

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Emanuel Seara Pereira Ramos

**A crescente internacionalização do setor
do vinho português: O caso da Adega
Cooperativa de Vila Real**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Emanuel Seara Pereira Ramos

**A crescente internacionalização do setor
do vinho português: O caso da Adega
Cooperativa de Vila Real**

Relatório de Estágio
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor José António Cadima Ribeiro

DECLARAÇÃO

Nome: **Emanuel Seara Pereira Ramos**

Endereço Eletrónico: **barroso_33@hotmail.com**

Nº. do Bilhete de Identidade: **14079521**

Título do Relatório de Estágio:

A crescente internacionalização do setor do vinho português: O caso da Adega Cooperativa de Vila Real

Orientador: **Professor Doutor José António Cadima Ribeiro**

Data de conclusão: **Outubro de 2015**

Designação do Mestrado: **Mestrado em Negócios Internacionais**

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTE RELATÓRIO DE ESTÁGIO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ____ / ____ / _____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Desde logo quero agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Cadima Ribeiro, pela sua ajuda fundamental na realização deste trabalho. Agradeço profundamente a sua disponibilidade, sabedoria, sugestões, incentivo, prontidão para ajudar e a paciência que teve comigo para me apoiar na conclusão desta tarefa.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer ao Sr. Presidente da Adega Cooperativa de Vila Real, Jaime Borges, e ao seu filho, Nuno Borges, pela ajuda e partilha de informação da Adega, que foi fundamental para a conclusão do trabalho.

Não posso deixar de agradecer profundamente a paciência que os meus pais e o meu irmão tiveram comigo durante todo este ano. Sem o seu apoio e compreensão não seria possível concluir esta etapa da minha carreira académica.

Quero também agradecer aos meus colegas e amigos, Amit, Jean, Diogo e Cristiano por toda a troca de opiniões, de mensagens inspiradoras que trocamos ao longo deste ano e pelo constante apoio.

Para concluir, gostaria de agradecer a todos os meus amigos do 1º F que, durante este ano, sempre me apoiaram e incentivaram a concluir esta etapa. Obrigado pela amizade e pelo apoio constante.

Resumo

O processo de internacionalização assumiu recentemente, para as empresas portuguesas, uma maior importância em todos os setores da atividade económica. Com o objetivo de procurar novas oportunidades de expansão, as empresas investem no acesso a novos mercados estratégicos, que lhes permitem aumentar o volume de vendas, e com isso tornarem-se mais competitivas. O setor vitivinícola português é um exemplo da crescente aposta na internacionalização, com a imagem dos vinhos portugueses a ganhar cada vez mais notoriedade a nível internacional.

A Região Demarcada do Douro é uma das regiões vitivinícolas mais antigas do mundo e apresenta vinhos de excelente qualidade, com um enorme reconhecimento internacional. A imagem destes vinhos ganhou uma maior dimensão à escala internacional, fazendo de toda a indústria vitivinícola que produz vinho do Douro uma indústria cada vez mais competitiva e orientada para a “conquista” dos mercados internacionais.

O principal objetivo do presente relatório de estágio é estudar o processo de internacionalização da Adega Cooperativa de Vila Real, empresa que se dedica, sobretudo, à produção e comercialização de vinhos do Douro. Esta empresa apresenta produtos com uma excelente relação de qualidade/preço no mercado interno e nos mercados externos, onde a empresa está presente desde 2009, quando iniciou o seu processo de internacionalização por via de exportação direta. Desde então, a empresa tem estado presente em diversas feiras e eventos internacionais, sempre com o objetivo de promover a marca “Adega de Vila Real”, aumentar as suas vendas e os destinos para os quais exporta os seus produtos.

Através da informação recolhida, foi possível verificar que a empresa exporta diretamente para o agente importador que esta entende ser o seu melhor parceiro, e que os países do BENELUX são, para já, os mercados onde a Adega é mais bem-sucedida, graças ao excelente trabalho do agente importador que trabalha com a empresa nestes mercados. Claramente, o objetivo da empresa passa por continuar a crescer lá fora, contribuindo também para a boa imagem dos vinhos portugueses a nível mundial.

