos Canais de Comercialização.....	74
Tabela 15 – Especificidade dos Ativos nos Canais de Comercialização.....	76
Tabela 16 – Frequência das Transações nos Canais de Comercialização.....	78
Tabela 17 – Perspetivas para o Futuro.....	79

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

Bn EUR – Biliões de euros

CVRA – Comissão Vitivinícola Regional Alentejana

IVV – Instituto da Vinha do Vinho

Mhl – Milhões de hectolitros

Kha – Milhares de hectares

OIV – Organisation Internationale de la Vigne et du Vin

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

Em Portugal, o setor do vinho tem um forte impacto na economia nacional. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2016) o vinho foi o 9º principal produto comercializado para mercados externos.

Segundo dados revelados pelo Instituto da Vinha e do Vinho (2015), a produção de vinho em 2015 foi de 6.206 mhl e o consumo foi de 4.940 mhl, sendo que para além dos vinhos serem um dos principais bens exportados por Portugal são também dos produtos que registam os maiores valores de excedentes comerciais (Instituto Nacional de Estatística, 2016).

De acordo com a mesma fonte, o valor da exportação de vinhos tem aumentado continuamente desde 2011, sendo de referir que as quantidades exportadas diminuíram, mas o valor unitário do vinho aumentou. Importa ainda salientar que os principais mercados de destino do vinho em termos do valor total exportado são o mercado Francês (14,9%), Reino Unido (10,6%), Angola (9,9%) e Estados Unidos da América (9,3%).

Estes números mostram a importância e a dinâmica do setor do vinho em Portugal e para o qual o País dispõe de fatores de competitividade relevantes. As condições naturais, nomeadamente o clima, os solos e a grande variedade de castas, permitem obter produtos genuinamente únicos. A elevada reputação mesmo nos mercados externos, bem como a ligação ao setor do turismo, proporcionam também um posicionamento diferenciado. Este potencial de diferenciação e a reduzida dimensão do mercado nacional para absorver e valorizar adequadamente a produção, aconselham a uma estratégia de expansão e de consolidação das posições também no mercado externo.

Esta estratégia de consolidação leva a que seja imprescindível o estudo dos canais de comercialização utilizados pelas empresas no mercado externo. As decisões que se tomam ao nível dos canais de comercialização podem ditar o sucesso ou o fracasso das empresas, dado que são a forma de elas colocarem os seus produtos à disposição dos clientes. A competitividade dos mercados obriga a que as empresas ofereçam ao cliente final a melhor relação custo/benefício e a escolha dos canais de comercialização têm um impacto direto nesta relação.

1.2. Formulação do Problema, dos Objetivos e das Hipóteses

O setor do vinho Português tem vindo a afirmar-se a nível internacional, sendo que as exportações refletem a importância que o setor tem na economia nacional. O Alentejo é uma das maiores regiões vitivinícolas do país e, os vinhos aqui produzidos são reconhecidos como produtos de elevada qualidade. O potencial de diferenciação do vinho Alentejano aliado à reduzida dimensão do mercado nacional para absorver a totalidade da produção leva a encarar a exportação como uma estratégia necessária. No entanto, as particularidades dos processos de exportação colocam o problema do nível de integração dos canais de comercialização, que neste estudo encerra as seguintes questões de pesquisa:

- i) Que canais de comercialização são utilizados nas empresas do setor do vinho no Alentejo na exportação dos seus produtos?
- ii) Como é as empresas do setor do vinho no Alentejo se relacionam com os outros agentes nos canais de comercialização?

Existem na literatura vários estudos que relacionam a teoria dos custos de transação com questões relacionadas com os canais de comercialização, nomeadamente os custos de transação nos mercados internacionais (Klein, Frazier & Roth, 1990) e a escolha de canais para a minimização dos custos de transação (Kabadayi, 2011). Neste estudo, pretende-se determinar o nível de integração dos canais de comercialização usados na exportação do vinho no Alentejo, tendo como base a teoria dos custos de transação. Uma das razões da sua realização prende-se com a falta de informação na literatura relativa aos canais de comercialização de exportação no setor vinho no Alentejo. Deste modo, o estudo realiza a caracterização da estrutura dos canais de comercialização das empresas do setor do vinho no Alentejo, com base no seu nível de integração. Portanto, pretende-se conhecer o nível de integração dos canais de comercialização e compreender as principais razões que o determinam. Este objetivo encerra os seguintes objetivos específicos:

- i) identificar os canais de comercialização utilizados pelas empresas e a forma como se relacionam com os outros agentes nos canais;
- ii) avaliar a influência que o grau de incerteza tem no nível de integração dos canais de comercialização.

- iii) avaliar a influência que a especificidade dos ativos tem no nível de integração dos canais de comercialização.
- iv) avaliar como é que a frequência das transações afeta o grau de integração dos canais de comercialização.

Hipóteses

De forma a atingir os objetivos propostos definiram-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 – Quanto maior for a especificidade dos ativos envolvidos numa transação, maior será a probabilidade das empresas optarem por uma estrutura de integração vertical.

Nos mercados fortemente competitivos existe uma maior facilidade em substituir intermediários desta forma, a empresa consegue limitar os comportamentos oportunistas por parte de outros membros do canal.

Quando um membro do canal necessita realizar investimentos em ativos específicos, as situações de oportunismo aumentam drasticamente pois, aumentam substancialmente os custos de formar uma nova relação com um novo agente. Perante esta situação, e principalmente quando se realizam transações para mercados externos, as empresas tendem a optar por formas de integração vertical (Klein *et al.*, 1990).

Quando os ativos específicos são afetos a uma transação com outro agente que não aquele para que foi feito o investimento, existem perdas substanciais logo, estas reduzem as situações de troca de agentes (Shervani, Frazier & Challagalla, 2007).

Desta forma prevê-se que quando a especificidade dos ativos é elevada, as empresas tendem a fazer uma maior integração dos seus canais de forma a minimizarem os seus custos de transação.

Hipótese 2 – Quanto maior for a frequência das transações entre os agentes, maior a probabilidade das transações serem coordenadas através de formas híbridas (contratos).

Quando a frequência das transações é elevada espera-se que as transações sejam coordenadas através de contratos pois, quanto maior for o número de transações menor serão

os custos das transações, uma vez que os agentes tendem a desenvolver reputação, o que diminui as atitudes oportunistas (Williamson, 1985).

Os agentes que realizam transações com mais frequência tendem a ter custos mais reduzidos uma vez que podem beneficiar de economias de escala. Os contratos restringem os comportamentos oportunistas pois, um comportamento deste tipo poderá implicar a interrupção das transações e a consequente perda de ganhos futuros. Desta forma, os agentes tendem a salvaguarda-se através de formas híbridas.

Hipótese 3 – Quanto maior for o grau de incerteza que envolve as transações, maior será o grau de integração dos canais.

A incerteza surge quando as circunstâncias que envolvem as transações não são totalmente reconhecidas. Existem fatores internos às próprias empresas que são impossíveis de prever (Olmos, Martínez & Escuer, 2009).

Por outro lado, a incerteza dos fatores externos está também bastante presente, sendo que existe uma certa dificuldade em prever situações futuras pois, o mercado é bastante dinâmico e complexo e quando as transações se efetuam nos mercados externos a complexidade aumenta substancialmente.

Desta forma, altos níveis de incerteza irão potenciar comportamentos oportunistas, uma vez que existirá assimetria de informação. Esta situação poderá ser combatida através da integração vertical ou de restrições verticais como contratos (Shervani *et al.*, 2007).

Hipótese 4 – Quanto maior for o volume de canal de uma empresa, mais poder esta terá para influenciar as estratégias do canal.

As empresas que possuam um maior volume de canal serão aquelas que possuirão um maior poder no canal. Segundo Frago (2013) as empresas com maior poder serão aquelas que mais influenciam o canal.

Uma vez que as empresas dependem umas das outras para fazer chegar o produto aos clientes (Huo, Flynn & Zhao, 2017), as empresas que consigam um elevado volume de canal conseguem fazer uso das economias de escala e, desta forma, conseguem diminuir os seus

custos totais (Klein *et al.*, 1990). Quanto mais elevado for o volume mais peso a empresa terá no canal e por conseguinte mais poder ela terá sobre os restantes membros do canal.

1.3. Metodologia

A fim de caracterizar a estrutura dos canais de comercialização das empresas vitivinícolas com base na teoria dos custos de transação utilizou-se uma abordagem mista, baseada na análise quantitativa e qualitativa. Para isso, e após várias reuniões com elementos da Comissão Vitivinícola Regional Alentejana, elaborou-se um questionário que foi entregue a todos os produtores de vinho inscritos na base da Comissão Vitivinícola da Região Alentejo (CVRA). Tendo em conta os objetivos do estudo, o questionário foi organizado nos seguintes quatro grupos de questões:

- 1) *Caraterísticas da empresa e do empresário/ gestor;*
- 2) *Caraterísticas do processo de exportação;*
- 3) *Caraterísticas das transações (frequência, especificidade dos ativos e incerteza);*
- 4) *Perspetivas para o futuro.*

1.4. Estrutura do Trabalho

Este trabalho encontra-se organizado em seis capítulos. O primeiro capítulo introdutório apresenta um breve enquadramento do tema da dissertação e as razões que levaram à sua escolha. A seguir apresenta-se a formulação do problema de estudo, dos objetivos e das hipóteses e faz-se uma breve referência à metodologia utilizada.

O segundo capítulo contém uma revisão bibliográfica sobre o quadro teórico de análise e está organizado em duas partes. Uma em que se apresentam teorias relativas aos canais de comercialização e a outra relativa à teoria dos custos de transação. Na primeira são abordados temas como as funções da comercialização, a estrutura dos canais de comercialização e o poder de canal. Quanto à segunda parte, a pesquisa desenvolveu-se no sentido de abordar os

pressupostos comportamentais da teoria dos custos de transação, as características das transações e as formas de governança das transações.

O terceiro capítulo é relativo à caracterização do setor vitivinícola em Portugal. Neste capítulo é feito um enquadramento internacional e caracteriza-se o setor em Portugal em termos da área de vinha, da produção de vinho, da estrutura empresarial, do consumo e do comércio internacional de modo a tentar compreender também o posicionamento do setor no Alentejo.

No quarto capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a elaboração da dissertação, nomeadamente, o tipo de abordagem, o *design* da investigação e a recolha de dados.

No quinto capítulo é apresentada a análise dos resultados obtidos onde é feita uma caracterização das empresas bem como dos empresários, são caracterizados os canais de comercialização de exportação e é avaliada a influência que a incerteza das transações, a especificidade dos ativos e a frequência das transações têm nos canais de comercialização de exportação do vinho no Alentejo. Avaliam-se ainda as perspetivas dos empresários para o ano de 2018 em relação à expansão do negócio e à atividade de exportação.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo faz-se o enquadramento teórico da temática em estudo. O capítulo está organizado em duas partes, sendo que a primeira aborda os canais de comercialização com especial enfoque nas funções de comercialização, na estrutura dos canais e no poder de canal. A segunda parte aborda a teoria dos custos de transação, nomeadamente os pressupostos comportamentais, as características das transações e as formas de governança das transações.

2.1 Canais de Comercialização

Segundo Corey, Céspedes & Rang (1989) os canais de comercialização são redes de agentes através das quais os produtos fluem dos produtores até aos consumidores finais. Para Kumar, Scheer & Steenkamp (1995), os canais de comercialização são conjuntos de organizações que operam de forma interdependente para tornar os produtos e serviços dos produtores disponíveis aos consumidores finais.

Pelton, Strutton & Lumpkin (1997) definiram os canais de comercialização como relações de trocas que agregam valor ao produto. Rosembloon (1999) considera que os canais de comercialização são entidades externas que a empresa utiliza para atingir os seus objetivos comerciais.

Portanto, é através dos canais de comercialização que os produtores fazem chegar os seus produtos aos consumidores finais. Nesta perspetiva, os canais de comercialização são determinantes para a criação de vantagens competitivas. Por isso, as empresas devem planear cuidadosamente os seus canais de comercialização sob pena destes poderem ditar o seu sucesso ou o seu fracasso.

Segundo Palmatier, Kozlenkova & Samaha (2014) nos canais de comercialização processam-se várias atividades desde o ponto de produção do produto ou serviço até ao consumidor final. Tradicionalmente os canais são divididos em três partes principais que incluem produtores, intermediários (agentes distribuidores, armazenistas e retalhistas) e consumidores finais (consumidores individuais ou empresas).

De acordo com Kraft, Goetz, Mantrala, Sotgiu & Tillmanns (2015) e Kozlenkova, Lee & Palmatier (2015), nas últimas décadas a investigação sobre canais de comercialização tem-se centrado principalmente em domínios relacionados com o poder de canal e as relações de dependência, resultados relacionais, conflitos, mecanismos de controlo, estrutura e seleção de canais de negociação.

Desde o trabalho de Alderson (1957), que o poder de canal tem sido um constructo central no estudo dos canais de comercialização. Segundo Gaski (1984) e Berman (1996), o poder de canal refere-se, de forma geral, à capacidade de fazer com que alguém faça algo que não teria feito sem essa influência.

Os resultados relacionais referem-se ao estudo das formas como se processa a transferência de valor entre membros independentes do canal e em que as interações e associações de pessoal afetam os mecanismos de governança das relações (Frazier, Sawhney & Shervani, 1990).

Os conflitos no âmbito dos canais de comercialização estão relacionados com aspetos de interdependência que impedem um membro do canal de prosseguir com os seus objetivos (Stern & El-Ansary, 1977; Thomas, 1976). Portanto, no canal traduzem as tensões que existem entre dois ou mais membros com objetivos e interesses distintos ou incompatíveis. De acordo com Samaha, Palmatier & Dant (2011), os conflitos nos canais podem ser entendidos como uma situação de desacordo ou de falta de convergência de objetivos entre os membros do canal, em que cada um tenta alcançar os seus próprios objetivos.

No que diz respeito aos mecanismos de controlo, o poder de um membro do canal determina a sua capacidade para controlar o comportamento dos outros membros (Lucas & Greshan, 1985). Um comportamento de controlo no canal reflete a influência de um membro do canal e o impacto que tem no comportamento e decisões de outros membros do canal. Por conseguinte, os mecanismos de controlo ou governança referem-se à forma de organização das transações e aos mecanismos disponíveis para estruturar e regular a colaboração do canal. Estes mecanismos têm por objetivo inibir comportamentos oportunistas e induzir comportamentos que reflitam os interesses dos membros do canal (Luo, Yi Liu & Ying, 2011).

No domínio relativo à estrutura e seleção de canais de comercialização, as principais decisões referem-se a escolhas relacionadas com o tipo de membros que devem integrar o canal, com o número de membros de cada tipo e com a perceção de que diferentes tipos de

canais de comercialização devem coexistir no mercado (Coughlan, Anderson, Stern & El-Ansary, 2006).

A investigação no domínio das negociações nos canais de comercialização tem implicado o estudo das formas como são estabelecidas as relações de colaboração através de processos de negociação e de obtenção de vantagens. Estas relações entre os membros dos canais são medidas pelo preço e outras variáveis comerciais e têm um grande impacto nos lucros durante a sua duração (Srivastava, Dipankar & Amnon, 2000).

Portanto, os canais de comercialização são determinados por fatores tanto do lado da procura, como do lado da oferta. Do lado da procura os principais fatores predem-se com a capacidade de disponibilizar o produto no local certo, no tempo certo, nas quantidades adequadas e com a qualidade requerida. Sem esses aspetos os consumidores não saberiam onde encontrar os produtos, nem os produtores saberiam como encontrar os compradores para os seus produtos. Para além disso, há aspetos relacionados com a informação distorcida, que levam a que as quantidades produzidas possam ser muito diferentes das quantidades procuradas.

Do lado da oferta há que ter em conta a criação de rotinas de transações e a redução do número de contratos (acordos). Cada transação envolve um conjunto diversificado de procedimentos associados a fluxos de comercialização de natureza diversa. Estes procedimentos se não forem rotinados implicam uma perda substancial, por terem de ser repetidos de forma individualizada em cada transação. Em relação ao número de contratos, sem intermediários, o produtor teria de firmar um contrato individual com cada potencial comprador.

O âmbito deste trabalho está circunscrito aos canais de comercialização que os produtores de vinho do Alentejo utilizam nos seus processos de exportação. Desta forma a discussão sobre os canais de comercialização centra-se nas funções de comercialização, na estrutura dos canais e no poder de canal.

2.1.1 Funções dos canais de comercialização

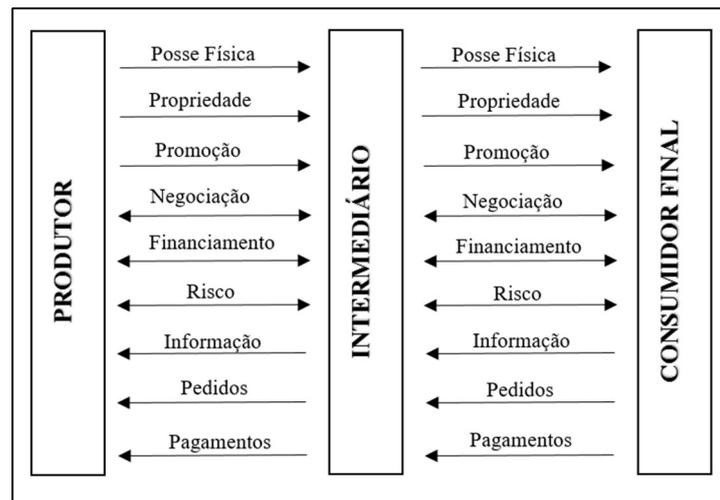
Para Rosembloom (1999) os canais de comercialização permitem criar condições para que os consumidores disponham dos produtos quando e onde quiserem ou seja, os canais de comercialização têm que acrescentar utilidade de tempo, lugar e posse.

Muitas vezes as empresas optam por não realizar todas as funções de comercialização, delegando certas funções a agentes externos. Segundo Kotler (2000), estes agentes são os intermediários, que facilitam o fluxo de bens e serviços entre a empresa e os seus mercados finais. Para Krafft *et al.* (2015) existem várias formas de ligar os produtores aos consumidores finais e os intermediários incluem agentes com funções grossistas ou distribuidores e retalhistas.

Este autor refere ainda que os produtores nem sempre necessitam de intermediários para vender os seus produtos. No entanto, estes desempenham determinadas funções melhor que o produtor como o transporte, armazenamento, venda e comunicação, dado que são especializados nestas funções.

Os canais possuem uma dinâmica que é traduzida através de fluxos de comercialização (Figura 1), que determina a forma como os produtos fluem entre o produtor, intermediários e consumidor final.

Figura 1 – Fluxos de Marketing



Fonte: Adaptado de Coughlan *et al.* (2001)

O significado destes fluxos é entendido pelos autores da seguinte forma:

Posse física – Está relacionada com todas as atividades relacionadas com o armazenamento dos produtos, incluindo o transporte de um membro do canal para outro. Inclui também os custos logísticos associados, como os custos de armazenamento e os custos de transporte.

Propriedade – Diz respeito ao agente que possui a titularidade do bem, sendo que assume os custos de possuir *stocks*.

Promoção – Este fluxo pode assumir várias formas incluindo, venda pessoal feita por um empregado ou por uma equipa de vendas externa, publicidade nos órgãos de comunicação social, promoção de vendas, publicidades e outro tipo de atividades promocionais. Estas atividades têm como objetivo aumentar o conhecimento sobre o produto que se está a vender, informar os potenciais clientes acerca das características e benefícios do produto, persuadir os potenciais clientes a comprarem os produtos. A este fluxo estão associados todos os custos relativos à promoção.

Negociação – Ocorre sempre que se dá uma transação. Os custos envolvidos são relativos a custos do tempo para a realização das negociações e custos legais.

Financiamento – São os custos inerentes às condições de venda do produto de um nível do canal para outro, até chegar ao consumidor final. É assim relativo aos acordos estabelecidos entre o vendedor e o comprador, nomeadamente o seu financiamento e as condições de venda bem como os prazos.

Risco – Existem diversas fontes de risco nos canais como, garantias, seguros, reparações, serviços de pós-venda, que representam custos relativos a situações futuras imprevisíveis, entre as quais a ocorrência de falhas e acidentes.

Informação – Estes fluxos são relativos aos custos de recolher, analisar e fornecer informação aos vários agentes, de forma a estes conhecerem corretamente os produtos e os consumidores.

Pedidos (ordens) – Estes fluxos são relativos a novas encomendas e aos respetivos custos.

Pagamento – Fluxos que se prendem com o custo coletivo e de dívidas de cobrança duvidosa e, corre no sentido inverso ao fluxo de posse física do produto.

Os agentes dos canais devem especializar-se num, ou mais fluxos mas não devem participar em todos os fluxos dos canais. Coughlan, Anderson, Stern & El-Ansary (2001) referem que para ser membro de um canal é necessário que o agente desempenhe atividades que acrescentem

valor ao produto. Como já foi referido anteriormente, os principais membros dos canais de comercialização são os produtores, os intermediários (grossistas, retalhistas e especialistas) e os consumidores finais:

- **Produtor** – É o criador do produto ou serviço a ser vendido.

- **Intermediário** – Os intermediários são todos os outros agentes (à exceção dos produtores e dos consumidores finais) que desempenham funções no canal e que geralmente são de três tipos, nomeadamente, grossistas, retalhistas e especializados.

Os grossistas são os distribuidores, os representantes dos produtores, os agentes e os *brokers*. Os grossistas vendem os produtos a outros intermediários como os retalhistas e os clientes finais empresariais, mas geralmente não vendem a consumidores finais individuais. Este tipo de intermediários toma a posse física dos bens, armazenam os inventários e promovem os produtos. Os principais fluxos de marketing em que estes intermediários colaboram são na promoção e na negociação. Pois, uma vez que vendem os produtos dos produtores, os grossistas são quem os representa e negocia os contratos por eles.

Relativamente aos retalhistas, atualmente, podem surgir de diversas formas, nomeadamente como lojas departamentais, revendedores, hipermercados, lojas especializadas, lojas de conveniência, *franchises*, armazéns de compras, catálogos e retalhistas *online*. O retalhista diferencia-se do grossista principalmente porque vende diretamente ao consumidor final.

Por último, os intermediários especialistas fazem parte do canal para realizar fluxos específicos e normalmente não estão associados à realização de transações do produto no canal, mas antes a atividades de apoio. Exemplos deste tipo de intermediários são as companhias de seguros, empresas financeiras, empresas de crédito, empresas de distribuição (logística e transporte), empresas de tecnologias de informação e empresas de pesquisa de marketing.

- **Consumidor Final** – O consumidor final é também um agente do canal que pode realizar fluxos de marketing, como os membros acima mencionados. Quando um consumidor final adquire um produto realiza fluxos de posse física e de propriedade. Muitas vezes o produto não é logo consumido. Nestas circunstâncias, o consumidor pagou por algo que só irá consumir

posteriormente e, desta forma realiza um fluxo de financiamento em prol dos outros membros no canal.

Para Berman (1996) a atribuição de funções nos canais de comercialização entre os membros baseia-se no conceito de especialização do canal, desta forma os membros irão desempenhar as tarefas em que possuem vantagem relativamente a outros agentes.

2.1.2 Estrutura dos canais de comercialização

Segundo Shervani *et al.* (2007) as empresas pretendem minimizar tanto os custos de produção como os custos de transação. Os custos de produção referem-se aos custos de produzir unidades individuais de um produto específico. Neste caso, à medida que o volume de negócios aumenta, os custos diminuem devido à ocorrência de economias de escala. Segundo o mesmo autor, os custos diretos relativos aos canais de comercialização são os custos de realizar as funções de venda e de satisfazer as encomendas.

Geralmente as empresas diminuem os seus custos totais (produção e transação) quando tomam a decisão de integrar verticalmente o canal. Segundo Klein *et al.* (1990), os custos de produção por si só não são suficientes para explicar as diferenças ao nível de integração dos canais de comercialização.

