



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Internacionalização de uma PME Vitivinícola
do Alentejo. Caso: Ervideira Sociedade
Agrícola Lda.***

Filipa Daniela Catrapolo Garcia

Orientação: Prof.^a Doutora Maria Raquel Lucas

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Marketing*

Dissertação

Évora, 2017



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Internacionalização de uma PME Vitivinícola
do Alentejo. Caso: Ervideira Sociedade
Agrícola Lda.***

Filipa Daniela Catrapolo Garcia

Orientação: Prof.^ª Doutora Maria Raquel Lucas

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Marketing*

Dissertação

Évora, 2017

*Meus queridos pais, minha querida
irmã, afilhados e cunhado, a vocês vos dedico a
minha tese, por ser um sonho realizado, e por
em todos esses sonhos vocês serem
protagonista, a vocês vos dedico a minha tese,
bem como dedico a minha vida.*

Resumo

No atual contexto global, a internacionalização das empresas é uma tendência e um requisito à sua sustentabilidade, sobretudo no setor do vinho, onde existe saturação do mercado e consolidação da posição dos países emergentes, com regressão dos países tradicionalmente produtores. Contudo, se a internacionalização é um desafio e uma oportunidade, existem grandes dificuldades, sobretudo para as pequenas e médias empresas embora estas sejam a essência do tecido empresarial português e europeu.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de internacionalização de uma PME de vinho do Alentejo, comparando o quadro teórico do processo de internacionalização empresarial com a realidade. Teve como base uma revisão da literatura sobre PME e internacionalização de empresas e, uma metodologia qualitativa, de estudo de caso da empresa Ervideira Sociedade Agrícola Lda. No final, foi possível identificar as principais etapas e fatores de influência que contribuem para a internacionalização da PME objeto de estudo, cujo conhecimento poderá ser igualmente interessante e aplicável junto a outras PME.

Palavras-chave: Internacionalização, Vinhos, Pequenas e Médias Empresas, Ervideira S.A.

Abstract

In the current global context, the internationalization of companies is a trend and a requirement for their sustainability, particularly in the wine sector, where there is market saturation and the consolidation of emerging countries, and also a certain regression of the traditional wine producing countries. However, if internationalization is a challenge and an opportunity, there are great difficulties, especially for small and medium-sized enterprises, thus being the essence of the Portuguese and European business area.

The general purpose and intent of this study is to analyze the internationalization process of a Small / Medium-sized Enterprise, which is a wine producer in the Alentejo area, comparing the theoretical framework of the process with reality. It was based on a review of existing literature concerning Small and Medium-sized Enterprises and the internationalization of companies, and also a subjective empirical study carried out with the company Ervideira Sociedade Agrícola Lda.

The close-out indicates the main stages and factors of influence that contribute to the internationalization of the company studied and analyzed, information that may be of interest, and benefit, to other small and medium-sized enterprises.

Keywords: Internationalization, Wines, Small and Medium Enterprises, Ervideira S.A.

Agradecimentos

Na vida, há coisas que apenas um agradecimento não chega ou que uma dedicação ou homenagem não são suficientes, e isso acontece naqueles momentos da nossa vida em que alguém nos ajudou e incentivou a realizar um sonho.

Mas aqui vai, em primeiro lugar quero agradecer à minha irmã, a Eliana, ela sempre foi aquela pessoa que abdicou de sonhos, de desejos e de vontades para me poder dar tudo, sempre foi a pessoa que, na impossibilidade dos nossos pais me poderem ajudar financeiramente, depositou em mim toda a confiança do mundo para gastar parte do suor dela todos os meses, todos os dias, durante longos anos. Hoje eu sinto que lhe devo agradecer tudo o que sou, tudo o que tenho e tudo o que consegui. Ela é a minha maior força, a minha maior motivação para hoje estar aqui, para ter conseguido chegar aqui. Depois também tenho que agradecer ao meu cunhado, porque sem ele também a minha irmã não teria condições de me ajudar, também ele me apoiou em todas as etapas que percorri e também ele me protegeu e ensinou os caminhos mais corretos a seguir.

De seguida, e de lágrimas já nos olhos tenho de agradecer aqueles por quem eu me encho de orgulho todos os dias, por quem eu quero e luto por uma vida melhor, aos meus queridos pais, que aturam as minhas lágrimas desde o primeiro dia que entrei nesta grande aventura, por achar que não ia conseguir chegar ao fim, que me consolaram, deram colo e animaram, que ouviram palavras frias em momentos quentes e mesmo assim sempre me perdoaram, quero agradecer-lhes quem sou, a forma como me criaram, o amor que me proporcionaram, a fé e a força que sempre me deram, quero agradecer-lhes por serem os meus pais, por me terem feito filha deles, da mulher e do homem mais lutadores e inesquecíveis do mundo.

Agora, e com um enorme suspiro e sorriso, existem na minha vida duas grandes vitaminas, uma chamada Mariana e outra chamada Santiago, os meus sobrinhos e afilhados, o meu amuleto da sorte, são duas crianças maravilhosas que me dão as maiores alegrias no mundo, que percebem quando estou triste ou contente, que chamaram pela madrinha tantas vezes quando a madrinha desaparecia por horas agarrada ao computador de volta do seu sonho, que em pleno Verão ensinaram a

madrinha a contar até dez debaixo de um cobertor polar tapados até à ponta dos cabelos para a madrinha ter força e não desistir do seu sonho. A Mariana ajudou a madrinha a treinar a entrevista, deu ideias e com apenas 7 anos diz que o sonho dela é ser como eu. Existirá fonte de energia e vitamina melhor que esta? O meu pequeno Santiago, com os seus 3 aninhos faz desenhos na parede do quarto da madrinha para chamar a atenção, enquanto eu agarrada ao computador me tento concentrar e quando vejo ele desenhou princesas na parede e diz que são a madrinha, como posso eu não lhes agradecer por me darem força e energia para este percurso e sonho da minha vida? Obrigados meus amores.

Não posso deixar de agradecer à minha avó materna, pela forma como me ajudou a criar e pelo apoio que deus aos meus pais ao longo da minha vida. Também sou grata aqueles que de uma forma carinhosa, genuína, sincera, através de abraços ou palavras estiveram sempre do meu lado e não me deixaram desistir, a tia Fafá, o primo Zé, a grande amiga Mafalda, o meu Filipe, entre outros amigos e familiares também importantes ao longo deste percurso académico.

Não menos importante, agradeço do fundo do coração a alguns dos docentes que me acompanharam desde o meu primeiro ano na Universidade de Évora até ao presente ano. Em primeiro lugar começo por agradecer à Professora Doutora Maria Raquel Lucas, minha orientadora nesta Dissertação de Mestrado e também professora de algumas das unidades curriculares lecionadas durante o Primeiro Ano do mesmo, que me incentivou, ajudou, ensinou e lutou comigo para eu conseguir chegar aliviada, confiante e feliz até ao fim deste percurso. À Professora Doutora Marta Silvério diretora do Mestrado de Gestão, especialização em Marketing e também minha professora durante a Licenciatura em Ciências da Informação e Documentação na unidade curricular de Marketing I, em conjunto com a Professora Doutora Leonor Vacas de Carvalho e a Professora Doutora Cristina Marreiros, a quem agradeço muito, pois foi durante o tempo que tive a disciplina de Marketing I que percebi o interesse, o gosto, e o querer muito seguir Marketing, e que, posteriormente no Mestrado, estiveram sempre dispostas a apoiar, ensinar e aconselhar da melhor forma possível. Por fim, e sem eles não teria sido possível, quero agradecer a toda a equipa Ervideira, em especial ao Sr. Eng.º Duarte Leal da Costa, pela disponibilidade, ajuda, carinho, vontade e confiança

que me deu e por tudo aquilo que me ensinou acerca de tradição, internacionalização, sabores, vinho e dificuldades das pequenas e médias empresas. Obrigado a todos do fundo do coração!

Índice

Índice de Figuras	11
Índice de Quadros	12
Introdução	13
1.1- Enquadramento e Justificação do Tema	13
1.2- Formulação do Problema e Questões de Investigação	15
1.3- Metodologia	16
1.4 - Estrutura e Organização do Trabalho	16
I. Revisão de Literatura	18
2.1- Internacionalização	18
2.1.1- Decisões e Modos de Entrada	20
2.1.2- Teorias e Modelos de Internacionalização	23
2.2-Pequenas e Médias Empresas (PME)	26
II. O Setor do Vinho	31
3.1- Setor Vitivinícola Mundial	31
3.1.1- Superfície de Vinha, Produção e Consumo Mundial	32
3.1.2- Comércio Internacional	39
3.2- Setor Vitivinícola Português	40
3.2.1- Produção e Consumo	41
3.2.2- Organização do Setor e a ViniPortugal	42
3.3- Setor Vitivinícola Alentejano	43
3.3.1- Produção	45
3.3.2- Comercialização e Exportação	45
III. Metodologia	46
4.1- Abordagem de Investigação	46
4.2- Colheita de Informação	48
4.3- Guião da Entrevista	49
4.4- Análise das Entrevistas	50
4.5- Objetivos de Investigação	51
IV. O Caso Ervideira Sociedade Agrícola Lda.	53
5.1- Breve Apresentação da Empresa	53
5.2- Produtos, Marcas e Prémios	55

5.3- Processo de Internacionalização	57
5.3- Decisões de Marketing	60
V. Considerações Finais	64
6.1- Conclusões	64
6.2- Limitações	66
6.3- Futuras Áreas de Estudo	67
Referências Bibliográficas	68
Anexo 1 – Designações Oficiais para Classificação dos Vinhos	78
Anexo 2 – Guião de Entrevista	79

Índice de Figuras

Figura 1- Os três grupos de razões que conduzem à internacionalização	25
Figura 2- Evolução da Superfície Mundial de Vinha	32
Figura 3- Evolução da Superfície de Vinha na Europa e Fora da Europa	33
Figura 4- Produção Mundial de Vinho	34
Figura 5- Produção de Vinho por País	34
Figura 6- Consumo Mundial de Vinho	35
Figura 7- Proporção do Consumo Mundial de Vinho por País	36
Figura 8- Consumo detalhado de Vinho por País	37
Figura 9- Estado de Evolução de distintos Mercados de Vinho	38
Figura 10- Consumo Mundial de Vinho Per Capita (litros)	38
Figura 11- Evolução do Comércio Mundial de Vinho	39
Figura 12- Mercado Mundial de Vinho	39
Figura 13- Principais Países Exportadores e Importadores de Vinho	40
Figura 14- Evolução da Produção e Consumo de Vinho em Portugal Continental	41
Figura 15-Galeria de Imagens (Ervideira S.A.)	56
Figura 16- Produtos da Ervideira	63

Índice de Quadros

Quadro 1 – Definições de Internacionalização encontradas na Literatura	19
Quadro 2 – Modos de Entrada em Mercados Internacionais	21
Quadro 3 - Modelos Explicativos da Internacionalização	24

Introdução

Este capítulo introdutório, enquadra e justifica o tema, apresenta o problema em estudo e a questão de investigação, os objetivos que a suportam, a metodologia utilizada e a estrutura e organização da dissertação.

1.1- Enquadramento e Justificação do Tema

A internacionalização é um elemento fundamental para a sobrevivência e expansão das empresas (Ghauri & Cateora, 2010, Kotler & Armstrong, 2012).

No caso particular, das PME (Pequenas e Médias Empresas), a internacionalização é considerada em Portugal e na União Europeia, sobretudo depois da recente crise económico-financeira recente, como fundamental à sua sustentabilidade e expansão económica (ECFIN, 2010) e, à recuperação de empregos (Comission, 2010).

Passados mais de 20 anos sobre o relatório produzido para Portugal pela Monitor Company (1994) sob responsabilidade de Michael Porter (2003), revisto por Dias (2013) e dos relatórios da Monitor Group (2003a, 2003b, 2004) um dos então seis *clusters* fundamentais identificados, o do vinho, tem vindo a aumentar a sua importância no contexto internacional, com tendência crescente das exportações (Marcelino, 2013).

Embora nem todas as metas de exportação definidas nem os mercados identificados como prioritários (Reino Unido, os Estados Unidos da América e a Alemanha) pela *Monitor Company* (1994) e respetivas estratégias (Monitor Group, 2004) tenham sido alcançados, o reconhecimento internacional, pelos prémios atribuídos aos vinhos portugueses e pelos esforços de marketing e de comunicação realizados, melhorou consideravelmente. Ainda assim, sendo o sector do vinho português caracterizado por um tecido altamente fragmentado ao nível da produção, com a maioria das empresas enquadradas na categoria de PME, existem problemas a solucionar relacionados com a sua falta de capacidade em aceder aos mercados internacionais e o seu reconhecimento internacional, também reduzido ou nulo. Segundo Silva (2013), o setor vitivinícola

português tem potencial de exportação embora necessite de fazer alterações para se adaptar às mudanças dos mercados, nomeadamente em termos de reestruturação, e apostar na modernização do setor e na divulgação e promoção dos vinhos nacionais.

A escolha do tema vinho do Alentejo, deve-se ao facto de se tratar de uma região produtora de vinhos, de qualidade reconhecida e com procura nacional crescente que, à partida, parece conter também um forte potencial de crescimento no mercado internacional. Segundo a CVRA (Comissão Vitivinícola Regional Alentejana), o Alentejo é a região líder no mercado nacional – quer na quota de mercado em volume (47%) quer em valor (46%), segundo os dados da Nielsen do ano 2015, na categoria de vinhos engarrafados de qualidade com classificação DOC (Denominação de Origem Controlada) e IG (Indicação Geográfica). Os Vinhos do Alentejo juntam 1900 produtores de uvas e 235 empresas que comercializam vinhos com a garantia de origem e qualidade atestada. A área de vinha aprovada para produção de vinhos DOC Alentejo e Regional Alentejano totalizava, em 2015, 22.315 hectares, da qual, o vinho DOC Alentejo representava 15.445 hectares (CVRA, 2016).

A opção de escolher uma PME justifica-se, por um lado, pela relevância que estas empresas assumem na economia da região e, por outro, pela frequente falta de recursos, de experiência e de conhecimento que lhes limita o processo de internacionalização e, pela sua maior exposição a choques internos e externos (Knight, 2000; Amal & Filho, 2009). Três quartos das empresas de vinho são microempresas ou PME que geram setenta por cento do volume de negócios do setor, com grande relevância relativa no Alentejo (Lourenço, 2017). Conhecer a internacionalização das PME é, assim, um tema de estudo relevante, seja para facilitar o desenvolvimento deste processo em outras empresas desta categoria, da região ou do país.

1.2- Formulação do Problema e Questões de Investigação

Apesar dos aumentos verificados nas exportações nacionais de vinho, a estagnação do consumo e a escolha dos consumidores pela compra de vinhos de baixo preço (Delgado, 2014), levanta um problema de sustentabilidade e competitividade, em particular às pequenas e médias empresas (PME's). Pela relevância, dimensão e importância da região Alentejo no panorama vitivinícola nacional, estes aspetos assumem relevância especial. Assim, as questões de investigação às quais o presente estudo procura responder são as seguintes:

- i) Por onde foi iniciado o processo de internacionalização?
- ii) Qual o modo de entrada em mercados internacionais?
- iii) Quais as motivações para desenvolver o processo de internacionalização?
- iv) Quais os obstáculos encontrados no processo de internacionalização?
- v) Quais os investimentos feitos para promover o negócio internacional?

O presente estudo tem como objetivo geral analisar o processo de internacionalização de uma PME de vinho do Alentejo – a Ervideira Sociedade Agrícola Lda, comparando o quadro teórico do processo de internacionalização empresarial com a realidade.

Os objetivos específicos que permitem atingir o objetivo geral são os seguintes:

- Compreender a teoria de internacionalização empresarial, em particular a sua aplicação a uma PME.
- Entender os modos de entrada de uma PME nos mercados externos e a forma como estes são selecionados;
- Identificar as estratégias de marketing internacional desenvolvidas em cada mercado ou conjunto de mercados;
- Contribuir, dentro das limitações do estudo, para conhecer algumas repostas e recomendações para ajudar os produtores de vinho alentejanos, a progredir no mercado internacional.

1.3- Metodologia

Na análise do tema da internacionalização empresarial, pode-se adotar uma metodologia quantitativa, qualitativa ou mista. Considerando a natureza do fenómeno a investigar, os objetivos e a questão de investigação, optou-se pela metodologia qualitativa em virtude de se procurar analisar um fenómeno da realidade (Bruner, 1990) e, dentro desta, pelo estudo de caso por permitir investigar um fenómeno no seu ambiente natural (Yin, 2005) e por haver necessidade de explorar uma situação que não está bem definida (Macnealy, 1997).

A metodologia utilizada, de natureza qualitativa, procurou investigar as opiniões dos responsáveis e colaboradores da PME de vinho do Alentejo, Ervideira Sociedade Agrícola Lda. Contudo, a reduzida dimensão da empresa e o insuficiente número de colaboradores, levou a que a entrevista em profundidade utilizada como procedimento direto e semiestruturado de obter a informação primária, incidisse apenas no seu responsável. As fontes secundárias utilizadas para a recolha de informação foram a consulta do site e a documentação interna disponibilizada pela empresa, para além da revisão de literatura realizada e da consulta dos seguintes sites complementares para obtenção de dados sobre a internacionalização de PME: Comissão Vitivinícola Regional Alentejana (CVRA), o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) e a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP).

1.4 - Estrutura e Organização do Trabalho

O presente trabalho encontra-se organizado nos seguintes seis capítulos:

I – Introdução, onde se contextualiza e justifica o tema, se apresenta o problema e questão de investigação, se definem e enunciam os objetivos e, se apresenta, de forma resumida, a metodologia utilizada e a estrutura e organização do trabalho.

II – Revisão da Literatura, que corresponde ao enquadramento teórico onde são explorados os conceitos chave da temática em causa, nomeadamente, PMEs e internacionalização.

III - O Setor do Vinho, capítulo que o caracteriza o mercado internacional e o mercado português do vinho e, respetiva evolução e forma de organização.

IV – Metodologia, descreve o tipo de investigação e as diversas fases que a constituíram e que permitiram alcançar os objetivos propostos.

V – Estudo de Caso da empresa Ervideira Sociedade Agrícola Lda., nomeadamente, a razão para a internacionalização, o modo de entrada e as formas de cooperação, sendo apresentados, analisados e interpretados os principais resultados obtidos na investigação empírica realizada.

VI – Conclusões, onde se apresentam as principais ilações do trabalho, assim como as limitações e as recomendações para desenvolvimento de estudos futuros.