Palavras-Chave: Internacionalização; Douro; setor vitivinícola; exportação.

Abstract

The internationalization process, for Portuguese companies, has taken on a greater importance in all sectors of economic activity. In order to look for new opportunities to expand, companies invest in access to new strategic markets, enabling them to increase the sales volume, and thus becoming increasingly competitive. The Portuguese wine sector is an example of the growing focus on internationalization, with the image of Portuguese wines gaining more prominence internationally.

The Douro Demarcated Region is one of the oldest wine regions in the world and offers excellent quality wines, with a huge international recognition. The image of these wines won a larger international scale, making the whole wine industry, which produces Douro wine, an increasingly competitive industry and oriented to the "conquest" of international markets.

The main purpose of this internship report is to study the process of internationalization of Adega Cooperativa de Vila Real, a company dedicated, mainly, to the production and commercialization of Douro wines. This company presents products with an excellent quality/price domestically and in foreign markets, where the company is present since 2009, when it began its process of internationalization through direct exportation. Since then, the company has been present in several international fairs and events, always aiming to promote the brand "Adega de Vila Real", increase their sales and the destinations to which it exports its products.

Through the information gathered, it was possible to verify that the company exports directly to the importing agent that it considers to be its best partner, and the BENELUX countries are, for now, the markets where the winery is more successful, thanks to the excellent work of the importing agent working with the company in these markets. Clearly, the purpose of the company is to continue to grow abroad, also contributing to the positive image of Portuguese wines worldwide.

Keywords: Internationalization; Douro; wine sector; exportation.

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
2. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	3
2.1. A Internacionalização.....	3
2.2. Motivações para a Internacionalização	4
2.3. Condicionantes do processo de internacionalização	5
2.4. Escolha dos Mercados Internacionais	7
2.5. Teorias da internacionalização	8
2.5.1. Teoria do Ciclo do Produto	8
2.5.2. Modelo de Uppsala.....	10
2.5.3. Teoria das Redes Industriais	12
2.6. Teorias do Investimento Direto Estrangeiro	13
2.6.1. Teoria das Vantagens Competitivas	13
2.6.2. Teoria da Internalização	14
2.6.3. Teoria Eclética.....	15
2.7. Modelo de Ansoff	17
2.8. Modo de Entrada nos Mercados Internacionais	18
3. METODOLOGIA	23
3.1. Metodologia qualitativa.....	23
3.1.1. Estudo de caso e objeto de estudo	24
3.1.2. Recolha de Dados.....	24
4. O SETOR VITIVINÍCOLA.....	27
4.1. O setor vitivinícola mundial	27
4.1.1. O consumo e produção mundial de vinho	28
4.1.2. A importação e exportação mundial de vinho.....	29
4.2. O setor vitivinícola português	31
4.2.1. As principais organizações de apoio ao setor vitivinícola.....	33

4.2.2. A importância do setor vitivinícola em Portugal.....	34
4.2.3. Denominações oficiais para a classificação dos vinhos	35
4.2.4. A comercialização do vinho português nos mercados internacionais	37
4.3. O setor vitivinícola do Douro.....	40
4.3.1. Características da Região Demarcada do Douro	41
4.3.2. A comercialização do vinho DOC Douro nos mercados internacionais	42
5. Estudo de caso: A Adega Cooperativa de Vila Real	51
5.1. História da empresa.....	51
5.2. Estratégia e posição da empresa no mercado	53
5.2.1. Produtos e prémios da Adega.....	55
5.3. <i>Marketing Mix</i>	57
5.3.1. Produto	57
5.3.2. Preço.....	57
5.3.3. Promoção.....	58
5.3.4. Ponto de Venda	60
5.4. A posição da empresa no mercado nacional	61
5.5. A estratégia de internacionalização da empresa.....	62
5.5.1. Modos de entrada utilizados.....	62
5.5.2. Principais mercados.....	63
5.5.2.1. O potencial dos Mercados Emergentes	64
5.5.3. Tipo de abordagem aos diferentes mercados	66
5.5.4. Principais dificuldades e barreiras do processo de internacionalização	68
5.5.5. Análise de vendas.....	69
5.5.6. Objetivos da empresa para o futuro.....	71
6. CONCLUSÃO	75