A estratégia de integração dos canais de comercialização da empresa pode variar entre dois extremos, que vão desde a integração vertical até ao mercado à vista (*spot market*). No primeiro, a empresa decide realizar ela própria todas as atividades relacionadas com as funções de comercialização. No segundo, as funções de comercialização são delegadas no mercado. Entre estes dois extremos existem várias formas híbridas de integração ou de relacionamento entre os agentes que operam nos canais de comercialização (Anderson & Gatignon, 1986).

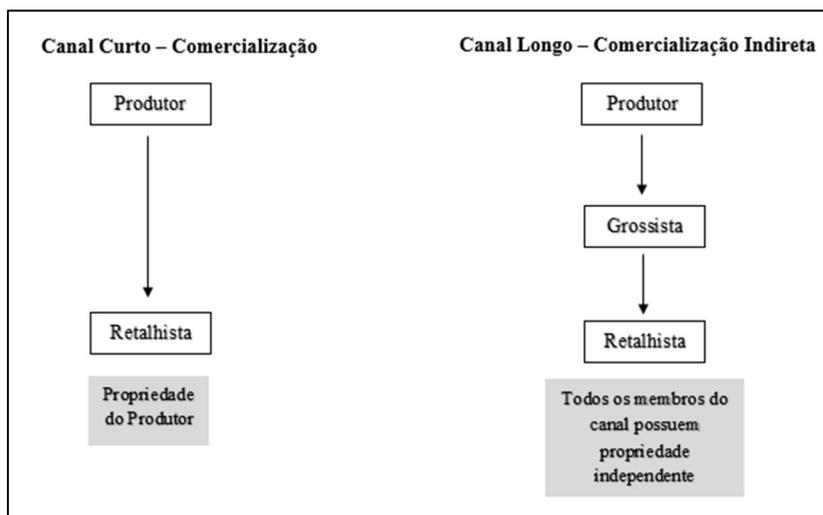
Segundo Root (1987) as decisões de integração dos canais de comercialização são importantes para operar no mercado doméstico, mas são determinantes para o sucesso das operações nos mercados externos. O nível de integração dos canais de comercialização representa um ponto de vulnerabilidade da empresa, quer em termos da resposta aos estímulos do mercado, quer em termos da perda de oportunidades.

Portanto, as empresas devem definir as estruturas para os seus canais, decidindo quais as operações que devem ser executadas por si e quais as operações que deverão ser delegadas a outras empresas de forma a obterem vantagens competitivas.

De acordo com Rosembloon (2002), a estrutura do canal compreende um conjunto de membros aos quais foram atribuídas tarefas ou funções de comercialização. Em função das estratégias de marketing seguidas, estes agentes estão envolvidos em várias decisões sobre a forma como os produtos chegam ao consumidor final. Para Berman (1996), existem três formas possíveis de organização da estrutura dos canais que compreendem o comprimento, a largura e a diversidade dos canais (Figuras 2, 3 e 4).

Quanto ao comprimento os canais podem classificar-se em canais curtos e canais longos em função do número de agentes e estágios de comercialização.

Figura 2 – Canais de Comercialização Curtos e Longos



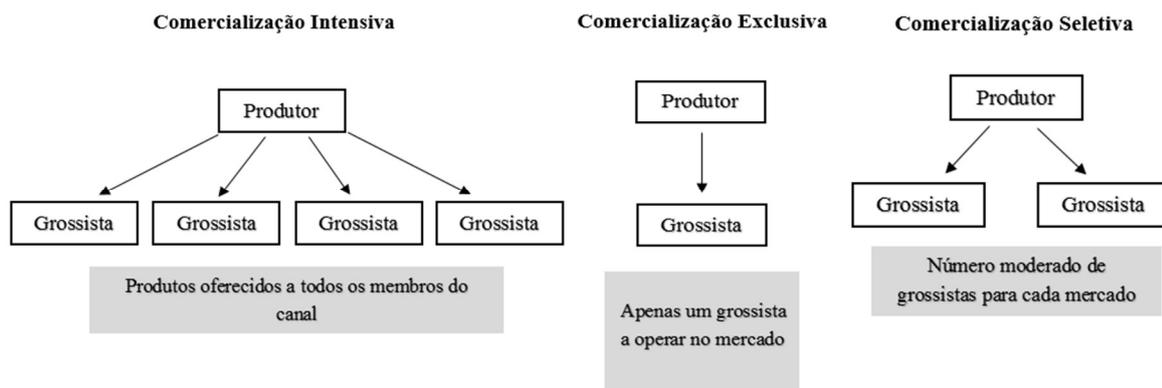
Fonte: Adaptado de Berman (1996)

No canal curto, os produtores vendem os seus produtos diretamente ao consumidor final ou a uma organização que os irá vender ao consumidor final. Neste caso, não existe nenhuma especialização no canal sendo que um único membro do canal desempenha todas as funções. Desta forma, é o produtor que controla a qualidade dos produtos, seleciona o sortido e as variedades disponibilizadas na loja bem como tem uma forte influência no preço a que o produto será colocado à venda para o consumidor final.

Já no que respeita aos canais longos, membros independentes do canal, nomeadamente, produtores, grossistas e retalhistas, irão desempenhar as funções em que são especializados. Nestes canais as margens de comercialização têm de ser repartidas entre os vários membros do canal e os custos diretos (produção e comercialização) são superiores aos dos canais curtos. No entanto, os canais longos possuem a vantagem de reduzirem as exigências financeiras, de recursos e de competências de cada membro, mas requerem uma boa coordenação das atividades e funções do canal.

No que diz respeito à sua largura, os canais de comercialização podem ser descritos em termos do grau de competição que existe em cada nível do canal, bem como à intensidade da comercialização. Deste modo, os canais podem ser classificados de acordo com uma comercialização intensiva, exclusiva e seletiva.

Figura 3 – Canais de Comercialização Exclusivos, Seletivos e Intensivos

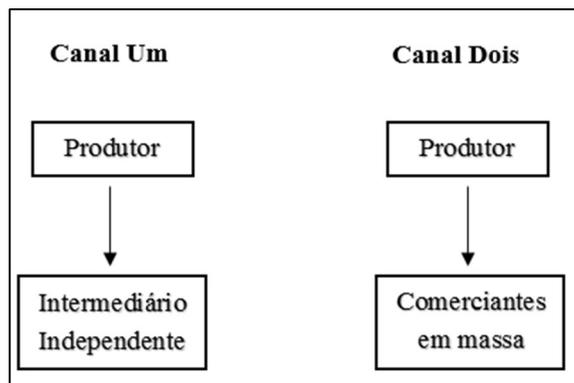


Fonte: Adaptado de Berman (1996)

Quando existe uma comercialização intensiva, qualquer membro pode comprar e vender o produto e a competição entre os membros do canal é elevada. No caso da comercialização exclusiva só um membro de cada nível do canal é que pode vender os produtos. Por último, a comercialização seletiva procura o equilíbrio entre a competitividade dos membros do canal e a cobertura do mercado, sendo que o produtor seleciona um determinado grupo de intermediários para distribuírem os seus produtos.

Quanto à sua diversidade, os canais de comercialização podem ser descritos em canais de estrutura única (canal um da Figura 4) ou de estrutura dual (canal dois da Figura 4).

Figura 4 – Canais de Comercialização Duais



Fonte: Adaptado de Berman (1996)

A estrutura única caracteriza-se pelo facto do produtor vender os seus produtos a uma única entidade ou tipo de agente intermediário. Nos canais de comercialização duais o produto é vendido em diferentes organizações de canais. Este tipo de organização dos canais poderá ser mais dispendioso de estabelecer e de manter uma vez que exigem ao produtor, grossista e retalhista satisfazer diferentes segmentos de mercado.

2.1.3 O Poder de canal

Como já foi referido anteriormente, o poder de canal é a capacidade que um membro do canal tem para controlar ou influenciar a estratégia de marketing de um outro membro do canal, ou seja, levar outro membro a fazer algo que de outra forma este não faria.

Os canais de comercialização são compostos por membros que dependem uns dos outros. Segundo Coughlan *et al.* (2001) esta interdependência deve ser gerida através do poder no canal. As organizações (os agentes) do canal devem adquirir poder e usá-lo corretamente para que este funcione e gere valor de forma que cada agente possa reivindicar uma parte desse valor.

Os membros dos canais de comercialização devem trabalhar em conjunto para satisfazer os consumidores finais. Coughlan *et al.* (2001) referem que a interdependência entre os agentes do canal não significa que o que é bom para um, é bom para todos, pois, cada membro procura os seus próprios benefícios. O mesmo autor descreve várias formas de poder para classificar o poder no canal: poder de recompensa, poder coercivo, poder de especialidade, poder de legitimidade e poder de referência.

O poder de recompensa implica a existência de uma recompensa ou de um benefício (ou retorno) dado a um membro do canal com o objetivo deste alterar o seu comportamento. Portanto o poder de recompensa baseia-se na crença de que A tem a capacidade de conceder recompensas a B e que o uso deste poder recai sobre a posse por parte de A de recursos que B acredita poder obter se responder ao pedido de A.

É ainda importante referir que não basta ter capacidade para conceder recompensas. O membro a ser recompensado (B) deverá acreditar que A deseja realmente criar benefícios e que irá receber uma parte justa desses benefícios.

O poder coercivo é baseado na capacidade que um membro do canal tem de punir um outro membro do canal. Surge da expectativa de punição de B por parte do membro A, caso o membro B não se ajuste à tentativa de influência de A. A coerção envolve qualquer sanção ou punição que um membro do canal pode aplicar a outros, como por exemplo reduções nas margens ou retirar recompensas concedidas anteriormente.

A coerção pode assim ser definida como o potencial de ameaçar outra organização (agente) implícita ou explicitamente. Muitas vezes, o poder de coerção é visto pelos agentes como uma forma de agressão. Quando os agentes se apercebem da coerção tendem a “contra-atacar”. Esta reação defensiva significa que o uso deste tipo de poder é menos funcional a longo prazo em comparação a outras fontes e poder. A utilização do poder coercivo deve ser feita somente quando todas as outras alternativas de alterar o comportamento no canal já foram aplicadas.

O poder de especialidade é baseado na percepção que um membro do canal tem, que outro membro possui um conhecimento especializado e que não é possuído por outros membros. O membro que é especializado em determinado conhecimento assume as funções a que esse conhecimento diz respeito.

Os casos em que os membros do canal assumem funções especializadas é bastante comum e esta especialização está no centro da divisão de funções no canal. Uma empresa que pretenda manter o seu poder de especialidade a longo prazo em determinado canal pode fazê-lo de três formas diferentes:

- a) Pode distribuir o seu conhecimento/ experiência em pequenas porções, mantendo sempre informação para que nenhum outro membro do canal conheça todos os aspetos críticos;
- b) Pode investir continuamente em aprendizagem e desta forma, possui informações novas e importantes para fornecer constantemente aos seus parceiros de canal. Portanto, o membro deve acumular conhecimento sobre as tendências de mercado, ameaças e oportunidades que os outros membros do canal têm dificuldade em encontrarem sozinhos;
- c) Transmitir apenas informação personalizada, o que obriga a que os membros do canal invistam em conhecimentos específicos. Por serem tão específicos estes conhecimentos não podem ser facilmente transferidos para outros bens ou serviços. Desta forma, a especificidade e os custos envolvidos na aquisição de conhecimentos impedem a saída do canal.

O poder de legitimidade surge no sentido de que um agente é obrigado a cumprir os pedidos de um outro agente influenciador.

Ser legítimo é ser visto como certo e apropriado, é estar de acordo com o que é visto como padrão normal e estabelecido. Sempre que um agente tem o sentimento de dever, o outro agente possui poder de legitimidade. A característica chave desta fonte de poder está relacionada com o facto de que os agentes se sentem constrangidos moralmente, socialmente ou legalmente em relação ao agente que aplica o poder. O poder de legitimidade pode ainda ser separado em poder legítimo legal e poder legítimo tradicional.

O poder legítimo legal é conferido pelos governos e provem das leis do País, dos contratos e das leis do comércio. Algumas vezes, a intervenção legal no funcionamento dos canais é tão elevada que se torna na principal fonte de poder no canal. O poder legítimo tradicional está relacionado com as normas e valores. As normas de comportamento surgem nos canais e definem as regras que conferem poder de legitimidade a certos membros do canal. Algumas das normas que se estabelecem são a solidariedade, a integridade e a mutualidade.

Em relação à solidariedade, cada membro espera que o outro se concentre na relação geral em vez de pensar apenas em cada transação de forma individualizada e casuística. No que diz

respeito à integridade, cada membro espera que o outro desempenhe funções complexas que não cobrem apenas transações individuais, mas uma multiplicidade de questões relacionadas com múltiplas transações. Por último a mutualidade, que está relacionada com o facto de que cada membro do canal espera que o outro divida os seus retornos conjuntos de uma forma que garanta rendimentos adequados a cada um deles.

O poder legítimo tradicional, uma vez criado, confere a um membro a capacidade de exercer poder de legitimidade sobre os outros membros do canal. São os membros do canal que constroem a base do poder de legitimidade e fazem-no investindo em parcerias para aumentar o consenso de normas e valores comuns.

O poder de referência existe quando um agente do canal vê outro como um padrão de referência e deseja ser publicamente identificado com este.

Nos canais de comercialização, a principal razão para que um membro deseje ser publicamente identificado com outro está relacionada com o prestígio. Os agentes do canal desejam ser associados a marcas com *status* ou posicionamento elevados, de forma a beneficiarem a sua própria imagem.

Criar e preservar o poder de referência (conferir prestígio) é uma das principais razões que levam os produtores a restringirem a cobertura da distribuição dos seus produtos apenas a determinadas lojas.

2.2 Teoria dos Custos de Transação

Nos canais de comercialização os seus membros criam relações de dependência, mas segundo Rehme, Nordigarden, Ellestrom & Chicksand (2016) desejam acima de tudo manter a sua autonomia. Por isso, só se envolvem em relações inter-organizacionais quando são obrigadas ou têm interesse nisso. Ou seja, as empresas envolvem-se em relações com outras empresas de forma a obterem os recursos necessários que não possuem.

Geralmente existe um interesse mútuo na relação comercial entre o membro vendedor e o membro comprador, embora cada organização tente influenciar os termos da relação para obter

o maior benefício possível para si. Por isso, o membro que possui maior poder conseguirá retirar mais vantagens da relação.

No planeamento de canais quando se questiona quais são as funções de comercialização que devem ser realizadas na empresa e quais são as que devem ser delegadas no mercado, i.e., em intermediários, a resposta da literatura tradicional do marketing é geralmente baseada no argumento da minimização dos custos de produção (Stern & El-Ansary, 1988).

Geralmente as empresas desejam ter algum controlo sobre os produtos ou serviços que oferecem, o que de algum modo justifica a preferência por estratégias de integração vertical, que só são viáveis se os custos fixos associados puderem ser suportados por grandes volumes de negócios e elevadas quotas de mercado.

Para além disso, à medida que o volume de negócios aumenta, as empresas tornam-se também mais especializadas nas funções de comercialização associadas ao marketing da distribuição e por conseguinte tiram melhor partido das economias de escala.

No entanto, os custos de produção, i.e., os custos diretos de produção e comercialização são importantes do ponto de vista da eficiência dos canais de comercialização, mas não explicam as diferentes estratégias de controlo e níveis de integração dos canais.

A teoria dos custos de transação de Williamson (1975 e 1985) dá uma nova perspetiva sobre as forças que moldam a estrutura do canal, ou seja, até que ponto uma empresa deve executar todas as funções de comercialização internamente em vez de depender de intermediários externos (Klein *et al.*, 1990). Para Shervani *et al.* (2007) o objetivo desta teoria é escolher um canal de comercialização que minimize os custos de transação quando é completada uma transação.

A teoria dos custos de transação de Williamson tem origem no artigo de Coase (1937), que apresentou os fundamentos da Nova Economia Institucional. Coase critica a noção tradicional da Economia Neoclássica que considera a firma apenas como uma função de produção. Para este autor, muito mais do que uma relação unívoca entre fatores de produção e produtos associados a uma dada tecnologia, a firma é uma relação entre agentes. Portanto, para além da transformação dos produtos, a firma é também um espaço de coordenação dos agentes económicos em alternativa ao mercado.

No entanto, apesar do contributo de Coase (1937) ter sido muito importante, as suas proposições eram demasiado genéricas e inspiram várias tendências. No entanto, só com Williamson (1975, 1985 e 1991) é que aparece uma corrente dominante e aceite, denominada de Ambiente Institucional e Instituições de Governança. Esta abordagem é complementar ao trabalho de Coase e constitui atualmente o quadro teórico de referência da economia dos custos de transação.

Nesse âmbito é importante ter presente uma definição abrangente das instituições. Para North (1991), as instituições são restrições, i.e., normas instituídas que regulam as interações sociais, económicas e políticas. Estas normas podem ser classificadas em restrições informais e em regras formais. As restrições informais são sanções, costumes, tradições, códigos de conduta, comportamentos instituídos entre outros. As regras formais dizem respeito à constituição do país, às leis e ao direito de propriedade.

Portanto, as instituições são as regras que regulam a economia, a sociedade e a política e por conseguinte reduzem a incerteza, dado que limitam as opções dos indivíduos e das empresas. Nesta perspetiva, as instituições influenciam as formas de governança adotadas pelas empresas num dado ambiente institucional.

Como foi referido anteriormente, no planeamento dos canais de comercialização a questão central relaciona-se com o facto da empresa ter que decidir que operações devem permanecer na empresa e que operações devem ser delegadas em agentes exteriores. Ao considerar-se que a empresa delega funções em agentes externos, admite-se a existência de custos de transação decorrentes de operar no mercado (Fragoso, 2013).

Segundo Coase (1937), os custos de transação são os custos envolvidos numa troca de mercado entre duas empresas ou entre dois níveis de integração vertical na mesma empresa e, em que se assume que a informação tem custos. Portanto, os custos de transação são os custos de governar o sistema (Klein *et al.* 1990).

Os custos de transação podem ocorrer antes (custos *ex-ante*) ou depois (custos *ex-post*) da conclusão da transação. Os custos da transação, denominados custos *ex-ante*, estão relacionados com os procedimentos e ações que é necessário levar a cabo para que se processe a transação, nomeadamente, para reunir a informação necessária, encetar os processos de negociação e a redação de contratos. Os custos posteriores à transação, também denominados

de *ex-post*, são relativos aos mecanismos de controlo que é necessário adotar para verificar se as condições do acordo estão a ser cumpridas, ao aconselhamento jurídico e a custos de renegociação do acordo inicial. Estes dois tipos de custos são interdependentes devido à imperfeição e assimetria da informação bem como à racionalidade limitada dos agentes no momento do contrato (Fragoso, 2013).

A teoria dos custos de transação ajuda as empresas a encontrarem a forma mais eficiente de gerir as transações. A unidade de análise é a transação e a sua análise geralmente incide nos custos de transação e não nos custos de produção (Seggie, 2012). No entanto, no âmbito do planeamento dos canais de comercialização, o objetivo deve de ser a minimização da soma dos custos de produção e dos custos de transação face às decisões de integração dos canais. A ideia é que quanto mais elevados forem os custos de delegar funções no exterior, maior é o incentivo à integração vertical dos canais.

Os custos de transação estão associados ao comportamento dos agentes envolvidos. Alguns agentes podem ter comportamentos oportunistas, em que se aproveitam em proveito próprio das outras partes envolvidas na transação. Estes comportamentos oportunistas existem devido à falta de regulamentação (governança) das transações, à inadequação das formas de governança, às características das transações e, à racionalidade limitada das partes envolvidas que na altura do contrato não conseguem identificar todas as situações que poderão resultar em comportamentos oportunistas.

Contrariamente aos custos de produção, os custos de transação são difíceis de medir porque representam potenciais consequências decorrentes de decisões alternativas. A investigação que tem sido realizada na análise dos custos de transação não precede à sua medição direta. Em vez disso, testa-se o alinhamento das relações da organização (contratos) com as características das transações, como é preconizado nos pressupostos de Williamson (1985).

2.2.1 Os pressupostos comportamentais

A teoria dos custos de transação baseia-se nos pressupostos da racionalidade limitada e do oportunismo, e tenta minimizar as suas consequências através da escolha das formas mais eficientes de governança das transações.

A Racionalidade Limitada

Segundo Lopes (2009) o pressuposto da racionalidade limitada refere-se a comportamentos que pretendem ser racionais, mas não conseguem sê-lo completamente, dado que os agentes não conseguem receber, guardar, recuperar e processar toda a informação existente. Desta forma, os contratos, mesmo os mais complexos e sofisticados, são sempre incompletos devido à racionalidade limitada dos indivíduos. Ou seja, por mais informação que se reúna é impossível prever todas as situações e cenários que podem ocorrer, havendo sempre situações imprevistas.

Esta imprevisibilidade de cenários pode levar a comportamentos oportunistas por parte de alguns agentes, que quase sempre resultam em renegociação dos contratos.

Williamson (1985) distingue três níveis de racionalidade: a racionalidade forte; a racionalidade limitada; e a racionalidade fraca ou orgânica. A racionalidade forte está associada ao conceito de maximização utilizado na Economia Neoclássica e assume que os indivíduos são capazes de processar toda a informação disponível e agir de forma a maximizarem os seus objetivos. A racionalidade limitada parte do princípio de que os indivíduos agem racionalmente, mas de forma limitada. Neste caso, em vez de uma decisão ótima, o indivíduo aceita uma decisão satisfatória entre outras decisões também satisfatórias, mas indistintas devido aos limites da racionalidade. A racionalidade orgânica pressupõe que os indivíduos estão dispostos a aceitar contratos incompletos e mesmo cientes destas limitações não conseguem prever os problemas daí decorrentes.

O Oportunismo

De acordo com Williamson (1985), o oportunismo ocorre quando os indivíduos agem com avidez no seu próprio interesse. Segundo Jap & Anderson (2003) o oportunismo envolve vários comportamentos como a distorção da informação (mentir, enganar, roubar e não divulgar a informação completa) e o não cumprimento explícito ou implícito dos compromissos. Quando o oportunismo é reduzido a eficiência da transação tende a ser maximizada.

A Teoria dos Custos de Transação considera que a informação é imperfeita e, esta situação, possibilita que certos agentes tirem benefícios indevidos. Segundo Neves (1990), a assimetria da informação pode levar a duas formas distintas de oportunismo por parte dos agentes do canal, que podem ocorrer antes ou depois da transação estar concluída. A primeira trata-se de

um problema de seleção adversa (*adverse selection*) e a segunda de um problema de risco moral (*moral hazard*).

A seleção adversa ocorre quando uma das partes assume comportamentos oportunistas antes da elaboração do contrato, por ter acesso a informação privilegiada ou exclusiva. Sendo a intensidade do comportamento oportunista tanto maior quanto maior for a assimetria da informação. O tradicional exemplo de Akerlof (1970) do carro usado ilustra bem esta situação. Neste caso o vendedor possui informação privilegiada a que o comprador só pode ter acesso mediante o pagamento de um custo elevado. É o desconhecimento do comprador que faz com que carros usados bons e maus possam ser vendidos ao mesmo preço e, em parte, que os carros novos sejam substancialmente mais caros.

Outro exemplo de seleção adversa também muito estudado na literatura são os seguros de saúde, em que os pacientes escondem o seu real estado de saúde para poderem beneficiar logo do seguro.

Para prevenir o problema da seleção adversa, geralmente são adotadas estratégias de segmentação dos clientes em função dos seus níveis de risco, garantias, pós-vendas, bônus nos seguros ou é pedida informação adicional, como é o caso dos exames médicos que são solicitados nos seguros de saúde.

No problema de risco moral, um ou mais agentes envolvidos na transação adotam comportamentos oportunistas após a elaboração do contrato, devido ao desequilíbrio de informação que cada um dos agentes possui. Um exemplo paradigmático são os recursos humanos que não trabalham adequadamente sem supervisão. Outro exemplo em que são frequentes os problemas de risco moral, são as indústrias alimentares, em que os fornecedores entregam produtos de qualidade inferior como se fossem produtos adequados. Nestas circunstâncias, o cliente para minimizar os seus prejuízos tem de pagar pela simetria da informação investindo em ações de inspeção e controlo e/ou oferecer incentivos para estimular os comportamentos esperados numa situação de informação simétrica.