I. Revisão de Literatura

O presente capítulo, de revisão de literatura, tem como objetivo aprofundar o conceito de Internacionalização e apresentar a classificação de PME. Na primeira parte, identificam-se as bases que suportam a decisão de internacionalização, os modos de entrada e sua complexidade, os fatores impulsionadores e as barreiras à internacionalização e, são analisados os modelos de internacionalização, assim como as respectivas características e formas de implementação. A segunda parte, dedicada às PME, apresenta a classificação desta categoria de empresas em Portugal, ilustrando a importância da internacionalização assim como os fatores considerados importantes, por distintos autores, para o seu sucesso internacional.

2.1- Internacionalização

O tema da internacionalização das empresas é abordado amplamente na literatura, encontrando-se sobre este fenómeno diversos contributos, desde as circunstâncias ou os impulsionadores (Etemad, 2004) até às principais barreiras enfrentadas pelas empresas (Cuervo-Cazurra et al., 2007, Pinho & Martins, 2010), passando por muitos outros. Simões (1997) evidencia a existência de diversas definições de internacionalização e dimensões, que demonstram a diversidade e a complexidade do tema.

Tradicionalmente entendido como um mecanismo de desenvolvimento das exportações de uma empresa, através do crescimento da sua atuação em mercados importadores ou importadores potenciais, a internacionalização é o processo crescente e continuado de envolvimento de uma organização em operações comerciais e produtivas com outros países, fora de sua base de origem (Cateora *et al.*, 2016).

Embora com uma base comum, aplicável quer a PME quer a outras categorias de empresas, são diversas as definições de internacionalização apresentadas na literatura, das quais se destacam as que se listam no Quadro 1.

Quadro 1 – Definições de Internacionalização encontradas na Literatura

Autores e Ano	Conceito de Internacionalização
Andersen (1993)	Processo para melhorar o comércio e a relação com os stakeholders através do alargamento do mercado.
Calof & Beamish (1995)	Processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos e outros) aos ambientes internacionais.
Meyer (1996)	Processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem.
Freire (1997)	Extensão das estratégias de produtos-mercados e de integração vertical de uma empresa para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.
Andersen & Kheam, (1998)	Processo de desenvolvimentos em que as fronteiras regionais são negligenciadas e o desenvolvimento entre as nações é melhorado.
Kirpalani & Luostarinen (1999)	Processo gradual do comprometimento da empresa nas atividades internacionais.
Chetty & Campbell-Hunt (2001)	Fenómeno de “progressão crescente” mas com retrocessos, onde as empresas se podem “desinternacionalizar”, quer deixando de trabalhar um produto, quer desistindo do investimento direto estrangeiro recentrando-se na modalidade de exportação, quer reduzindo (ou cessando) as suas atividades internacionais.
Borini <i>et al.</i> (2006)	Processo pelo qual uma empresa deixa de operar apenas no mercado interno e passa a procurar e a desenvolver atividades em mercados externos.
Almeida & Cretoiu (2008)	Processo que não significa simplesmente ter atividades em outros países sob a forma de exportação de produtos e/ou captação de recursos no exterior, mas onde as empresas implantam ou adquirem bases de produção, prestação de serviços e/ou comercialização.
Ropelato <i>et al.</i> (2009)	Processo que serve para descrever movimentações internacionais de uma empresa ou de grupos de empresas.
Cateora et al. (2016)	Desenvolvimento de atividades de negócio, nomeadamente de planear, estabelecer o preço, promover e gerir o fluxo de produtos ou serviços da empresa para os consumidores ou utilizadores, para mais do que um país, com o propósito de obter lucros

Fonte: Elaboração Própria

2.1.1- Decisões e Modos de Entrada

Decisões de internacionalização e modos de entrada, mesmo em PME, pode variar de acordo com a estratégia da empresa e com a tipologia do mercado (Malhotra et al, 2003, Cuervo-Cazurra, 2011). A decisão passa pela avaliação de um conjunto de vantagens e desvantagens associadas aos modos de entrada, à atratividade do país, sua importância estratégica e o controlo pretendido pela empresa, assim como os recursos e capacidades distintivas que tem e os riscos que aceita correr. Sendo os mercados externos entidades distintas dos domésticos, assume-se que as atividades e as operações a desenvolver, também serão conduzidas, de modo diferente (Johanson & Vahlne, 2003, 2006).

Os modos de uma empresa entrar em novos mercados, estão associados a decisões de internacionalização que podem ser classificadas em três tipologias: exportação, contratação e investimento direto (Lorga, 2003). Estas tipologias de decisões e de modos de entrada, presentes no Quadro 2, podem ser utilizadas de forma isolada ou em conjunto, de acordo com a estratégia adotada pela empresa (Root, 1998). Para outros autores (Ferreira *et al.*, 2011), existem seis diferentes de estratégias de entrada em mercados internacionais: exportação, licenciamento, franchising, contrato de gestão, *join-ventures*, aquisições parciais e investimentos de raiz, embora estas tipologias sejam equivalentes às apresentadas por Lorga (2003), desde o que possui menor risco, controlo e comprometimento de recursos até ao detentor de maior risco, controlo e comprometimento de recursos.

A exportação pode ser do tipo direta quando o produto é produzido no país de destino da venda e indireta quando este é produzido no país de origem (ou num terceiro) e vendido no país de destino, sendo os resultados de ambos os tipos de exportação bastante similares (Root, 1998). Na primeira, considera-se que a empresa tem a oportunidade de se relacionar com o cliente no exterior e, na segunda, a empresa participa no mercado externo através de um intermediário, sem ter contacto direto com os clientes (Czinkota *et al.*, 1999, Lorga, 2003).

Os modos de entrada contratuais assentam em acordos como o licenciamento, as franquias, os contratos de produção, de serviços, do tipo *turn-key* e, as *joint-ventures*, entre outros. As decisões tomadas envolvem transferência de bens entre países, conhecimento e *know-how* sobre as operações para os mercados de destino.

Quadro 2 – Modos de Entrada em Mercados Internacionais

Modo de Entrada	Estratégia de Entrada
Exportação	Exportação Indireta
	Exportação Direta
Contratação	Licenciamento
	Contrato de Gestão
	Subcontratação Internacional
Investimento Direto	<i>Joint-ventures</i>
	Alianças Estratégicas
	Propriedade Total

Fonte: Lorga, 2003

Licenciamento consiste num acordo contratual onde a empresa permite que um parceiro no mercado externo produza, use a marca ou mesmo tenha os direitos de utilizar uma patente que pertence a ela (Czinkota et al., 1999). As franquias, por sua vez, apesar de similares ao licenciamento incorporam a participação da empresa nas atividades do franqueado no exterior através de, por exemplo, transferência de conhecimento, equipamentos e *know-how* (Czinkota et al., 1999). *Joint-ventures* caracterizam uma parceria entre a empresa e a outra no exterior durante um período limitado de tempo com o objetivo de obter uma vantagem competitiva (Hill et al., 1990).

Para Caves (1971), o investimento direto estrangeiro (IDE) ocorre principalmente em setores caracterizados por certas estruturas de mercado, tanto no país de origem como no país estrangeiro, cujas decisões de internacionalização não dependem apenas dessas estruturas de mercado, mas, de outros fatores tais como, a performance, a eficácia e o risco. A aquisição de subsidiárias próprias, assim como as *equity joint-ventures*, são formas de internacionalização, que consistem, respetivamente, na compra de outra empresa no exterior, passando a ter controlo completo sobre suas operações

(Czinkota et al., 1999) e parcerias onde a capacidade de decisão é partilhada.

Abordagens diferentes foram encontradas na literatura sobre o processo de internacionalização, nomeadamente se este é descontínuo (Benito & Welch, 1997, Zander, 1997) significando por exemplo que a empresa começa com uma operação ocasional e evolui até à produção no mercado de destino, ou contínuo (Johanson & Vahlne, 1977) indicando que é gradual. Para Benito & Welch (1997) e Zander (1997), as empresas entram e evoluem em mercados internacionais através de um processo descontínuo que pode iniciar por uma exportação e evoluir para uma aquisição de ativos no novo mercado ou, pode começar num determinado mercado (se existe experiência internacional) com um investimento próprio numa unidade de produção.

O processo da decisão do modo de entrada ou de saída de um determinado mercado depende das motivações, das características do mercado potencial e da escolha do melhor tempo de entrada (Lavie & Fiegenbaum &, 2000, 2003), da importância do mercado, da avaliação do quadro político-económico e do ambiente cultural do hospedeiro (Gao, 2004) e, da análise dos fatores internos e externos (Douglas & Craig, 1995). Para Osland *et al.*, (2001) os modos e estratégias de internacionalização das empresas determinam o seu grau de envolvimento, risco e controle que configuram o comprometimento e a quantidade de recursos necessários, o controlo da empresa no processo e, o risco de transferência de tecnologia para mercados externos.

Gao (2004) considera três fases no processo de decisão: 1) Análise dos objetos estratégicos e variáveis do ambiente externo e interno; 2) Comparação dos vários modos de entrada; e 3) Escolha do modo de entrada mais adequado, com base na análise dos primeiros passos.

Três fases no processo de integração da empresa em mercados internacionais é sustentada por Johanson & Wiedersheim-Paul (1977): 1) operações de exportação irregulares; 2) operações de exportação através de um representante; e, 3) escritório de vendas e produção no local de destino.

Andersen (1993) também defende a existência de quatro fases: 1) expansão dos mercados da empresa por meio de exportações de carácter eventual e não regular; 2) exportações mais regulares, por meio principalmente da contratação de representantes nos mercados de destino em que a empresa pretende atuar; 3) estabelecimento de uma

subsidiária no exterior, normalmente com papel de coordenar atividades de comercialização e logística de distribuição, mesmo quando essa tarefa é realizada por terceiros; e, 4) instalação de unidades de produção no exterior, aliada ou não, ao estabelecimento de um centro de I&D.

Em geral, antes das empresas tomarem a decisão do modo de entrada, devem analisar os seus recursos próprios e avaliar o custo de entrada e o nível de atratividade do mercado. Na realidade, uma empresa num país ou em diferentes países tem diferentes opções quanto aos modos de entrada, porque estes mercados apresentam diferentes contextos. Pelo facto de este ser um processo de decisão complicado, as empresas precisam de conhecer os fatores internos, fatores externos, e depois escolher os modos mais adequados à internacionalização, quantos recursos são necessários, e qual é o nível de controlo.

Da mesma forma que se internacionaliza, uma empresa pode também tomar a decisão de realizar o processo inverso, diminuindo a sua interação com o mercado através da retirada de um ou mais produtos, da diminuição do seu investimento no mercado, ou da cessação das suas operações internacionais (Pauwels, 2004).

2.1.2- Teorias e Modelos de Internacionalização

As teorias de internacionalização são duas, a comportamental que entende a internacionalização como um processo sequencial e envolvimento crescente, suportada no modelo revisto de Uppsala criado por Johanson & Vahlne (1977), e a económica que considera como fatores chave no processo de internacionalização, os custos de transação e de investimento em função das vantagens que a empresa tem (Dunning, 1980). Para Ferreira *et al.* (2011), o processo de internacionalização da teoria económica supõe o cálculo dos custos com base nas vantagens de posse, de localização e de internacionalização. As primeiras estão relacionadas com as competências que geram a vantagem competitiva, as segundas com a maior eficácia na criação de valor e, as últimas com o controlo de ativos no estrangeiro cujas vantagens devem ser economicamente favoráveis à empresa.

Considera-se ainda um terceiro modelo de internacionalização, designado por

Born Global (Oviatt & McDougall, 1997), resultante da crescente globalização e das transformações e ajustamentos ocorridos no processo de internacionalização que fazem com que o tempo para uma empresa se internacionalizar, seja menor. A designação Nascido Global refere-se precisamente a empresas cujo surgimento internacional, após a sua criação, é muito rápido.

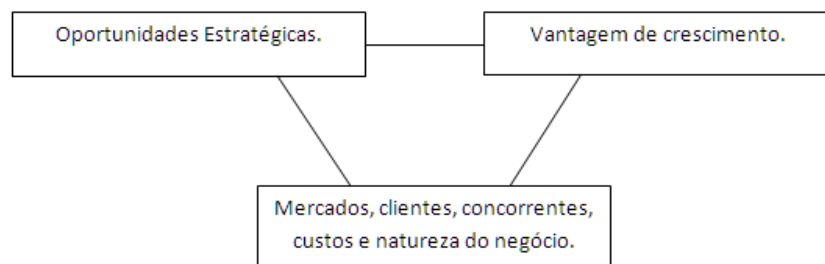
Os modelos explicativos do processo de internacionalização apresentam-se no Quadro 3.

Quadro 3 - Modelos Explicativos da Internacionalização

Modelo	Características
Modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 2009)	Johanson & Vahlne (1977) defendem a internacionalização como um processo gradual, (assente na escola evolucionista) mediante o qual a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional também de maneira incremental. Outros estudos confirmam o pressuposto de que as empresas entram em mercados internacionais de maneira gradual (Camino & Cazorla, 1998) e sequencial (Calof, 1995). A revisão do modelo em 2009, baseia o modo de entrada em mercados internacionais nas relações que a empresa possui (posição na rede de negócio/networks), ou seja, na ideia que os relacionamentos entre as empresas são fontes de informação, que espelham oportunidades e influenciam as opções estratégicas das mesmas. É o modelo mais evocado, por permitir uma abordagem simples e ser particularmente interessante no que se refere à explicação sobre a internacionalização das PME.
Paradigma Elético de Dunning (1980) ou Paradigma OLI	Explica o processo de internacionalização/ decisão de investir no estrangeiro, nas vantagens em relação aos concorrentes. Para Dunning (1980) uma empresa pode ter três tipos de vantagens: 1) <i>Ownership (O)</i> (propriedade) de capacidades desenvolvidas pela organização que permitem vantagens relacionadas com o controlo de recursos específicos (recursos humanos qualificados, tecnologia, marcas) que proporcionam uma vantagem competitiva internacional; 2) <i>Location (L)</i> (localização) – vantagem de localização em determinado país para explorar a vantagem de propriedade no exterior, em vez de o fazer na localização de origem. Relaciona-se com as características do país de destino (custos de produção, dimensão do mercado, integração em espaços económicos alargados); 3) <i>Internalization (I)</i> (internalização) - ligada à exploração de vantagens de propriedade utilizando os canais próprios da empresa (por meio das subsidiárias e associadas), em vez dos mecanismos de mercado, que funcionam na base de empresas independentes. Estas vantagens relacionam-se com a ocorrência de imperfeições nos mercados que originam incerteza e custos de transação elevados. Algumas limitações do modelo no processo de internacionalização das PME são referenciadas.
<i>Born-Global</i> (Oviatt & McDougall, 1997)	Processo de internacionalização associado, inicialmente, apenas a empresas de alta tecnologia (softwares, indústria aeroespacial, instrumentos médicos) mas também existente em setores mais maduros e tradicionais, como a indústria do calçado (Dominguinhos & Simões, 2001). São empresas que se definem por entregar produtos padronizados, de ciclos de vida curtos e que requerem a constante inovação por parte da empresa, com o objetivo de vender produtos e serviços especializados de forma idêntica no mercado globalizado. Outros autores (Dib & Rocha, 2009) referem que, com a globalização dos mercados, algumas empresas, desde a sua fundação, se viram para os mercados internacionais, contrariando o modelo de

A Figura 1 sintetiza os três grupos de razões que levam as empresas a internacionalizar-se. Podem ser desagregadas em: 1) Aumentar as vendas, de forma a incrementar os lucros da organização e melhor satisfazer os seus acionistas; 2) O efeito de sinergias ao nível da estrutura de custos, por tentar estar presente em muitos mercados, permitindo um aumento considerável das vendas que, muitas vezes, origina um melhor aproveitamento da capacidade produtiva instalada com consequentes vantagens ao nível de economias de escala; 3) Partilha de risco, pois ao estar presente num maior número de mercados, há uma maior diversificação do risco do negócio; 4) Possibilidade de colaboração, com outras empresas e instituições públicas, ou privadas, de vários países e aceder a um maior número de clientes; 5) Domínio de mercados, procurando estar presente no maior número possível de mercados; e 6) Vantagens absolutas, relacionadas, por exemplo, com o controlo de recursos únicos, como jazidos de petróleo ou de minérios.

Figura 1- Os três grupos de razões que conduzem à internacionalização.



Fonte: *Adaptado de Cignacco, 2009*

Em síntese, pode dizer-se que as razões para a internacionalização podem ser consideradas sob as seguintes perspetivas, aumento das vendas e obtenção de lucro, aquisição de recursos e redução dos custos de produção, diminuição de riscos internos pela dependência de um só mercado, aprendizagem em mercados mais sofisticados,

economias de escala e, fuga à saturação do mercado doméstico (Ferreira *et al.*, 2011).

2.2-Pequenas e Médias Empresas (PME)

A classificação de PME em Portugal, segue a recomendação da Comissão Europeia (2003) que considera as PME como sendo todas as empresas com um número de funcionários menor do que 250 pessoas, volume total de negócios inferior a €50 milhões ou cujo balanço total anual não exceda €43 milhões. Para fins estatísticos normalmente as empresas são classificadas utilizando apenas o critério de número de funcionários (INE, 2010).

Cerca de 99,8% das empresas na União Europeia são PME e, dessas, 92% são microempresas¹, 7% são pequenas empresas² e apenas 1% são médias empresas³. (Comission, 2010). Em média, uma empresa Europeia emprega 6,4 pessoas variando de uma média de apenas 2 para microempresas até 1000 para grandes empresas. Quase metades das microempresas não têm nenhum trabalhador, gerando apenas valor para profissionais independentes e membros da família. Ainda assim, nada menos do que 2/3 dos empregos do sector não financeiro da UE advém de PME (Comission, 2010). Em Portugal, também as PME são importantes para a economia, embora a recente crise e recessão nacional as tenha tornado frágeis o que representa uma ameaça à sua sobrevivência (INE, 2010). As PME representavam em 2015 (Pordata, 2017), 99,9% do total de empresas em Portugal.

São vários os autores que evidenciam a importância e reforço do papel das PME a nível internacional (Ruzzier *et al.*, 2006). Para Culkin & Smith (2000), estas empresas formam o maior setor de negócio da economia mundial e possivelmente por esse motivo, os governos de todo o mundo, têm promovido e apoiado o seu crescimento (Abdullah & Bakar, 2000). Por outro lado, quando comparadas com grandes empresas e multinacionais, as PME são menos afetadas por burocracias e sistemas de informação

¹ Empresas com um número de funcionários menor do que 10 pessoas, volume total de negócios inferior a €2 milhões ou cujo balanço total anual não exceda €2 milhões.

² Empresas com um número de funcionários menor do que 50 pessoas, volume total de negócios inferior a €10 milhões ou cujo balanço total anual não exceda €10 milhões.