Lista de abreviaturas e siglas

DO	Denominação de Origem
DOC	Denominação de Origem Controlada
DOP	Denominação de Origem Protegida
DRAPN	Direção Regional da Agricultura e Pescas do Norte
EMN	Empresa Multinacional
HA	Hectare
HL	Hectolitro
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IG	Indicação Geográfica
IGP	Indicação Geográfica Protegida
IVDP	Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto
IVV	Instituto da Vinha e do Vinho
OIV	Organização Internacional do Vinho e da Vinha
PME	Pequena e Média Empresa
RDD	Região Demarcada do Douro
RD	Região Demarcada
UE	União Europeia
VAB	Valor Acrescentado Bruto

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de mecanismo básico de internacionalização.....	10
Figura 2 - Matriz de Ansoff.....	17
Figura 3 - Vendas de vinho português, nos 12 principais países (em 2013), em milhares de euros (€).....	37
Figura 4 - Vendas de vinho português, nos 12 principais países (em 2013), em hectolitros (hl).	38
Figura 5 - Vendas de vinho DOC Douro, nos 12 principais países (em 2013), em milhares de euros (€).	42
Figura 6 - Vendas de vinho DOC Douro, nos 12 principais países (em 2013), em hectolitros (hl)	43
Figura 7 - Crescimento, em hectolitros, entre 2010 e 2013, das vendas de vinho do Douro para alguns países	47
Figura 8 - Equação das receitas da Adega.....	54
Figura 9 - Associação da Adega às suas qualidades e às dos seus produtos	55
Figura 10 - Gama de produtos da marca “Adega de Vila Real”	56
Figura 11 - Esquema de distribuição da Adega de Vila Real.....	60
Figura 12 - Volume atual de vendas da Adega Cooperativa de Vila Real	63
Figura 13 - Matriz seguida pela Adega Cooperativa de Vila Real (Matriz de Ansoff).....	67
Figura 14 - Vendas de caixas de 9 litros totais e da marca “Adega de Vila Real” entre 2004 e 2013	70

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Motivações pró-ativas e reativas	5
Tabela 2 - Fatores condicionantes do processo de internacionalização	7
Tabela 3 - Modos de entrada nos mercados internacionais	20
Tabela 4 - Consumo de vinho a nível mundial (milhares de hl).....	28
Tabela 5 - Produção de vinho a nível mundial (milhares de hl).....	28
Tabela 6 - Maiores importadores a nível mundial (milhões de €).....	30
Tabela 7 - Maiores exportadores a nível mundial (milhões de €)	30
Tabela 8 - Preço médio das vendas de vinho português para os 13 principais países	39
Tabela 9 - Preço médio das vendas de vinho DOC Douro para os 13 principais países	44
Tabela 10 - Tabela representativa das vendas (hectolitros), em percentagem, dos vinhos DOC Douro em relação aos outros vinhos portugueses	45

1. INTRODUÇÃO

O fenómeno da crescente internacionalização das empresas surge como uma das respostas aos novos desafios da globalização económica. Esta globalização exigiu das empresas um esforço maior para responder ao aumento da competitividade, que deixou de ser apenas nacional. Atualmente, as empresas necessitam de procurar continuamente novos mercados, não só com o objetivo de reforçar mercados “tradicionalis”, mas também de obter contactos em novos mercados, para permitir um aumento das vendas bem como aumentar a competitividade da própria empresa. Para tal, as empresas têm de ajustar as suas estratégias para que de forma sustentável e planeada possam aproveitar as novas oportunidades de negócio.