A racionalidade limitada dos agentes associada à assimetria da informação aumenta a probabilidade de existirem os mecanismos de controlo. As fiscalizações, os mecanismos de remuneração e incentivos constituem as principais formas de reduzir ou controlar a adoção de comportamentos oportunistas.

2.2.2 As características das transações

Para Williamson (1981) existem três características nas transações que determinam a existência de custos de transação: a especificidade dos ativos envolvidos nas transações; a incerteza do ambiente em que se processam as transações; e a frequência com que se realizam as transações.

Especificidade dos ativos

Segundo Williamson (1985) a especificidade dos ativos é a característica mais importante na escolha das formas mais adequadas de governança das transações. Segundo Kabadayi (2011), a especificidade dos ativos prende-se com o facto dos investimentos físicos ou humanos necessários para realizar as transações com um agente em particular, terem um valor muito inferior numa segunda alternativa de afetação. Ou seja, estes ativos têm valor unicamente quando utilizados para as transações com um agente em específico, tendo pouco ou nenhum valor para usos alternativos.

Shervani *et al.* (2007) e Traversac, Rousset & Cornet (2011) dão exemplos de possíveis ativos específicos, como terrenos, equipamentos técnicos, veículos de distribuição, armazéns, o conhecimento dos benefícios dos produtos por parte dos vendedores e as relações construídas ao longo do tempo. Aqui é de salientar também a especificidade dos fatores imateriais e dos ativos humanos que têm uma importância determinante na produtividade e na qualidade dos processos. No âmbito dos canais de comercialização, a especificidade dos ativos está particularmente relacionada com os métodos e com as estratégias de venda (Anderson & Coughlan, 1987).

A especificidade dos ativos cria dependências entre os agentes e a relação contratual torna-se mais dispendiosa, se existir o risco de haver uma quebra no contrato ou a ameaça da renegociação do contrato inicial em termos mais favoráveis (Traversac *et al.*, 2011; Alchian & Woodwar, 1987; Klein, Crawford & Alchian, 1978).

Atualmente os mercados são extremamente competitivos e, existe alguma facilidade em substituir os agentes que não vão de encontro aos objetivos do canal.

A ausência de formas adequadas de governança das transações faz com que a existência de ativos muito específicos aumente os comportamentos oportunistas. Portanto, uma das partes, apercebendo-se da fragilidade da situação em que estão envolvidos ativos bastante dispendiosos para os quais não há alternativas de utilização igualmente rentáveis, tenta renegociar o acordo a seu favor e apropriar-se indevidamente do valor da renda da outra parte na transação.

Seggie (2012) refere que quando se combina o pressuposto do oportunismo com a especificidade dos ativos, torna-se necessário analisar a transação com especial importância. Neste caso, o agente que realiza investimentos em ativos específicos torna-se mais vulnerável para se defender contra os comportamentos oportunistas. Quando existem níveis elevados de especificidade de ativos, os canais são geridos de uma forma mais eficaz através de uma estrutura de comercialização vertical. Para os níveis mais baixos de especificidade de ativos, a forma mais eficaz é o mercado à vista. Para níveis intermédios de especificidade de ativos devem utilizar-se formas híbridas de governança coordenadas por contratos.

Incerteza

Segundo Williamson (1985) e Traversac *et al.* (2011), a seguir à especificidade dos ativos, a incerteza é a segunda fonte de custos de transação. A incerteza é relativa aos efeitos coletivos não previsíveis aquando da realização dos contratos e a sua existência torna difícil desenhar contratos que contenham a globalidade dos possíveis acontecimentos.

Para Lopes (2009) a incerteza revela os limites da racionalidade limitada, de tal forma que as transações com maior incerteza deverão ter mais adaptações em contratos futuros e as estruturas de governança são mais complexas. A incerteza é relativa a características do ambiente institucional, enquanto a racionalidade limitada é relativa às características do indivíduo. A incerteza torna a racionalidade limitada mais evidente pois, quanto maior for a incerteza, maior será a necessidade de adaptações no futuro e mais complexo será o contrato de modo a acautelar a ocorrência de comportamentos oportunistas.

Seggie (2012) refere que o pressuposto da racionalidade limitada, quando combinado com a incerteza, conduz a problemas de adaptação pois, os agentes têm dificuldade em adaptar os contratos de forma a lidar com as mudanças inesperadas e as renegociações dos contratos aumentam os custos de transação.

Portanto, num ambiente de incerteza os agentes não conseguem prever os acontecimentos futuros, e desta forma é maior a probabilidade de comportamentos oportunistas e as renegociações dos contratos são mais prováveis. Desde modo, os custos de transação tendem a ser mais elevados em virtude de existirem adaptações futuras nos contratos e das estruturas de controlo serem mais complexas.

De acordo com vários estudos empíricos, a volatilidade das vendas apresenta uma correlação negativa com os processos de integração vertical na indústria transformadora (Harrigan, 1996). Neves (1990) refere que a incerteza pode dever-se tanto a fatores internos como externos à organização. Os fatores externos poderão ser as alterações no macro ambiente ao nível dos fatores políticos, económicos, tecnológicos. Como fatores internos refere-se a experiência internacional, distância sociocultural, entre outros.

O mesmo autor acrescenta que quando a especificidade dos ativos é baixa, as transações não são tão afetadas pela incerteza, uma vez que as condições podem ser reorganizadas rapidamente. Segundo Traversac *et al.* (2011), apesar do efeito da incerteza nas transações ser irrelevante quando a especificidade dos ativos é baixa, a interação entre a incerteza e a especificidade dos ativos permanece uma questão relevante.

Frequência

A frequência indica o número de vezes que as transações ocorrem com o mesmo parceiro. Williamson (1985) classifica a frequência em recorrente e ocasional. Quando as transações são recorrentes os agentes envolvidos tendem a desenvolver reputação, diminuindo as atitudes oportunistas. As transações recorrentes possibilitam que os agentes tenham mais conhecimento uns dos outros, o que leva também a uma diminuição da incerteza. Já quando são transações ocasionais, os agentes tendem a ter mais comportamentos oportunistas, uma vez que tentam retirar o maior proveito da transação isolada, que possivelmente não se irá repetir.

2.2.3 Formas de governança das transações

Williamson (1981) propõe três formas básicas de governança que são o mercado à vista (*spot*), a integração vertical e formas híbridas coordenadas por contratos. Destas três formas de governança o mercado à vista é a que normalmente implica maiores custos de transação e a integração vertical a que trás os menores custos de transação.

O mercado à vista é a forma de governança mais adequada nas situações em que o preço é o elemento discriminatório. É o caso das *commodities*, em que as transações com o mesmo agente não são recorrentes, mas antes esporádicas ou pouco frequentes, os ativos envolvidos são pouco específicos e a incerteza que envolve a transação é relativamente reduzida. Nas transações reguladas pelo mercado, o controle é exercido apenas antes de se realizar a transação e limita-se à descoberta do preço e à decisão de participar ou não na transação (Peterson, Wysocki & Harsh, 2001; e Lopes, 2009).

Geralmente a realização de investimentos em ativos específicos e a ocorrência de transações em ambiente de elevada incerteza resultam em formas de integração vertical. Estas formas de governança das transações são as mais eficientes, mas também mais exigentes em recursos e competências e implicam a hierarquização das relações dentro da própria firma.

Entre o mercado à vista e a integração vertical plena existe um conjunto de restrições verticais, designadas de formas híbridas, coordenadas por diversos tipos de contratos. Os contratos são acordos formalizados que estipulam promessas e obrigações, bem como ações a serem consideradas na ocorrência de situações imprevisíveis. Christy & Grout (1994) apresentam como formas híbridas possíveis: estruturas divisionárias; subsidiárias detidas pela própria empresa; interesses no controle; *joint-ventures*; licenciamentos e franquias; alianças estratégicas; contratos de longo prazo e contratos de curto prazo.

Segundo Menard (2004), há três dimensões que devem ser tidas em conta nos contratos e que incluem a identificação do problema e as respectivas salvaguardas contratuais, a proteção dos ganhos na transação e a relação que deve ser usada no cumprimento do contrato. O tipo de contrato é determinado pelo tipo de relação que é estabelecida pelas partes. Segundo Macneil (1978), existem três tipos de contratos: os contratos clássicos, os contratos neoclássicos e os contratos relacionais.

Os contratos clássicos relacionam-se com o conceito de concorrência perfeita e aplicam-se a transações isoladas que ocorrem esporadicamente no tempo. Neste tipo de contratos não são tidas em conta as ocorrências futuras, nem aspetos relacionados com a incerteza ou com adaptações necessárias para fazer face a alguma eventualidade.

Os contratos neoclássicos consideram formas de governança de longo prazo alternativas à integração vertical e em que as transações são recorrentes. Nestes casos, os contratos são

necessariamente incompletos, o que exige flexibilidade na sua resolução. Neste tipo de contratos a complexidade e a longa duração levam à utilização de mecanismos de relacionamento flexíveis com base num contrato relacional.

Nos contratos relacionais o ponto de referência é a própria relação que se estabelece entre as partes envolvidas na transação e que vem sendo mantida ao longo do tempo. De acordo com Macneil (1978), o contrato relacional é um conjunto de regras e normas inseridas num padrão específico definido para aquela relação em particular.

3. CARATERIZAÇÃO DO SETOR VITIVINÍCOLA

Este capítulo pretende realizar uma breve caracterização do setor vitivinícola em Portugal. Para isso, inicialmente é elaborado o enquadramento do setor a nível mundial onde, se referem dados relativos à área de vinha, à produção de vinho, ao consumo de vinho e às importações e exportações de vinho no mundo. Na segunda parte do capítulo é elaborada uma caracterização do setor em Portugal, onde se analisam as questões respeitantes a: área de vinha, produção de vinho, estrutura empresarial, consumo e comércio internacional. Esta caracterização é feita tendo em conta as regiões vitivinícolas existentes em Portugal, nomeadamente, o Alentejo.

3.1 Enquadramento Mundial

Segundo dados publicados pela OIV (2017) a área de vinha tem aumentado em todos os continentes, ascendendo a área mundial a 7 463 milhares de hectares em 2016. Apenas cinco países detêm 50% da área mundial de vinha, sendo eles Espanha (14%), China (11%), França (10%), Itália (9%) e Turquia (7%).

A China tem registado aumentos sucessivos e significativos na sua área da vinha, tendo esta aumentado 17 milhares de hectares entre 2015 e 2016 e 141 milhares de hectares entre 2012 e 2016, sendo que é o segundo país do mundo com maior área de vinha (Anexo A.1).

Relativamente aos países Europeus (Anexo A.1), a Europa tem registado diminuições na sua área de vinha. Ainda assim Espanha permanece como líder mundial relativamente à área de vinha cultivada (975 milhares de hectares), seguida da China (847 milhares de hectares) e de França (785 milhares de hectares). Portugal ocupa a 11^a posição com uma área de vinha de 190 milhares de hectares.

Quanto à produção mundial de vinho, esta atingiu os 267 milhões de hectolitros em 2016, tendo sofrido uma ligeira diminuição, na ordem dos 3%, em comparação a 2015 (Anexo A.2). Itália, com 50.9 milhões de hectolitros é líder na produção de vinho, seguida de França e Espanha com 43.5 e 39.3 milhões de hectolitros, respetivamente. A quebra de produção de vinho registada em 2016, comparativamente a 2015, poderá ser relativa às condições climáticas adversas que ocorreram e que afetaram a produção de vinho em vários países. No entanto,

apesar dessa quebra, registou-se um aumento considerável ao longo dos 5 anos em análise, tendo Itália e Espanha contribuindo significativamente para este aumento. No ano em análise, Portugal ocupava o 11º lugar.

Relativamente aos principais países consumidores de vinho (Anexo A.3), os Estados Unidos da América, França, Itália, Alemanha e China são responsáveis por 49% do consumo total mundial, sendo que em 2016 o consumo mundial foi de 241 milhões de hectolitros. Portugal é um dos principais países consumidores de vinho, ocupa o 12º lugar a nível mundial, tendo em 2016 consumido 4,6 milhões de hectolitros.

Em 2016 a totalidade das exportações mundiais ascendeu a 104 milhões de hectolitros, correspondendo este valor a 28 biliões de euros (Anexo A.4). Entre os principais países exportadores em volume encontram-se Espanha, Itália, França e Chile.

Portugal é o 9º principal país exportador, tendo exportado em 2016 2,8 milhões de hectolitros. Quando comparamos os dados de exportação em volume com os dados de exportação em valor, podemos observar que Portugal continua a ocupar o 9º lugar, sendo que apesar de se observar uma variação entre os anos 2016/2012 negativa no que respeita ao volume, o mesmo não se verifica em termos de valor. Esta situação indica que o preço do produto exportado aumentou em média nos anos em análise.

Quanto aos maiores países exportadores em termos de valor (Anexo A.5), França, Itália, Espanha e Chile ocupam os lugares cimeiros sendo que, França é o país que mais exporta em termos de valor, nomeadamente 8.2 biliões de euros que correspondem a 14.1 milhões de hectolitros.

Relativamente aos principais países importadores em volume (Anexo A.6), a Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos da América são os países que maiores quantidades de vinho importam. Em 2016 o total mundial das importações foi de 104 milhões de hectolitros, correspondendo este valor a 28 biliões de euros. Em termos de valor, os Estados Unidos da América, Reino Unido e Alemanha foram os maiores importadores de vinho (Anexo A.7), sendo que as suas importações conjuntas correspondem a 10 biliões de euros.

3.2 Caraterização do Setor em Portugal

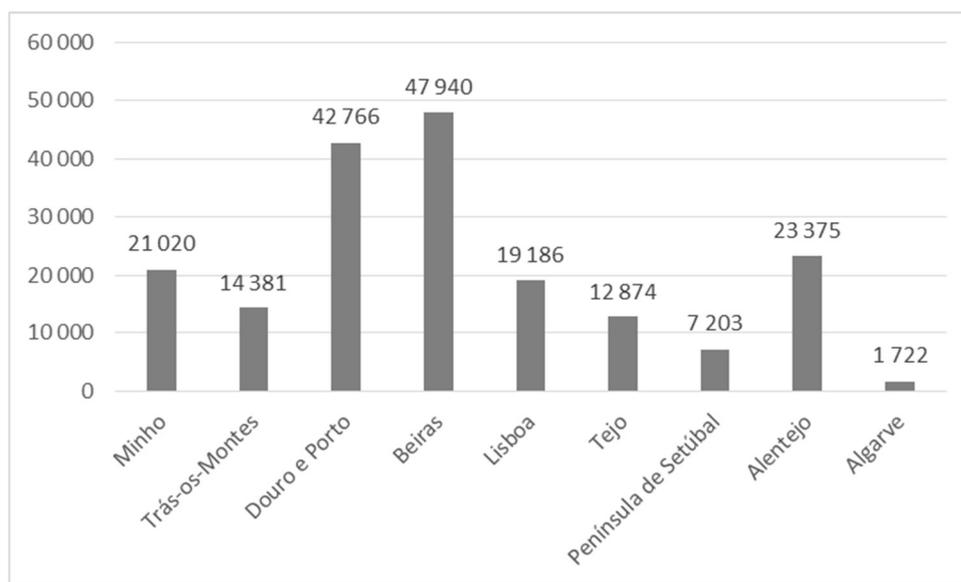
A vitivinicultura está historicamente ligada a Portugal, sendo esta uma das atividades agrícolas de maior relevo para a economia nacional. O vinho é um dos principais produtos exportados por Portugal, tendo sido em 2015 o 9.º principal produto vendido para mercados externos, com um peso de 1,5% no total das exportações (Instituto Nacional de Estatística, 2016).

O vinho Português tem vindo a afirmar-se cada vez mais nos mercados internacionais pois, são vinhos únicos e diferenciados aos quais se associa uma excelente qualidade. Segundo um estudo da *ProWein* e da Universidade de *Geisenheim* (2017), publicado pelo Instituto da Vinha e do Vinho (2017a), baseado num inquérito realizado a produtores e comerciantes internacionais do setor, o vinho português será um dos vinhos com mais procura para inserção em portefólios e novos mercados.

3.2.1 Área de Vinha

Na Figura 5 apresenta-se a repartição da área de vinha em Portugal Continental por região.

Figura 5 – Repartição da Área de Vinha por Região



Fonte: Adaptado de IVV (2017 b)

O total da área plantada, em 2016, em Portugal Continental era de 190 467 hectares. O Alentejo é a 3ª região com maior área de vinha plantada, tendo 23 375 hectares. As Beiras e o

Douro e Porto são as regiões que registam maior área de vinha contando com 47 940 hectares e 42 766 hectares, respetivamente.

3.2.2 Produção de Vinho

A produção de vinho verifica, naturalmente, oscilações como se pode verificar na Tabela 1. Estas oscilações são decorrentes da variabilidade da produção de uva e das condições ambientais em que ocorrem os processos de vinificação.

Tabela 1 – Evolução da Produção por Região Vitivinícola (em volume - hectolitros)

Região Vitivinícola	2012	2013	2014	2015	2016	Média 2012/2016
Minho	655 253	793 417	693 026	874 491	730 063	749 250
Trás-os-Montes	108 615	96 615	107 886	112 407	76 539	100 412
Douro e Porto	1 346 152	1 516 925	1 407 006	1 612 670	1 336 612	1 443 873
Beira Atlântico	283 897	255 333	225 076	272 680	195 469	246 491
Terras do Dão	356 454	304 824	240 516	342 316	237 437	296 309
Terras da Beira	217 693	215 783	216 531	226 203	255 715	226 385
Terras de Cister	64 655	64 731	53 074	67 052	69 711	63 845
Tejo	641 789	500 807	577 889	611 183	555 647	577 463
Lisboa	1 097 712	885 742	894 780	1 202 711	991 093	1 014 408
Península de Setúbal	517 797	407 853	502 824	504 129	462 473	479 015
Alentejo	970 124	1 127 910	1 222 733	1 152 184	1 048 945	1 104 379
Algarve	12 338	11 676	10 665	13 630	10 419	11 746
Madeira	49 637	43 136	40 825	45 747	33 849	42 639
Açores	4 991	6 595	12 926	10 404	5 845	8 152
Total	6 327 107	6 231 347	6 205 757	7 047 807	6 009 817	6 364 367

Fonte: Adaptado de IVV (2015, 2017 b)

O Alentejo ocupa o segundo lugar na campanha de 2016 com 1 048 945 hectolitros, logo atrás do Douro e Porto sendo que, caso não se considerem os vinhos licorosos, o Alentejo passa a ocupar o primeiro lugar como maior região vitivinícola

A média da produção total de vinho, nos anos em análise, situa-se nos 6 364 367 hectolitros de vinho, sendo que o ano de 2015 apresenta um desvio positivo significativo. O Alentejo apresenta também no ano de 2015 um desvio em relação à média positivo, mas mais acentuado.

As questões relacionadas com a produção de vinho não dependem unicamente de fatores controláveis pelo Homem uma vez que os fatores climáticos afetam fortemente as produções,

dai surgirem por vezes variações bastante significativas na produção de vinho, que não afetam apenas as quantidades produzidas, mas também produzem alterações na qualidade do vinho.

3.2.3 Estrutura Empresarial

A estrutura empresarial do setor é diversificada, existindo empresas familiares e PME's, por vezes de base regional e outras fazendo parte de grandes grupos económicos. É ainda de destacar o setor cooperativo (produção associada) que, apesar de vir a diminuir ao longo do tempo, apresenta ainda um peso bastante significativo como se pode observar na Tabela 2.

Tabela 2 – Evolução da Estrutura Empresarial

Campanha	Produção	Total	
		hl	%
2012	Associada	2 572 474	41%
	Não Associada	3 754 633	59%
	Total	6 327 107	100%
2013	Associada	2 374 244	38%
	Não Associada	3 857 102	62%
	Total	6 231 347	100%
2014	Associada	2 423 967	39%
	Não Associada	3 781 789	61%
	Total	6 205 756	100%
2015	Associada	2 722 544	39%
	Não Associada	4 325 262	61%
	Total	7 047 805	100%
2016	Associada	2 305 984	38%
	Não Associada	3 703 833	62%
	Total	6 009 817	100%

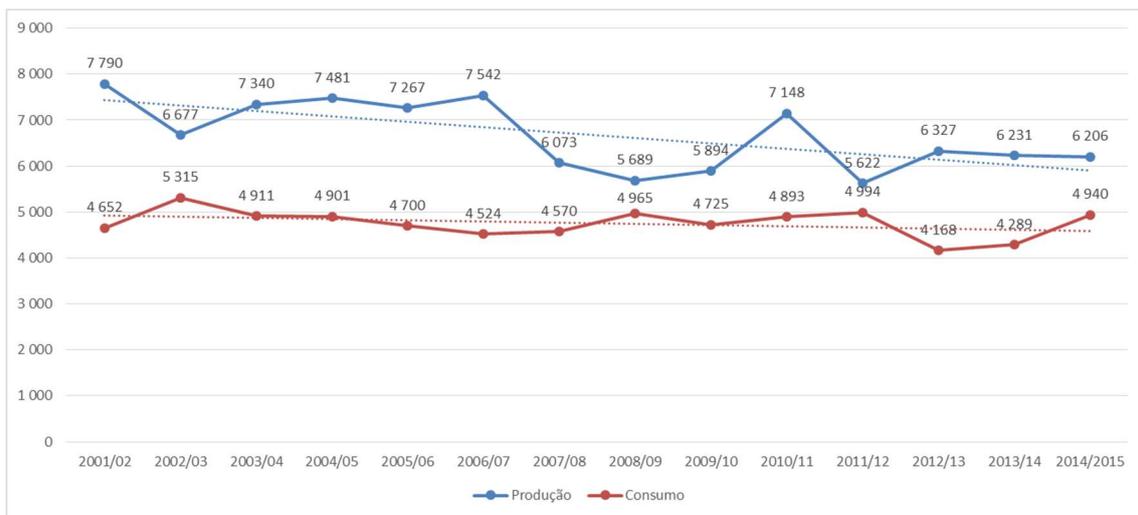
Fonte: Adaptado de IVV (2015, 2017 b)

Nos cinco anos em análise pode observar-se que a produção não associada é aquela que regista um maior peso em termos nacionais. No ano de 2016 a produção não associada registou uma produção na ordem dos 3 703 833 hectolitros, correspondendo esta produção a 62% da produção nacional.

3.2.4 Consumo

O consumo de vinho em Portugal regista algumas variações. Segundo o IVV (2015) entre a campanha 2001/02 e a campanha 2014/15, a que registou menor consumo foi 2012/13 (4 186 milhares de hectolitros) e o ano de 2002 o que verificou maior consumo (5 315 milhares de hectolitros). O ano de 2014 apresentou valores de consumo de 4 940 milhares de hectolitros, como se pode verificar através da Figura 6.

Figura 6 – Evolução da Produção e Consumo de Vinho em Portugal



Fonte: Adaptado de IVV (2015)

Podemos ainda observar que tanto a produção como o consumo, apesar das oscilações, apresentam uma tendência decrescente. De acordo com a Figura 6, podemos dizer que existe um desequilíbrio entre a produção e o consumo ou seja, existe uma superprodução de vinho face à quantidade que o mercado nacional consegue absorver. Desta situação, surge a necessidade da exportação com o objetivo de escoar o excedente e de aumentar a notoriedade e o valor comercial do vinho português.

3.2.5 Comércio Internacional

Portugal é um país com uma forte tradição e peso na exportação de vinhos para todo o mundo e são várias as categorias de produto exportado, sendo elas: *vinho com DOP*; *vinho IGP*; *vinho de mesa*; *vinho licoroso com DOP – Porto*; *vinho licoroso com DOP – Madeira*; *outros vinhos licorosos*; *vinhos espumantes e espumosos*; e *outos vinhos/ mostos*.