³ Empresas com um número de funcionários menor do que 250 pessoas, volume total de negócios inferior a €50 milhões ou cujo balanço total anual não exceda €43 milhões.

onerosos (Covin & Selvin, 1989), são mais inovadoras e, adaptáveis e, têm um tempo mais rápido de resposta quando se trata da implementação de novas tecnologias, atendimento das necessidades dos clientes (Carrol, 1984) e resposta a mudanças ambientais (Levy & Powel 1998), devido às relações informais de trabalho que criam proximidade entre os trabalhadores e os diretores (Ghobadian & Gallear, 1996), facilitando o contato direto com as funções operacionais da empresa e a tomada de decisão simples e focada na ação imediata (Gélinas & Bigras, 2004). Por outro lado, sendo normalmente unidades de gestão pequenas e independentes tendem a depender da experiência, visão e perícia do empresário (Gélinas & Bigras, 2004).

Segundo Bradley (2002), o complexo ambiente de marketing internacional, impõe às PME um conjunto de exigências e restrições, assim como a necessidade de considerar as oportunidades e ameaças do meio envolvente internacional. Para Lu & Beamish (2001), o crescimento internacional das PME é muito importante. Este crescimento, segundo Knight (2001), facilitado pela expansão do marketing direto e pelo alcance global das comunicações e transportes, permite às PME aceder a segmentos de consumidores dispersos pelo mundo e satisfazer as suas necessidades e desejos.

É a escassez de recursos a nível interno (informação, capital, experiência de gestão, conhecimento) e externo (barreiras e contextos desconhecidos), que pode tornar difícil a atividade e experiência das PME a nível internacional. Esta experiência será tanto mais difícil quanto mais díspar for o meio envolvente em termos culturais, linguísticos e sociais (Lu & Beamish 2001).

Fatores essenciais ao sucesso da internacionalização de uma PME estão fundamentalmente relacionados com as características individuais de liderança, a estratégia e os conhecimentos e capacidades de gestão (Lloyd-Reason & Mughan, 2002; Chawla *et al.* 2010), com os conhecimentos e orientação empreendedora internacional (Lumpkin & Dess, 1996; Knight, 2001), com a prioridade dada à identificação e aproveitamento de oportunidades de negócio, ligada à inovação, assunção ao risco e, a uma atitude proativa (Knight, 2001; Covin & Slevin 1989; Shane & Venkataraman, 2000; Wiklund & Shepherd, 2005). Acresce a orientação e preparação internacional do gestor (Knight, 2000 e 2001; Ruzzier, *et al.* 2006), a aptidão para falar diferentes idiomas (Czinkota & Ursic, 1991; Stoian *et al.* 2011), a motivação para exportar (Dean

et al., 2000; (Ros & Valenzuela, 2004), a busca continua de novos mercados e oportunidades de network (Francis, Collins-Dodd 2000) e de parcerias (Beamish *et al.* 1999; Gulati *et al.* 2000; Lu & Beamish 2001), assim como a posse de capacidades distintas quer sejam recursos ou capacidades (Suárez-Ortega & Álamo-Vera 2005; Ilhéu, 2006 e 2009; Korsakiene & Tvaronaviciene, 2012) como a imagem de alta qualidade, os custos baixos, a elevada tecnologia, a alta liquidez, os conhecimentos de marketing, a mão-de-obra-qualificada, a marca reconhecida e o controlo dos canais de distribuição. Embora os fatores associados ao sucesso internacional das PME estejam no estudo de Canelas (2013), nem todos se relacionavam positivamente com o referido sucesso.

Barreiras das PME à internacionalização são igualmente identificadas por Knight (2000) e pela União Europeia (Comission, 2010), nomeadamente, a falta de recursos, tanto financeiros quanto humanos, assim como incapacidade de lidar com vulnerabilidades a mudanças ou condições do ambiente envolvente. Aparentemente, existe uma relação diretamente proporcional entre o tamanho da PME e o nível de internacionalização, de tal forma que, quanto maior for a empresa, maior é a tendência para internacionalizar ou que a internacionalização é uma alavanca para o seu crescimento (Comission, 2010). A mesma fonte apontou ainda a existência de uma forte correlação entre as PME internacionalmente ativas e a obtenção de melhores resultados e desempenho do negócio. As PME internacionalizadas demonstram melhor desempenho e são mais competitivas do que as não internacionalizadas garantindo, assim, uma maior sustentabilidade a longo prazo (Comission, 2010), muito embora o posicionamento estratégico das PME seja muito variável (García-Perez *et al.*, 2014).

Para Viana & Hortinha (2005), os modelos de internacionalização mais adequados a PME são os da Escola Nórdica, quer o Modelo de Uppsala quer o Modelo das Redes. No mesmo sentido Gankema *et al.* (2000) referem que o Modelo dos Estádios do Cavusgil pode ser aplicado a PME. Segundo estes autores, a duração dos estádios (no caso das PME) é de cerca de dois anos. Segundo Zahra *et al.* (2000) a internacionalização é um imperativo para as PME que querem crescer e aumentar o retorno dos seus investimentos. Se os mercados novos foram muito diferentes do de origem e se houver instalação de subsidiárias, entre as principais dificuldades que encontram neste desafio, realçam o ser *estrangeiro* (Hymer, 1976) e *novo*

(Stinchcombe, 1965).

Quanto aos modos de entrada, a internacionalização das PME sustenta-se, regra geral, na exportação, por propiciar maior rapidez, menos investimento e ganhos em experiência internacional, e/ou no investimento direto (Root, 1994, Zahra *et al.*, 1997). No que respeita a vantagens económicas, são de evidenciar as economias de escala e de gama (Kogut, 1985), o aumento de poder de mercado em consequência das operações realizadas em distintos mercados (Kim *et al.*, 1993) e, os ganhos relativos à diversificação das receitas (Agarwal & Ramaswami, 1992). Ainda assim, Lu & Beamish (2001), sustentam que o investimento direto possibilita uma melhor performance para as PME do que a exportação, alertando para a importância da configuração das atividades internacionais, nomeadamente para o facto da associação de atividades de exportação com investimento direto intenso levar a elevados custos de coordenação, o que reduz os benefícios de cada uma destas formas.

Brito e Lorga (1999) destacam numa PME, a flexibilidade e rapidez na resposta a oportunidades e, a maior personalização nos contactos e construção de relacionamentos duradouros, embora possa ter limitados recursos. Contudo, nas primeiras etapas do processo de internacionalização, a performance da PME seja menor devido a fraquezas inseparáveis do desconhecimento do mercado. Posteriormente, nas fases seguintes, com o desenvolvimento dos conhecimentos/capacidades, esse desempenho melhora substancialmente, podendo, em fases avançadas, voltar a regredir face aos custos de gerir muitas subsidiárias e/ou de estarem em causa mercados muito diversos. Alianças com parceiros locais, para reforçar os conhecimentos do mercado são, por isso desejáveis (Lu & Beamish, 2001).

De salientar que muitas das PME são também empresas familiares, com problemas idênticos aos referidos em processos de internacionalização, daí que seja importante possuírem diferentes tipos de recursos estratégicos (Dunning, 1988, Peng, 2001), nomeadamente, financeiros, organizacionais (gestão), tecnológicos (tecnologias), cultura organizacional, marcas e, *business intelligence* da empresa (informação sobre mercados). Na literatura, diversos autores tratam da questão da falta de recursos estratégicos em empresas familiares (Chittenden *et al.*, 1996), das dificuldades financeiras e aversão ao risco (Ward, 1998) e, a falta de competências de gestão (Gallo

& García-Pont, 1996). Fernandez & Nieto (2005) atestam a existência de uma correlação negativa entre a propriedade da empresa ser familiar e a sua internacionalização, quantificada através das exportações realizadas, dando como explicação a dificuldade em aceder a recursos e competências essenciais. Poucas são as PME familiares que exportam ou, fazem-no de forma muito diminuta. Mais uma vez, relações estáveis com outras entidades (alianças e participações no capital da empresa de acionistas externos, são algumas das formas, sugeridas pelos autores, para colmatar a escassez de recursos sendo que, a sucessão é um dos maiores desafios das empresas familiares. Quando bem-sucedida, impulsiona a empresa, mas também pode ter um efeito muito negativo se correr mal (Fernandez & Nieto, 2005).

No cenário vitivinícola mundial, o número de países produtores tem vindo a ser ampliado e a produção e consumo reduzidos, situação que, torna o processo de internacionalização mais complexo (Wilk, 2006). Mudanças de comportamento caracterizadas pelo consumo em menor quantidade e pela busca de vinhos de maior qualidade e valor são algumas das razões de tal situação. Apesar da diminuição do consumo, o número de consumidores de vinho, numa base diária ou frequente é maior, tendência que pode iniciar um novo ciclo de crescimento para o setor (Wilk, 2006).

II. O Setor do Vinho

Neste capítulo faz-se uma caracterização do setor do vinho, ao nível internacional e também ao nível nacional e, mais concretamente, da Região do Alentejo. Por vinho, entende-se o produto obtido exclusivamente por fermentação alcoólica de uvas frescas esmagadas ou não, ou de mostos de uvas (Ladeira, 2005).

3.1- Setor Vitivinícola Mundial

O mercado do vinho tem sofrido variações nos últimos anos, quer ao nível do consumo, quer da superfície de vinho e do potencial de produção, verificando-se a consolidação da posição dos novos países produtores de vinho e a regressão dos tradicionais países produtores. O consumo mundial que, em 2016, ascendeu a 242 milhões de hectolitros, teve uma ligeira variação positiva de 0,9 milhões de hectolitros, relativamente a 2015. A produção alcançou os 267 milhões de hectolitros, o que supõe uma ligeira redução de 9,3 mil hectolitros em relação ao ano anterior (variação de 2% nos últimos dez anos), enquanto a superfície plantada se manteve praticamente estável (apenas aumentou 1000 há) em cerca de 7,6 milhões de hectares. Continua a existir um ligeiro excedente de produção face ao consumo (OIV, 2017).

O novo paradigma na produção de vinho justifica o aumento da superfície plantada fora da União Europeia e a ligeira redução dessa superfície na União Europeia, embora com diferenças entre os países principais produtores europeus (Quadro 4) a diminuir a produção (embora mantendo-se como os principais países produtores mundiais). Por outro lado, os novos países produtores vêm desenvolvendo e aumentando a capacidade produtiva.

O setor vitivinícola a nível mundial é regulado pela OIV (*The International Organisation of Vine and Wine*), criada em 2001 pelo acordo de 3 de Abril, em substituição do *The International Vine and Wine Office*, constituído em 1924 pelos governos de Portugal, Espanha, França, Itália, Grécia, Luxemburgo, Hungria e Tunísia. A OIV “é uma organização intergovernamental de carácter científico e técnico de competência reconhecida por suas obras sobre vinhas, vinho, bebidas à base de vinho, uvas de mesa, uvas passas e outros produtos à base de videira.” Compreende atualmente 45 países e as suas decisões são essencialmente recomendações (resoluções) aos

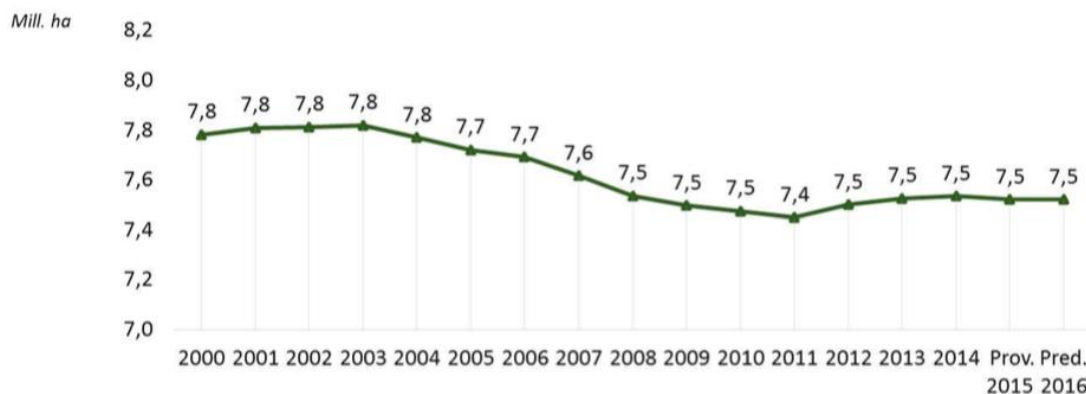
governos dos países membros.

A OIV (2017) aponta a que haja um decréscimo na quantidade de vinho disponível nos próximos anos. A regulamentação na União Europeia, através da Organização Comum de Mercado (COM), a estabilidade do consumo mundial de vinho, resultado da fase de maturidade dos mercados europeus (tradicionalmente líderes), a concorrência dos produtos substitutos (cerveja, refrigerantes, outros) e, a evolução dos gostos e tendências do consumidor, fazem com que os desafios das empresas do setor vinícola sejam grandes (Campbell & Guibert (2006). A tudo isto acrescem as consequências nefastas do impacto das alterações climáticas sobre a produção de vinho.

3.1.1- Superfície de Vinha, Produção e Consumo Mundial

A superfície vitícola mundial (superfície total plantada de vinha, incluindo os improdutivos ou sem vindimar) apresenta-se na Figura 2. Comparando os dois últimos anos, essa superfície é praticamente similar (aumento de 1000 ha em 2016 em relação a 2015) e alcança os 7,6 Milhões de hectares.

Figura 2- Evolução da Superfície Mundial de Vinha



Fonte: OIV, 2017

O ritmo a que regride a superfície de vinha na União Europeia (UE) é o menor desde o programa de regulação do potencial de produção vitícola da UE (campanha 2011/2012). A superfície de vinha comunitária é de 3,3 milhões de hectares,

equivalendo a uma diminuição de 26 mil hectares entre 2014 e 2015 OIV, 2017)

O novo regime de gestão do potencial de produção vitícola da OCM limita as possibilidades de crescimento anuais da vinha plantada nos estados membros em cerca de 1 %. Num contexto de transição normativa, toda esta situação, associada aos métodos de gestão dos antigos direitos, implica evoluções dispares da superfície de vinha nos países da UE. Dados recentes da OIV (2017) mostram uma tendência para a estabilização das superfícies globais de vinha em Espanha (975 mil ha), França (785 mil ha), Roménia (191 mil ha) e Alemanha (102 mil ha). Quer Portugal, com uma superfície plantada de vinha de 195 mil hectares, quer a Grécia (105 mil ha), apresentam diminuição da área, enquanto em Itália (690 mil ha), a superfície total está estabilizada desde 2014 (Figura 3).

Figura 3- Evolução da Superfície de Vinha⁴ na Europa e Fora da Europa

	2013	2014	2015 ^b	2016 ^c	2016/2015		2013	2014	2015 ^b	2016 ^c	2016/2015
<i>mha</i>											
Espanha	973	974	974	975	0,8	China	757	796	830	847	16,8
Francia	793	789	785	785	0,1	Turquia	504	502	497	480	-17,0
Italia	705	690	682	690	8,2	Estados Unidos	449	448	443	443	0,0
Portugal	227	221	204	195	-9,0	Argentina	224	226	225	224	-1,0
Rumania	192	192	191	191	0,0	Chile	208	213	214	214	0,0
Grecia	110	110	107	105	-2,0	Australia	157	154	149	148	-1,5
Alemania	102	102	103	102	-0,6	Sudáfrica	133	132	130	130	0,0
Hungria	56	62	68	68	-0,5	Brasil	90	89	85	85	0,0
Bulgaria	68	66	67	67	0,5	Nueva Zelanda	38	38	39	39	0,0
Rusia	62	63	63	63	0,0	Otros países de América	93	97	97	98	1,0
Austria	44	45	45	46	1,0	Otros países de África	234	234	234	234	0,0
Suiza	15	15	15	15	0,0	Otros países de Asia	600	602	602	601	-1
Otros países europeos	691	676	672	675	3,0	Total fuera de Europa	3.487	3.521	3.544	3.543	-1,0
Total del continente	4 038	4 005	3 976	3 978	1,6						
Total de la UE28	3 362	3 343	3 318	3 319	1,0						

Fonte: OIV, 2017

Na Figura 3 pode vêr-se que a superfície de vinha fora da Europa se mantém estável nos 3,5 Milhões de hectares, com tendências distintas. Na Ásia, a China mantêm a tendência crescente dos últimos anos, aumentando 17 mil hectares entre 2015 e 2016, com um total de 847 mil hectares no total. A Turquia, pelo contrário, regrediu 17 mil hectares entre 2015 e 2016. Quer o continente americano, quer a Oceânia, registaram grandes alterações. A vinha australiana (148 milha) desceu ligeiramente, enquanto a neozelandesa se manteve estável em 39 mil ha. A África do Sul, (130 mil ha), tem diminuído lentamente a área desde 2012 (OIV, 2017).

⁴ Superfície de vinha com uvas de vinificação, uvas de mesa ou uvas passas, em fase de produção ou não; b) 2015: dados provisórios c) 2016: previsão.

A produção mundial de vinho (excluindo mostos) alcançou em 2016, os 267 milhões de hectolitros, o que equivale a uma redução de 9,3 mil hectolitros em relação ao ano anterior (Figura 4). A produção comunitária encontra-se nos 162 Milhões de hl, ou seja menos 2,5 % que em 2015 (Figura 5). Itália e Espanha têm um nível alto de produção, (Itália mais 2 % do que 2015), enquanto França e Portugal, com 43,5 e 6,0 Milhões de hl, respetivamente, registam reduções consideráveis (-3,5 e -1 Milhão hL), ou seja, uma diminuição de 7 % e 15 % em relação a 2015. A Hungria evidencia um nível de produção muito baixo (1,86 Milhões hL, com diminuição de 38 % com respeito a 2015).

Figura 4- Produção Mundial de Vinho



Fonte: OIV, 2017

Figura 5- Produção de Vinho por País

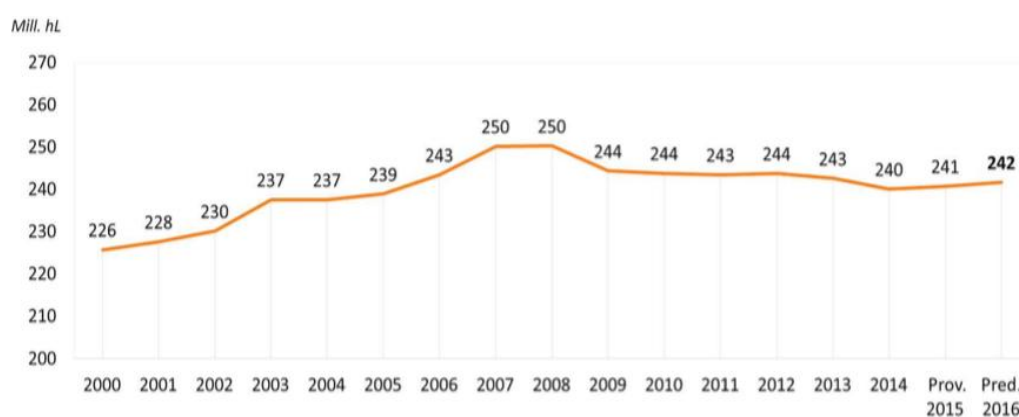
Mill. hl	2012	2013	2014	2015 ^b	2016 ^c	2016/2015 en volumen	2016/2015 en %
Itália	45,6	54,0	44,2	50,0	50,9	0,9	2%
Francia	41,5	42,1	46,5	47,0	43,5	-3,5	-7%
España	31,1	45,3	39,5	37,7	39,3	1,7	4%
Estados Unidos ^d	21,7	24,4	23,1	21,7	23,9	2,2	10%
Australia	12,3	12,3	11,9	11,9	13,0	1,1	9%
China	13,5	11,8	11,6	11,5	11,4	-0,1	-1%
Sudáfrica	10,6	11,0	11,5	11,2	10,5	-0,7	-6%
Chile	12,6	12,8	10,0	12,9	10,1	-2,7	-21%
Argentina	11,8	15,0	15,2	13,4	9,4	-3,9	-29%
Alemania	9,0	8,4	9,2	8,9	9,0	0,1	1%
Portugal	6,3	6,2	6,2	7,0	6,0	-1,0	-15%
Rusia	6,2	5,3	4,9	5,6	5,6	0,0	0%
Rumanía	3,3	5,1	3,7	3,5	3,3	-0,3	-8%
Nueva Zelanda	1,9	2,5	3,2	2,3	3,1	0,8	34%
Grecia	3,1	3,3	2,8	2,5	2,6	0,0	2%
Serbia	2,2	2,3	2,3	2,3	2,3	0,0	0%
Austria	2,1	2,4	2,0	2,3	2,0	-0,3	-14%
Hungria	1,8	2,6	2,6	3,0	1,9	-1,2	-38%
Moldavia	1,5	2,6	1,6	1,7	1,7	0,0	0%
Brasil	3,0	2,7	2,7	3,5	1,6	-1,9	-55%
Bulgaria	1,3	1,7	0,7	1,3	1,2	-0,1	-8%
Georgia	0,8	1,0	1,1	1,3	1,1	-0,2	-16%
Suiza	1,0	0,8	0,9	0,9	1,0	0,1	18%
Total mundial	258	290	270	276	267	-9,3	-3%

Fonte: OIV, 2017

O consumo mundial de vinho em 2016 ascende a 242 Milhões de hectolitros, representando um ligeiro aumento de 0,9 Milhões de hectolitros face a 2015 (Figura 6). Os Estados Unidos, com um consumo estimado de 31,8 Milhões de hectolitros, continuam a ser o primeiro consumidor mundial, posição que mantém desde 2011. Inclusivamente aumentou em 2,5 % em relação a 2015 o consumo total de vinho. A proporção do consumo por país apresenta-se na Figura 7.

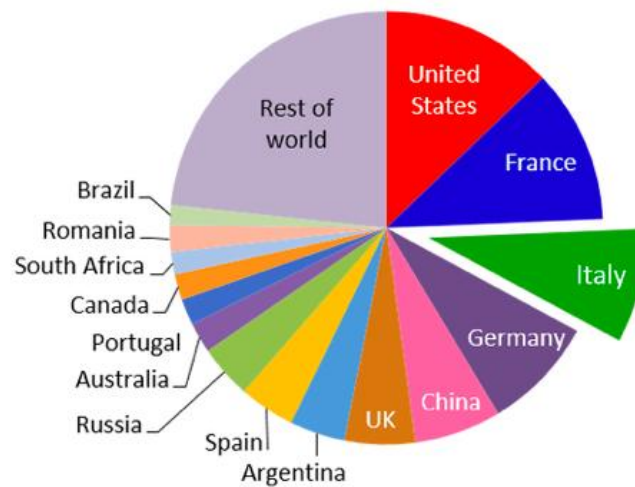
Quebras do consumo verificam-se nos países europeus tradicionalmente produtores e consumidores. França apresenta uma ligeira descida (27 Milhões de hL; 0,2 Milhões de hL menos do que em 2015), enquanto Espanha (9,9 Milhões hL) e Portugal (4,8 Milhões de hL) se mantêm estáveis. Itália cresceu ligeiramente (1,1 Milhões hL, cerca de 5 % face a 2015) e atinge os 22,5 Milhões de hL em 2016 (Figura 8).

Figura 6- Consumo Mundial de Vinho



Fonte: OIV, 2017

Figura 7- Proporção do Consumo Mundial de Vinho por País



Fonte: Wurz, 2017

Apesar do fenómeno conjuntural dos últimos anos, com a crise mundial, existe uma tendência positiva no consumo mundial de vinho. Esta tendência advém de um maior consumo em novos mercados como é caso da China, Estados Unidos, Rússia, Reino Unido, enquanto os países tradicionais produtores do continente Europeu registam ligeiros decréscimos de consumo.

Segundo a OIV (2017), é de prever que esta tendência se mantenha de forma sustentada, embora os mercados não estejam todos no mesmo nível de desenvolvimento, uns são mais maduros e outros mais emergentes em termos de consumo. O estágio de evolução de distintos mercados de vinho, apresenta-se na Figura 8 (Halstead, Howard, & Rastegar, 2011).

Figura 8- Consumo detalhado de Vinho por País

MM. hL	2012	2013	2014	2015 ^b	2016 ^c	2016/2015 volumen	2016/2015 en %
Estados Unidos	30,0	30,2	30,4	31,0	31,8	0,8	2,5%
Francia	28,0	27,8	27,5	27,2	27,0	-0,2	-0,7%
Italia	21,6	20,8	19,5	21,4	22,5	1,1	5,3%
Alemania	20,3	20,4	20,2	20,6	20,2	-0,4	-1,8%
China*	17,1	16,5	15,5	16,2	17,3	1,1	6,9%
Reino Unido	12,8	12,7	12,6	12,7	12,9	0,2	1,4%
España	9,9	9,8	9,9	10,0	9,9	0,0	-0,4%
Argentina	10,1	10,4	9,9	10,3	9,4	-0,9	-8,3%
Rusia	11,3	10,4	9,6	9,3	9,3	0,0	0,3%
Australia	5,4	5,4	5,4	5,3	5,4	0,1	2,4%
Canadá	4,9	4,9	4,7	4,9	5,0	0,1	3,1%
Portugal	5,0	4,8	4,7	4,8	4,8	0,0	0,1%
Sudáfrica	3,6	3,7	4,0	4,2	4,4	0,1	3,1%
Rumanía	4,3	4,6	4,7	3,9	3,8	-0,2	-4,5%
Japón	3,1	3,4	3,5	3,5	3,5	0,0	-0,3%
Países Bajos	3,5	3,5	3,4	3,5	3,4	-0,1	-2,3%
Bélgica	2,9	2,9	2,7	3,0	3,0	0,0	1,1%
Brasil	3,2	3,5	3,5	3,3	2,9	-0,4	-12,0%
Suíza	2,7	2,7	2,8	2,9	2,8	-0,1	-1,8%
Austria	2,7	2,8	3,0	2,4	2,4	0,0	2,0%
Serbia	2,3	2,3	2,4	2,4	2,4	0,0	-0,9%
Suecia	2,3	2,4	2,3	2,4	2,3	-0,1	-3,3%
Grecia	3,1	3,0	2,6	2,4	2,3	-0,1	-4,4%
Chile	3,2	2,9	3,0	2,1	2,2	0,1	4,8%
Hungría	2,0	1,9	2,2	2,2	1,9	-0,3	-12,7%
Dinamarca	1,5	1,6	1,6	1,6	1,6	0,0	0,0%
Croacia	1,4	1,4	1,2	1,1	1,2	0,1	6,7%
Polonia	0,9	0,9	1,0	1,1	1,1	0,1	4,9%
Bulgaria	1,0	0,8	0,9	1,0	1,0	0,0	3,4%
Total mundial	244	243	240	241	242	0,9	0,4%

Fonte: OIV, 2017

O Reino Unido segue a tendência crescente de consumo chegando aos 13 Milhões de hL enquanto a Alemanha (20,2 Milhões hL) reduzem o consumo em 0,4 Milhões hL (menos 1,8 % que em 2015). A Hungria e Roménia diminuem o consumo.

Nos outros continentes que não o europeu, a China destaca-se com um consumo nos últimos anos face ao crescimento inicial, no ano 2000. O consumo nos mercados australiano e neozelandês, mantêm os níveis de 2014 em virtude do decréscimo de consumo da Austrália. A África do Sul regista um aumento do consumo de 3 % em relação a 2015. Na América do Sul, o consumo diminuiu na Argentina (9,4 Milhões de hL, cerca de 8 % face a 2015), no Brasil (2,9 Milhões de hL, uma redução de 12 % em comparação a 2015). Depois da redução verificada entre 2014 e 2015, o Chile denota um aumento de 5 % no consumo, fixando-se nos 2,2 Milhões de hL.

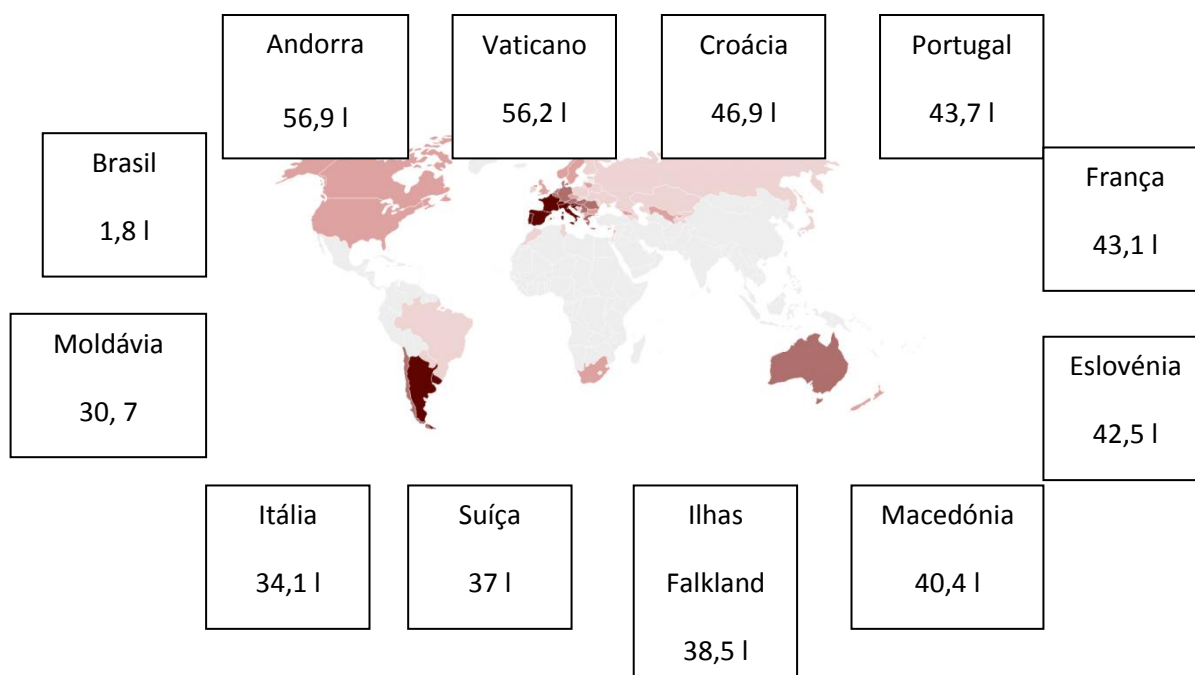
A Figura 9 ilustra o consumo per capita de vinho em 2017, o qual é superior na América Latina e Europa do que no resto do mundo.

Figura 9- Estado de Evolução de distintos Mercados de Vinho

Mercado Tradicional	Mercado Maduro	Mercado em Elevado Crescimento	Mercado Emergente	Novos Mercados Emergentes
Países Produtores de Vinho com Elevado Consumo Per Capita, Estáveis ou em Declínio	Mercados com grande histórico de crescimento mas em regressão	Mercados, em crescimento acima da tendência onde o vinho se tornou um produto dominante	Mercado onde o vinho está a crescer rapidamente a partir de um nível relativamente baixo	Mercados onde o vinho é ainda uma bebida relativamente nova e desconhecida
Argentina, Croácia, França, Geórgia, Alemanha, Itália, Portugal, Espanha	Dinamarca, Bélgica, Irlanda, Japão, Holanda, Suíça e Reino Unido	Austrália, Canadá, Finlândia, Nova Zelândia, Noruega, Suécia, Estados Unidos da América	Angola, China, Brasil, Hong Kong, México, Polónia, Rússia, Singapura, África do Sul, Coreia do Sul	Índia, Malásia, Nigéria, Taiwan, Tailândia, Emirados Árabes Unidos

Fonte: Halstead et al., 2011

Figura 10- Consumo Mundial de Vinho Per Capita (litros)



Fonte: Adaptado da Revista Falando de Vinhos, 2017

3.1.2- Comércio Internacional

Em 2016, o mercado internacional, correspondente à soma do total de exportações (104,1 Milhões de hL), reduziu 1,2 % em volume e aumentou 2% em valor, face a 2015. O maior exportador em volume é a Espanha, com uma quota de mercado de 22% (22,9 Milhões de hL), a Nova-Zelândia, Chile, Itália e África do Sul, aumentaram as exportações face a 2015 e, os Estados Unidos diminuíram (- 9,5 %), assim como, a Argentina e Alemanha (OIV, 2017). O mercado mundial de vinho equivale a 28 900 Milhões de Euros, sendo a França o maior exportador em valor (8200 Milhões de Euros em 2016, ou seja 28,5 % do valor mundial). Aumentos das exportações em valor ocorreram em Itália, Austrália e Nova Zelândia. As diminuições mais importantes registam-se na África do Sul e Alemanha (Figuras 11, 12 e 13).

Figura 11- Evolução do Comércio Mundial de Vinho

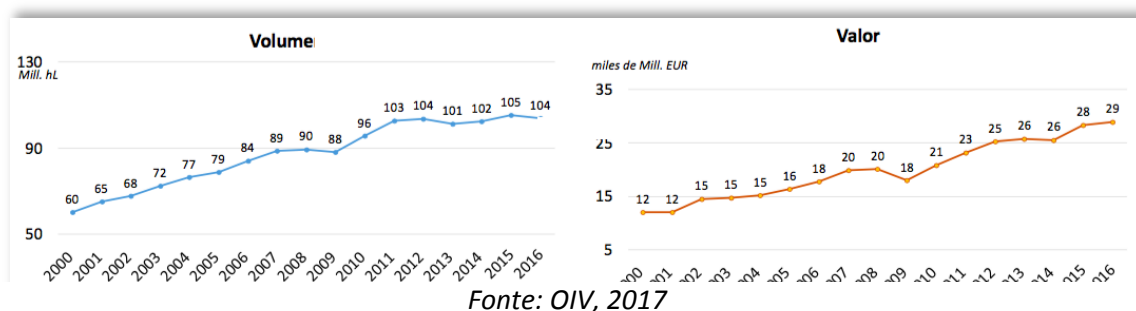


Figura 12- Mercado Mundial de Vinho

Volumen (Mill. hL)		Valor (miles de Mill. EUR)		Tipo	Estructura vertical en 2016	
2015	2016	2015	2016		volumen	valor
105,3	104,1	28,4	28,9	Embotellado	54%	72%
				A granel y > 2 L	38%	10%
				Espumoso	8%	18%
variación de -1.2 %		variación del 2.0 %				

Fonte: OIV, 2017

Figura 13- Principais Países Exportadores e Importadores de Vinho

Países Exportadores				Países Importadores					
	Volumen (Mill. hl)		Valor (Mill. EUR)			Volumen (Mill. hl)		Valor (miles de Mill. EUR)	
	2015	2016	2015	2016		2015	2016	2015	2016
					Alemania	15,3	14,5	2.511	2.450
España	24,7	22,9	2.644	2.649	Reino Unido	13,6	13,5	3.919	3.498
Italia	20,1	20,6	5.354	5.582	Estados Unidos	11,0	11,2	4.856	5.016
Francia	13,9	14,1	8.255	8.232	Francia	7,6	7,9	674	736
Chile	8,8	9,1	1.650	1.668	China	5,6	6,4	1.840	2.143
Australia	7,4	7,5	1.459	1.543	Canadá	4,1	4,2	1.618	1.604
Sudáfrica	4,2	4,3	629	603	Rusia	4,0	4,0	626	660
Estados Unidos	4,2	3,8	1.391	1.415	Países Bajos	3,8	3,8	977	940
Alemania	3,7	3,6	960	930	Bélgica	3,1	3,1	955	885
Portugal	2,8	2,8	734	727	Japón	2,8	2,7	1.319	1.343
Argentina	2,7	2,6	737	738					
Nueva Zelanda	2,1	2,1	959	1.017					

Fonte: OIV, 2017

3.2- Setor Vitivinícola Português

A origem dos vinhos em Portugal remonta a 2000 A.C., altura em que estes eram utilizados como moeda de troca. Com a romanização da Península, a produção do vinho em Portugal foi consolidada, assim como em outros países da Europa para satisfazer o consumo exigido pelo Império de Roma (ViniPortugal, 2011).

A expansão do cristianismo nos séculos VI e VII contribui também para alargar os horizontes do vinho e com a chegada dos povos bárbaros, o vinho foi adotado como uma bebida “civilizada” e, portanto o seu valor na sociedade foi preservado.

Com a fundação de Portugal em 1143 e a conquista da totalidade do território português aos mouros, em 1249, o ressurgimento do cristianismo deu novamente ao vinho o seu papel reforçado através de cerimónias religiosas, começando a fazer parte do consumo diário do homem medieval. Na época dos descobrimentos, quando Portugal se torna no berço da Globalização, fica marcado um momento de evolução decisiva na história do vinho (ViniPortugal, 2011).

Atualmente o país está dividido em 14 regiões de Vinho e 20 denominações de origem controlada (DOC) ((ViniPortugal, 2011). Os apoios vindos da integração de Portugal na Europa, representaram uma variável positiva no desenvolvimento do setor, através do surgimento de inúmeras vinhas e adegas modernas que impulsionaram a atividade vitivinícola. O mundo académico acompanhou de alguma forma esta

evolução, preparando uma nova geração de produtores e enólogos, permitindo-lhes assim, a aquisição de outras experiências no mundo vitivinícola (ViniPortugal, 2011).