Nos últimos anos em análise (Anexos A.8 e A.9) tem-se registado uma pequena diminuição nas exportações nacionais, quer em termos de volume, quer em termos de valor. Ainda assim, em valor, para o vinho com *DOP* e *IGP*, as exportações têm verificado aumentos consecutivos. Segundo o Instituto da Vinha e do Vinho (2015), a Europa Comunitária absorveu em 2015 50,1% das exportações em valor e 57,2% das exportações em volume. Para o ano de 2016 pode observar-se que, em volume, o vinho de mesa é o tipo de produto mais exportado, mas quando analisamos em termos de valor verifica-se que o *vinho licoroso com DOP – Porto* é o que regista o maior valor, correspondendo a 43,3% do total das exportações seguido do *vinho com DOP* com 22,6% do total do valor das exportações.

No ano de 2016 os principais destinos de exportação em volume foram França, Espanha, Alemanha, Estados Unidos da América e Angola (Anexo A.10). Em valor termos de valor encontram-se a França, Estados Unidos da América, Reino Unido, Países Baixos e Holanda (Anexo A.11).

No entanto, ainda que as exportações tenham diminuído ligeiramente nos últimos anos, Portugal continua a ser um dos principais *players* mundiais no que respeita ao comércio de vinho, comercializando os seus produtos para todos os continentes e com tendência de se valorizarem, pois como verificado anteriormente, a exportação de vinhos com *DOP* e *IGP* têm aumentado em valor, o que poderá indicar que existe uma valorização dos vinhos Portugueses nos mercados externos.

3.2.6 Organização do Setor

Segundo o IVV (2015) a obrigatoriedade de inscrição no exercício da atividade económica no setor vitivinícola promove uma transparência adequada e conhecimento do tecido empresarial vitivinícola e salvaguarda a concorrência desleal entre agentes.

O número de inscrições, em abril de 2016, por atividade económica e por região vitivinícola pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 – Número de Inscrições por Atividade Económica e por Região Vitivinícola

Atividades	Minho	Trás-os-Montes	Douro	Terras de Cister	Beira Atlântico	Terras da Beira	Terras do Dão	Lisboa	Tejo	Península de Setúbal	Alentejo	Algarve	Açores	Total
Armazenista	808	57	524	14	309	51	165	488	177	161	346	109	5	3 214
Destilador	239	48	34	19	129	46	122	81	38	15	13	3	2	789
Engarrafador	557	65	724	17	188	54	157	328	173	134	395	56	4	2 852
Exportador/ Importador	597	56	723	10	175	35	200	463	153	127	373	87	3	3 002
Fabricante de Vinagre de Vinho	9	1	7	0	5	0	4	3	7	0	2	0	0	38
Negociantes sem Estabelecimento	168	17	25	3	38	8	22	228	25	42	26	20	1	623
Preparador	143	11	42	6	88	14	22	36	25	19	33	7	3	449
Produtor	572	53	465	7	98	35	91	374	225	108	292	35	2	2 357
Vitivinicultor	1 826	43	228	8	432	58	98	831	738	36	71	26	1	4 396
Vitivinicultor-Engarrafador	915	63	399	19	133	60	129	183	138	83	125	20	1	2 268
Total	5 834	414	3 171	103	1 595	361	1 010	3 015	1 699	725	1 676	363	22	19 988

Fonte: Adaptado de IVV (2017b)

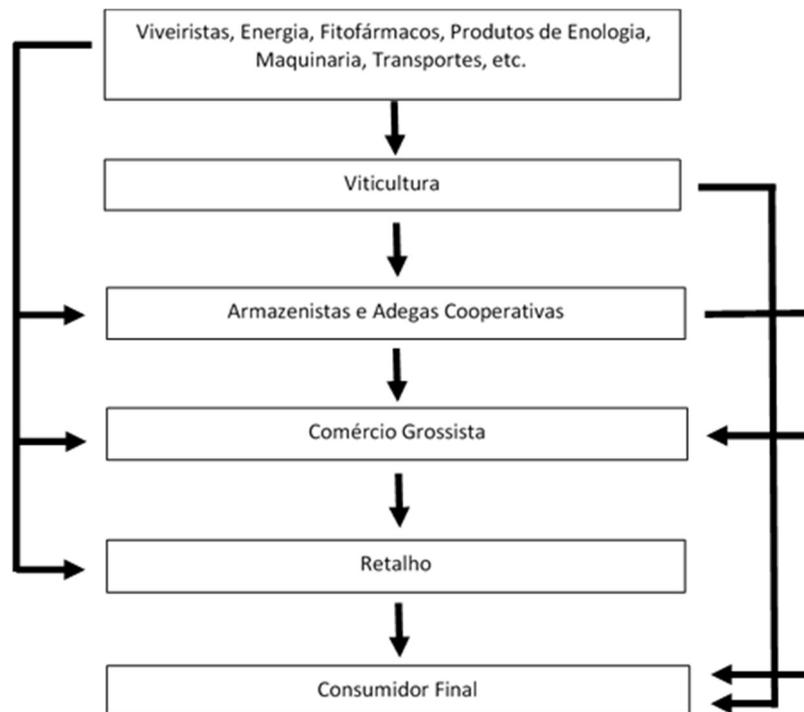
Em abril de 2016 o setor vitivinícola Português registava 19 988 agentes económicos. O Minho é a região com um maior número de agentes, 5 843, seguido do Douro com 3 171 agentes. O Alentejo conta com 1 676 agentes, sendo a 5ª região com um maior número de agentes económicos. De entre todos os agentes económicos no Alentejo salientamos o elevado número de Armazenistas (346), Engarrafadores (395), Exportadores/ Importadores (373), Produtores (292) e Vitivinicultores Engarrafadores (125). Estes números, não só demonstram a importância e o peso que o setor em estudo tem para a região do Alentejo, como são um indicador da sua estrutura organizativa e capacitação da cadeia de abastecimentos (*supply chain*).

A estrutura da cadeia de abastecimento ou de valor do vinho no Alentejo é representada no esquema da Figura 7.

Portanto, verifica-se que o vinho não segue um único canal de comercialização. A sua distribuição é feita tendo em conta as opções estratégicas seguidas pelas empresas. Deste modo, os produtores podem colocar o seu produto à venda em lojas próprias (por exemplo, nas adegas) e desta forma o vinho é vendido diretamente ao cliente final. Podem também vender a armazenistas, a grossistas ou a retalhistas que, por sua vez o vendem aos consumidores finais. Existem empresas que, optando por estruturas de comercialização mais integradas, desempenham funções em mais do que um nível da cadeia de valor.

Relativamente à exportação, verifica-se que, na grande maioria das situações, o produtor vende os seus produtos a um importador. E geralmente é este importador que já no país de destino faz a distribuição dos produtos para um distribuidor e retalhista que, posteriormente coloca o produto à disposição do cliente final.

Figura 7 – Cadeia de Valor do Vinho



Fonte: Adaptado de Espírito Santo Research (2013)

No que respeita especificamente ao setor do vinho no Alentejo, a região ocupa um papel de destaque no panorama da vitivinicultura nacional. Com uma área de vinha de 23 375 hectares, o Alentejo é uma das principais regiões de produção de uva em Portugal sendo, por conseguinte também uma das principais regiões produtoras de vinho, com uma produção da ordem dos 1 048 945 hectolitros em 2016. O Alentejo é também uma das regiões de Portugal com maior número de agentes económicos associados ao sector do vinho. Em 2016, o setor do vinho no Alentejo contava com 1 676 agentes distribuídos pelos vários segmentos da cadeia de valor.

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo é descrita a metodologia que foi utilizada na condução deste estudo. Deste modo, são apresentados os objetivos específicos do estudo e as hipóteses de investigação seguidamente, é apresentado o *design* da investigação e por último são apresentados os procedimentos de recolha de dados, nomeadamente a constituição da amostra e a estrutura do questionário e a operacionalização das variáveis.

4.1 Objetivos do Estudo e Hipóteses

De forma a determinar o nível de integração dos canais de comercialização estabeleceram-se à luz da teoria dos custos de transação quatro objetivos específicos que permitem avaliar os canais de comercialização tendo em conta as características das transações. O primeiro objetivo específico consiste em identificar os canais de comercialização de exportação utilizados pelas empresas do setor do vinho no Alentejo e a forma como os produtores se relacionam com os diferentes agentes nos canais. O segundo objetivo específico consiste em avaliar a influência que o grau de incerteza tem no nível de integração dos canais de comercialização de exportação. O terceiro objetivo específico consiste em avaliar a influência que a especificidade dos ativos tem no nível de integração dos canais de comercialização de exportação. Por último, o quarto objetivo específico pretende avaliar como é que a frequência das transações afeta o grau de integração dos canais de comercialização de exportação. Para guiar os objetivos apresentados foram criadas as seguintes hipóteses à luz da teoria dos custos de transação de Williamson (1985):

H1: Quanto maior for a especificidade dos ativos envolvidos numa transação, maior será a probabilidade das empresas optarem por uma estrutura de integração vertical.

H2: Quanto maior for a frequência das transações entre os agentes, maior a probabilidade das transações serem coordenadas através de formas híbridas.

H3: Quanto maior for o grau de incerteza que envolve as transações, maior será o grau de integração vertical dos canais.

H4: Quanto maior for o volume do canal de uma empresa, mais será o seu poder para influenciar as estratégias do canal.

4.2 *Design* da Investigação

Existem três tipos de abordagens na investigação em ciências sociais: a abordagem quantitativa, que se baseia no método dedutivo em que se testa a teoria a partir dos dados, a abordagem qualitativa, que se baseia no método indutivo e que constrói a teoria a partir dos dados e a abordagem mista que integra as duas abordagens na mesma investigação (Bryman & Bell, 2007).

Inicialmente, tendo em conta o problema e os objetivos definidos, o estudo tinha um propósito explicativo com uma vertente descritiva. A ideia era utilizar uma abordagem de investigação mista, baseada na análise quantitativa e na análise qualitativa. O propósito explicativo do estudo relaciona-se com o estabelecimento de relações entre variáveis (Saunders *et al.*, 2009), uma vez que se pretendia relacionar as características das transações com o nível mais eficiente de integração dos canais de comercialização para os mercados externos. Já a vertente descritiva prende-se com a caracterização propriamente dita das empresas vitivinícolas do Alentejo, nomeadamente as suas características e a estrutura dos seus canais de comercialização.

A caracterização das empresas vitivinícolas no Alentejo baseia-se numa análise meso-económica dirigida ao setor do vinho em Portugal e que procura posicionar a região Alentejo nesse contexto e numa análise ao nível das empresas. Para o efeito foram utilizados dados secundários disponíveis em várias fontes oficiais e dados primários recolhidos através da aplicação de um questionário.

O método de investigação misto permite atingir mais facilmente os objetivos propostos pois, permite realizar uma entrevista numa fase exploratória para, seguidamente, ser construído um questionário contendo as questões mais específicas do estudo (Saunders *et al.*, 2009).

Este estudo baseou-se inicialmente na pesquisa bibliográfica apresentada no Capítulo 2. A partir do conhecimento adquirido acerca dos temas apresentados foram elaboradas as

hipóteses a serem estudadas, operacionalizaram-se as variáveis e elaborou-se um questionário para ser aplicado a uma amostra de empresas do setor do vinho no Alentejo. Com o objetivo de compreender mais detalhadamente a cadeia de valor das empresas vitivinícolas bem como os seus canais de comercialização para os mercados externos foram realizadas várias reuniões com membros da Comissão Vitivinícola da Região do Alentejo (CVRA). Essas reuniões permitiram também centrar o questionário nas questões mais relevantes para o estudo.

O questionário foi elaborado eletronicamente através da ferramenta Google Forms e foi distribuído a uma amostra de empresas do sector do vinho no Alentejo inscritas na base de dados da CVRA. Na tentativa de se maximizar o número total de respostas obtidas, o questionário foi enviado aos produtores através da CVRA. Os dados recolhidos foram tratados através de métodos estatísticos utilizando o *software* SPSS e Excel.

No entanto, problemas de acesso aos dados que não permitiram alcançar um número de respostas razoável condicionaram a abordagem dedutiva procurada para o estudo, não sendo mesmo possível aplicar qualquer teste estatístico que permitisse corroborar a evidência estatística das hipóteses.

4.3 Recolha de Dados

Como já foi referido, para o presente trabalho foram utilizados dados primários recolhidos através da aplicação de um questionário (Anexo B) a uma amostra de produtores de vinho do Alentejo. Para a sua construção foram efetuadas 3 reuniões com membros da Comissão Vitivinícola da Região do Alentejo de forma a compreender mais profundamente a dinâmica setor e de tornar o questionário o mais adaptado possível à realidade empresarial.

4.3.1 Amostra

Com vista ao estudo das características dos canais de comercialização de exportação, a população em estudo são as empresas Alentejanas produtoras de vinho inscritas na CVRA, ou seja, os produtores que produzem vinho certificado. Deste modo, foi selecionada uma amostra de 250 empresas que inclui todos os elementos que compõem a população.

Para obtenção dos dados foi enviado o questionário que se apresenta no Anexo B através de e-mail para os 250 produtores. Como foi referido anteriormente, o questionário foi enviado através da CVRA para tentar maximizar o número de respostas. No entanto, apesar de todos os esforços, existiu uma grande dificuldade no acesso aos dados. O questionário esteve disponível para resposta durante 3 meses e foram enviados vários e-mails solicitando a colaboração para 900 contas de e-mail. Ainda assim, o número de respostas foi bastante reduzido, dado que de um universo de 250 empresas produtoras de vinho apenas 20 responderam de forma cabal ao questionário

4.3.2 Estrutura do questionário

Tendo em conta os objetivos do trabalho foi elaborado um questionário constituído pelos seguintes 4 grupos de questões, que operacionalizam 47 variáveis (Anexo B):

- *Caraterísticas da empresa e do empresário/gestor;*
- *Caraterísticas do processo de exportação;*
- *Caraterísticas das transações e;*
- *Perspetivas para o futuro.*

O grupo *Caraterísticas da empresa e do empresário/gestor* conta com oito variáveis que fornecem informação sobre a dimensão e caraterísticas da empresa, bem como informação pessoal e profissional sobre o empresário/ gestor responsável pela empresa e, são apresentadas de seguida:

- Quantidade de vinho, em hectolitros, produzida pela empresa em 2016;
- Quantidade de vinho, em hectolitros, vendida pela empresa em 2016;
- Volume de negócios, em euros, da empresa no ano de 2016.

As questões que permitiram operacionalizar estas três variáveis são questões de resposta aberta. As restantes variáveis deste grupo, que se apresentam a seguir, foram operacionalizadas através de questões de resposta sugerida.

- Número de funcionários, permanentes, da empresa no ano de 2016.

- Formação do empresário/ gestor responsável pela empresa. Para esta variável consideram-se seis categorias que incluem: “até ao ensino básico”; “ensino secundário”; “curso de especialização tecnológica (CET)”; “bacharelato/ licenciatura”; “pós-graduação/ mestrado”; e “doutoramento”.

- Idade do empresário/ gestor responsável pela empresa. Para esta variável consideram-se seis categorias que incluem: “menos de 25 anos”; “entre os 26 e os 35 anos”; “entre os 36 e os 45 anos”; “entre os 46 e os 55 anos”; “entre os 56 e os 65 anos”; e “mais de 66 anos”.

- Forma de constituição da empresa. Para esta variável consideram-se sete categorias que incluem: “empresário em nome individual”; “sociedade unipessoal por quotas”; “estabelecimento individual de responsabilidade limitada”; “sociedade por quotas”; “Sociedade anónima”; “cooperativa”; e “outra”.

Uma das variáveis que é medida neste grupo de questões é se a empresa participa ou não em algum processo de exportação. Este fenómeno é medido através da variável *Exporta* que é uma variável *dummy*, que assume valor “1” se a empresa exporta e assume valor “0” se a empresa não exporta produtos. O interesse desta variável prende-se com o objetivo de perceber a proporção de empresas do universo da CVRA que exportam os seus produtos.

O grupo *caraterísticas do processo de exportação* (CExportação) conta com a operacionalização de 22 variáveis, que facultam informação relativa aos arranjos institucionais que as empresas utilizam nos seus canais de comercialização. Deste modo este grupo inclui 5 grandes questões ou subgrupos: *Experiência na exportação*; *Peso da exportação no volume de negócios, por destino e por acondicionamento*; *Canais de comercialização de exportação utilizados*; *Tipo de contrato por canal de comercialização exportação e*; *Poder nos canais de comercialização de exportação*.

O subgrupo *experiência na exportação* é composto por uma única variável e, pretende avaliar a experiência que as empresas têm nos mercados internacionais:

- *Experiência na Exportação*: há quantos anos a empresa começou a exportar produtos. Para esta variável são sugeridos quatro níveis de resposta, tendo em conta o número de anos a que

a empresa exporta: "menos de 5 anos", "entre 6 e 10 anos", "entre 11 e 15 anos" e, "mais de 15 anos".

O subgrupo *peso da exportação no volume de negócios, por destino e por acondicionamento* é composto por 7 variáveis, cada variável é composta por uma pergunta relativa à percentagem de exportação, sendo utilizadas respostas sugeridas de escolha múltipla, considerando sete níveis de resposta que incluem: menos de 5%, entre 6% e 10%, entre 11% e 20%, entre 21% e 35%, entre 36% e 50%, entre 51% e 65% e mais de 65%. Estas variáveis pretendem avaliar o peso da exportação no volume de negócios tendo também em conta o destino e o acondicionamento do produto. As variáveis são as seguintes:

- Percentagem do valor das exportações no volume de negócios;
- Percentagem do valor das exportações para a Europa;
- Percentagem do valor das exportações para fora da Europa (não considerando África);
- Percentagem do valor das exportações para países em África;
- Percentagem do valor de vinho exportado em garrafas;
- Percentagem do valor de vinho exportado em *bag-in-box*;
- Percentagem do valor de vinho exportado a granel.

O subgrupo *canais de exportação utilizados* é composto por 3 variáveis, cada variável é composta por uma afirmação sendo utilizada uma escala de *likert* de "0" a "5" em que cada valor corresponde a um intervalo de percentagens. Sendo "1" entre 1% e 20%, "2" entre 21% e 40%, "3" entre 41% e 60%, "4" entre 61% e 80%, "5" entre 81% e 100% e "0" não se aplica. As variáveis pretendem assim avaliar os canais utilizados pelas empresas no processo de exportação. As variáveis são as seguintes:

- Empresa própria (detida total ou parcialmente) nos países para onde exportamos;
- Exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ou retalhistas nos países de destino;

- Venda a um importador que toma posse dos nossos produtos.

Para as três variáveis acima descritas, os respondentes consideraram apenas o destino com maior peso nas exportações das suas empresas.

O subgrupo *tipo de contrato por canal* é composto por 6 variáveis e pretende avaliar o tipo de contrato praticado nos canais de comercialização de exportação no caso da exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ou retalhistas nos países de destino e, no caso da venda a um importador que toma posse dos produtos e os comercializa no país de destino. Cada variável é composta por um possível contrato, sendo utilizada uma escala de *likert* de “0” a “5” em que cada valor corresponde a um intervalo de percentagens. Sendo “1” entre 1% e 20%, “2” entre 21% e 40%, “3” entre 41% e 60%, “4” entre 61% e 80%, “5” entre 81% e 100% e “0” não se aplica. As variáveis são as seguintes:

- Contratos de médio longo prazo (mais de 1 ano) no caso da exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ ou retalhistas dos países de destino;

- Contratos de curto prazo (até 1 ano) no caso da exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ou retalhistas dos países de destino;

- Sem contratos, no caso da exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ ou retalhistas dos países de destino;

- Contratos de médio longo prazo (mais de 1 ano) no caso da venda a um importador que toma posse dos produtos e os comercializa no país de destino;

- Contratos de curto prazo (até 1 ano) no caso da venda a um importador que toma posse dos produtos e os comercializa no país de destino;

- Sem contratos, no caso da venda a um importador que toma posse dos produtos e os comercializa no país de destino.

O subgrupo *poder nos canais de comercialização de exportação* é composto por 5 variáveis e pretende avaliar o poder que as empresas exercem em cada um dos canais em que operam tendo em conta a duração dos contratos. É utilizada uma escala de *likert* onde, através de afirmações se mede o poder. Utiliza-se uma escala com 8 níveis onde correspondendo cada nível

a “1” bastante elevado, “2” muito elevado”, “3” elevado, “4” médio, “5” baixo, “6” muito baixo”, “7” bastante baixo e “0” não se aplica. As variáveis são apresentadas seguidamente:

- Empresa importadora (total ou parcialmente detida por nós) no país para onde exportamos;
- Exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ ou retalhistas dos países importadores utilizando contratos de curto prazo;
- Exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ ou retalhistas dos países importadores utilizando contratos de médio/longo prazo;
- Venda a um importador que toma posse dos nossos produtos e os comercializa no país importador, utilizando contratos de curto prazo;
- Venda a um importador que toma posse dos nossos produtos e os comercializa no país importador, utilizando contratos de médio/ longo prazo.

O grupo *caraterísticas das transações* conta com 13 variáveis que permitem avaliar as caraterísticas das transações relativas ao processo de exportação utilizado pelas empresas, sendo que este grupo é dividido em 3 subgrupos: *Frequência das transações*; *Especificidade dos ativos e*; *Incerteza das transações*.

O subgrupo *frequência das transações* conta com 5 variáveis e pretende avaliar a frequência das mesmas em cada um dos canais de comercialização de exportação em que a empresa opera, tendo em consideração a duração do contrato. Para realizar esta avaliação recorreu-se a uma questão por categoria onde, a cada afirmação o respondente poderia selecionar recorrente (“1”), ocasional (“2”) e nunca (“3”). Como recorrente considerou-se que a transação se repete com o mesmo operador várias vezes ao ano (mais de 1 vez ao ano), já a transação ocasional diz respeito a transações que não são muito recorrentes ao longo do ano com o mesmo agente (máximo 1 vez ao ano). Sendo que as variáveis são as seguintes:

- Empresa importadora (total ou parcialmente detida por nós) no país para onde exportamos;

- Exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ ou retalhistas dos países importadores utilizando contratos de curto prazo;

- Exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ ou retalhistas dos países importadores utilizando contratos de médio/longo prazo;

- Venda a um importador que toma posse dos nossos produtos e os comercializa no país importador, utilizando contratos de curto prazo;

- Venda a um importador que toma posse dos nossos produtos e os comercializa no país importador, utilizando contratos de médio/ longo prazo.

O subgrupo *especificidade dos ativos* é composto por 4 variáveis que permitem avaliar os ativos específicos envolvidos nas exportações das empresas. A medição é feita através de uma escala de *likert* de “1” a “7” onde “1” corresponde a discordo totalmente, “2” discordo muito, “3” discordo, “4” nem concordo nem discordo, “5” concordo”, “6” concordo muito e, “7” corresponde a concordo totalmente. As variáveis são as seguintes:

- É difícil para um novo agente aprender como as coisas são feitas;

- Para ser eficaz, um vendedor tem que despende de muito tempo para conhecer os clientes;

- Leva muito tempo até que um vendedor aprenda minuciosamente as questões relacionadas com os produtos.

- Em termos logísticos (exemplo: rotulagem), é necessário despende de recursos significativos para adaptar o produto às exigências do país de destino.

O subgrupo *incerteza das transações* é composto por 4 variáveis onde são dadas quatro afirmações e se utiliza uma escala de *likert* para fazer a análise, esta varia entre “1” (discordo totalmente) e “7” (concordo totalmente) onde “1” corresponde a discordo totalmente, “2” discordo muito, “3” discordo, “4” nem concordo nem discordo, “5” concordo”, “6” concordo muito e, “7” corresponde a concordo totalmente. Este subgrupo pretende assim avaliar as principais incertezas sentidas pelas empresas quando efetuam transações nos mercados externos. As variáveis são as seguintes:

- Os meus compradores fazem muitas exigências (por exemplo de *packaging*);
- Somos frequentemente surpreendidos por ações da concorrência nos países de destino (por exemplo, ações de marketing/ promocionais);
- O ambiente institucional dos países para onde exportamos afeta significativamente a venda dos produtos para esses mercados;
- Nos principais mercados para onde exportamos existem muitos concorrentes.

Por último, o grupo *perspetiva para o futuro* é composto por 4 variáveis, sendo que através deste se pretende perceber a forma como as empresas se projetam no futuro, neste caso em específico, como se projetam para o ano de 2018. A cada variável corresponde uma afirmação, sendo que esta é medida através de uma escala de *likert* de “1” a “7” onde “1” corresponde a discordo totalmente, “2” discordo muito, “3” discordo, “4” nem concordo nem discordo, “5” concordo, “6” concordo muito e, “7” corresponde a concordo totalmente. As variáveis que correspondem a este grupo são:

- Pretendo contratar mais funcionários;
- Pretendo aumentar a exportação para novos destinos;
- Pretendo intensificar a exportação nos mercados para onde atualmente exporto;
- Penso que as vendas da minha empresa irão aumentar devido às exportações;

No anexo C são apresentadas tabelas de classificação das variáveis enunciadas anteriormente.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo em conta os objetivos do estudo, este capítulo encontra-se organizado em seis partes. As primeiras duas partes são relativas à caracterização das empresas objeto de estudo e do processo de exportação, bem como dos canais de comercialização que são utilizados neste processo. Ou seja, pretende-se identificar os canais de comercialização utilizados na exportação pelas empresas do sector do vinho no Alentejo e a forma como estas empresas se relacionam com os agentes desses canais.

Nas três partes que se seguem avaliam-se as características das transações. Portanto, na terceira parte deste capítulo avalia-se a influência que o grau de incerteza tem no nível de integração dos canais de comercialização. A seguir avalia-se a influência que a especificidade dos ativos tem no nível de integração dos canais de comercialização. A quinta parte deste capítulo é dedicada a avaliar como é que a frequência das transações afeta o grau de integração dos canais de comercialização.

Por último, tenta-se perceber a forma como os empresários perspetivam as suas empresas para o ano de 2018.

No entanto, é de referir que os resultados deste estudo estão em parte condicionados pela falta de acesso aos dados. Como foi referido anteriormente, estava prevista uma amostra de 250 produtores de vinho inscritos na base de dados da CVRA. Deste conjunto de produtores apenas 20 responderam de forma cabal ao questionário. Como foi referido anteriormente, o estudo segue uma abordagem dedutiva em que são formuladas várias hipóteses, mas com o reduzido número de respostas ao questionário não é possível aplicar qualquer tipo de teste para inferência estatística que permita corroborar as hipóteses formuladas. Desta forma, a análise de resultados baseou-se fundamentalmente na análise descritiva.

5.1 Caracterização das Empresas e do Processo de Exportação

Na Tabela 4 apresenta-se a caracterização das empresas do sector do vinho no Alentejo em termos da produção, das vendas e do volume de negócios.

Tabela 4 – Caracterização das Empresas: Produção (hl), Vendas (hl) e Volume de Negócios (€)

Variáveis	N	Média	Desvio-Padrão
Produção	20	24 299,12	42 721,20
Vendas	20	24 382,25	41 481,46
Volume de Negócios	20	4 974 740,95	7 180 232,64

Fonte: Elaboração própria, com auxílio do SPSS e Excel (2017)

No que respeita à produção de vinho, observa-se que a média se situa em 24 299,12 hectolitros. Já as vendas registam um valor médio de 24 383,25 hectolitros, que é um valor praticamente idêntico ao da quantidade produzida. Tanto a produção como as vendas apresentam um elevado desvio-padrão (42 721,20 hectolitros e 41 481,46 hectolitros, respetivamente), o que indica que existe uma grande disparidade entre as empresas em análise. Quanto ao volume de negócios a média é de 4 974 740,95 euros e o valor do desvio-padrão é também bastante significativo, o que confirma a grande disparidade de dimensões entre as empresas analisadas. Ainda assim, a média desta variável mostra que as empresas objeto de estudo têm uma dimensão significativa.

No que respeita à caracterização das empresas pretende-se ainda avaliar as variáveis relativas ao número de funcionários, à forma de constituição das empresas e se são empresas exportadoras. Apesar do estudo incidir nos canais de comercialização de exportação, a análise desta última variável permite perceber a realidade das empresas Alentejanas no que respeita à exportação dos seus produtos, nomeadamente a percentagem de empresas que está presente nos mercados internacionais. Na Tabela 5 podemos então observar os resultados obtidos.

Tabela 5 – Caracterização das Empresas: Funcionários, Forma de Constituição e Exportação

Variáveis	N	Grau	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Número de Funcionários	20	1 a 10	6	30,0%	30,0%
		10 a 50	9	45,0%	75,0%
		Mais de 50	5	25,0%	100,0%
Forma de Constituição	20	Empresário em nome individual	2	10,0%	10,0%
		Sociedade unipessoal por quotas	1	5,0%	15,0%
		Estabelecimento individual de responsabilidade limitada	1	5,0%	20,0%
		Sociedade por quotas	9	45,0%	65,0%
		Sociedade anónima	3	15,0%	80,0%
		Cooperativa	4	20,0%	100,0%
Exportação	20	Outra	0	0,0%	100,0%
		Não	4	20,0%	20,0%
		Sim	16	80,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria, com auxílio do SPSS e Excel (2017)

Em 2016, 45% das empresas tinham entre 10 a 50 funcionários permanentes, 30% das empresas tinham entre 1 a 10 e 25% das empresas tinham mais de 50 funcionários. Estes dados, juntamente com o volume de negócios das empresas, parecem indicar que as empresas em estudo têm uma dimensão considerável, uma vez que têm capacidade para suportar uma estrutura de custos (relativa a recursos humanos) significativa.

Em relação à forma de constituição das empresas, verifica-se que a estrutura empresarial Alentejana é bastante diversificada. Ainda assim, 45% das empresas têm como forma de constituição “Sociedade por quotas”, 20% “Cooperativa”, 15% “Sociedade anónima”. Pode ainda observar-se que a maioria das empresas em estudo, 80%, estão presentes nos mercados internacionais, o que indica a importância que estes mercados têm para o setor vitivinícola alentejano.

Na caracterização das empresas uma das suas características determinantes é o empresário/gestor. Deste modo, analisaram-se as variáveis relativas à formação dos empresários e à idade (Tabela 6).

Tabela 6 – Características dos Empresários

Variáveis	N	Grau	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Formação do Empresário	20	Ensino Básico	0	0,0%	0,0%
		Ensino Secundário	0	0,0%	0,0%
		Curso de Especialização Tecnológica	0	0,0%	0,0%
		Bacharelato/ Licenciatura	12	60,0%	60,0%
		Pós-Graduação/ Mestrado	6	30,0%	90,0%
		Doutoramento	2	10,0%	100,0%
Idade do Empresário	20	Menos de 25 anos	0	0,0%	0,0%
		26 a 35 anos	2	10,0%	10,0%
		36 a 45 anos	4	20,0%	30,0%
		46 a 55 anos	6	30,0%	60,0%
		56 a 65 anos	3	15,0%	75,0%
		Mais de 66 anos	5	25,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria, com auxílio do SPSS e Excel (2017)

Todos os empresários inquiridos têm habilitações ao nível do ensino superior, verificando-se que 60,0% possuem bacharelato/ licenciatura, 30,0% possuem pós-graduação/ mestrado e, 10,0% possuem doutoramento. Quanto à idade dos empresários pode observar-se que existe uma grande dispersão de idades, desde a faixa dos 26 a 35 anos até aos mais de 66 anos. No entanto, a faixa dos 46 a 55 anos é a que apresenta a percentagem mais elevada (30,0%).

Da análise das características das empresas e dos empresários constata-se que tanto ao nível das empresas como dos empresários estamos perante um grupo bastante heterogéneo. Só no que respeita à forma de constituição das empresas e à formação dos empresários é que os dados parecem indicar alguma convergência.

Uma vez que o estudo pretende caracterizar os canais de comercialização de exportação das empresas vitivinícolas do Alentejo, é importante conhecer a experiência as empresas têm nos mercados internacionais, bem como o peso que estes mercados na sua atividade.

Os resultados da Tabela 7 permitem constatar que as empresas do sector do vinho no Alentejo já possuem uma experiência significativa nos mercados internacionais, sendo que 43,75% tem mais de 15 anos de experiência na exportação. Estes resultados indicam que o Alentejo já tem alguma tradição na exportação dos seus vinhos, bem como a importância que a exportação tem para as empresas da região.

Tabela 7 – Experiência na Exportação

Variáveis	N	Grau	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Experiência na Exportação	16	Menos de 5 anos	2	12,50%	12,50%
		6 a 10 anos	4	25,00%	37,50%
		11 a 15 anos	3	18,75%	56,25%
		Mais de 15 anos	7	43,75%	100,00%

Fonte: Elaboração própria, com auxílio do SPSS e Excel (2017)

De forma a compreender a importância das exportações, analisa-se o seu peso no volume de negócios das empresas, os principais destinos e tipo acondicionamento utilizado na exportação. Na Tabela 8 apresenta-se o peso da exportação no volume de negócios.

Tabela 8 – Peso da Exportação no Volume de Negócios

Variáveis	N	Grau	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Peso da exportação no volume de negócios	16	Menos de 5%	1	6,25%	6,25%
		6% a 10%	0	0,00%	6,25%
		11% a 20%	3	18,75%	25,00%
		21% a 35%	8	50,00%	75,00%
		36% a 50%	3	18,75%	93,75%
		51% a 65%	1	6,25%	100,00%
		Mais de 65%	0	0,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria, com auxílio do SPSS e Excel (2017)

As exportações têm um valor bastante significativo no volume de negócios das empresas do setor do vinho no Alentejo. Para 50,00% das empresas, o valor das exportações assume um peso entre 21% a 35% do volume de negócios total. Verifica-se ainda que para 75% das empresas a exportação assume um peso entre 21% a 65% do volume de negócios total. Estes resultados vêm uma vez mais confirmar a importância e a dinâmica do setor em relação à exportação.

Na Tabela 9 podemos observar o peso da exportação tendo em conta o mercado de destino dos vinhos Alentejanos (Europa, fora da Europa e África).

Tabela 9 – Peso da Exportação por Destino

Variáveis	N	Grau	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Exportação para países Europeus	16	Menos de 5%	0	0,00%	0,00%
		6% a 10%	7	43,75%	43,75%
		11% a 20%	4	25,00%	68,75%
		21% a 35%	3	18,75%	87,50%
		36% a 50%	0	0,00%	87,50%
		51% a 65%	1	6,25%	93,75%
		Mais de 65%	1	6,25%	100,00%
Exportação para países fora da Europa(excepto África)	16	Menos de 5%	3	18,75%	18,75%
		6% a 10%	3	18,75%	37,50%
		11% a 20%	3	18,75%	56,25%
		21% a 35%	3	18,75%	75,00%
		36% a 50%	3	18,75%	93,75%
		51% a 65%	1	6,25%	100,00%
		Mais de 65%	0	0,00%	100,00%
Exportação para países Africanos	16	Menos de 5%	8	50,00%	50,00%
		6% a 10%	2	12,50%	62,50%
		11% a 20%	3	18,75%	81,25%
		21% a 35%	1	6,25%	87,50%
		36% a 50%	0	0,00%	87,50%
		51% a 65%	2	12,50%	100,00%
		Mais de 65%	0	0,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria, com auxílio do SPSS e Excel (2017)

A exportação é feita de um modo geral para todo o mundo. Para países Europeus 43,75% das empresas admite que este mercado tem um peso entre 6% a 10% e para 25,00% das empresas estes mercados têm um peso entre 11% a 20% do total das exportações. Já para os países fora da Europa, exceto Africa, existe uma grande dispersão, sendo importante salientar que 6,25% exportam essencialmente para estes mercados, uma vez que admitem um peso entre 51% a 65% do valor total das suas exportações. Já para o mercado africano a exportação assume um valor mais residual quando comparado com os mercados acima mencionados, uma vez que para 50,00% das empresas, o peso destes mercados no valor total das exportações se situa em menos de 5%.

Para além de perceber quais os principais mercados de exportação, é também interessante analisar os dados relativos ao acondicionamento dos produtos para os mercados de exportação, o que pode ser observado na Tabela 10.

Tabela 10 – Peso da Exportação por Acondicionamento

Variáveis	N	Grau	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Garrafas	16	Menos de 5%	0	0,00%	0,00%
		6% a 10%	0	0,00%	0,00%
		11% a 20%	1	6,25%	6,25%
		21% a 35%	3	18,75%	25,00%
		36% a 50%	2	12,50%	37,50%
		51% a 65%	0	0,00%	37,50%
		Mais de 65%	10	62,50%	100,00%
Bag-in-Box	16	Menos de 5%	14	87,50%	87,50%
		6% a 10%	0	0,00%	87,50%
		11% a 20%	1	6,25%	93,75%
		21% a 35%	1	6,25%	100,00%
		36% a 50%	0	0,00%	100,00%
		51% a 65%	0	0,00%	100,00%
		Mais de 65%	0	0,00%	100,00%
Granel	16	Menos de 5%	15	93,75%	93,75%
		6% a 10%	0	0,00%	93,75%
		11% a 20%	0	0,00%	93,75%
		21% a 35%	0	0,00%	93,75%
		36% a 50%	1	6,25%	100,00%
		51% a 65%	0	0,00%	100,00%
		Mais de 65%	0	0,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria, com auxílio do SPSS e Excel (2017)

A forma de acondicionamento mais utilizada para exportação é o vinho acondicionado em garrafas (62,50% das empresas exportam o seu produto desta forma, mais de 65,00% das vezes), sendo que, tanto o *bag-in-box* como o vinho a granel assumem ambos valores residuais, ou seja, cada tipo de acondicionamento assume um valor menor que 5%.

Desta forma, podemos observar que em termos de volume de negócios as exportações assumem valores significativos, que atestam a importância dos mercados externos para as empresas do sector do vinho no Alentejo. À partida os mercados de exportação parecem estar uniformemente distribuídos pelo globo. No entanto, esta situação deve-se ao fato desta variável ter sido estudada em termos dos blocos regionais relevantes em termos estratégicos e de logística e não por país. Numa análise por país, a importância do Brasil para as nossas exportações seria possivelmente uma evidência. Os países Africanos são os que têm menor significado como destino de exportação do vinho do Alentejo.

Em termos de acondicionamento, o facto da quase totalidade das exportações serem de vinho acondicionado em garrafa, sugere que está a estratégia de valorização dos vinhos alentejanos no exterior está a ter sucesso.

5.2 Canais de Comercialização de Exportação

Um dos objetivos deste trabalho pretende identificar os canais de comercialização de exportação utilizados pelas empresas do sector do vinho no Alentejo, bem como a forma como se relacionam com os agentes dos canais. Para isso iremos analisar os canais e os tipos de arranjos institucionais ou formas de governança das transações (nomeadamente os tipos de contratos) mais utilizados nos processos de exportação, bem como o poder que essas empresas exercem nos canais de comercialização de exportação onde operam.

As empresas podem assim utilizar vários canais de comercialização para exportar, sendo eles: *Empresa própria (detida total ou parcialmente) nos países para onde exportam; Exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ ou retalhistas nos países de destino; e Venda a um importador que toma posse dos produtos.* Na Tabela 11 apresentam os tipos de canais de comercialização mais utilizados pelas empresas do sector do vinho nos processos de exportação.

Tabela 11 – Canais de Exportação Utilizados

Variáveis	N	Grau	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Empresa Própria	16	1% a 20%	1	6,25%	6,25%
		21% a 40%	0	0,00%	6,25%
		41% a 60%	0	0,00%	6,25%
		61% a 80%	1	6,25%	12,50%
		81% a 100%	1	6,25%	18,75%
		Não se aplica	13	81,25%	100,00%
Exportação diretamente de Portugal	16	1% a 20%	2	12,50%	12,50%
		21% a 40%	3	18,75%	31,25%
		41% a 60%	1	6,25%	37,50%
		61% a 80%	0	0,00%	37,50%
		81% a 100%	5	31,25%	68,75%
		Não se aplica	5	31,25%	100,00%
Venda a um Importador	16	1% a 20%	3	18,75%	18,75%
		21% a 40%	1	6,25%	25,00%
		41% a 60%	3	18,75%	43,75%
		61% a 80%	0	0,00%	43,75%
		81% a 100%	6	37,50%	81,25%
		Não se aplica	3	18,75%	100,00%

Fonte: Elaboração própria, com auxílio do SPSS e Excel (2017)

De acordo com os resultados obtidos, verifica-se que as empresas não utilizam unicamente um canal de distribuição para proceder à exportação dos seus vinhos. O canal *venda a um importador que toma posse dos produtos* é o canal mais utilizado, sendo utilizado por 37,50% das empresas e representa entre 81% a 100% do valor das exportações. Já o canal menos utilizado é o da *empresa própria nos países para onde exporta*. Neste caso, 81,25% das empresas refere que não utilizam este canal de comercialização. No entanto, tem um peso no valor das transações entre 61% a 80% para 6,25% das empresas e um peso de 81% a 100% para 6,25% das empresas. Estas empresas já deverão ter uma dimensão considerável, uma vez que o investimento em ativos específicos para realizar as transações através deste canal é muito elevado. Por último, o canal *exportação diretamente de Portugal para os distribuidores do país de destino*, que a par com o canal de vendas a importadores, tem um peso significativo nas exportações das empresas. Para 31,25% das empresas do setor do vinho no Alentejo este canal representa 81% a 100% do valor das transações com o exterior.

As características dos canais de comercialização de exportação utilizados por parte das empresas objeto de estudo apresentam alguma discrepância. No entanto, o elevado peso do canal da venda a importadores que tomam a posse do produto numa percentagem relativamente elevada de empresas, poderá indiciar um nível relativamente reduzido de integração dos canais de exportação das empresas do vinho no Alentejo. A escolha do canal poderá estar relacionada com fatores e condições internos às próprias empresas, bem como as condições externas que se criam em redor de determinada transação.

Para os canais *exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ou retalhistas nos países de destino* e *venda a um importador que toma posse dos produtos*, as empresas podem operar numa situação de mercado à vista (*spot*) ou gerir as suas transações através de contratos. Em termos de coordenação no canal, estes poderão ser de curto prazo (contratos com duração até um ano) ou de médio e longo prazo (contratos com uma duração superior a um ano). Na Tabela 12 podemos observar as estatísticas descritivas para cada canal tendo em conta o tipo de arranjo institucional ou contrato utilizado.

Tabela 12 – Contratos Utilizados por Canal de Comercialização

Canal de Exportação	Tipo de Contrato	N	Grau	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Exportação diretamente de Portugal	Médio e Longo Prazo	16	1% a 20%	0	0,00%	0,00%
			21% a 40%	1	6,25%	6,25%
			41% a 60%	2	12,50%	18,75%
			61% a 80%	1	6,25%	25,00%
			81% a 100%	3	18,75%	43,75%
			Não se aplica	9	56,25%	100,00%
Exportação diretamente de Portugal	Curto Prazo	16	1% a 20%	4	25,00%	25,00%
			21% a 40%	1	6,25%	31,25%
			41% a 60%	0	0,00%	31,25%
			61% a 80%	0	0,00%	31,25%
			81% a 100%	0	0,00%	31,25%
			Não se aplica	11	68,75%	100,00%
Exportação diretamente de Portugal	Sem Contrato	16	1% a 20%	3	18,75%	18,75%
			21% a 40%	1	6,25%	25,00%
			41% a 60%	0	0,00%	25,00%
			61% a 80%	0	0,00%	25,00%
			81% a 100%	6	37,50%	62,50%
			Não se aplica	6	37,50%	100,00%
Venda a um importador	Médio e Longo Prazo	16	1% a 20%	1	6,25%	6,25%
			21% a 40%	0	0,00%	6,25%
			41% a 60%	0	0,00%	6,25%
			61% a 80%	1	6,25%	12,50%
			81% a 100%	2	12,50%	25,00%
			Não se aplica	12	75,00%	100,00%
Venda a um importador	Curto Prazo	16	1% a 20%	2	12,50%	12,50%
			21% a 40%	0	0,00%	12,50%
			41% a 60%	0	0,00%	12,50%
			61% a 80%	0	0,00%	12,50%
			81% a 100%	0	0,00%	12,50%
			Não se aplica	14	87,50%	100,00%
Venda a um importador	Sem Contrato	16	1% a 20%	1	6,25%	6,25%
			21% a 40%	0	0,00%	6,25%
			41% a 60%	0	0,00%	6,25%
			61% a 80%	0	0,00%	6,25%
			81% a 100%	9	56,25%	62,50%
			Não se aplica	6	37,50%	100,00%

Fonte: Elaboração própria, com auxílio do SPSS e Excel (2017)

Ao analisarmos a Tabela 12 podemos constatar que para ambos os canais de comercialização de exportação em análise, a maioria das empresas não utiliza contratos aquando da realização das transações ou utiliza apenas contratos de transferência da posse do produto. Esta situação indicia que a maioria das transações é feita isoladamente, não existindo nenhum contrato nem com os distribuidores/ retalhistas dos países de destino nem com os importadores. No entanto, apesar da maioria transações se realizar sem contratos, verifica-se que parece haver uma tendência para arranjos institucionais mais complexos nas situações em que há um maior nível de integração dos canais e uma preferência pelo mercado à vista (spot) quando o nível de integração dos canais é menor. Por exemplo, cerca de 43,75% das empresas exportam diretamente de Portugal para os distribuidores dos países de destino e coordenam as suas transações através de contratos de médio e longo prazo. Para este tipo de canal as

empresas que utilizam contratos de curto prazo e operam em regime de mercado à vista representam 31,25% e 62,5% do total, respetivamente. No caso do canal de comercialização da venda a um importador que toma a posse do produto, a percentagem de operações em mercado à vista representa também 62,5% do total, mas a percentagem de empresas que regulam as transações através de contratos de curto prazo e de contratos de médio e longo prazo é manifestamente inferior, cifrando-se em 12,5% para ambos os casos.

Uma outra variável que nos mostra como as empresas do sector do vinho no Alentejo se relaciona com os agentes do canal, é o poder que essas empresas exercem no canal. Na Tabela 13 podemos observar os resultados relativos ao poder que as empresas em análise exercem sobre os agentes com quem realizam as transações.