Portugal possui diversas cooperativas, algumas das quais, excelentes e com capacidade exportadora. Existem também empresas de sucesso interno e externo e, nas últimas décadas, assistiu-se ao crescimento de um grande número de pequenos produtores independentes. No passado, grande parte destes produtores entregavam as suas uvas nas cooperativas, mas, nos dias de hoje, uma parte desenvolveu os seus equipamentos e tecnologias para produzir os vinhos (ViniPortugal, 2011).

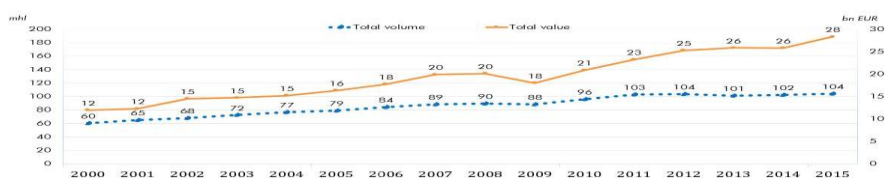
A maioria das vinhas são novas e modernas, com castas selecionadas em função dos atuais mercados, existindo igualmente vinhas centenárias, com diversas castas antigas, de baixa produtividade, mas alta concentração aromática. A quantidade de castas autóctones é um ponto forte que sustenta a forte diferenciação dos vinhos Portugueses no contexto Internacional (ViniPortugal, 2011).

Barco *et al.* (2006) referem que a competitividade está muito presente no setor nacional, daí que as empresas sintam uma forte necessidade de ampliar esforços para manterem a sua posição no mercado, face à crescente ofensiva dos novos países produtores, que produzem vinhos em grande escala e que procuram ir de forma muito focada, ao encontro das preferências dos consumidores internacionais.

3.2.1- Produção e Consumo

A evolução da produção e consumo de vinho em Portugal, de 2000 a 2105 apresenta-se na Figura 14.

Figura 14- Evolução da Produção e Consumo de Vinho em Portugal Continental



Fonte: Clube de Vinhos Portugueses, 2016

3.2.2- Organização do Setor e a ViniPortugal

Atualmente e no enquadramento da União Europeia (UE), existem duas principais categorias: Vinhos com denominação de origem controlada (DOC) e Vinhos com IG (Indicação Geográfica) regional.

Os membros que constituem a ViniPortugal são os seguintes:

- ANCEVE: Associação Nacional de Comerciantes e Exportadores de Vinhos e Bebidas Espirituosas
- CAP: Confederação dos Agricultores de Portugal
- ACIBEV: Associação dos Comerciantes e Industriais de Bebidas Espirituosas e Vinhos
- FENADEGAS: Federação Nacional de Adegas Cooperativas
- AND: Associação Nacional de Destiladores
- ANDOVI: Associação Nacional das Denominações de Origens Vitivinícolas
- FENAVI: Federação Nacional de Viticultores Independentes
- FEVIPOR: Federação de Viticultores de Portugal
- IVV: Instituto da Vinha e do Vinho

É assumido pela ViniPortugal que o sector do vinho em Portugal tem sérias lacunas de coordenação e alinhamento com um quadro estratégico e com ações específicas de dinamização (ViniPortugal, 2010). As principais consequências para esta falha, são o receio de não atingir metas traçadas para o sector que revela um crescimento pouco sustentado, com estagnação e até mesmo retração em mercados considerados prioritários, o que contribui negativamente para a imagem do País. Para além disso, a ViniPortugal não dispõe de um plano estratégico de Marketing, que dê continuidade e implemente as atividades e orientações que foram sugeridas pelo relatório da Monitor Group de 2003.

O mesmo documento (ViniPortugal, 2010), assume ainda que as ações implementadas nos últimos anos, não estão em sintonia com a realidade dos mercados. Os estudos e trabalhos são desenvolvidos de forma tradicional e conservadora que, na maioria dos casos, ignora o mais importante, as preferências do consumidor. Quando os produtos são muito similares, o consumidor sente maior confiança na experimentação e troca de marca, havendo necessidade dos produtores de utilizar a ferramenta preço, para defender a sua posição e quota de mercado. Na indústria do vinho, a diferenciação dos vinhos é bastante alta, tendo em conta, as castas, paladar,

aroma, cor, terroir e, packaging, entre outros, e esta diferenciação ainda é mais acentuada quando se compete em mercados internacionais (Ladeira, 2005).

A ViniPortugal é detentora da marca Wines of Portugal. Esta marca pretende ser o elemento aglutinador de todos os vinhos de qualidade produzidos em Portugal, de forma a facilitar a sua identificação e associação a um País com largas tradições na produção de vinho. Foram identificados como mercados prioritários para a internacionalização dos Vinhos Portugueses o Brasil; Estados Unidos da América; Reino Unido e Portugal.

Nos últimos dois anos a ViniPortugal, tem vindo a trabalhar na criação de uma forte notoriedade da Marca Wines of Portugal e do seu posicionamento diferenciador e, a estabelecer de forma inequívoca a visibilidade de identidade gráfica da Marca para a tornar memorável. O posicionamento da Marca escolhido foi “A World of Difference” (ViniPortugal, 2010).

3.3- Setor Vitivinícola Alentejano

O Alentejo é uma das maiores regiões vitivinícolas e aquela cujos vinhos apresentaram os maiores aumentos do volume de negócios embora os níveis de rendibilidades não sejam os maiores e tenha uma maior dependência de capitais alheios do que as outras regiões (Lourenço, 2017).

É um território soalheiro, com temperaturas elevadas no verão, que permitem a perfeita maturação das uvas mas tornam quase indispensável regar a vinha. Esta região quente e seca beneficiou de inúmeros investimentos no sector vitivinícola que se traduziu na produção de alguns dos melhores vinhos portugueses e consequentemente, no reconhecimento internacional dos vinhos alentejanos (Vinhos do Alentejo, 2017).

Grandes partes dos 22000 hectares de vinha alentejana concentram-se nas oito sub-regiões da Denominação de Origem alentejana: Reguengos, Borba, Redondo, Vidigueira, Évora, Granja-Amareleja, Portalegre e Moura. O tipo de relevo predominante na região é a planície, apesar da região de Portalegre sofrer a influência da serra de São Mamede. As vinhas são plantadas nas encostas íngremes da serra ou em

grandes planícies e em solos muito heterogéneos de argila, granito, calcário ou xisto (Vinhos do Alentejo, 2017).

Na sub-região de Portalegre as vinhas são plantadas nas encostas graníticas da Serra de São Mamede, sofrendo a influência de um microclima (temperaturas são mais baixas devido à altitude). No centro do Alentejo situam-se as sub-regiões de Borba, Reguengos, Redondo e Évora que produzem vinhos bastantes similares. No sul alentejano (mais quente e seco) localizam-se as sub-regiões de Moura, Vidigueira e Granja-Amareleja.

No Alentejo são diversas as castas plantadas, umas mais relevantes que outras (seja pela qualidade ou pela área plantada). As castas brancas mais importantes na região são a Roupeiro, a Antão Vaz e a Arinto. Em relação às castas tintas, salienta-se a importância da casta Trincadeira, Aragonez, Castelão e Alicante Bouschet (uma variedade francesa que se adaptou ao clima alentejano).

Os vinhos brancos DOC alentejanos são geralmente suaves, ligeiramente ácidos e apresentam aromas a frutos tropicais. Os tintos são encorpados, ricos em taninos e com aromas a frutos silvestres e vermelhos. Além da produção nas sub-regiões DOC, o Alentejo apresenta uma elevada produção e variedade de vinho regional. Os produtores optam, muitas vezes, por esta designação oficial que permite a inclusão de outras castas para além das previstas na legislação de vinhos DOC. Assim, é possível encontrar vinhos regionais produzidos com Touriga Nacional, Cabernet Sauvignon, Syrah ou Chardonnay.

Nos anos 50, foi criada a primeira adega cooperativa da região com o objectivo de controlar a produção vinícola. No entanto, foi apenas nos anos 80 que o Alentejo se submeteu à grande revolução na produção vitivinícola. Demonstrando uma enorme capacidade de organização, os produtores alentejanos constituíram inúmeras associações, revitalizaram as cooperativas e encorajaram os produtores privados. Assim, o sector vitivinícola ganhou outra relevância, justificando a demarcação oficial da região em 1988 (CVRA, 2016).

A CVRA – Comissão Vitivinícola Regional Alentejana, criada em 1989 é uma entidade interprofissional privada, de utilidade pública, que define as linhas estratégicas para a região, bem como as políticas na área da viticultura e da enologia. Os seus

objectivos são o controlo, a promoção e a defesa da Denominação de Origem Alentejo (DOC Alentejo) e a indicação geográfica (Regional Alentejano). A CVR Alentejana é a entidade certificadora dos Vinhos do Alentejo com DO e IG e está acreditada pela norma NP EN ISO/IEC 45011. Todos os vinhos certificados pela CVR Alentejana são vendidos com um selo de certificação numerado, que integra o contra-rótulo de cada garrafa vendida (Vinhos do Alentejo, 2017).

3.3.1- Produção

O número de agentes económicos do Alentejo é de 263 produtores e 97 comerciantes. A área total de vinha (DOC, IG e Mesa) é de 20.800 hectares dos quais 14.698 hectares correspondem à área total de vinha aprovada para DOC Alentejo e 5.934 hectares à área de vinha de Regional Alentejano (IG). A produção média por hectare no Alentejo é de 7.625 kg/há (CVRA, 2016).

A produção de Vinhos do Alentejo na produção total de vinhos em Portugal (2014) representou 23,5% da produção nacional de vinho certificado. Por tipo de vinho em termos de cor, a produção do Alentejo em 2014 dividiu-se em 78,9% Tinto; 19,7% Branco e 1,4% Rose.

A indústria vitivinícola é constituída por quatro grandes grupos de agentes económicos: as adegas cooperativas, os vitivinicultores-engarrafadores, os armazenistas e os distribuidores. Outros agentes económicos associados aos referidos anteriormente são: Produtores, Vitivinicultores, Destiladores, Engarrafadores, Exportadores, Importadores e Preparadores.

3.3.2- Comercialização e Exportação

Em termos de comercialização, no mercado nacional Mercado Nacional, os vinhos do Alentejo representas uma quota, em volume de 46,6% e, em valor de 45% (CVRA, 2016).

O Alentejo é a região líder no mercado nacional, tanto ao nível da quota de mercado em volume, como em valor, na categoria de vinhos engarrafados de qualidade com classificação DOC e IG.

O preço médio de retalho por garrafa de Vinho DOC Alentejo é de 2,77 €

As Exportações de vinho do Alentejo são fundamentalmente orientadas para países fora da União Europeia. Segundo os dados da CVRA (2016), em 2014 as exportações de Vinhos do Alentejo dividiram-se em 70% para fora da UE e 30% e para países da UE. Os principais mercados de exportação foram: Angola; Brasil; EUA; China; Canadá e Suíça.

III. Metodologia

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados na realização do estudo, bem como o processo de análise da informação.

4.1- Abordagem de Investigação

O método de pesquisa deve ser escolhido de forma a garantir atingir os objetivos e dar resposta à questão de pesquisa (Yin, 2005). A investigação pode assumir duas formas, a indução e a dedução. O método dedutivo começa com uma teoria que procura confirmar enquanto o indutivo abre perspectivas de avaliação do objeto de estudo sem base teórica estabelecida (Malhotra, 2004).

O método dedutivo foi considerado o mais adequado no presente estudo. A desvantagem é a de já existir uma pré-compreensão ou entendimento da internacionalização a ser analisada.

Para além do método, a investigação pode ter três propósitos: exploratório, descritivo ou explicativo. O primeiro tem como objeto definir e esclarecer a natureza de um problema. O segundo descreve as características de uma população ou de um fenómeno ao longo do tempo (Zikmund, 1994). Finalmente, a pesquisa explicativa é causal, tentando explicar um determinado conjunto de eventos. Um estudo é descritivo, se relata as atitudes em relação a uma questão específica. O presente estudo é descritivo e exploratório (Malhotra, 2004).

Quanto às abordagens, a pesquisa pode ser qualitativa e quantitativa, dependendo a sua escolha da adequação ao problema de pesquisa, do tipo de informação

requerida e da disponibilidade e qualidade dos dados de base. Para Taylor & Bogdan (1998), a pesquisa qualitativa, que inclui grupos de foco ou entrevistas, produz dados descritivos sobre opiniões de pessoas ou comportamentos observáveis e, permite a compreensão de processos e relações sociais (Holme & Solvang, 1997). A pesquisa quantitativa implica a recolha de informação numérica e objetiva, embora o investigador deva assumir distância em relação ao objeto de estudo de forma a garantir um desejável grau de objetividade (Holme & Solvang, 1997). Na maioria dos estudos, são usados questionários que se aplicam a amostras consideráveis. A sua dificuldade reside na obtenção de informações confiáveis enquanto na pesquisa qualitativa é a de obter informações válidas (Malhotra, 2004).

A decisão sobre o tipo de pesquisa é determinada pelo nível de conhecimento sobre o tema que, quando limitado, justifica a escolha de uma pesquisa exploratória. Quando o tema a investigar é preciso, a pesquisa quantitativa ou conclusiva é recomendada (Lacobucci & Churchill, 2010). Nesta dissertação, a opção de estudo do tema foi a abordagem qualitativa com recolha de informação através de entrevista, procurando descrever as características, ações e as atitudes perante a internacionalização do responsável pela empresa objeto de estudo. Esta opção pelo desenvolvimento do estudo qualitativo reside essencialmente no reduzido número de agentes que de forma direta ou indireta tem influência e ou interesses neste caso e pela dificuldade em obter dados precisos passíveis de serem analisados, interpretados e, comparados. O procedimento adotado foi assim, a realização de uma entrevista em profundidade, forma direta e semi estruturada de obter informação.

A entrevista caracteriza-se pela aplicação de processos fundamentais de comunicação e de interação humana (Quivy & Campenhoudt, 2003). Estes autores defendem ainda que, corretamente valorizados, estes processos permitem retirar da entrevista informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados. Para estes autores a entrevista semiestruturada, que é a mais utilizada em investigação social, não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Ainda de acordo com estes autores as principais vantagens deste método são o grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos e a flexibilidade com que permite recolher testemunhos e interpretações dos interlocutores. Por outro lado, a flexibilidade

do método, a exigência no tratamento das informações recolhidas e o facto de poder levar a acreditar numa completa espontaneidade do entrevistado e a total neutralidade do entrevistador são apontadas pelos autores como algumas das limitações deste método.

Ritchie & Lewis (2003) identificaram quatro características das entrevistas em profundidade que ao serem levadas em conta permitem uma melhor clarificação e operacionalização dos objetivos do estudo. Em primeiro lugar das entrevistas em profundidade espera-se que combinem alguma forma de estrutura com flexibilidade pelo que normalmente são baseadas em algum tipo de guia de tópicos que permitem a abordagem dos assuntos de forma mais conveniente para o entrevistado mas por outro lado para fornecer ao investigador a possibilidade de estimular e aproveitar questões que vão surgindo no decorrer da entrevista. Uma segunda característica prende-se com a natureza interativa deste método uma vez que os dados e informações recolhidos são gerados através da interação entre o investigador e o entrevistado. Esta característica traduz-se na possibilidade de explorar temas ou questões que em função dos conhecimentos e interesse dos entrevistados se revelam como uma mais-valia para o estudo. Outra característica deste método reside no facto de permitir ao investigador atingir profundidade nas respostas em termos de penetração, exploração e explicação através da colocação de questões de follow-up para facilitar a compreensão da exposição do entrevistado. Por fim, uma última característica consiste no carácter generativo da entrevista na medida que esta pode contribuir para, em determinado momento, criar novo conhecimento. Em suma, o conjunto destas características das entrevistas qualitativas implicam que estas ocorram de forma presencial uma vez que seria extremamente difícil fazê-lo ao telefone, com o grau de profundidade desejado.

Inicialmente, estava planeada a realização de diversas entrevistas a colaboradores da empresa e ao seu responsável. Como tal veio a demonstrar-se não possível, foi realizada apenas uma entrevista ao responsável.

4.2- Colheita de Informação

A informação recolhida foi de dois tipos: secundária porque já existente, tendo sido previamente recolhida para outra finalidade que não o propósito do estudo e,

primária, obtida com o propósito específico do estudo, sendo a qualidade dos dados recolhidos de importância primordial (Malhotra, 2004).

Vários métodos podem ser usados na recolha de dados primários, dependendo da finalidade do estudo, dos recursos disponíveis e das competências do investigador (Malhotra, 2004): Observação, entrevista e questionários. A observação é realizada pela visualização ou audição de uma interação ou fenómeno da forma como estes ocorrem. Uma entrevista é uma interação indivíduo-a-indivíduo entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente. Um questionário é um instrumento que lista um conjunto organizado de perguntas.

A observação não poderia ter sido considerada como um método adequado para recolha de dados no presente estudo não apenas pelas restrições de tempo para realização da tese, mas sobretudo, pela complexidade, dificuldade e obstáculos da observação dos comportamentos e práticas de internacionalização, levou a que o mesmo não fosse operacionalizado. O questionário não seria de todo considerado por não ser adequado. A opção foi a da realização de entrevistas a colaboradores chave no processo de internacionalização da empresa, incluindo também as áreas de *marketing* e económico-financeira, pelo controlo em todo o processo de colheita e análise dos dados, pela celeridade e pelo baixo custo associado (Bardin, 2002) embora, de acordo com Malhotra (2004) nenhum método de recolha de dados seja superior em todas as situações. As entrevistas ocorreram entre a primeira e segunda semana de Junho. Por opção do entrevistado, não foram tomadas precauções para garantir o direito à segurança e à sua privacidade.

4.3- Guião da Entrevista

O guião da entrevista realizada, constando de 28 questões, é apresentado no Anexo 2. A sua análise permite destacar distintas tipologias de questões, incidindo sobre a importância e as razões e motivações da internacionalização, o processo de internacionalização e o tempo dispendido, as estratégias adotadas (adaptação vs estandarização), a prospeção de clientes, o marketing-mix internacional, os mercados acedidos e os abandonados, os modos de entrada, os conhecimentos prévios, barreiras e obstáculos à internacionalização, o responsável pelas atividades internacionais, os

recursos afetados, o grau de comprometimento, os apoios, os critérios na escolha dos mercados internacionais, as formas preferenciais de abordagem ao país-alvo, peso dos mercados no volume faturação, os mercados potenciais, as capacidades distintivas da empresas, as competências necessárias à internacionalização e, sugestões para outras PME que se queiram internacionalizar.