Tabela 13 – Poder nos Canais de Comercialização

Canal de Exportação	Tipo de Contrato	N	Grau	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Empresa importadora própria no país de destino	-----	16	Bastante Elevado	2	12,50%	12,50%
			Muito Elevado	0	0,00%	12,50%
			Elevado	0	0,00%	12,50%
			Médio	1	6,25%	18,75%
			Baixo	0	0,00%	18,75%
			Muito Baixo	0	0,00%	18,75%
			Bastante Baixo	0	0,00%	18,75%
			Não se aplica	13	81,25%	100,00%
Exportação diretamente de Portugal	Curto Prazo	16	Bastante Elevado	0	0,00%	0,00%
			Muito Elevado	0	0,00%	0,00%
			Elevado	2	12,50%	12,50%
			Médio	3	18,75%	31,25%
			Baixo	0	0,00%	31,25%
			Muito Baixo	1	6,25%	37,50%
			Bastante Baixo	1	6,25%	43,75%
			Não se aplica	9	56,25%	100,00%
Exportação diretamente de Portugal	Médio e Longo Prazo	16	Bastante Elevado	2	12,50%	12,50%
			Muito Elevado	1	6,25%	18,75%
			Elevado	2	12,50%	31,25%
			Médio	1	6,25%	37,50%
			Baixo	0	0,00%	37,50%
			Muito Baixo	1	6,25%	43,75%
			Bastante Baixo	1	6,25%	50,00%
			Não se aplica	8	50,00%	100,00%
Venda a um importador	Curto Prazo	16	Bastante Elevado	1	6,25%	6,25%
			Muito Elevado	0	0,00%	6,25%
			Elevado	1	6,25%	12,50%
			Médio	2	12,50%	25,00%
			Baixo	0	0,00%	25,00%
			Muito Baixo	1	6,25%	31,25%
			Bastante Baixo	1	6,25%	37,50%
			Não se aplica	10	62,50%	100,00%
Venda a um importador	Médio e Longo Prazo	16	Bastante Elevado	1	6,25%	6,25%
			Muito Elevado	1	6,25%	12,50%
			Elevado	0	0,00%	12,50%
			Médio	2	12,50%	25,00%
			Baixo	0	0,00%	25,00%
			Muito Baixo	1	6,25%	31,25%
			Bastante Baixo	2	12,50%	43,75%
			Não se aplica	9	56,25%	100,00%

No caso das empresas possuírem (total ou parcialmente) uma empresa importadora no país de destino, o poder que possuem no canal é bastante elevado. Quanto ao canal *exportação diretamente de Portugal para os distribuidores/ retalhistas nos países de destino*, no que respeita aos contratos de curto prazo, 18,75% das empresas afirma possuir um poder médio no canal e, 12,50% diz que o seu poder é muito elevado. Ainda assim, existem empresas que afirmam que o seu poder é muito baixo ou bastante baixo. No mesmo canal, mas com contratos de médio/ longo prazo a situação não é muito diferente, dado que 31,25% das empresas referem que desempenham um poder de canal pelo menos médio.

Já no canal de *venda a um importador* a situação é mais heterogénea. As empresas com contrato de curto prazo (12,50%) afirmam possuir um poder de canal médio, sendo que em menor percentagem afirmam também possuir um poder “bastante elevado”, “elevado”, “muito baixo” e “bastante baixo”. Utilizando contratos de médio/longo prazo, a maioria das empresas que utilizam este canal (12,50% das empresas) afirmam ter também um poder “médio” e, 12,50% das empresas um poder “bastante baixo”. Ainda assim, existem empresas que afirmam ter bastante poder e muito poder. No entanto, não resta dúvidas que as empresas que optam por este tipo de canal, exercem menos poder de canal independente dos arranjos institucionais que escolhem para regular as transações.

Podemos então concluir que são vários os canais de comercialização que as empresas vitivinícolas do Alentejo utilizam no seu processo de exportação sendo que o canal *venda a um importador que toma posse dos produtos e os comercializa no país de destino* parece ser o canal mais utilizado pelas empresas, seguido do canal *exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ou retalhistas no país de destino*. A forma de condicionamento para comercialização de exportação é feita principalmente através de garrafas e, os dados em análise parecem indicar que as empresas não utilizam contratos para coordenar as transações, o que pode indicar que a maioria das transações ocorrem isoladamente em regime de mercado à vista.

Podemos ainda concluir, em termos de poder no canal, que a seguir à situação em que a empresa detém uma importadora própria no país de destino, o canal *exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ou retalhistas no país de destino*, quando estamos perante transações coordenadas através de contratos de médio e longo prazo, é o canal onde as empresas vitivinícolas do Alentejo possuem um maior poder de canal.

5.3 A Incerteza das Transações

Em mercados cada vez mais concorrenciais a incerteza assume uma importância cada vez maior aquando da realização de transações. Ao nível do setor vitivinícola a incerteza assume um papel bastante importante uma vez que esta poderá aumentar consideravelmente os custos de transação.

Na Tabela 14 apresentam-se os resultados das variáveis utilizadas para estudar a incerteza proveniente de fatores tanto do ambiente externo como interno e que incluem exigências de compradores e questões relacionadas com a concorrência e com o ambiente institucional dos países de exportação.

Tabela 14 – Incerteza nos Canais de Comercialização

Variáveis	N	Grau	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Exigência dos compradores	16	Discordo Totalmente	0	0,00%	0,00%
		Discordo Muito	0	0,00%	0,00%
		Discordo	2	12,50%	12,50%
		Nem Concordo Nem Discordo	5	31,25%	43,75%
		Concordo	6	37,50%	81,25%
		Concordo Muito	2	12,50%	93,75%
		Concordo Totalmente	1	6,25%	100,00%
Ações dos concorrentes	16	Discordo Totalmente	0	0,00%	0,00%
		Discordo Muito	0	0,00%	0,00%
		Discordo	6	37,50%	37,50%
		Nem Concordo Nem Discordo	5	31,25%	68,75%
		Concordo	2	12,50%	81,25%
		Concordo Muito	1	6,25%	87,50%
		Concordo Totalmente	2	12,50%	100,00%
Ambiente institucional dos países	16	Discordo Totalmente	0	0,00%	0,00%
		Discordo Muito	0	0,00%	0,00%
		Discordo	2	12,50%	12,50%
		Nem Concordo Nem Discordo	3	18,75%	31,25%
		Concordo	5	31,25%	62,50%
		Concordo Muito	4	25,00%	87,50%
		Concordo Totalmente	2	12,50%	100,00%
Quantidade de concorrentes	16	Discordo Totalmente	0	0,00%	0,00%
		Discordo Muito	0	0,00%	0,00%
		Discordo	0	0,00%	0,00%
		Nem Concordo Nem Discordo	2	12,50%	12,50%
		Concordo	4	25,00%	37,50%
		Concordo Muito	4	25,00%	62,50%
		Concordo Totalmente	6	37,50%	100,00%

Fonte: Elaboração própria, com auxílio do SPSS e Excel (2017)

Da análise à Tabela 14 podemos observar que 37,50% das empresas concordam que a incerteza relativa às exigências dos compradores (por exemplo exigências de *packaging*) é algo que afeta as transações. No que respeita às ações dos concorrentes, 37,50% das empresas discorda quando questionados se são frequentemente surpreendidos por ações dos

concorrentes nos países de destino (por exemplo, ações promocionais e de marketing). Verifica-se ainda que 31,25% das empresas concorda que existe incerteza resultante do ambiente institucional dos países para onde exportam e que 25,00% das empresas concorda muito com esta fonte de incerteza. Por último, 37,50% das empresas concorda totalmente no que respeita ao efeito do elevado número de concorrentes na incerteza das transações nos países para onde exportam.

Segundo Crook, Combs, Ketchen & Aguinis (2013), quando existem grandes níveis de incerteza os custos de transação tendem a aumentar pois, os gestores não conseguem prever e antecipar situações que permitam ajustar os contratos.

5.4 A Especificidade dos Ativos

A especificidade dos ativos é uma característica muito importante que deve ser tida em conta aquando da escolha dos canais de comercialização. Para a realização do estudo foram considerados dois tipos de ativos específicos sendo eles, os ativos específicos respeitantes aos recursos humanos e relacionados com questões logísticas, mais concretamente os recursos que uma empresa necessita despende para adaptar o produto às exigências dos mercados de destino. Na Tabela 15 podem observar-se as análises feitas às variáveis criadas para estudar esta característica.

No que respeita aos ativos específicos relacionados com os recursos humanos, existem situações bastante específicas uma vez que tanto os mercados como o produto em estudo são bastante complexos. Observamos assim que 50% das empresas pelo menos concordam que é difícil para um novo agente aprender como as coisas são feitas, ou seja, não é fácil para um novo agente aprender todas as questões relativas ao funcionamento dos canais. No que respeita aos vendedores, 37,50% das empresas concordam totalmente que para um vendedor ser eficaz, este precisa de muito tempo para conhecer os clientes e 56,25% das empresas concordam que leva muito tempo até que um vendedor aprenda minuciosamente as questões relacionadas com os produtos. O que é perfeitamente previsível pois, o produto em questão é um produto com características intrínsecas bastante complexas, logo são necessários gastos significativos (por exemplo de tempo, formação e, inevitavelmente monetários) para fazer com que um novo agente, ou um novo vendedor, seja capaz de operar no canal.

Tabela 15 – Especificidade dos Ativos nos Canais de Comercialização

Variáveis	N	Grau	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Dificuldade para novos agentes aprenderem a operar no canal	16	Discordo Totalmente	0	0,00%	0,00%
		Discordo Muito	3	18,75%	18,75%
		Discordo	2	12,50%	31,25%
		Nem Concordo Nem Discordo	3	18,75%	50,00%
		Concordo	5	31,25%	81,25%
		Concordo Muito	1	6,25%	87,50%
		Concordo Totalmente	2	12,50%	100,00%
Para ser eficaz, um vendedor precisa de dispendir muito tempo a conhecer os clientes	16	Discordo Totalmente	0	0,00%	0,00%
		Discordo Muito	0	0,00%	0,00%
		Discordo	1	6,25%	6,25%
		Nem Concordo Nem Discordo	0	0,00%	6,25%
		Concordo	4	25,00%	31,25%
		Concordo Muito	5	31,25%	62,50%
		Concordo Totalmente	6	37,50%	100,00%
Leva muito tempo até um vendedor conhecer minuciosamente os produtos	16	Discordo Totalmente	0	0,00%	0,00%
		Discordo Muito	1	6,25%	6,25%
		Discordo	1	6,25%	12,50%
		Nem Concordo Nem Discordo	2	12,50%	25,00%
		Concordo	9	56,25%	81,25%
		Concordo Muito	1	6,25%	87,50%
		Concordo Totalmente	2	12,50%	100,00%
Em termos logísticos, são necessários recursos significativos para adaptar o produto às exigências dos mercados de destino	16	Discordo Totalmente	0	0,00%	0,00%
		Discordo Muito	0	0,00%	0,00%
		Discordo	2	12,50%	12,50%
		Nem Concordo Nem Discordo	4	25,00%	37,50%
		Concordo	4	25,00%	62,50%
		Concordo Muito	3	18,75%	81,25%
		Concordo Totalmente	3	18,75%	100,00%

Fonte: Elaboração própria, com auxílio do SPSS e Excel (2017)

Em termos logísticos, 25,00% das empresas concordam que é necessário dispendir de recursos significativos para adaptar os produtos às exigências dos países de destino. Ainda assim, 25,00% dos entrevistados parece não ter opinião relativa a esta questão.

Podemos assim concluir que no que respeita aos ativos específicos relativos a recursos humanos, a maioria das empresas está de acordo que, tanto os agentes como os vendedores precisam de muito tempo para aprender como se processam as relações e as transações no canal, bem como a conhecer tanto clientes como produtos. Em termos logísticos as empresas precisam também de dispendir recursos de forma que o produto que estão a vender seja adaptado aos mercados de destino.

Dado que o mercado dos vinhos é bastante competitivo, dinâmico e possui características únicas, quando um novo agente chega ao mercado poderá ter alguma dificuldade em operar imediatamente de forma eficiente no canal. Logo, esta dificuldade de entrada de novos agentes poderá criar relações de dependência entre os agentes. Neste caso concreto, poderá criar uma

forte relação de dependência entre as empresas Alentejanas e os importadores nos países de destino, sendo que caso exista uma rutura na relação existirá uma perda significativa para as empresas exportadoras de vinho. No caso das empresas com um nível de integração mais elevado (as que detêm total ou parcialmente uma empresa importadora nos países de destino), a integração vertical é a forma mais eficiente de diminuir o risco associado a situações de comportamentos de oportunismo que possam resultar da especificidade dos ativos envolvidos nas transações.

No entanto, importa salientar que os custos associados a este tipo de integração vertical são bastante significativos e muitas das empresas Alentejanas não possuem uma estrutura financeira que as capacite para a realização desses investimentos.

Pode assim concluir-se que existem ativos específicos significativos associados às transações nos processos de exportação dos vinhos do Alentejo. Os recursos humanos são um ativo específico com um peso significativo pois, como os dados indicam, os vendedores necessitam de bastante tempo para conhecer, tanto clientes como produtos. É necessário investir recursos significativos nos vendedores e quando um vendedor se despede / é despedido existe alguma dificuldade por parte das empresas em afetar de forma imediata outro recurso. É necessário formar um novo colaborador e deve ter-se em conta que todo o conhecimento adquirido através da experiência não é possível repor. Logo, a especificidade dos ativos específicos humanos tem uma elevada importância na produtividade e na qualidade dos processos do canal, bem como no seu nível de integração.

5.5 A Frequência das Transações

De forma avaliar como é que frequência das transações afeta o grau de integração dos canais de comercialização na exportação dividimos a frequência das transações em recorrente (a transação repete-se com o mesmo agente várias vezes ao ano, ou seja, mais de uma vez por ano), ocasional (a transação não é muito frequente com o mesmo agente ao longo do ano, ou seja, é realizada no máximo uma transação por ano) e nunca (pretendendo indicar que a empresa não realizou transações no canal em questão). Os dados relativos à frequência das transações são apresentados na Tabela 16.

Tabela 16 – Frequência das Transações nos Canais de Comercialização

Variáveis	N	Grau	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Empresa importadora própria no país de destino	16	Recorrente	2	12,50%	12,50%
		Ocasional	1	6,25%	18,75%
		Nunca	13	81,25%	100,00%
Exportação diretamente de Portugal (contratos de curto prazo)	16	Recorrente	5	31,25%	31,25%
		Ocasional	5	31,25%	62,50%
		Nunca	6	37,50%	100,00%
Exportação diretamente de Portugal (contratos de médio/longo prazo)	16	Recorrente	7	43,75%	43,75%
		Ocasional	3	18,75%	62,50%
		Nunca	6	37,50%	100,00%
Venda a um importador (contratos de curto prazo)	16	Recorrente	3	18,75%	18,75%
		Ocasional	4	25,00%	43,75%
		Nunca	9	56,25%	100,00%
Venda a um importador (contratos de médio/longo prazo)	16	Recorrente	4	25,00%	25,00%
		Ocasional	5	31,25%	56,25%
		Nunca	7	43,75%	100,00%

Fonte: Elaboração própria, com auxílio do SPSS e Excel (2017)

Para as empresas que possuem uma empresa importadora no país de destino, as transações realizam maioritariamente de forma recorrente, como seria de esperar. Quanto ao canal de exportação diretamente de Portugal para os distribuidores/ retalhistas utilizando contratos de curto prazo, verificamos que metade das empresas que usam este tipo de canal e arranjo institucional realizam com o mesmo agente transações recorrentes e a outra metade realiza transações ocasionais. Para este tipo de canal, mas utilizando contratos de médio/ longo prazo, a percentagem de empresas que realiza transações recorrentes é mais elevada e representa 43,75% das empresas, enquanto que essa percentagem era no caso anterior de 31,25%.

Já o canal de venda a um importador que toma posse do produto, a percentagem de empresas que realiza transações ocasionalmente é superior à que realiza transações de forma recorrente, representando, no caso de serem utilizados contratos de curto, as primeiras 25,00% dos casos analisados e as últimas 18,75%. Para os casos em que as transações são coordenadas por contratos de médio e longo prazo, a maior parte das transações também são realizadas de forma ocasional e representam 31,25% dos casos analisados.

A análise realizada parece indicar que quando existem contratos de médio/ longo prazo, a periodicidade das transações com o mesmo agente tende a ser mais frequente. Esta situação parece confirmar a teoria de Crook *et al.* (2013), que nos diz que quando as transações são mais

recorrentes, as empresas as empresas tendem a adotar formas híbridas de governança, utilizando contratos para salvaguardar possíveis situações de comportamentos de oportunismo.

Quando as transações são recorrentes, os custos associados tendem a diminuir, uma vez que os agentes desenvolvem reputação e diminuem as atitudes oportunistas e, por conseguinte, diminuem os custos de transação.

5.6 Perspetivas para o Futuro

É ainda interessante perceber a forma como as empresas vitivinícolas do Alentejo se perspetivam no futuro, face à sua expectativa em relação aos mercados externos. Na Tabela 17 podemos observar a análise das variáveis utilizadas para compreender como as empresas se perspetivam para o ano de 2018.

Tabela 17 – Perspetivas para o Futuro

Variáveis	N	Grau	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Contratação de novos funcionários	16	Discordo Totalmente	0	0,00%	0,00%
		Discordo Muito	2	12,50%	12,50%
		Discordo	3	18,75%	31,25%
		Nem Concordo Nem Discordo	5	31,25%	62,50%
		Concordo	3	18,75%	81,25%
		Concordo Muito	2	12,50%	93,75%
		Concordo Totalmente	1	6,25%	100,00%
Aumentar a exportação para novos mercados	16	Discordo Totalmente	0	0,00%	0,00%
		Discordo Muito	0	0,00%	0,00%
		Discordo	0	0,00%	0,00%
		Nem Concordo Nem Discordo	0	0,00%	0,00%
		Concordo	6	37,50%	37,50%
		Concordo Muito	5	31,25%	68,75%
		Concordo Totalmente	5	31,25%	100,00%
Intensificar a exportação nos mercados atuais	16	Discordo Totalmente	0	0,00%	0,00%
		Discordo Muito	0	0,00%	0,00%
		Discordo	0	0,00%	0,00%
		Nem Concordo Nem Discordo	0	0,00%	0,00%
		Concordo	6	37,50%	37,50%
		Concordo Muito	3	18,75%	56,25%
		Concordo Totalmente	7	43,75%	100,00%
Aumento das vendas devido às exportações	16	Discordo Totalmente	0	0,00%	0,00%
		Discordo Muito	0	0,00%	0,00%
		Discordo	0	0,00%	0,00%
		Nem Concordo Nem Discordo	4	25,00%	25,00%
		Concordo	5	31,25%	56,25%
		Concordo Muito	3	18,75%	75,00%
		Concordo Totalmente	4	25,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria, com auxílio do SPSS e Excel (2017)

No que respeita à contratação de funcionários durante o ano de 2018, 31,25% das empresas diz não concordar nem discordar com a afirmação, o que poderá significar que não tem previsto novas contratações, mas que poderá existir essa possibilidade. Ainda assim, 37,50% das empresas pensam em contratar mais funcionários, sendo que destas, 6,25% afirmam com uma grande certeza a contratação de novos funcionários. Portanto, e apesar de haver ainda alguma indefinição, a maioria das empresas do sector do vinho no Alentejo vai reforçar o número de colaboradores no próximo ano.

É consensual entre todas as empresas a sua vontade em aumentar o valor das exportações para novos mercados, bem como intensificar as exportações para os mercados onde já se encontram presentes. Quando questionados se as vendas irão aumentar devido às exportações, 25,00% não tece qualquer opinião acerca desta questão, enquanto 75,00% acreditam no aumento das vendas através das exportações e destes 25,00% acreditam fortemente que o seu volume de negócios irá aumentar em 2018 devido às exportações.

Desta forma, podemos concluir que as empresas do sector do vinho no Alentejo, mantêm percepções positivas em relação às exportações, acreditando que estas irão contribuir substancialmente para o seu crescimento no ano de 2018.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo encerra a dissertação, apresentando as conclusões do trabalho de investigação realizado sobre os canais de comercialização do vinho no Alentejo, tendo por base a teoria dos custos de transação. Numa primeira fase iremos apresentar as conclusões que a investigação nos permitiu alcançar. Posteriormente iremos identificar as limitações do estudo e por último apresentar sugestões para trabalhos futuros.

6.1 Conclusão

Não existem muitos estudos académicos em torno da questão dos canais de comercialização de exportação de empresas vitivinícolas. Este estudo pretendeu caracterizar a estrutura dos canais de comercialização de exportação das empresas vitivinícolas do Alentejo, tendo como objetivo determinar o seu nível de integração e compreender as principais razões que o determinam. Deste modo, identificaram-se os canais de comercialização utilizados na exportação pelas empresas do setor do vinho no Alentejo e a forma como estas se relacionam com os agentes desses canais. Para além disso, avaliou-se, à luz da teoria dos custos de transação, a influência das características das transações no nível de integração dos canais de comercialização exportação, nomeadamente, o grau de incerteza do ambiente em que se processam as transações, a especificidade dos ativos e a frequência das transações.

Os dados foram recolhidos através de um questionário que foi aplicado a uma amostra de produtores de vinhos inscritos na base de dados da Comissão Vitivinícola Regional do Alentejo. Este questionário foi elaborado tendo em conta os objetivos do estudo e as hipóteses formuladas com base na teoria dos canais de comercialização e na teoria dos custos de transação.

Relativamente ao primeiro objetivo específico, *identificar os canais de comercialização utilizados pelas empresas e a forma como se relacionam com os outros agentes nos canais*, os resultados obtidos permitem concluir que as empresas do sector do vinho no Alentejo utilizam vários canais de comercialização para exportar os seus produtos. A venda a importadores no país de destino que tomam posse da produção e a venda diretamente de Portugal para os distribuidores e retalhistas nos países de destino são os canais de comercialização mais

utilizados. O relacionamento com os agentes dos canais é feito principalmente em transações isoladas num regime de mercado à vista (*spot*), não existindo contrariamente ao que se previa, uma verdadeira coordenação dos canais através de contratos de médio e longo prazo ou de contratos de curto prazo. No entanto, quando o nível de integração dos canais aumenta, verifica-se que as empresas do sector vinho conseguem exercer mais poder de canal. Pois, os resultados mostraram que as empresas têm mais poder de canal quando detêm uma empresa importadora no país de destino (integração vertical) e quando as transações são coordenadas através de contratos de médio e longo prazo.

Quanto ao segundo objetivo específico, *avaliar a influência que o grau de incerteza tem no nível de integração dos canais de comercialização*, concluiu-se que o grau de incerteza que envolve as transações tem influência nos custos de transação e por conseguinte na escolha dos arranjos institucionais utilizados para coordenar as transações. Para além disso, os resultados permitem concluir que a forte concorrência nos mercados externos é das principais fontes de incerteza, dado que estes concorrentes poderão surpreender as empresas através de ações de marketing ou campanhas promocionais. Outra fonte importante de incerteza são as exigências feitas pelos compradores, como por exemplo um determinado *packaging* que não estava inicialmente previsto e que aumentará os custos de transação. Concluímos ainda que os ambientes institucionais dos países para onde se exporta afetam também a das incertezas das transações. Por exemplo, as exportações de vinho para alguns países africanos que apresentam uma situação institucional frágil, envolvem mais incerteza do que as exportações para os países da Europa Central.

Em relação ao terceiro objetivo específico, *avaliar a influência que a especificidade dos ativos tem no nível de integração dos canais de comercialização*, podemos concluir que os recursos humanos são ativos específicos que determinam os custos de transação, dado que nas empresas do vinho do Alentejo, é necessário bastante tempo para formar um vendedor. As características do sector, nomeadamente, os fatores imateriais constituem também ativos específicos importantes, dado que um novo agente sentirá dificuldades em operar imediatamente de forma eficiente o que poderá levar a relações de dependência. No caso das empresas que possuem total ou parcialmente uma empresa importadora nos países de destino, o investimento em ativos específicos é elevado, sendo esta uma das razões que leva essas empresas a optarem pela integração vertical.

Quanto ao quarto, e último objetivo específico, *avaliar como é que a frequência das transações afeta o grau de integração dos canais de comercialização*, constata-se que a frequência das transações é mais elevada, quando existem graus de integração dos canais mais elevados. Quando a empresa possui uma empresa importadora no país de destino a periodicidade das transações é recorrente. Já quando a exportação é feita diretamente de Portugal, as transações são mais recorrentes quando são coordenadas através de contratos de médio e longo prazo. No canal de venda a um importador o tipo contrato utilizado parece influenciar menos a frequência das transações.

Em relação às perspetivas das empresas do sector do vinho no Alentejo para o ano de 2018, existem expectativas elevadas no que respeita às exportações. Os empresários acreditam que as exportações são uma das variáveis que mais farão aumentar as suas vendas. Por isso, pretendem aumentar a exportação para novos mercados e intensificar para os mercados atuais.