De acordo com Ritchie & Lewis (2003), no decurso da entrevista, foram observadas algumas das considerações relativas aos requisitos para um entrevistador qualitativo. A capacidade de ouvir e de processar a informação foi fundamental para depois ter as ferramentas necessárias para continuar a investigar. Por outro lado, o investigador teve de pensar de forma rápida para identificar os pontos-chave focados pelo entrevistado e assim avançar na entrevista da forma mais adequada possível. Por fim, ter boa memória é fundamental para permitir o regresso, em fase posterior da entrevista, a tópicos ou questões que com o evoluir da comunicação necessitem de clarificação ou aprofundamento

4.4- Análise das Entrevistas

Na análise de conteúdo das entrevistas foi usado, como sugerido por Bardin (2002), a inferência ou dedução e a interpretação. Dessa forma, os principais pontos da pré-análise foram “as primeiras impressões sobre o crescimento económico”, a identificação principais dos fatores, a formulação das justificações (relacionados com os fatores) e a preparação do material. Por isso, a entrevista foi transcrita na íntegra. Os textos passaram por pequenas correções linguísticas sem eliminar o carácter espontâneo das respostas. Para o tratamento dos dados a técnica da análise temática ou categorial foi utilizada, de acordo com Bardin (2002). Baseia-se em operações de desmembramento do texto em unidades, ou seja, descobrir os diferentes núcleos de sentido que constituem a comunicação, e posteriormente, realizar o seu reagrupamento em classes ou categorias. Além disso, a análise documental também esteve presente, para facilitar o manuseio das informações, já que, também de acordo com a autora, se constitui uma técnica que visa representar o conteúdo de um documento diferente de seu formato original, agilizando consultas. Assim, na fase seguinte, exploração do material, tem-se o período mais duradouro: a etapa da codificação, na qual são feitos recortes em

unidades de contexto e de *registro*⁵ e a fase da categorização, no qual os requisitos para uma boa categoria são a exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade e produtividade. Já a última fase, do tratamento e inferência à interpretação, permite que os conteúdos recolhidos se constituam em dados quantitativos e/ou análises reflexivas, em observações individuais e gerais das entrevistas.

4.5- Objetivos de Investigação

Como referido no início deste trabalho, o objetivo é perceber a estratégia de internacionalização das empresas do setor vitivinícola da região dos vinhos verdes, nomeadamente, qual o modo de entrada inicial em mercados externos, para que países realizaram as primeiras vendas, quais os motivos e obstáculos encontrados nesse processo. Uma vez decidido o método de estudo e a técnica de recolha de informação para tentar dar resposta aos objetivos, foram formuladas algumas questões para investigação que vão de encontro aos estudos referidos na revisão bibliográfica.

Questão 1 (Q1) - Por onde foi iniciado o processo de internacionalização? Existem fatores e contatos privilegiados que poderão condicionar as escolhas no momento da empresa se internacionalizar, para que mercados começou a vender e o porquê da escolha dos mesmos, se é por serem países mais próximos culturalmente (Bergerijk, 1996) ou mercado da saudade (Porter, 2003).

Questão 2 (Q2) - Qual o modo de entrada em mercados internacionais? Com esta questão pretende-se analisar o modo de entrada da empresa nos mercados internacionais e a sua evolução no grau de comprometimento, caso exista, e se é evidenciada algumas das teorias estudadas na revisão bibliográfica: teoria comportamental que vê a internacionalização como um processo gradual (Johanson & Vahlne (1977), teoria económica que vê o processo de internacionalização como um processo descontínuo, na medida em que as empresas apresentam vantagens competitivas (Dunning, 1980), ou as *Born global* que são empresas que são criadas a pensar nos mercados internacionais

⁵ De acordo com Bardin (2002), *unidade de registro* (UR), apesar de dimensão variável, é o menor recorte de ordem semântica que se liberta do texto, podendo ser uma palavra-chave, um tema, objetos, personagens, etc. Já *unidade de contexto* (UC), em síntese, deve fazer compreender a unidade de registro, tal qual a frase para a palavra.

(Oviatt & McDougall, 1997; Dib & Rocha, 2009).

Questão 3 (Q3) - Quais as motivações para desenvolver o processo de internacionalização? Identificar um conjunto de variáveis levadas em conta pela empresa e verificar se essas mesmas variáveis são referidas pelos autores mencionados na revisão bibliográfica, como é o caso do aumento das vendas, aquisição de recursos, diminuição do risco (Ferreira *et al.* 2011), o crescimento do volume de negócio (Ansoff & McDonnell, 1993), a obtenção de economias de escala, crescimento e maximização do retorno do investimento (Rocha, 2002).

Questão 4 (Q4) - Quais os obstáculos encontrados no processo de internacionalização? Reconhecer barreiras ao processo e se são comuns entre as empresas, independentemente do tamanho da organização ou mercado e se essas barreiras são relatadas pelos autores estudados, no que diz respeito às ameaças competitivas no mercado doméstico (Oviatt & McDougall, 1997), ao aumento da concorrência, à crescente especialização de produtos e serviços (Steele, 1996) e à liberalização comercial (Dunning et al. 1997).

Questão 5 (Q5) - Quais os investimentos feitos para promover o negócio internacional? Perceber que estratégias a empresa trabalha para conseguirem angariar importadores e clientes, quais as formas que desenvolvem para incrementar as vendas e com isso conseguir o objetivo referido por Rocha (2002) e Ansoff & McDonnell (1993) de obter o retorno do investimento feito em mercados internacionais.

IV. O Caso Ervideira Sociedade Agrícola Lda.

O presente capítulo foi elaborado a partir da informação recolhida através das respostas à entrevista semi-estruturada realizada ao responsável pela empresa Ervideira Sociedade Agrícola Lda e de outros documentos e dados disponibilizados.

5.1- Breve Apresentação da Empresa

A Ervideira Sociedade Agrícola Lda. é uma empresa vitivinícola que se considera inovadora sem abandonar algumas técnicas tradicionais. É detentora de 160 ha de vinhedos divididos pela Vidigueira (110 ha) e por Reguengosde Monsaraz (50 ha), uma adega onde também funciona uma unidade de enoturismo e, da Herdade do Monte da Ribeira, que pertence há longos anos à família Leal da Costa, descendente direta do Conde D'Ervideira, um agricultor de sucesso na região nos séculos XIX e XX. A empresa é ainda detentora de duas Lojas de vinho, uma em Monsaraz e outra em Évora, com provas, degustação e vendas de vinho.

A administração da Ervideira é assegurada pela matriarca da família e pelos seus seis filhos, sendo o Eng^o Duarte Leal da Costa o director Executivo (CEO) e o Eng^o Nelson Rolo, o responsável pela direcção enológica da empresa. É uma empresa familiar e por isso, sem direito a apoios comunitários. Duarte Leal da Costa foi o principal responsável pela internacionalização da empresa e, para ele é a empresa que tem que produzir trabalho e não esperar apoios ("a vida tem que depender de nós próprios, da nossa vontade e não da vontade dos outros.")

A Ervideira Sociedade Agrícola Lda., criada em 1986, iniciou nessa data um programa de recuperação técnica e económica, de modo a retomar a tradição vitivinícola, tendo na altura plantado uma vinha nova com cerca de 80ha. Em 1991, foi o primeiro produtor a plantar a casta Touriga Nacional no Alentejo. No período de 1994 a 2002, foram plantadas novas vinhas e reestruturada a vinha de 1986, com a finalidade de obterem um maior potencial qualitativo, completando uma área total de vinha de 160ha.

No tratamento das vinhas a empresa usa as técnicas mais modernas, sendo aplicados tratamentos de Proteção Integrada, de modo a garantir a sustentabilidade. Em 1998 fizeram a primeira vinificação, da qual foram produzidas 25.000 garrafas que entraram no mercado com excelentes classificações na nota de prova das revistas de vinhos. Em 2000 foram o primeiro produtor nacional a fazer vindima nocturna com uma máquina de vindimar, onde depois as uvas são transportadas do campo para a adega num camião refrigerado. Este transporte garante a chegada das uvas em duas horas, sem qualquer sinal de início de fermentação e na quantidade exacta para o seu processamento.

Em 2002, a Ervideira Sociedade Agrícola S.A construiu a sua adega onde impera uma das mais inovadoras tecnologias, aplicadas a nível nacional, que vai desde a recepção das uvas às linhas de engarrafamento do vinho. A adega encontra-se localizada na Herdade da Herdadinha, na localidade da Vendinha. Para além da Herdadinha são também propriedade da empresa, o Monte da Ribeira, propriedade da família Leal da Costa.

A empresa habitua os consumidores a novidades e a produtos de elevada qualidade. A introdução da inovação das rolhas Helix assegura uma imagem Premium e ecológica. Este novo produto evita o tradicional saca-rolhas e torna a abertura de uma garrafa de vinho mais prática. As rolhas Helix estão a ser utilizadas nos vinhos de maior rotação enquanto, nos vinhos de topo de gama, mantêm a rolha tradicional. Para o CEO, “nós vamos inovando de acordo com a reacção do mercado”.

Tal como aconteceu nas vinhas dos outros produtores em Reguengos de Monsaraz, aqui também ocorreu a reconversão da vinha que terminou em 2002. Desta

reconversão resultou a separação por castas, às quais introduziram a técnica selecção clonal, que foi aplicada nas castas Trincadeira e Aragonez. Desde a década de 80 que passaram a não mobilizar os solos, mantendo o coberto vegetal que retém a humidade, o que implica uma menor necessidade de água nas vinhas. Assim os solos são fertilizados com o engajo das uvas nas linhas das vinhas e incorporam também matéria orgânica das podas.

5.2- Produtos, Marcas e Prémios

São vários os produtos e marcas da empresa, como é possível observar na Figura 15. Todos os vinhos são obtidos de distintas castas, nacionais e internacionais. As castas tintas representam $\frac{3}{4}$ da produção, sendo a Trincadeira e o Aragonez as predominantes e estão presentes em 50% do total da produção. As castas Alicante Bouschet, Cabernet Sauvignon, Touriga Nacional, Alfrocheiro, Tinta Caiada, Syrah e Castelão são as outras castas que representam a outra metade da produção. Nas castas brancas destacam-se as castas tipicamente regionais como o Antão Vaz, Roupeiro, Arinto e Perrum.

Figura 15- Produtos da Ervideira



Fonte: Adega Ervideira, 2017

A Ervideira Sociedade Agrícola Lda, comercializa vinhos com diversas marcas, no entanto, por questões estratégicas apenas algumas constituem o seu portfólio

estratégico, o qual inclui não só vinhos com direito a DO ou IGP, mas também vinhos sem direito a essas designações, embora sempre associados à região vitivinícola do Alentejo. Está nessas condições o Vinho “Invisível”, um vinho branco produzido a partir de castas tintas que a empresa foi a primeira a produzir e certificar. Ao nível da inovação, em 2014, a Ervideira Sociedade Agrícola Lda foi a primeira empresa vitivinícola a nível mundial a comercializar vinhos com rolha Helix, uma solução inovadora de Packaging, reciclável e muito prática. Segundo responsável, a Ervideira é reconhecida no mercado nacional e internacional por ser uma empresa vitivinícola sempre aberta a novas ideias e produtos inovadores.

As **marcas de vinho detidas** pela Ervideira Sociedade Agrícola S.A são as seguintes: Conde D'Ervideira, Vinha D'Ervideira, Lusitano, Terras D'Ervideira, Castas D'Ervideira, Espumantes Ervideira, Invisível, Ervideira Bio Nature, S de Sol.

A Ervideira, produtora vitivinícola do Alentejo, somou 18 prémios em 2016 graças ao trabalho desenvolvido pela empresa ao longo dos últimos anos. Em 10 concursos, quer nacionais como internacionais, a empresa foi altamente galardoada, essencialmente devido à sua pro-actividade, pioneirismo e inovação no sector.

Vinhos Premiados: Lusitano Red Wine; White Conde D'Ervideira Alentejo; Lusitano Tinto Vinho Regional Alentejano 2006; 2008 Conde D'Ervideira Reserva Branco; Vinha D'Ervideira Branco DOC - Alentejo; 2015 Vinha D'Ervideira Branco Colheita Seleccionada; 2015 Conde d'Ervidera Tinto Reserva; 2016 Vinha d'Ervideira Branco Colheita Seleccionada Alentejo DOC; 2016 Ervideira Lusitano Seleção Vinho Branco Vinho Regional Alentejano; 2016 Conde d'Ervideira Branco Reserva Alentejo DOC.

No caso dos internacionais: o Vivino Wine Style Awards reconheceu a Ervideira como Top Wine in Category Southern Portugal White 2016, com o Invisível (Branco de Aragonez); O Mundus Vini 2016, atribuiu medalha de prata ao Vinha D'Ervideira Branco 2015; China Wine Awards 2016 atribuiu cinco prémios à empresa, o Conde D'Ervideira Reserva Tinto 2014, o Conde D'Ervideira Vinho da Água e Lusitano Reserva Tinto 2014 ambos com medalha de ouro, o Terras D'Ervideira Tinto 2014 com medalha de prata e o Lusitano Seleção Tinto 2014 com medalha de bronze; O Concours Mondial de Bruxelles 2016 deu medalha de prata ao Terras D'Ervideira Tinto

2014; E na categoria de Campanha de Marketing do Ano – Bebidas Alcoólicas, no International Business Awards 2016, a empresa recebeu um Silver Stevie graças à comunicação do lançamento do Vinho da Água.

No ano de 2017 O Conde D’Ervideira Reserva Branco 2016 arrecadou o melhor prémio, tendo mesmo sido considerado “Best of Show” (o que significa que este foi considerado o Melhor do Mundo, pois foi considerado o melhor branco entre todos). O vinho Lusitano Branco 2016 arrecadou a medalha de Ouro, o Conde D’Ervideira Reserva Tinto 2015 e o, Vinha D’Ervideira Branco 2016 foram premiados com a medalha de Prata, juntando-se à já avultada lista de prémios arrecadados pela produtora este ano.

5.3- Processo de Internacionalização

A Internacionalização da empresa Ervideira foi uma decisão que teve um grande impacto no desempenho económico e financeiro da mesma e cuja decisão ocorreu por um imperativo de sustentabilidade e de expansão da empresa que não queria estagnar e, pela necessidade de diversificar produtos e mercados. As motivações para desenvolver o processo de internacionalização são similares às referidas na literatura e, provavelmente, à maioria das empresas, de aumentar as vendas e o volume de negócios, adquirir conhecimento e diminuir o risco aliado ao preço baixo do mercado nacional, podendo, em linhas gerais designar-se por motivações pró-ativas e reativas. A orientação empreendedora internacional do CEO e a inovação que lhe está associada e lhe permite ter capacidade de ganhar e defender uma posição vantajosa no mercado, assim como o desejo de crescimento da empresa, dizem respeito às motivações pró-ativas. No que diz respeito às motivações reativas, estas relacionam-se maioritariamente com as limitações do mercado doméstico. Estas motivações para a internacionalização são semelhantes às identificadas por Wickramasekeraa & Bianchi (2013) para a internacionalização de uma amostra de empresas Chilenas do setor vitivinícola, bem como com algumas das motivações identificadas por Pellicanò & De Luca (2016) na internacionalização da indústria vitivinícola da Calábria. Ou seja, esta PME apresenta motivações para a internacionalização comuns quer à de empresas do setor vitivinícola dos países do novo mundo quer dos países tradicionalmente produtores.

Para o sucesso da internacionalização da Ervideira Sociedade Agrícola Lda, bem como para o seu sucesso no mercado nacional, um conjunto de competências dos recursos humanos, como dinamismo, jovialidade, empreendedorismo, tolerância e capacidade para lidar com o risco, flexibilidade, capacidade técnica e de adaptação, disponibilidade, rigor, conhecimento experiencial/prático em mercados internacionais, foram identificados. Também a ambição, vontade, disponibilidade, simpatia, dedicação, competência e ter um bom produto, ajudam. Para além disso, e embora não sejam competências, o cumprimento de normas de qualidade exigidas e/ou recomendadas para os seus produtos, a capacidade de atualização das suas máquinas e equipamentos, a capacidade de vender vinhos em distintos países, garantindo os mesmos padrões de qualidade, só é possível devido aos parceiros que possui e à capacidade técnica dos seus recursos humanos. Do mesmo modo, os prémios atribuídos, ao nível nacional e internacional, quer aos vinhos, quer à empresa enquanto PME, quer ao enólogo, sinalizam e validam não apenas a qualidade em relação à produção, como relativa à equipa técnica, incluindo o enólogo e de gestão. Outro elemento essencial ao sucesso internacional desta PME é a inovação ao nível dos produtos e dos processos.

O processo de internacionalização iniciou-se pela exportação, primeira indireta e, posteriormente indireta. Começou de forma rápida, logo no segundo ano após a produção de vinhos, para países como o Luxemburgo, culturalmente próximo e também designado de mercado da saudade, e para a China, este um mercado culturalmente muito afastado. Actualmente, o mercado internacional abrangido pelos vinhos da Ervideira Sociedade Agrícola S.A inclui países como a Espanha, França, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Alemanha, Suíça, Republica Checa, Angola, Brasil, Estados Unidos da América e, China. A Bélgica, China, Luxemburgo e Brasil, representam mais de 50 % da exportação de produtos da empresa e correspondem a 40% do valor das vendas. A aposta futura passa por investir em mercados potenciais, como os Estados Unidos e o Canadá.

Apesar da empresa pretender manter ou aumentar a sua expansão internacional, prefere fazê-lo com clientes e países que fiquem os mais afastados uns dos outros pois só assim considera que justificam assim o sucesso da empresa. Esta posição reduz o risco de colapso da empresa e dos próprios clientes.

Inicialmente o processo de internacionalização foi descontínuo e, à medida que a empresa adquiriu conhecimento e experiência nos mercados internacionais, tornou-se um processo gradual e contínuo, premente em cada, decisão, atividade e plano da empresa. Os mercados internacionais estão sempre presentes em qualquer decisão, considerando o Mundo como o limite como a sua principal motivação e simplicidade na forma de se relacionar e comercializar, o maior trunfo da empresa.

Os benefícios de entrada em outros mercados relacionam-se com o aumento de receitas e do conhecimento e experiência que permite a empresa adaptar-se às especificidades de cada mercado. Esse conhecimento implica estudar e sentir o novo mercado, identificar as estratégias de relacionamento com os agentes económicos mais adequados aos valores locais, à concorrência, à organização das operações e dos mercados e, a outras condições do meio envolvente. Criar, manter e consolidar relacionamentos com parceiros locais é fundamental ao sucesso do processo de internacionalização.

Quanto aos obstáculos encontrados no processo de internacionalização, são, fundamentalmente, a regulamentação forte no que respeita à importação de vinhos em países como a Suécia, Noruega, Finlândia, Canadá e Colômbia, os impostos aplicados aos vinhos em determinados mercados, a concorrência dos países novos produtores, a exigência de certificações de qualidade, os riscos associados aos mercados (variações das taxas de câmbio, instabilidade política, entre outros) e as limitações da empresa, enquanto PME ao nível dos recursos (humanos, financeiros, matéria, capacidade produtiva). Esses obstáculos foram tão fortes nas Filipinas, país onde a procura encontrada se orientava fundamentalmente para vinhos baratos, com marca da distribuidora, que resultaram num processo de "desinternacionalização". Tal como aconteceu com as motivações para a internacionalização, também algumas das barreiras à internacionalização são coincidentes com as identificadas por Wickramasekeraa & Bianchi (2013) para uma amostra de empresas e por Pellicanò & De Luca (2016), para as empresas vitivinícolas da Calábria, Sul de Itália. As barreiras à internacionalização identificadas pelo Grupo são essencialmente barreiras relacionadas com recursos e barreiras exógenas, de acordo com as categorias de barreiras apresentadas por Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz (2010).

Os investimentos feitos para promover o negócio internacional incluem, fundamentalmente, a promoção na angariação de potenciais compradores realizada através da participação em feiras e contactos directos com os clientes. Esse investimento inclui diversos recursos, desde o monetário, aos logísticos, passando pelos humanos, nomeadamente, a dedicação e esforço contínuo da Ervideira para exportar, passando pelo empenhamento no conhecimento dos mercados. Apoio ao processo de internacionalização provêm do AICEP e, de outras empresas e entidades externas. Ao nível dos mercados externos, a Ervideira define estratégias que sejam credíveis e consistentes face ao contexto da envolvente ambiental e as preferências dos clientes.

5.3- Decisões de Marketing

A decisões de marketing (relativas ao produto vinho, preço, distribuição e comunicação) têm em consideração, ainda que de modo talvez pouco consciente, o mercado onde o seu produto é vendido, sendo desenvolvidas estratégias que lhes permitem ajustar-se às necessidades desse mercado, revelando-se de acordo com a definição de marketing internacional de Viana & Hortinha (2005). Apesar da Ervideira Sociedade Agrícola Lda não dispor de um Plano de Marketing Internacional, posiciona-se nesses mercados com uma boa relação qualidade/preço.

O produto vinho é vendido sem necessidade de adaptação, em qualquer mercado, sendo mais direccionado para lojas especializadas e, restaurantes, entre outros (canal Horeca). A inovação é a peça chave na individualidade da empresa em termos de produtos que a diferencia da concorrência e a identifica, com é o caso do Invisível e o Vinho de Água (são únicos no Mundo).

Os preços dos vinhos da Ervideira Sociedade Agrícola Lda, de acordo com Kotler & Armstrong (2012), são estabelecidos com base nos custos e, também, com menor importância, com base na concorrência. Os preços praticados são idênticos, embora existam campanhas internacionais que promovem e que poder fazer variar preços (a quantidade adquirida do produto/ e a forma de pagamento).

A comunicação é realizada através das redes sociais, do marketing direto com os clientes e, das relações públicas através da participação em feiras e outros concursos e

certames. Publicidade nas caixas multibanco, Patrocínios, artigos de opinião em revistas da especialidade e merchandising são outras ferramentas utilizadas, assim como as experiências de enoturismo. Estas experiências, proporcionadas pela empresa na unidade de enoturismo e nas duas lojas de vinhos, tal como referido por Hall & Mitchell (2008), constituem ferramentas importantes para as suas vendas, marketing e comunicação, bem como para a manutenção de relacionamentos com os clientes, constituindo momentos importantes para refletir e mostrar a sua imagem de marca. Estas experiências constituem também uma excelente oportunidade para reunir informações de mercado sobre o potencial de mercado dos vinhos, uma vez que independentemente do tipo de motivações dos visitantes e da sua familiaridade com o produto vinho, eles podem ser considerados um mercado de alto potencial em termos de vendas, devendo por isso constituir um alvo em termos de esforços de marketing.

Alguma dificuldade é encontrada na distribuição de alguns vinhos, classificados como produtos Premium ou Super-Premium e que não existem em supermercados, devendo ser orientados para restaurantes, lojas especializadas e, consumidor final. Também o poder dos intermediários existentes no segmento do vinho em termos de cadeia de valor, em distintos mercados internacionais, supõe não apenas a sua escolha cuidadosa, como também o desenvolvimento de relações sólidas, as quais exigem um alto grau de compromisso em termos de tempo e esforço para manter e consolidar.

A internacionalização da empresa tem de facto um grande impacto no desempenho económico e financeiro, sendo notório a sua importância para a sustentabilidade e a rápida entrada noutros países, logo após o primeiro ano de produção, devido quer à vontade de expansão da empresa, quer à necessidade de diversificar os produtos e os mercados.

Luxemburgo foi o 1º mercado a ser procurado; através do contacto directo com o cliente numa feira. O 2º a China, foi o Cliente que procurou o produtor. Refere que poucos ou nenhuns conhecimentos tinha deste género de mercado e na altura um dos obstáculos foi a moeda (ainda na altura) o escudo. Lamenta o facto de ainda não terem alcançado outros mercados, mas justifica com a falta de tempo, exigente com ele próprio refere que o crescimento ao nível da internacionalização deveria ser mais célere, comparando com a concorrência.

Sobre a possibilidade de criar filiais nos países que representam mais de 50 % da exportação de produtos da empresa e correspondem a 40% do valor da sua comercialização, como é o caso da Bélgica, China, Luxemburgo e Brasil, a empresa, cuja galeria de imagens se apresenta na Figura 16, encontra-se a ponderar.

Figura 16- Galeria de Imagens



Fonte: Site da Ervideira Sociedade Agrícola

Estas filiais nos países em referência, iriam à procura de mercado consumidor, energia, matéria-prima e mão-de-obra mais baratas aumentando o lucro da empresa e a percentagem de exportações, que conseqüentemente permitiria aumentar também a percentagem do valor da comercialização dos seus produtos. Para além disso, a entrada de empresas num país é algo positivo, pois gera empregos e desenvolvimento, e outra das vantagens evidentes para a Ervideira, seria que parte do lucro obtido por estas filiais/empresas é enviado para o país investidor.

Sendo que a primeira das filiais a ser implementada seria no Brasil, onde a grande maioria dos vinhos importados não usa o selo fiscal devido a decisões judiciais,

o que infelizmente acaba resultando em concorrência desleal com o vinho nacional, no entanto, é um mercado onde a própria legislação facilita a entrada de outras empresas no seu próprio país. Por outro lado, sendo uma das ideias da empresa internacionalizar num futuro próximo, por serem mercados muito potenciais, a próxima aposta forte será no mercado dos Estados Unidos e Canadá.

V. Considerações Finais

6.1- Conclusões

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar o processo de internacionalização de uma PME de vinho do Alentejo – a Ervideira Sociedade Agrícola Lda, comparando o quadro teórico do processo de internacionalização empresarial com a realidade. Realizado o estudo de caso, podem ser retiradas as conclusões que seguidamente se apresentam.

De forma a responder ao primeiro objetivo específico - *Compreender a teoria de internacionalização empresarial, em particular a sua aplicação a uma PME* – a revisão de literatura permite concluir que essa aplicação às PME depende das suas características intrínsecas, nomeadamente menos burocracia e relações informais existentes entre colaboradores e hierarquias (Ghobadian & Gallear, 1996), do perfil, experiência e agilidade do empresário ou gestor que formula a estratégia (Gélinas & Bigras, 2004) e da flexibilidade em inovar e se adaptar a novos contextos e às necessidades dos clientes (Lu & Beamish, 2001). No caso concreto da PME onjeto de estudo, todos esses aspetos se evidenciam, nomeadamente, o funcionamento da empresa é muito desburocratizado e as relações entre colaboradores e entre estes e a direção muito informais, o empresário e gestor tem formação, experiência e conhecimento dos mercados internacionais, para além de um perfil ágil, sagaz, inovador e flexível para lidar com as situações, motivar as equipas e formular e ajustar as estratégias aos respetivos contextos. O principal responsável pela internacionalização da empresa foi o seu CEO, tendo os seus conhecimentos sobre mercados internacionais, resultantes não apenas da sua formação académica, mas também da sua experiência prática em mercados internacionais, sido determinantes no processo da internacionalização, apenas um ano após a constituição da empresa. A Ervideira Sociedade Agrícola Lda, comercializa vinhos com diversas marcas, no entanto, por questões estratégicas apenas algumas constituem o seu portfólio estratégico, o qual inclui não só vinhos com direito a DO ou IGP, mas também vinhos sem direito a essas designações mas sempre associados à região vitivinícola do Alentejo.

Para entender - *Os modos de entrada de uma PME nos mercados externos e a forma como estes são seleccionados* - salienta-se a relevância fundamental que as PME assumem na economia, no setor vinícola e no Alentejo. O caso estudado comprova as evidências encontradas na revisão da literatura no que se refere aos modos de entrada de uma PME nos mercados externos e à forma como estes são seleccionados. O processo começa por ser descontínuo e iniciado por um modelo de entrada por via da exportação (inicialmente indirecta e depois directa), passando depois para um processo contínuo, complementado por um dos aspectos salientados também como mais importantes no sucesso do processo de internacionalização, as alianças, parcerias e o networking. Apenas um elemento dissonante no caso da a Ervideira Sociedade Agrícola Lda, é o facto das primeiras operações de internacionalização não se terem concretizado apenas em mercados culturalmente próximos mercados, pois se Luxemburgo cumpre esse critério, a China é um caso culturalmente diferente.

Relativamente à questão de investigação - *Identificar as estratégias de marketing internacional desenvolvidas em cada mercado ou conjunto de mercados* – a revisão da literatura, permite concluir primeiro que tudo que o marketing internacional veio auxiliar as empresas no conhecimento das preferências dos consumidores, descobrindo quais são as suas necessidades e desejos em determinadas regiões, fazendo com que a empresa saiba qual produto que deverá colocar no seu mercado-alvo. As decisões de marketing tem permitido entender e atender a cultura de outros países, levando em conta as suas crenças e tradições, para que uma PME não inclua no mercado algo que está fora dos parâmetros e dos costumes do público-alvo. A Ervideira Sociedade Agrícola Lda procura apreender o contexto socio-cultural de cada mercado internacional assim como, compreender e seguir as leis impostas nesse território, juntamente com a burocracia e política, para que não haja disputas que possam afetar a organização nem violar domínios e normas internacionais, tanto do ponto de vista cultural, como ética e moral. Devido a todas estas incertezas encontradas nos mercados internacionais, sugere-se que a empresa considere a elaboração de um plano eficaz de marketing internacional para conseguir melhorar a sua atividade internacional e, fazer face aos concorrentes. Por outro lado, e atendendo ao poder dos intermediários existentes no segmento do vinho em termos de cadeia de valor, sugere-se não apenas a

sua escolha cuidadosa, mas também o desenvolvimento de relações sólidas entre eles, as quais exigem um alto grau de compromisso em termos de tempo e esforço.

No que diz respeito ao último objectivo, que consistiu na contribuição - *Dentro das limitações do estudo, para conhecer algumas repostas e recomendações para ajudar os produtores de vinho alentejanos, a progredir no mercado internacional* – como é visível através da revisão da literatura, a região do Alentejo, no sector vitivinícola português é de grande importância, tanto pelo valor económico que gera como pela população que ocupa e pelo papel que desempenha a nível social, ambiental na conservação do meio. A importância da experiência de trabalho em mercados internacionais da Ervideira, bem como a colaboração com distribuidores, são fatores de potenciam as exportações de vinhos e podem servir de exemplo para outras PME do Alentejo. Contudo, são as características dessas empresas vitivinícolas e da sua gestão os determinantes do seu sucesso. A inovação e tecnologia demonstrados pela Ervideira, o cumprimento dos padrões de qualidade internacionais, a formação, motivação, empenhamento e flexibilidade de atuação dos recursos humanos, o planeamento de gestão e o suporte das associações de apoio e comércio governamentais, são fundamentais para fomentar e expandir a internacionalização. O facto de a empresa revelar capacidade e conhecimentos que lhe têm permitido fazer retiradas estratégicas de mercados internacionais menos lucrativos (desinternacionalização), é também uma prática que pode servir de exemplo a outras PME.

Embora com as limitações metodológicas relativas ao estudo de um caso, esta opção permitiu dar resposta a todos os objetivos específicos da dissertação, assim como às questões de investigação. No entanto, este estudo não permite, pela dimensão da pesquisa e pela heterogeneidade no segmento do vinho, fazer generalizações.

6.2- Limitações

Após conclusão do estudo sobre a *Internacionalização de uma PME Vitivinícola do Alentejo: O caso da Ervideira Sociedade Agrícola Lda.*, foram identificadas algumas limitações que lhe estão inerentes, sobretudo no que diz respeito à recolha e análise de informação, que seguidamente se listam e justificam.

A principal limitação está no uso de apenas um caso de estudo ao invés de casos múltiplos ou de uma amostra não probabilística. Assim, os resultados apenas representam o caso estudado. Com uma amostra não probabilística, a generalização dos resultados obtidos para a população seria cientificamente aceitável.

Outra limitação coloca-se na dificuldade de analisar a informação obtida através da entrevista realizada.

6.3- Futuras Áreas de Estudo

Em estudos posteriores seria interessante estender a análise a outras PME do Alentejo, no vinho ou noutros produtos agroalimentares. Seria igualmente interessante aplicar o estudo a PME portuguesas internacionalizadas noutros setores de atividade, nomeadamente os que mais exportam em Portugal.

Por fim e, uma vez que se identificou na empresa estudada muitos dos fatores identificados na literatura como determinantes do sucesso da internacionalização, seria interessante testar se estes elementos são igualmente necessários em todos os mercados, incluindo o mercado português.

Referências Bibliográficas

- Abdullah, M.A; bin Bakar MI (2000). [e-book] *Small and Medium Enterprise in Asian Pacific Countries - Volume II*, Huntington, NY: Nova Science Publishers Inc.
- Agarwal, S., Ramaswami, S.N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- Almeida, A., Cretoiu, S. L. (2008). Internacionalização de empresas : a experiência brasileira e o contexto latino- americano. *Revista Dom*, n. 5, p. 8-16.
- Amal, M., Filho, A. (2009). Internationalization of small- and medium- sized enterprises: a multi case study. *European Business Review*, 22(6), 608-623.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, vol.24, no2, p.209-231.
- Andersen, O., Kheam, L.S. (1998). Resource-based Theory and International Growth Strategies: An Exploratory Study, *International Business Review*, 7: 163-184.
- Anderson (1993). An emperical note on assessing dynamic efficiency: Integration, co-integration, and the long run, *Structural Change and Economic Dynamics*.
- Ansoff, H. I., & McDonnel, E. J. (1993). *Implantando Administração Estratégica* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Arteaga-Ortiz , J., Fernández-Ortiz, R. (2010). Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48 (3), pp. 395-420. doi:10.1111/j.1540-627X.2010.00300.x
- Barco, Navarro e Pinillos (2006). *Global Market. Global Strategic Reflection*.
- Bardin, Laurence (2002) *Análise de conteúdo*. Trad. Luís Antero Reto e Augusto «Pinheiro. Lisboa: Edições 70.
- Beamish PW, Karavis L, Goerzen A, Lane C. (1999). The relationship between organizational structure and export performance. *Management International Review* 39(1), 37-54.
- Benito, G., Welch, L. (1997). De-internationalization. *Management international review*, Vol.37, no2, p.7-25.

- Borini, F. M., Ribeiro, F. C. F., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3).
- Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy*, [e-book] Tottenham: Person Education Limited.
- Brito, C., Lorga, S. (1999), *Marketing Internacional*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.
- Calof, J., Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, *International Business Review*, 4(2), p115-131.
- Canelas, G. L. C. F. (2013). Fatores Críticos de Sucesso da Internacionalização de PME. Dissertação de Mestrado em Marketing, ISEG, Lisboa Scholl of Economics and Management, Setembro.
- Caves, R. E. (1971). Industrial Corporation: The Industrial Economics of Foreign Investment, *Economica*, 38 (149), pp. 1-27.
- Chittenden, F., Hall, G., Hutchinson, P. (1996). Small Firms Growth, Access to Capital Markets and Financial Structure: Review of Issues and an Empirical Investigation, *Small Business Economics*, 8, pp. 59-67.
- Carroll, G., (1984). The specialist strategy. *California Management Review* Vol.16(3), 126-137.
- Cateora, P., Graham, J., Gilly, M. (2016). *International Marketing*. 17th Edition, McGrawHill Education.
- Chawla , S. K., Khanna D. e Chen J. (2010). Are Small Business Critical Success Factors Same in Different Countries?, *Journal of Management* 7(1), 1-12
- Chetty, S., Campbell-hunt, C. (2011). Paths to Internationalization Amon Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach, *European Journal of Marketing*, 37(5/6), pp. 796-820.
- Cignacco,(2009). *Administração de Mercado Exterior*
- Clube de Vinhos Portugueses, 2016 Acesso em: www.clubevinhosportugueses.pt (Consulta em 7 setembro de 2017)
- Comission, E. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas”. In E. Liikanen (Ed.): 36-41. *Jornal Oficial da União Europeia*.

- Comission, E. (2010). European SME's under Pressure - Annual report on EU small and medium-sized enterprises 2009: 60.
- Covin, J., Slevin, D., (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10, 75-87.
- Cuervo-Cazurra, A. (2011). Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model, *Journal of World Business*, Vol. 46, no 4, pp. 426-437.
- Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M. M. e Manrakhan, S. (2007). Causes of the difficulties in internationalization, *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, no 5, pp. 709- 725.
- Culkin, N. ; Smith, D (2000). An Emotional Business: A Guide to Understanding the Motivations of Small Business Decision Takers, *Qualitative Market Research: An International Journal* 3(3), 145-157.
- CVRA – Comissão Vitivinícola Regional Alentejana (2016). Informação à imprensa, 20 de Julho.
- Czinkota, M. R., Ursic, M. (1991). Classification of exporting firms according to sales and growth into a share matrix. *Journal of Business Research*, 22(3), 243–253.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., Moffett, M. H. (1999). *International business: Fort Worth*.
- Dean, D., Menguc, B. and Myers, C.P. (2000). Revisiting firm characteristics, strategy, and export performance relationship: a survey of the literature and an investigation of New Zealand small manufacturing firms, *Industrial Marketing Management* 29(5), 461-77.
- Delgado, H.L. (2014). Estratégias de Internacionalização e Competitividade do Vinho Alvarinho. Dissertação de Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão.
- Dib, L. A., Rocha, A. (2009). Caracterizando o Processo de Internacionalização Born Global: Pesquisa Quantitativa na Indústria Brasileira de Software. In Encontro de Estudos em Estratégia, Recife.
- Dias, D. S. R. (2013). The Porter Report Revisited – Creating and assessing a cluster evaluation Framework – Application to the Douro region wine cluster, Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Técnico, Lisboa.