Em termos gerais os resultados do estudo permitem concluir que o nível de integração dos canais de comercialização de exportação utilizados pelas empresas do sector do vinho no Alentejo é ainda relativamente reduzido. Independentemente do canal utilizado as transações realizam-se maioritariamente de forma isolada em regime de mercado vista. Tendo em conta as características das transações, nomeadamente, a elevada especificidade dos ativos imateriais e de logística, a incerteza e a frequência das transações, perspetivam-se custos de transação relativamente elevados nas operações de exportação. A adoção de formas de coordenação dos canais mais integradas, como por exemplo contratos de médio e longo prazo poderiam contribuir para reduzir substancialmente os custos de transação e tornar os processos de exportação das empresas do sector do vinho no Alentejo mais eficientes.

6.2 Limitações ao Estudo

Como em qualquer trabalho de investigação, este estudo apresenta também algumas limitações. Estas limitações decorrem principalmente da especificidade dos conceitos utilizados, da especificidade do setor do vinho no Alentejo e da falta de acesso aos dados.

Na caracterização do setor vitivinícola do Alentejo existiu alguma dificuldade de acesso às questões que se prendem com a cadeia de valor do vinho.

Ao nível da metodologia e recolha de dados, optou-se por utilizar uma abordagem mista (método qualitativo e método quantitativo), o que não foi fácil de concretizar, uma vez que na recolha dos dados existiu uma grande dificuldade.

No que respeita à construção do questionário, foi sentida alguma dificuldade pois, os conceitos aplicados, nomeadamente, relacionados com a teoria dos custos de transação são bastante específicos, sendo difícil de os explicar através de um questionário.

No entanto, a maior limitação foi sem dúvida a falta de acesso aos dados. O número de respostas ao questionário foi bastante reduzido e não foi possível obter uma amostra representativa da realidade. Desta forma, não foi também possível validar estatisticamente as hipóteses que foram inicialmente formuladas, dado que o reduzido número de respostas não permitiu a aplicação de qualquer teste estatístico.

Outra limitação respeitante à dificuldade de acesso aos dados prendeu-se com o tempo que foi despendido para a recolha dos dados. Pois, tentou-se ao máximo, com a ajuda da Comissão Vitivinícola Regional do Alentejo, obter o maior número possível de respostas.

Ao nível da análise de resultados houve a preocupação de os conseguir apresentar de uma forma resumida para facilitar a sua interpretação.

6.3 Pesquisas Futuras

O setor do vinho tem um forte impacto na região do Alentejo e seu estudo, para além do interesse académico, poderá ter um forte impacto no desenvolvimento de estratégias de exportação das empresas, tanto ao nível da consolidação como da expansão das suas posições. Como sugestões de pesquisas futuras deixam-se as seguintes ideias:

- Desenvolver o presente estudo no mesmo sentido, mas em vez da aplicação de questionários, sugeria-se a realização de entrevistas estruturadas de forma a obter respostas mais pormenorizadas que possibilitem uma compreensão mais abrangente das questões relacionadas com as características das transações.

- Desenvolver o estudo no sentido de estudar as formas de governança das transações e a eficiência das transações para vários tipos de contratos.

BIBLIOGRAFIA

Alchian, A. & Woodward, S. (1987). Reflections on the Theory of the Firm. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 13:1, p. 110-136.

Alderson, W. (1957). *Marketing Behaviour and Executive Action: A functionalist approach to marketing theory*. Richard D. Irwin, Homewood, 111.

Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17:3, p. 1-26.

Anderson, E. & Coughlan, A. (1987). International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 51:1, p. 71-82.

Akerlof, G. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84:3, p. 488-500.

Berman, B. (1996). *Marketing Channels*. Estados Unidos: John Wiley and Sons.

Christy, D. & Grout, J. (1994). Safeguarding Supply Chain Relationships. *International Journal of Production Economics*, 36:3, p. 233-242.

Coase, R. (1937). *The Nature of The Firm*. London: Economics, New Series.

Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L., & El-Ansary, A. (2006). *Marketing Channels*. 7ª Edição, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L., & El-Ansary, A. (2001). *Marketing Channels*. New York: Prentice Hall.

Corey, R., Céspedes, F., & Rang, V. (1989). *Going to Market: Distribution Systems for Industrial Products*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Crook, T., Combs, J., Ketchen, D., & Aguinis, H. (2013). Organization Around Transaction Costs: What Have We Learned and Where Do We Go From Here? *Academy of Management Perspectives*, 27:1, p. 63-79.

Espirito Santo Research (2013). Setor Primário Português – Breve Caracterização. Retirado de <https://www.novobancodosacoeres.pt/site/?plg=ec46e298-a1fc-4cfb-a73b-d097dadf62f3>, em 26/04/2017.

Fernández-Olmos, M., Rosell-Martínez, J., & Espitia-Escuer, M. (2009). Vertical Integration in the Wine Industry: A Transaction Cost Analysis on the Rioja DOCa. *Agribusiness*, 25:2, p. 231-250.

Fragoso, R. (2013). Planning Marketing Channels: Case of the Olive Oil Agribusiness in Portugal. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 11:1, p. 1-17.

Frazier, G., Sawhney, K., & Shervani, T. (1990). *Review of Marketing*. United States of America: American Marketing Association.

Gaski, J. (1984). The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 48:3, p. 9-29.

Harrigan, J. (1996). Openness to trade in manufactures in the OECD, *Journal of International Economics*, 40, issue 1-2, p. 23-39.

Hue, B., Flynn, B., & Zhao, X. (2017). Supply Chain Power Configurations and Their Relationship With Performance. *Journal of Supply Chain Management*, 53:2, p. 88-111.

Instituto Nacional de Estatística (2016). Estatísticas do Comércio Internacional. *Publicações*, retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=249883813&DESTAQUESmodo=2, em 12/01/2017.

Instituto da Vinha e do Vinho (2015). Anuário de Vinhos e Aguardentes – Portugal 2015. *Anuário – Vinhos e Aguardentes de Portugal*, retirado de www.ivv.min-agricultura.pt, em 15/01/2017.

(a) Instituto da Vinha e do Vinho (2017). Vinho Português – Dos mais procurados nos mercados internacionais – Segundo estudo da ProWein. *Press Releases*, retirado de http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/press_releases/?newsId=8731&fileName=NImprensa1_2017__vinhos_portugueses_prow.pdf, em 26/04/2017.

(b) Instituto da Vinha e do Vinho (2017). Dados Estatísticos do Setor Vitivinícola. *Estatísticas*, retirado de <http://www.ivv.gov.pt/np4/36/> em 26/04/2017.

Jap, S. & Anderson, E. (2003). Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity under Ex Post Opportunism. *Management Science*, 49:12, p. 1684-1701.

Kabadayi, S. (2011). Choosing the Right Multiple Channel System to Minimize Transaction Costs. *Industrial Marketing Management*, 40, p. 763-773.

Klein, B., Crawford, R. & Alchian, A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, 21:2, p. 297-326.

Klein, S., Frazier, G., & Roth, V. (1990). A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. *Journal of Marketing Research*, 27:2, p. 196-208.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10ª Edição, São Paulo: Prentice Hall.

Kozlenkova, I., Lee, J., & Palmatier, R. (2015). Structural Marketing: Using Organizational Structure to Achieve Marketing Objectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, p. 73-99.

Kraff, M., Goetz, O., Mantrala, M., Sotgiu, F., & Tillmanns, S. (2015). The Evolution of Marketing Channel Research Domains and Methodologies: An Integrative Review and Future Directions. *Journal of Retailing*, 91:4, p. 569-585.

Kumar, N., Scheer, L., & Steenkamp, J. (1995). The Effects of Perceived Independence On Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32, p. 348-356.

Lopes, M. (2009). Análise dos Canais de Distribuição do Etanol Carburante Brasileiro: Um Estudo Exploratório. *Tese de Mestrado em Engenharia da Produção*, Universidade Federal de São Carlos.

Lucas, G., & Gresham, L. (1985). Power, Conflict, Control, and the Application of Contingency Theory in Marketing Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13:3, p.25-38.

Luo, Y., Yi Liu, L., & Ying, H. (2011). A Taxonomy of Control Mechanisms and Effects on Channel Cooperation in China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39:2, p. 307-26.

Mcneil, I. (1978). Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, 72, p. 854-905.

Menard, C. (2004). The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160:3, p. 345-376.

Neves, M. (1990). Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos. *Tese de Douturamento em Administração*, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

North, D. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5:1, p. 97-112.

OIV (2016). State of the Vitiviculture World Market. *State of Vitiviculture*, Retirado de <http://www.oiv.int/public/medias/4710/oiv-noteconjmars2016-en.pdf>, em 14/02/2017.

OIV (2016). Statistical Report on World Vitiviculture. *Annual Assessment*, Retirado de <http://www.oiv.int/public/medias/5029/world-vitiviculture-situation-2016.pdf>, em 14/02/2017.

OIV (2017). 2017 World Vitiviculture Situation. Statistical Report on World Vitiviculture. *Annual Assessment*, Retirado de <http://www.oiv.int/en/oiv-life/oiv-2017-report-on-the-world-vitivicultural-situation>, em 31/05/2017.

Palmatier, R., Kozlenkova, I., & Samaha, S.(2014). Resource-Based Theory in Marketing. *Journal of Academy of Marketing Science*, 42:1, p. 1-21.

Pelton, L., Strutton, D., & Lumpkin, J. (1997). *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*. Boston: McGraw-Hill.

Peterson, H., Wysocki, A., & Harsh, S. (2001). Strategic Choice Along the Vertical Coordination Continuum. *International Food and Agribusiness Management*, 4, p. 149-166.

Rehme, J., Nordigarden, D., Ellestrom, D., & Chicksand, D. (2016). Power in Distribution Channels – Supplier Assortment Strategy for Balancing Power. *Industrial Marketing Management*, 54, p. 176-187.

Root, F. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington, MA: Lexington Books.

Rosembloom, B. (1999). *Marketing Channels*. 6ª Edição, Chicago: The Dryden Press.

Rosembloom, B. (2002). *Canais de Marketing: Uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas.

Samaha, S., Palmatier, R., & Dant, R., (2011). Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distributions. *Journal of Marketing*, 75:3, p. 99-117.

Seggie, S. (2012). Transaction Cost Economics in International Marketing: A Review and Suggestions For The Future. *Journal of International Marketing*, 20, p. 49-71.

Shervani, T., Frazier, G. & Challagalla, G. (2007). The Moderating Influence of Firm Market Power On The Transaction Cost Economics Model: An Empirical Test in a Forward Channel Integration Context. *Strategic Management Journal*, 26, p. 635-652.

Srivastava, J., Dipankar, C., & Amnon, R. (2000). Price and Margin Negotiations in Marketing Channels: An Experimental Study of Sequential Bargaining under One-Sided Uncertainty and Opportunity Cost of Delay. *Marketing Science*, 19:2, p. 163-84.

Stern, L. & El-Ansary, A. (1977). *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Stern, L., & El-Ansary, A. (1988). *Marketing Channels*. 3ª Edição, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Thomas, K. (1976). Conflict and Conflict Management. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, p. 889-935.

Traversac, J., Rousset, S., & Cornet, P. (2011). Farm Resources, Transaction Costs and Forward Integration in Agriculture: Evidence From French Wine Producers. *Food Policy*, 36:6, p. 839-847.

Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.

Williamson, O. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87:3, p. 548-577.

Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. 1ª Edição, New York: The Free Press.

Williamson, O. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36:2, p. 269-296.

ANEXOS

Anexo A – Tabelas Complementares ao Capítulo 3: Caracterização do Setor Vitivinícola

A.1: Principais Áreas de Vinha do Mundo em 2016

(milhares de hectares)	2012	2013	2014	2015	2016	Varição 2016/2012
Espanha	969	973	975	974	975	6
China	706	757	796	830	847	141
França	792	793	789	785	785	-7
Itália	713	705	690	682	690	-22
Turquia	497	504	502	497	480	-17
Estados Unidos da América	430	449	448	443	443	13
Argentina	222	224	226	225	224	2
Irão	226	223	223	223	223	-3
Chile	206	208	213	214	214	8
Roménia	192	192	192	191	191	-1
Portugal	231	224	219	199	190	-41
Austrália	162	157	154	149	148	-15
Moldávia	142	137	140	140	140	-2
África do Sul	135	133	132	130	130	-5
Uzbequistão	121	122	127	127	127	6
Índia	120	119	120	120	120	0
Grécia	110	110	110	107	105	-5
Alemanha	102	102	102	103	102	0
Brasil	91	90	89	85	85	-6
Argélia	74	74	74	74	74	0
Egipto	71	69	69	69	69	-2
Hungria	52	56	62	68	68	16
Bulgária	67	68	66	67	67	0
Rússia	62	62	63	63	63	2
Sérvia	44	54	54	54	54	10
Marrocos	48	49	49	49	49	1
Geórgia	48	48	48	48	48	0
Áustria	44	44	45	45	46	2
Nova Zelândia	38	38	38	39	39	1
Perú	26	28	32	32	32	6
México	29	29	29	30	32	3
Total Mundial	7 463	7 523	7 533	7 515	7 516	53

Fonte: Adaptado de OIV (2017)

A.2: Ranking dos Maiores Produtores Mundiais de Vinho em 2016

(milhões de hectolitros)	2012	2013	2014	2015	2016	Varição 2016/2012
Itália	45.6	54.0	44.2	50.0	50.9	5.3
França	41.5	42.1	46.5	47.0	43.5	2.0
Espanha	31.1	45.3	39.5	37.7	39.3	8.2
Estados Unidos da América	21.7	24.4	23.1	21.7	23.9	2.2
Austrália	12.3	12.3	11.9	11.9	13.0	0.7
China	13.5	11.8	11.6	11.5	11.4	-2.1
África do Sul	10.6	11.0	11.5	11.2	10.5	-0.1
Chile	12.6	12.8	10.0	12.9	10.1	-2.5
Argentina	11.8	15.0	15.2	13.4	9.4	-2.4
Alemanha	9.0	8.4	9.2	8.9	9.0	0.0
Portugal	6.3	6.2	6.2	7.0	6.0	-0.3
Rússia	6.2	5.3	4.9	5.6	5.6	-0.6
Roménia	3.3	5.1	3.7	3.5	3.3	0.0
Nova Zelândia	1.9	2.5	3.2	2.3	3.1	1.2
Grécia	3.1	3.3	2.8	2.5	2.6	-0.5
Sérvia	2.2	2.3	2.3	2.3	2.3	0.1
Áustria	2.1	2.4	2.0	2.3	2.0	-0.1
Hungria	1.8	2.6	2.6	3.0	1.9	0.1
Moldávia	1.5	2.6	1.6	1.7	1.7	0.2
Brasil	3.0	2.7	2.7	3.5	1.6	-1.4
Bulgária	1.3	1.7	0.7	1.3	1.2	-0.1
Georgia	0.8	1.0	1.1	1.3	1.1	0.3
Suiça	1.0	0.8	0.9	0.9	1.0	0.0
Total Mundial	258	290	270	276	267	9.0

Fonte: Adaptado de OIV (2017)

A.3: Consumo Mundial de Vinho em 2016

(milhões de hectolitros)	2012	2013	2014	2015	2016	Varição 2016/2012
Estados Unidos da América	30,0	30,2	30,4	31,0	31,8	1.8
França	28,0	27,8	27,5	27,2	27,0	-1.0
Itália	21,6	20,8	19,5	21,4	22,5	0.9
Alemanha	20,3	20,4	20,2	19,6	19,5	-0.8
China	17,1	16,5	15,5	16,2	17,3	0.2
Reino Unido	12,8	12,7	12,6	12,7	12,9	0.1
Espanha	9,9	9,8	9,9	10,0	9,9	0.0
Argentina	10,1	10,4	9,9	10,3	9,4	-0.7
Rússia	11,3	10,4	9,6	9,3	9,3	-2.0
Austrália	5,4	5,4	5,4	5,3	5,4	0.0
Canada	4,9	4,9	4,7	4,9	5,0	0.1
Portugal	5,0	4,2	4,3	4,8	4,6	-0.4
África do Sul	3,6	3,7	4,0	4,2	4,4	0.8
Roménia	4,3	4,6	4,7	3,9	3,8	-0.5
Japão	3,1	3,4	3,5	3,5	3,5	0.4
Holanda	3,5	3,5	3,4	3,5	3,4	-0.1
Bélgica	2,9	2,9	2,7	3,0	3,0	0.1
Brasil	3,2	3,5	3,5	3,3	2,9	-0.3
Suíça	2,7	2,7	2,8	2,9	2,8	0.1
Áustria	2,7	2,8	3,0	2,4	2,4	-0.3
Sérvia	2,3	2,3	2,4	2,4	2,4	0.1
Suécia	2,3	2,4	2,3	2,4	2,3	0.0
Grécia	3,1	3,0	2,6	2,4	2,3	-0.8
Chile	3,2	2,9	3,0	2,1	2,2	-1.0
Répubblica Checa	1,8	1,6	1,6	1,9	2,0	0.2
Hungria	2,00	1,9	2,2	2,2	1,9	-0.1
Dinamarca	1,5	1,6	1,6	1,6	1,6	0.1
Croácia	1,4	1,4	1,2	1,1	1,2	-0.2
Polónia	0,9	0,9	1,0	1,1	1,1	0.2
Bulgária	1,0	0,8	0,9	1,0	1,0	0.0
Total Mundial	244	242	239	240	241	-3

Fonte: Adaptado de OIV (2017)

A. 4: Principais Países Exportadores em 2016 (Volume)

(milhões de hectolitros)	2012	2013	2014	2015	2016	Varição 2016/2012
Espanha	20.7	18.4	23.0	24.7	22.9	2.2
Itália	21.2	20.3	20.4	20.1	20.6	-0.6
França	15.0	14.5	14.3	13.9	14.1	-0.9
Chile	7.5	8.8	8.0	8.8	9.1	1.6
Austrália	7.2	7.1	7.0	7.4	7.5	0.3
África do Sul	4.2	5.3	4.2	4.2	4.3	0.1
Estados Unidos da América	4.0	4.1	4.0	4.2	3.8	-0.2
Alemanha	4.0	4.0	3.9	3.7	3.6	-0.4
Portugal	3.4	3.0	2.8	2.8	2.8	-0.6
Argentina	3.7	3.1	2.6	2.7	2.6	-1.1
Nova Zelândia	1.8	1.8	1.9	2.1	2.1	0.3
Moldávia	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	0.0
Total Mundial	103	101	103	105	104	1

Fonte: Adaptado de OIV (2017)

A. 5: Principais Países Exportadores em 2016 (Valor)

(bilhões de €)	2012	2013	2014	2015	2016	Varição 2016/2012
França	7.8	7.8	7.7	8.3	8.2	0.4
Itália	4.7	5.0	5.1	5.4	5.6	0.9
Espanha	2.4	2.6	2.5	2.6	2.6	0.2
Chile	1.4	1.4	1.4	1.6	1.7	0.3
Austrália	1.5	1.3	1.3	1.5	1.5	0.0
Estados Unidos da América	1.1	1.2	1.1	1.4	1.4	0.3
Nova Zelândia	0.8	0.8	0.8	1.0	1.0	0.2
Alemanha	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	-0.1
Portugal	0.7	0.7	0.6	0.7	0.7	0.0
Argentina	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.0
Hong Kong	0.2	0.2	0.2	0.6	0.6	0.4
África do Sul	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.0
Total Mundial	25	26	26	28	29	4

Fonte: Adaptado de OIV (2017)

A.6: Principais Países Importadores em 2016 (Volume)

(milhões de hectolitros)	2012	2013	2014	2015	2016	Variação 2016/2012
Alemana	15.4	15.3	15.4	15.3	14.5	-0.9
Reino Unido	12.8	11.8	13.4	13.6	13.5	0.7
Estados Unidos da América	11.7	11.0	10.8	11.0	11.2	-0.5
França	5.4	6.0	6.9	7.6	7.9	2.5
China	3.9	3.8	3.8	5.6	6.4	2.5
Canadá	3.8	3.7	3.8	4.1	4.2	0.4
Rússia	4.9	4.9	4.7	4.0	4.0	-0.9
Holanda	4.0	3.6	3.8	3.8	3.8	-0.2
Bélgica	3.1	3.2	3.1	3.1	3.1	0.0
Japão	2.6	2.6	2.7	2.8	2.7	0.1
Suécia	2.0	2.1	2.3	2.2	2.2	0.2
Suíça	1.9	1.8	1.9	1.9	1.8	-0.1
Dinamarca	1.9	2.0	1.9	1.8	1.8	-0.1
Portugal	1.3	1.6	2.3	2.2	1.8	0.5
Itália	2.8	2.7	2.8	2.8	1.7	-1.1
República Checa	1.6	1.5	1.6	1.6	1.6	0.0
Polónia	1.0	1.0	1.1	1.1	1.2	0.2
Total Mundial	99	99	102	104	104	5

Fonte: Adaptado de OIV (2017)

A.7: Principais Países Importadores em 2016 (Valor)

(bilhões de €)	2012	2013	2014	2015	2016	Variação 2016/2012
Estados Unidos da América	3.9	3.9	4.0	4.9	5.0	1.1
Reino Unido	3.9	3.6	3.6	3.9	3.5	-0.4
Alemanha	2.4	2.6	2.6	2.5	2.5	0.1
China	1.2	1.2	1.1	1.8	2.1	0.9
Canadá	1.5	1.5	1.5	1.6	1.6	0.1
Hong Kong	0.8	0.8	0.8	1.3	1.4	0.6
Japão	1.2	1.2	1.2	1.3	1.3	0.1
Suíça	0.9	0.9	0.9	1.0	1.0	0.1
Holanda	0.9	0.9	1.0	1.0	0.9	0.0
Bélgica	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	-0.1
França	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7	0.1
Rússia	0.8	0.9	0.9	0.6	0.7	-0.1
Suécia	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.1
Dinamarca	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	0.1
Total Mundial	25	25	26	28	28	3

Fonte: Adaptado de OIV (2017)

A.8: Exportação por Categoria de Produto (Volume)

Produto	2012		2013		2014		2015		2016	
	HL	%	HL	%	HL	%	HL	%	HL	%
Vinho com DOP	439 350	13,0%	459 830	15,1%	508 716	18%	512 734	18,3%	546 104	19,7%
Vinho IGP	404 536	11,9%	390 648	12,8%	394 588	13,9%	410 734	14,7%	429 200	15,5%
Vinho (ex Vinho de Mesa)	1 690 556	49,9%	1 413 871	46,5%	1 190 191	42%	1 127 919	40,3%	1 063 274	38,4%
Vinho Licoroso com DOP - Porto	728 415	21,5%	696 578	22,9%	673 121	23,8%	673 154	24,0%	659 126	23,8%
Vinho Licoroso com DOP - Madeira	26 123	0,8%	25 557	0,8%	23 026	0,8%	25 130	0,9%	22 909	0,8%
Outros Vinhos Licorosos	13 754	0,4%	12 987	0,4%	14 625	0,5%	14 390	0,5%	15 430	0,6%
Vinhos Espumantes e Espumosos	28 103	0,8%	26 892	0,9%	15 482	0,5%	13 451	0,5%	15 621	0,6%
Outros Vinhos/ Mostos	54 876	1,6%	14 251	0,5%	13 638	0,5%	22 583	0,8%	20 214	0,7%
Total Geral	3 385 714	100%	3 040 615	100%	2 833 386	100%	2 799 827	100%	2 771 878	100%
Total Engarrafado	2 169 125	64,1%	2 144 349	70,5%	2 223 932	78,5%	2 213 304	79,1%	1*	1*
Total Granel	1 216 589	35,9%	896 266	29,5%	609 455	21,5%	586 523	20,9%	1*	1*

Fonte: Adaptado de IVV (2015, 2017b)

A.9: Exportação por Categoria de Produto (Valor)

Produto	2012		2013		2014		2015		2016	
	1 000 €	%	1 000 €	%	1 000 €	%	1 000 €	%	1 000 €	%
Vinho com DOP	126 639	17,9%	133 914	18,6%	150 180	21%	157 922	21,4%	164 650	22,6%
Vinho IGP	97 880	13,8%	99 253	13,8%	101 411	14,0%	103 917	14,1%	105 626	14,5%
Vinho (ex Vinho de Mesa)	137 889	19,5%	141 200	19,6%	130 604	18%	123 723	16,8%	109 909	15,1%
Vinho Licoroso com DOP - Porto	311 555	44,0%	316 308	43,9%	310 382	42,8%	315 711	42,8%	314 972	43,3%
Vinho Licoroso com DOP - Madeira	12 961	1,8%	13 355	1,9%	13 446	1,9%	15 864	2,2%	15 405	2,1%
Outros Vinhos Licorosos	3 657	0,5%	3 723	0,5%	4 388	0,6%	4 425	0,6%	4 622	0,6%
Vinhos Espumantes e Espumosos	13 301	1,9%	10 818	1,5%	12 272	1,7%	11 100	1,5%	7 992	1,1%
Outros Vinhos/ Mostos	3 575	0,5%	2 222	0,3%	2 803	0,4%	6 663	0,6%	4 045	0,6%
Total Geral	707 458	100%	720 794	100,0%	725 487	100,0%	737 325	100,0%	727 222	100%
Total Engarrafado	632 269	89,4%	652 397	90,5%	676 711	93,3%	691 514	93,8%	1*	1*
Total Granel	75 189	10,6%	68 396	9,5%	48 776	6,7%	45 811	6,2%	1*	1*

Fonte: Adaptado de IVV (2015, 2017b)

1* - À data da realização do trabalho não existiam dados.