- Dominguinhos, P. M., Simões, V. C. (2001). Portuguese born globals: an exploratory study. In 27a Conferência da EIBA, *Alliances & Confrontations: Globalisation and the Logic of Trading Blocks*. Paris.
- Douglas, S. P., Craig, C. S. (1995). *Global marketing strategy*, New York: McGraw-Hill.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, vol.11, no1, p. 9-31.
- Dunning, J. H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?, *Journal of International Business Studies*, Vol. 29.
- Dunning, J. H., Hoessel, R., Narula, R. (1997). Third World multinationals revisited: new developments and theoretical implications. In *Discussion Papers in International Investment and Management*, University of Reading.
- ECFIN (2010). European economic forecast - spring 2010. In D. G. f. E. a. F. Affairs (Ed.): 213. Brussels: European Commission.
- Etemad, H. (2004), Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview, *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol. 21, no 1, pp. 1-21.
- Falando de Vinhos (2017). Acesso em: <http://www.falandodevinhos.com> (Consulta em 5 setembro de 2017)
- Fernández, Z., Nieto, M. J. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-sized Family Businesses: Some Influential Factors, *Family Business Review*, Vol. XVIII, 1, pp. 77-89.
- Ferreira, M. P., Reis, N., Serra, F. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Ferreira, J. M. S. (2012). *Estratégia de Internacionalização dos Vinhos Portugueses*, Dissertação de Mestrado em Gestão, Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business Scholl.
- Francis, J.; Collins-Dodd, C. (2000). The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of International Marketing* 8(3) 84-103.

- Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Gallo, M. A., García-Pont, C. (1996), *Important Factors in Family Business Internationalization*, Betterway Books, Cincinnati, O. H.
- Gao, T. (2004). The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link, *The Multinational Business Review*, Vol.12, no1, Spring.
- García-Pérez, Maria Ana, Yanes-Estévez Vanessa, Ramón Oreja-Rodríguez Juan, González-Dávila Enrique, (2014). Strategic positioning and strategic types of small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 21 Issue: 3, pp.431-449.
- Gankema, H. G. J., Snuif, H. R., Zwart, P. S. (2000). The Internationalization process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory, *Journal of Small Business Management*, Oct., pp. 15-27.
- Gélinas, R., Bigras, Y. (2004). The Characteristics and Features of SMEs: Favorable or Unfavorable to Logistics Integration? *Journal of Small Business Management*, 42 (3) 263-278.
- Ghuri, Pervez N., Cateora, Philippe R. (2010). *Internacional Marketing*. McGraw-Hill (3rd), London, European Edition.
- Ghobadian, A., Gallear, D.N., (1996). Total Quality Management in SMEs, *International Journal of Management Science*, 23(5) 83-106.
- Gulati R, Nohria N, Zaheer A. (2000). Strategic networks, *Strategic Management Journal* 21(3), 203-215.
- Hall, C. M., Mitchell, R. (2008). *Wine Marketing: A practical guide*. Butterworth-Heinemann.
- Halstead, Howard, Rastegar (2011) – Estratégias de Internacionalização dos Vinhos. Acesso em: www.repositório.iscte-iul.pt (Consulta em 7 setembro de 2017)
- Hill, C. W. L., Hwang, P., Kim, C. W. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode, *Strategic Management Journal*, 11, 117-28.
- Hymer, S. H. (1976). *The international operations of national firms: A study of Direct Foreign Investment*, MIT press, Cambridge.
- Iacobucci, D., G. A. Churchill, Jr. (2010). *Marketing Research: Methodological*

Foundations. 10th ed., South-Western Cengage Learning,

- Ilhéu, F. (2006). *Internacionalização das Empresas Portuguesas e a China*. Coimbra: Gráfica de Coimbra.
- Ilhéu, F. (2009). *Estratégia de Marketing Internacional - Caso de empresas portuguesas*, (2a edição) Lisboa: Almedina
- INE – Instituto Nacional de Estatística. (2010). *Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal - 2008*:13.
- IVV, I. P. (2013). Dados estatísticos do sector vitivinícola. Disponível em: <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/estatistica> (Consulta em Julho 2017).
- Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Studies*, vol. 8, p. 23-32.
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1): 83- 101.
- Johanson, J., Vahlne, J. E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2): 165-178.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1977). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, p. 305-322.
- Kim, W.C., Hwang, P., Burgers. W.P. (1993). Multinationals' Diversification and the Risk-Return Trade-Off, *Strategic Management Journal*, 14(6), pp. 257-286.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization, *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Knight, G (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME, *Journal of International Management* 7, 155-171.
- Kirpalani, M., Luostarinen, R. (1999). Dynamics of Success of SMOPEC Firms in Global Markets. *Proceedings of the 25th Annual Meeting of the European International Business Association*. Manchester.
- Kogut, B. (1985). Designing Global Strategies: Comparative and Competitive value-Added Chains, *Sloan Management Review*, 26 (4), pp. 15-28.

- Korsakiene, R.; Tvaronaviciene, M. (2012). The Internationalization of SMEs: An Integrative Approach, *Journal of Business Economics and Management* 13(2), 294- 307.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*, 1ª Edição, Perason, England.
- Lavie, D., Fiegenbaum, A. (2000). The strategic reaction of domestic firms to foreign MNC dominance: the Israeli experience, *Long Range Planning*, vol.33, pp. 651-672.
- Lavie, D., Fiegenbaum, A. (2003). The dominant strategic positioning of foreing MNCs: a typological approach and the experience of Israeli industries, *Journal of Business Research*, vol. 56, pp. 805-814.
- Levy, M., Powell, P. (1998). SME Flexibility and the Role of Information Systems, *Small Business Economics* 11, 183-196.
- Lloyd-Reason, L., Mughan, T. (2002). Strategies for internationalisation within SMEs: The key role of the owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9(2), 120–129.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de empresas – Conceito e teorias*. Lisboa, Editorial Verbo.
- Lourenço, M. (2017). Caracterização do setor do vinho em Portugal, Banco de Portugal, Núcleo de Análise Setorial, Março.
- Lu, J., Beamish, P. (2001). The internationalization and Performance of SMEs, *Strategic Management Journal* 22, 565-586.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21, 135- 172.
- Malhotra, N. K., Agarwal, J., Ulgado, F. M. (2003). Internationalization and Entry Modes: a Multitheoretical Framework and Research Propositions, *Journal of International Marketing*, 11 (4), pp. 1-31.
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing research: An applied orientation* (4th ed.). New Jersey: Prenticall-Hall.
- Marcelino, I. (2013). Os mercados essenciais para os vinhos portugueses, *Diário Económico*, 8 de outubro de 2013, pp. 4-5.

- Meyer, R (1996). The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion, In *Management Report*, 300, Erasmus University, Rotterdam.
- Monitor Company (1994). Construir as Vantagens Competitivas de Portugal, *Forum para a Competitividade*, Ed., Cedintec, Lisbon, 1sted.
- Monitor Group (2003a). Resumo da Competitividade do Cluster e Introdução a Campanhas de Acção, Lisboa. ViniPortugal.
- Monitor Group. (2003b). Activar a Estratégia do Cluster do Vinho, Lisboa. ViniPortugal,
- Monitor Group. (2004). Estratégia e Marketing para Vinhos Portugueses na GB e nos EUA, Lisboa. ViniPortugal.
- Osland, G. E., Taylor, C. R., & Zou, S. (2001). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence and Planning*, 19:153-161.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. *Management International Review*, 37: 85-89.
- Pauwels, P. (2004). The internationalization process of the firm: Progression through institutionalization, exploitative and exploratory learning, Competitive Paper presented at the AIB Conference Stockholm.
- Pellicanò, A., De Luca, A. I. (2016). Dynamics, motivations and barriers in internationalisation processes of wineries in Calabria. *Journal of Wine Research*, 27 (4), pp. 257-283. doi:10.1080/09571264.2016.1204274
- Peng, M. W. (2001). The Resource-Based View and International Business, *Journal of Management*, 27 (6), pp. 803-829.
- Pinho, J., Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8, no 3, pp. 254-272.
- Pordata – Base de Dados Portugal Contemporâneo: <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+médias+empresas+em+percentage+m+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensão-2859> (Consulta em 23 setembro de 2017).
- Quivy, R., Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (2a ed.) Lisboa: Gradiva.

- Reynolds, P.D. (1997). New and Small Firms in Expanding Markets, *Small Business Economics*, 9(1), pp. 79–84.
- Ritchie & Lewis (2003). *Qualitative Research Practice*, 1ª Edição.
- Ropelato, M., Fronza, F., Amal, M., Silveira, M. (2009). Como é tratado o conceito de Born Global na literatura nacional da área de administração?, *XII Semead - Empreendedorismo e inovação*: 31. São Paulo.
- Ros, N., Valenzuela, A. (2004). Identifying successful marketing strategies by export regional destination, *International Marketing Review* 21(6), 573-597.
- Root, F.R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, New York.
- Root, F. R. (1998). *Entry Strategies for International Markets*: Wiley, John & Sons.
- Ruzzier M., Hisrich R.D., Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future, *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13 (4), 476-497.
- .Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 25(1), 217-226.
- Simões, V.C (1997). Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas, ICEP-Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.), Comércio e Investimento Internacional, Lisboa.
- Silva, N. J. T. (2013). Estratégias e processo de internacionalização em empresas do sector vitivinícola. Estudo de Caso: Região Demarcada dos vinhos verdes. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais – Gestão de PME, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations, in March, J. (ed), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 142–193.
- Stoian, M. C, Rialp, A., Rialp, J. (2011). Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses, *International Business Review* 20, 117-135.
- Suárez-Ortega, S., Álamo-Vera, F. (2005). SMES' internationalization: firms and managerial factors, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 11(4), 258-279.
- Taylor, S. J., Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resources* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.

- Viana, C. e Hortinha, J. (2005), *Marketing Internacional*, 2a Edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- Vinhos do Alentejo (2017): . www.vinhosdoalentejo.pt (Consulta em 10 de setembro de 2017).
- ViniPortugal (2011). Wines of Portugal.
- ViniPortugal (2013), Plano estratégico para a internacionalização do sector dos vinhos de Portugal.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso : Planejamento e Métodos* , 3a Edição , Bookman, Porto Alegre
- Ward, J. L. (1998). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices, *Family Business Review*, 10, 323-337.
- Wickramasekeraa, R., Bianchi, C. C. (2013). Management characteristics and the decision to internationalize: exploration of exporters vs. non-exporters within the Chilean wine industry. *Journal of Wine Research*, 23 (3), pp. 195-209. doi:10.1080/09571264.2013.795484
- Wiklund, J., Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach, *Journal of Business Venturing* 20, 71-91.
- Wilk, E. (2006). A relação entre estratégias, recursos e performance: uma investigação em empresas de vinhos finos do cluster da serra gaúcha. Porto Alegre: Ufrgs.
- Wurz, Douglas (2017). Vinhos: Testo Noticias. Estado de Santa Catarina. Artigo. (Jul 2017).
- Zander, I. (1997). The tortoise evolution of the multinational corporation foreign technology activity in Swedish multinational firms 1890-1990. Stockholm School of Economics.
- Zahra, S.A, Ireland, R.D., Hitt, M.A. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance, *Academy of Management Journal*, 43(5): 925–950.
- Zikmund, W.G. (1994) *Business Research Methods*, 2nd edn. Dryden.Consulta em: <http://prosper.swansea.ac.uk/cds/worddocs/Jenny%20Briedenhann.doc> (Consulta em 2/2/2017)

Anexo 1 – Designações Oficiais para Classificação dos Vinhos

As designações oficiais para a classificação dos vinhos são baseadas fundamentalmente em questões geográficas e de práticas enológicas, que segundo o IVV (2013) são as seguintes:

DO - Denominação de Origem “Esta designação é aplicável a produtos cuja originalidade e individualidade estão ligados de forma indissociável a uma determinada região, local, ou denominação tradicional, que serve para identificar o produto vitivinícola, sendo considerada: Origem e produção nessa região ou local determinado; Qualidade ou características específicas, devidas ao meio geográficas, fatores naturais e humanos.”

DOP - Denominação de Origem Protegida “Designação comunitária adotada para designar os vinhos com Denominação de Origem aos quais é conferida proteção nos termos estabelecidos na regulamentação e que integram um registo comunitário único.”

DOC - Denominação de Origem Controlada “Menção tradicional específica que pode ser utilizada em Portugal na rotulagem dos produtos com denominação de origem.”

IG -Indicação Geográfica “Designação é aplicável a produtos com direito a indicação geográfica produzidos numa região específica cujo nome adotam, elaborados com, pelo menos, 85% de uvas provenientes dessa região e de castas previamente estabelecidas. À semelhança dos vinhos com denominação de origem, são controlados por uma entidade certificadora.”

IGP - Indicação Geográfica Protegida “Designação comunitária adotada para designar os vinhos com Indicação Geográfica aos quais é conferida proteção nos termos estabelecidos na regulamentação e que integram um registo comunitário único.”

Vinho Regional “Menção tradicional específica prevista para a rotulagem dos vinhos com direito a indicação geográfica.”

Vinho “Os vinhos destinados ao consumo humano que não se enquadram nas designações atrás referidas são considerados vinhos. Tem de cumprir com as disposições nacionais e comunitárias em vigor.”

Anexo 2 – Guião de Entrevista

Este guião tem como objetivo orientar a(s) entrevista(s) realizadas a colaboradores chave no processo de internacionalização, incluindo também as áreas de *marketing* e económico-financeira, da *Ervideira*, para que a partir da sua situação e atendendo também a outros dados secundários previamente recolhidos, seja possível analisar a realidade da sua Internacionalização.

Procurar-se-á dar resposta às questões de investigação:

- i) Por onde foi iniciado o processo de internacionalização?
- ii) Qual o modo de entrada em mercados internacionais?
- iii) Quais as motivações para desenvolver o processo de internacionalização?
- iv) Quais os obstáculos encontrados no processo de internacionalização?
- v) Quais os investimentos feitos para promover o negócio internacional?

Identificação da pessoa entrevistada

Nome:

Função:

Questões

1. Considera a internacionalização neste sector importante? Porquê?
2. Qual a importância da internacionalização para este Grupo em concreto?
3. Quais as principais razões para a internacionalização?
4. Caracterize a actividade internacional da empresa. (O que pretende aqui? Evolução no tempo?) Ou o processo de internacionalização, como começou e evoluiu?
5. Que estratégias são adoptadas pela Ervideira de modo a facilitar a sua internacionalização (Participação em feiras vitivinícolas internacionais – VINEXPO Ásia, Bordeaux, PROWIEIN, etc; I&D; Publicidade em revistas e jornais do sector, etc)?
6. Como se realizada a prospecção de clientes?

7. O *marketing mix* internacional é idêntico ao adoptado para o mercado nacional ou adapta-se ao mercado onde está inserido? Em caso de diferenciação, como é efectuada em termos de:
- 7.1. Produto? Quais os critérios de diferenciação (ex: vinho com uma combinação diferente de castas; rotulagem; embalagem; etc)?
 - 7.2. Preço? Como são fixados os preços nos diferentes mercados internacionais?
 - 7.3. Distribuição? Quais os canais utilizados de modo a que o produto esteja acessível ao consumidor?
 - 7.4. Promoção? Que tipo de actividades são realizadas para dar a conhecer ao mercado – alvo, os benefícios (valor) do produto e/ou serviço, de modo a persuadir para a compra?
8. Quantos anos de actividade tinham a empresa quando iniciou o seu processo de internacionalização?
9. Quais os motivos e motivações, que estiveram na origem do processo de internacionalização?
10. Qual foi o 1º mercado para onde se internacionalizou? Porquê?
- 10.1. De que forma foi abordado esse mercado? Que modo de entrada foi utilizado (Exportação directa e/ou indirecta e/ou cooperativa; Processos contratuais; *joint venture*; Investimento directo)?
 - 10.2. Que conhecimentos prévios a empresa possuía desse mercado?
 - 10.3. Quais as barreiras / obstáculos à internacionalização, para o primeiro mercado?
 - 10.4. O responsável pelas actividades internacionais tinha algum tipo de experiência anterior neste tipo de actividade?
 - 10.5. Que mercados foram abandonados e porquê?
11. Qual é o nome e função do principal responsável pela internacionalização?
12. Como descreveria a “velocidade” do processo de internacionalização da empresa?
13. Que tipo de recursos (financeiros, humanos, logísticos, entidades externas – Ex: AICEP) são utilizados no processo de internacionalização?
14. Como classificaria o grau de comprometimento de recursos:
- 14.1. Durante a fase inicial do processo de internacionalização?
 - 14.2. Actualmente?
15. Quais os apoios que considera importantes no processo de internacionalização? E qual a importância desses apoios à internacionalização?

16. Quais os critérios que considera mais importantes na escolha dos mercados externos?
17. Quais as formas preferenciais de abordagem ao país-alvo?
18. Quais os mercados onde tem actualmente presença (indicar, se possível, as respectivas quotas de mercado)?
19. Qual(ais) os modos de entrada utilizados para entrada em cada um desses mercados (Exportação directa e/ou indirecta e/ou cooperativa; Processos contratuais; *joint venture*; Investimento directo)?
20. Qual(ais) o(s) mercado(s) onde foram maiores as barreiras / obstáculos sentidos? Como foram ultrapassados?
21. Houve alteração das estratégias e modos de entrada em relação aos utilizados para entrada no primeiro mercado estrangeiro? Porquê?
22. A empresa passou por algum processo de “desinternacionalização”? Em caso afirmativo, em que mercados e porque motivo?
23. Qual o peso dos mercados internacionais na facturação (volume de negócios)?
24. No futuro, num prazo de 5 anos, quais os mercados para onde pretende internacionalizar-se? Porquê?
25. Qual(ais) a(s) mais-valia(s) / factor(es) diferenciador(es) do Grupo, que potenciam a internacionalização?
26. Quais as competências que considera necessárias para uma empresa se internacionalizar com sucesso?
27. Quais os conhecimentos/capacidades adquiridas no decorrer do processo de internacionalização?
28. Que sugestões daria às empresas do sector vitivinícola que pretendem actualmente iniciar o seu processo de internacionalização?

Obrigada pela sua colaboração!
Filipa Garcia