A.10: Exportação por País de Destino (Volume)

Mercado	2012		2013		2014		2015		2016	
	HL	%	HL	%	HL	%	HL	%	HL	%
França	607 755	18,00%	515 312	16,9%	360 497	12,7%	369 249	13,2%	382 109	13,8%
Reino Unido	217 171	6,40%	201 208	6,6%	199 957	7,1%	194 736	7,0%	202 839	7,3%
Angola	686 960	20,30%	637 369	21,0%	625 186	22,1%	522 390	18,7%	169 088	6,1%
Estados Unidos da América	137 592	4,10%	142 860	4,7%	160 205	5,7%	172 378	6,2%	187 586	6,8%
Bélgica	151 331	4,50%	144 831	4,8%	142 754	5,0%	148 021	5,3%	140 217	5,1%
Países Baixos	165 770	4,90%	147 943	4,9%	131 434	4,6%	140 223	5,0%	147 879	5,3%
Alemanha	229 860	6,80%	196 553	6,5%	235 362	8,3%	208 648	7,5%	214 030	7,7%
Canadá	84 419	2,50%	89 989	3,0%	90 412	3,2%	99 883	3,6%	105 578	3,8%
Brasil	96 043	2,80%	94 862	3,1%	97 383	3,4%	98 348	3,5%	116 679	4,2%
Suíça	80 542	2,40%	84 194	2,8%	95 258	3,4%	95 893	3,4%	96 172	3,5%
Polónia	56 760	1,70%	70 344	2,3%	74 760	2,6%	87 095	3,1%	94 796	3,4%
Dinamarca	26 088	0,80%	28 352	0,9%	33 517	1,2%	35 643	1,3%	38 186	1,4%
Suécia	60 705	1,80%	60 065	2,0%	57 640	2,0%	64 651	2,3%	67 309	2,4%
Espanha	248 142	7,30%	172 953	5,7%	38 400	1,4%	40 385	1,4%	228 705	8,3%
China	60 855	1,80%	44 287	1,5%	42 208	1,5%	65 504	2,3%	72 897	2,6%
Luxemburgo	46 808	1,40%	46 595	1,5%	47 288	1,7%	50 844	1,8%	49 536	1,8%
Noruega	28 530	0,80%	28 540	0,9%	28 023	1,0%	31 469	1,1%	35 519	1,3%
Japão	14 474	0,40%	15 167	0,5%	15 116	0,5%	16 012	0,6%	17 102	0,6%
Moçambique	77 868	2,30%	52 077	1,7%	58 674	2,1%	42 608	1,5%	32 649	1,2%
Itália	41 319	1,20%	18 415	0,6%	18 222	0,6%	16 902	0,6%	18 210	0,7%
Macau	18 791	0,60%	15 515	0,5%	20 420	0,7%	19 733	0,7%	18 817	0,7%
Países PT N/ Determ.	1 534	0,00%	2 000	0,1%	2 123	0,1%	1 938	0,1%	2 882	0,1%
Guiné-Bissau	67 635	2,00%	64 250	2,1%	68 940	2,4%	73 511	2,6%	72 945	2,6%
Filândia	12 927	0,40%	8 856	0,3%	8 583	0,3%	12 900	0,5%	14 252	0,5%
São Tomé e Príncipe	37 468	1,10%	32 825	1,1%	39 167	1,4%	35 291	1,3%	36 295	1,3%
Restantes Destinos	128 370	3,80%	125 254	4,1%	141 876	5,0%	155 572	5,6%	209 601	7,6%
Total	3 385 714	100%	3 040 615	100,0%	2 833 386	100,0%	2 799 827	100,0%	2 771 878	100,0%

Fonte: Adaptado de IVV (2015, 2017b)

A.11: Exportação por País de Destino (Valor)

Mercado	2012		2013		2014		2015		2016	
	1 000 €	%	1 000 €	%	1 000 €	%	1 000 €	%	1 000 €	%
França	115 218	16,3%	113 357	15,7%	108 797	15,0%	109 796	14,9%	110 773	15,2%
Reino Unido	72 406	10,2%	72 394	10,0%	73 110	10,1%	78 300	10,6%	74 985	10,3%
Angola	86 507	12,2%	93 751	13,0%	95 351	13,1%	72 783	9,9%	32 804	4,5%
Estados Unidos da América	51 361	7,3%	55 874	7,8%	59 269	8,2%	68 915	9,3%	74 798	10,3%
Bélgica	47 315	6,7%	46 462	6,4%	46 674	6,4%	47 640	6,5%	45 986	6,3%
Países Baixos	50 645	7,2%	49 074	6,8%	45 223	6,2%	47 183	6,4%	51 123	7,0%
Alemanha	39 121	5,5%	39 742	5,5%	46 197	6,4%	43 081	5,8%	44 088	6,1%
Canadá	37 061	5,2%	38 693	5,4%	34 854	4,8%	39 941	5,4%	40 657	5,6%
Brasil	28 622	4,0%	28 212	3,9%	28 733	4,0%	28 771	3,9%	28 899	4,0%
Suíça	22 009	3,1%	24 245	3,4%	26 059	3,6%	27 121	3,7%	28 845	4,0%
Polónia	11 268	1,6%	14 183	2,0%	14 698	2,0%	17 680	2,4%	19 127	2,6%
Dinamarca	9 780	1,4%	11 258	1,6%	14 454	2,0%	16 035	2,2%	18 420	2,5%
Suécia	15 027	2,1%	15 535	2,2%	14 879	2,1%	15 707	2,1%	16 487	2,3%
Espanha	21 048	3,0%	19 079	2,6%	13 275	1,8%	15 637	2,1%	19 510	2,7%
China	10 721	1,5%	11 237	1,6%	9 601	1,3%	14 209	1,9%	17 567	2,4%
Luxemburgo	9 053	1,3%	9 216	1,3%	9 590	1,3%	10 026	1,4%	10 301	1,4%
Noruega	6 811	1,0%	6 987	1,0%	8 231	1,1%	8 179	1,1%	9 027	1,2%
Japão	5 813	0,8%	5 286	0,7%	5 277	0,7%	5 915	0,8%	6 337	0,9%
Moçambique	7 113	1,0%	6 435	0,9%	7 721	1,1%	5 816	0,8%	5 001	0,7%
Itália	7 087	1,0%	5 791	0,8%	6 024	0,8%	5 699	0,8%	6 050	0,8%
Macau	6 863	1,0%	5 257	0,7%	6 188	0,9%	5 427	0,7%	6 102	0,8%
Países PT N/ Determ.	3 282	0,5%	4 255	0,6%	4 317	0,6%	4 301	0,6%	5 008	0,7%
Guiné-Bissau	3 930	0,6%	4 261	0,6%	4 675	0,6%	4 226	0,6%	4 367	0,6%
Filândia	3 335	0,5%	2 760	0,4%	2 777	0,4%	3 961	0,5%	4 421	0,6%
São Tomé e Príncipe	3 206	0,5%	3 389	0,5%	3 806	0,5%	3 444	0,5%	3 475	0,5%
Restantes Destinos	32 856	4,6%	34 062	4,7%	35 705	4,9%	37 532	5,1%	43 064	5,9%
Total	707 458	100,0%	720 794	100,0%	725 487	100,0%	737 325	100,0%	727 222	100,0%

Fonte: Adaptado de IVV (2015, 2017b)

Anexo B – Questionário

Caracterização dos Canais de Comercialização do Vinho no Alentejo: Uma abordagem com base na teoria dos custos de transação

O tempo de resposta ao questionário não lhe tomará mais do que 7 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Ana Luísa Rebocho

*Obrigatório

1. 1-Qual foi a produção de vinho da sua empresa em 2016? *

Responda em hectolitros.

2. 2-Qual foi a quantidade de vinho vendida, pela sua empresa, em 2016? *

Responda em hectolitros

3. 3-Qual foi o volume de negócios da sua empresa no ano 2016? *

Responda em Euros.

4. 4-Qual o número de funcionários (permanentes) no ano de 2016? *

Marcar apenas uma oval.

- Entre 1 e 10
- Entre 10 e 50
- Mais de 50

5. 5-Qual a formação do empresário/ gestor responsável pela empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Até ao Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Curso de Especialização Tecnológica (CET)
- Bacharelato/ Licenciatura
- Pós-Graduação/ Mestrado
- Doutoramento

6. 6-Qual a idade do empresário/ gestor responsável pela empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 25 anos
- Entre os 26 e os 35 anos
- Entre os 36 e os 45 anos
- Entre os 46 e os 55 anos
- Entre os 56 e os 65 anos
- Mais de 66 anos

7. 7- Qual a forma de constituição da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Empresário em nome individual
- Sociedade unipessoal por quotas
- Estabelecimento individual de responsabilidade limitada
- Sociedade por quotas
- Sociedade anónima
- Cooperativa
- Outra: _____

8. 8-A sua empresa exporta produtos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não *Passa para "O questionário terminou!"*

Caracterização do processo de exportação

9. 9-Há quantos anos a empresa começou a exportar produtos? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Mais de 15 anos

10. 10-Assinale a percentagem correspondente a cada uma das seguintes questões. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	<5%	6%-10%	11%-20%	21%-35%	36%-50%	51%-65%	>65%
1- Qual é a percentagem do valor das exportações no volume de negócios?	<input type="radio"/>						
2- Qual é a percentagem do valor das exportações para países na Europa?	<input type="radio"/>						
3- Qual é a percentagem do valor das exportações para países fora da Europa (não considere África)?	<input type="radio"/>						
4- Qual é a percentagem do valor das exportações para países em África?	<input type="radio"/>						
5- Qual é a percentagem do valor de vinho exportado em garrafas?	<input type="radio"/>						
6- Qual é a percentagem do valor de vinho exportado em bag-in-box?	<input type="radio"/>						
7- Qual é a percentagem do valor de vinho exportado a granel?	<input type="radio"/>						

11. 11-Indique a percentagem do valor das exportações em cada um dos seguintes canais de comercialização: *

Considere o destino com maior peso nas exportações da sua empresa.
 Marcar apenas uma oval por linha.

	Entre 1% e 20%	Entre 21% e 40%	Entre 41% e 60%	Entre 61% e 80%	Entre 81% e 100%	Não se aplica
Empresa própria (detida total ou parcialmente) nos países para onde exportamos.	<input type="radio"/>					
Exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ou retalhistas nos países de destino.	<input type="radio"/>					
Venda a um importador que toma posse dos nossos produtos .	<input type="radio"/>					

12. 12-No caso da exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ou retalhistas dos países de destino, indique a percentagem do valor que é comercializado com: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Entre 1% e 20%	Entre 21% e 40%	Entre 41% e 60%	Entre 61% e 80%	Entre 81 e 100%	Não se aplica
1-Contratos de médio e longo prazo (mais de 1 ano).	<input type="radio"/>					
2-Contratos de curto prazo (até 1 ano).	<input type="radio"/>					
3-Sem contratos.	<input type="radio"/>					

13. 13-No caso da venda a um importador que toma posse dos produtos e os comercializa no país de destino, indique a percentagem do valor que é comercializado com: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Entre 1% e 20%	Entre 21% e 40%	Entre 41% e 60%	Entre 61% e 80%	Entre 81 e 100%	Não se aplica
1-Contratos de médio e longo prazo (mais de 1 ano).	<input type="radio"/>					
2-Contratos de curto prazo (até 1 ano).	<input type="radio"/>					
3-Sem contratos.	<input type="radio"/>					

14. 14-Indique numa escala de 1 a 7 o poder que a sua empresa exerce no canal de comercialização de exportação. *

1-Bastante Elevado; 2-Muito Elevado; 3-Elevado; 4-Médio; 5-Baixo; 6-Muito Baixo; 7-Bastante Baixo

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	Não se aplica
1-Empresa importadora (total ou parcialmente detida por nós) no país para onde exportamos.	<input type="radio"/>							
2-Exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ou retalhistas dos países importadores utilizando contratos de curto prazo.	<input type="radio"/>							
3-Exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ou retalhistas dos países importadores utilizando contratos de médio/longo prazo.	<input type="radio"/>							
4-Venda a um importador que toma posse dos nossos produtos e os comercializa no países importador, utilizando contratos de curto prazo.	<input type="radio"/>							
5-Venda a um importador que toma posse dos nossos produtos e os comercializa no países importador, utilizando contratos de médio/longo prazo.	<input type="radio"/>							

Características das Transações

15. 15-Indique com que frequência ocorrem as transações em cada um dos canais de comercialização de exportação seguintes: *

Recorrente: A transação repete-se com o mesmo operador várias vezes ao ano (mais de 1 vez ao ano); Ocasional: A transação não é muito frequente ao longo do ano com o mesmo agente (máximo 1 vez ao ano).

Marcar apenas uma oval por linha.

	Recorrente	Ocasional	Nunca
1-Empresa importadora (total ou parcialmente detida por nós) no país para onde exportamos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2-Exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ ou retalhistas dos países importadores utilizando contratos de curto prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3-Exportação diretamente de Portugal para os distribuidores e/ ou retalhistas dos países importadores utilizando contratos de médio/longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4-Venda a um importador que toma posse dos nossos produtos e os comercializa no países importador, utilizando contratos de curto prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5-Venda a um importador que toma posse dos nossos produtos e os comercializa no países importador, utilizando contratos de médio/longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. 16-Classifique numa escala de 1 a 7 as seguintes afirmações relativas à especificidade dos ativos envolvidos nas exportações da sua empresa. *

1-Discordo totalmente; 2-Discordo muito; 3-Discordo; 4-Nem concordo nem discordo; 5-Concordo;6-Concordo muito; 7-Concordo totalmente.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
1-É difícil para um novo agente aprender como as coisas são feitas.	<input type="radio"/>						
2-Para ser eficaz, um vendedor tem que despende muito tempo para conhecer os clientes.	<input type="radio"/>						
3-Leva muito tempo até que um vendedor aprenda minuciosamente as questões relacionadas com os produtos.	<input type="radio"/>						
4-Em termos logísticos (ex: rotulagem), é necessário dispende de recursos significativos para adaptar o produto às exigências do país de destino.	<input type="radio"/>						

17. 17-Classifique numa escala de 1 a 7 as seguintes afirmações, relativas à incerteza das transações de exportação da sua empresa. *

1-Discordo totalmente; 2-Discordo muito; 3-Discordo; 4-Nem concordo nem discordo; 5-Concordo;6-Concordo muito; 7-Concordo totalmente.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Os meus compradores fazem muitas exigências (por exemplo de packaging).	<input type="radio"/>						
Somos frequentemente surpreendidos por ações da concorrência nos países de destino (por exemplo, ações de marketing/ promocionais).	<input type="radio"/>						
O ambiente institucional dos países para onde exportamos afeta significativamente a venda dos produtos para esses mercados.	<input type="radio"/>						
Nos principais mercados para onde exportamos existem muitos concorrentes.	<input type="radio"/>						

Perspetiva para o futuro

18. 18-Classifique numa escala de 1 a 7 as seguintes afirmações, tendo em conta a forma como projeta a sua empresa no ano de 2018. *

1-Discordo totalmente; 2-Discordo muito; 3-Discordo; 4-Nem concordo nem discordo; 5-Concordo; 6-Concordo muito; 7-Concordo totalmente.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Pretendo contratar mais funcionários.	<input type="radio"/>						
Pretendo aumentar a exportação para novos destinos.	<input type="radio"/>						
Pretendo intensificar a exportação nos mercados para onde atualmente exporto.	<input type="radio"/>						
Penso que as vendas da minha empresa irão aumentar devido às exportações.	<input type="radio"/>						

O questionário terminou!

Muito obrigado pela sua participação.

Anexo C – Classificação das Variáveis

C.1: Codificação das Variáveis e Respetivas Nomenclaturas

Grupo	Subgrupo	Variáveis	Nomenclatura
Características das empresas e dos empresários	----	Producao	Producao
	----	Vendas	Vendas
	----	Volume de negocios	VolumeNeg
	----	Funcionarios	Funcionarios
	----	Formacao dos empresario	FormacaoEmp
	----	Idade dos empresarios	IdadeEmp
	----	Forma de constituição das empresas	ConstEmpresa
Características do processo de exportação	Experiência na exportação	Experiencia na exportacao	ExperienciaExp
	Peso da exportação no volume de negócios, por destino e por acondicionamento	Peso da exportação no volume de negócios	PercExpVN
		Exportação para países Europeus	PercExpEuropa
		Exportação para países fora da Europa	PercExpFora Europa
		Exportação para países Africanos	PErcExpAfrica
		Exportação em garrafas	PercExpGarrafas
	Exportação em <i>Bag-in-Box</i>	PercExpBox	
	Exportação a granel	PercExpGranel	
	Canais de comercialização de exportação utilizados	Empresa própria	EmpresaProp
		Exportação diretamente de Portugal	DirectPT
Tipo de contrato por canal de comercialização de exportação	Venda a um importador no país de destino	Importador	
	Exportação direta - Contrato médio/ longo prazo	PtMPL1	
	Exportação direta - Contrato curto prazo	PtCP1	
	Exportação direta - Sem contrato	PtSC1	
	Venda a um importador - Contrato médio/longo prazo	ImpMPL1	
Venda a um importador - Contrato curto prazo	ImpCP1		
Venda a um importador - Sem contrato	ImpSC1		
Poder nos canais de comercialização de exportação	Empresa Importadora	EmpImportadora2	
	Exportação direta - Contrato curto prazo	DirectPtCP2	
	Exportação direta - Contrato médio/ longo prazo	DirectPtMPL2	
	Venda a um importador - Contrato curto prazo	ImpCP2	
	Venda a um importador - Contrato médio/longo prazo	ImpMPL2	
Características das transações	Frequência das transações	Empresa importadora própria	Empresal mportadora3
		Exportação direta - Contrato curto prazo	DirectPtCP3
		Exportação direta - Contrato médio/ longo prazo	DirectPtMPL3
		Venda a um importador - Contrato curto prazo	ImpCP3
	Venda a um importador - Contrato médio/longo prazo	ImpMPL3	
	Especificidade dos Ativos	Novos Agentes	DifNovoAgente
		Vendedor conhecer clientes	VendedorTempo
		Vendedor aprender sobre produtos	AprenderProduto
	Incerteza das transações	Questões logísticas	Logistica
Exigências dos compradores		ExigenciaCompradores	
Ações da concorrência		AcoesConcorrentes	
Perspetivas para o futuro	Ambiente institucional	AmbienteInstitucional	
	Elevada concorrência	Concorrenca	
	Contratação	Contratacao	
	Novos mercados	NovosMercados	
	Mercados atuais	MercadosAtuais	
	Vendas	Vendas	

Fonte: Elaboração própria com auxílio do Excel (2017)

C.2: Intervalos das Variáveis do Grupo Características da Empresa e do Empresário

Grupo	Variáveis	Designação	Descrição
Características das empresas e dos empresários	Funcionarios	1	Entre 1 e 10
		2	Entre 10 e 50
		3	Mais de 50
	Formacao dos empresario	1	Até ao Ensino Básico
		2	Ensino Secundário
		3	Curso de Especialização Tecnológica (CET)
		4	Bacharelato/Licenciatura
		5	Pós-Graduação/ Mestrado
		6	Doutoramento
	Idade dos empresarios	1	Menos de 25 anos
		2	Entre 26 e 25 anos
		3	Entre 36 e 45 anos
		4	Entre 46 e 55 anos
		5	Entre 56 e 65 anos
		6	Mais de 66 anos
	Forma de constituição das empresas	1	Empresário em nome individual
		2	Sociedade unipessoal por quotas
		3	Estabelecimento individual de responsabilidade limitada
		4	Sociedade por quotas
		5	Sociedade anónima
		6	Cooperativa
7		Outra	
Exporta	1	Sim	
	0	Não	

Fonte: Elaboração própria com auxílio do Excel (2017)

C.3: Intervalos das Variáveis do Grupo Características do Processo de Exportação

Grupo	Variáveis	Designação	Descrição
Características do processo de exportação	Experiencia na exportacao	1	Menos de 5 anos
		2	Entre 6 e 10 anos
		3	Entre 11 e 15 anos
		4	Mais de 15 anos
	Peso da exportação no volume de negócios; Exportação para países Europeus; Exportação para países fora da Europa; Exportação para países Africanos; Exportação em garrafas; Exportação em <i>Bag-in-Box</i> ; Exportação a granel	1	Menos 5%
		2	Entre 6% e 10%
		3	Entre 11% e 20%
		4	Entre 21% e 35%
		5	Entre 36% e 50%
		6	Entre 51% e 65%
		7	Mais de 65%
	Empresa própria; Exportação diretamente de Portugal; Venda a um importador no país de destino; Exportação direta - Contrato médio/longo prazo; Exportação direta-Contrato curto prazo; Exportação direta-Sem contrato; Venda a um importador-Contrato médio/longo prazo; Venda a um importador-Contrato curto prazo; Venda a um importador - Sem contrato	1	Entre 1% e 20%
		2	Entre 21% e 40%
		3	Entre 41% e 60%
		4	Entre 61% e 80%
		5	Entre 81% e 100%
		6	Não se aplica
	Empresa importadora própria; Exportação direta - Contrato curto prazo; Exportação direta-Contrato médio/longo prazo; Venda a um importador - Contrato curto prazo; Venda a um importador - Contrato médio/longo prazo	1	Bastante Elevado
		2	Muito Elevado
		3	Elevado
		4	Médio
5		Baixo	
6		Muito Baixo	
7		Bastante Baixo	
8		Não se aplica	

Fonte: Elaboração própria com auxílio do Excel (2017)

C.4: Intervalos das Variáveis do Grupo Características das Transações e do Grupo Perspetivas para o Futuro

Grupo	Variáveis	Designação	Descrição
Características das transações	Empresa importadora própria; Exportação direta - Contrato curto prazo; Exportação direta-Contrato médio/longo prazo; Venda a um importador - Contrato curto prazo; Venda a um importador - Contrato médio/longo prazo	1	Recorrente
		2	Ocasional
		3	Nunca
	Novos Agentes; Vendedor conhecer clientes; Vendedor aprender sobre produtos; Questões logísticas; Exigências dos compradores; Ações da concorrência; Ambiente institucional; Elevada concorrência	1	Discordo Totalmente
		2	Discordo Muito
		3	Discordo
		4	Nem concordo nem discordo
		5	Concordo
		6	Concordo Muito
		7	Concordo Totalmente
Perspetivas para o futuro	Contratação; Novos mercados; Mercados atuais; Vendas	1	Discordo Totalmente
		2	Discordo Muito
		3	Discordo
		4	Nem concordo nem discordo
		5	Concordo
		6	Concordo Muito
		7	Concordo Totalmente

Fonte: Elaboração própria com auxílio do Excel (2017)