Cada vez mais, a internacionalização é um aspeto essencial na estratégia das empresas, tornando-se uma prática frequente na fase de planeamento de novas ideias de negócio, nas quais, como teremos oportunidade de verificar na revisão da literatura, as decisões de localização e de internalização podem proporcionar importantes vantagens competitivas.

Nas duas últimas décadas, particularmente, o setor vitivinícola português apostou bastante na melhoria da qualidade de produção, permitindo produzir vinhos com maior qualidade e reconhecimento internacional. Foi esta aposta na melhoria qualitativa do produto que potenciou o aumento da internacionalização dos vinhos portugueses nos mercados mundiais, permitindo reforçar mercados usualmente designados de “mercados tradicionais”, como França ou Reino Unido, mas também atingir mercados emergentes, como é o caso de Angola ou da China.

O presente relatório de estágio tem como principais objetivos analisar e compreender, através de informação e dados estatísticos recolhidos, a evolução da internacionalização do setor vitivinícola português nos últimos anos e qual a tendência futura. Esta análise e compreensão será posteriormente complementada por um exemplo prático de uma empresa do setor. Esse exemplo é a Adega Cooperativa de Vila Real, empresa que tem vindo a crescer bastante não só no mercado interno mas também nos mercados internacionais e onde efetuei o meu estágio curricular. No entanto, dever-se-á ter em conta que, uma vez que a amostra é demasiada pequena, não se devem tirar conclusões generalizadas a partir do exemplo. Mesmo assim, o exemplo prático é pertinente, na medida em que mostra a realidade de uma empresa do setor.

Pretende analisar-se, assim, a experiência da Adega Cooperativa de Vila Real, comparativamente ao passado recente do setor do vinho português, e também perceber qual o peso que a internacionalização representa para a Adega. Para tal, ir-se-á apresentar e analisar os dados estatísticos existentes relativamente ao setor do vinho e, posteriormente, comparar estes dados com o processo de internacionalização da Adega.

Neste sentido, este estudo de caso permitirá conhecer melhor as estratégias e decisões da política de internacionalização da Adega Cooperativa de Vila Real, através da análise do modo de entrada nos mercados onde a Adega desenvolve atividade comercial internacional, bem como analisar toda a estratégia da empresa nos mercados externos.

Atingindo estes objetivos, pretende-se que este relatório de estágio sirva de apoio para as empresas ou qualquer pessoa que queira saber um pouco mais sobre o passado recente e a tendência futura da internacionalização do setor vitivinícola português.

Para a realização deste trabalho utilizou-se a metodologia qualitativa, sendo que as principais informações sobre o estudo de caso foram recolhidas durante o estágio, sob a forma de documentação recolhida na Adega e através de entrevista semiestruturada feita ao diretor de *marketing* da Adega, que também é o principal responsável por toda a vertente internacional da empresa. O objetivo desta entrevista foi tentar compreender todo o processo de internacionalização, a estratégia e os objetivos da empresa.

O relatório de estágio está dividido em seis capítulos. Após este primeiro capítulo, com a introdução do trabalho, surge o capítulo II, que aborda as principais teorias da internacionalização e, como tal, trata-se de uma revisão do material bibliográfico de maior relevância. Ainda neste segundo capítulo, depois de uma breve análise do conceito de internacionalização, abordam-se as motivações e os obstáculos à internacionalização, a seleção dos mercados, os modos de entrada e a matriz de Ansoff. O capítulo III aborda a metodologia utilizada e explica de forma concreta os passos seguidos para o desenvolvimento do relatório de estágio. O capítulo IV diz respeito à análise das informações existentes relativamente ao setor vitivinícola mundial, português e da região do Douro. No capítulo V temos o estudo de caso sobre a Adega Cooperativa de Vila Real, onde se abordam todos os dados reunidos sobre esta empresa. Finalmente, no último capítulo, temos a conclusão do trabalho.

2. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Neste segundo capítulo faz-se uma revisão básica do material bibliográfico sobre a internacionalização, de forma a sustentar teoricamente este trabalho. Apresenta-se neste capítulo uma breve noção do conceito de internacionalização, as motivações e condicionantes do processo de internacionalização, a seleção dos mercados internacionais, algumas teorias e modelos de internacionalização e investimento direto no estrangeiro, o modelo de Ansoff e os diferentes modos de entrada nos mercados internacionais.

2.1. A Internacionalização

Com a globalização da economia, a maior parte das barreiras que impediam os negócios internacionais foram desaparecendo, abrindo espaço para a internacionalização das empresas e para o aumento da competitividade mundial. Desde então, o tema da internacionalização renovou o seu interesse entre vários grupos de estudiosos.

Nos primórdios da análise deste fenómeno, verificou-se uma grande dificuldade em formular uma teoria de internacionalização das empresas uma vez que o próprio termo não estava definido claramente. O conceito de internacionalização era utilizado, inicialmente, de um modo incorreto, tendo posteriormente vindo a ser definido como um processo de envolvimento crescente em operações internacionais (Welch e Luostarinen, 1988).

Mais tarde, Calof e Beamish (1995) referem que a internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, ...) aos ambientes internacionais. Já Martins (2011) entende que a internacionalização é um processo de passo-a-passo de negócio internacional por meio do qual a empresa se torna cada vez mais empenhada e implicada em operações internacionais.

Resumindo, o estudo da internacionalização foi recebendo diversos contributos que levaram ao amadurecimento do conceito, que se baseia sempre na ideia de existência de internacionalização a partir do momento em que uma empresa estende as suas operações ou comercializações para além do seu mercado local ou de origem.

2.2. Motivações para a Internacionalização

Quando uma empresa inicia o processo de internacionalização, é fácil entender que existem certas motivações que a levaram a executar tal processo. Para que tal ocorra, os benefícios que a empresa entende poder usufruir têm obrigatoriamente de ser superiores aos custos e riscos que esta corre durante o processo de internacionalização, caso contrário o processo iria simplesmente prejudicar profundamente a empresa.

Existem vários motivos que podem levar as empresas a expandirem-se para o estrangeiro, tais como o acesso a fatores de produção mais baratos como a mão-de-obra e as matérias-primas, assegurar fornecimentos chave de matérias-primas, acesso a subsídios locais e outros benefícios fiscais, o excesso de capacidade produtiva, acesso a novas tecnologias, acesso a variados tipos de informação vantajosa, busca de conhecimento e a possibilidade de aprendizagem (Martins, 2011). Outro desses motivos é a expansão geográfica, um dos caminhos mais importantes para o crescimento das firmas. Aumentando o número de possíveis consumidores através da entrada em novos mercados, as empresas conseguem atingir maiores volumes de produção e crescimento (Lu e Beamish, 2001).

Tipicamente, identificamos motivações associadas à procura de um mercado maior, de um segmento de mercado que só é viável fornecer numa ótica internacional, a saturação do mercado doméstico, a fuga à pressão competitiva em outros mercados ou mesmo beneficiar de transformações nas economias recetoras – por exemplo, aquando de privatizações. Mas a internacionalização traz oportunidades para a transferência de tecnologias e conhecimentos para as operações no estrangeiro de que os concorrentes locais não dispõem (Ferreira *et al.*, 2011b).

De um modo geral, a decisão de internacionalização requer, pelo menos, duas etapas. A primeira etapa passa pela deteção de uma oportunidade no exterior, que pode resultar numa decisão de localização. A segunda etapa refere-se à seleção entre os modos alternativos de abordar os mercados com o intuito de explorar a oportunidade identificada (Ferreira *et al.*, 2011a).

As empresas, de acordo com Welch e Welch (1996), ao exercerem a sua atividade num determinado ambiente, estão sujeitas à ação de vários estímulos de mudança (externos, interno), impulsionadores do processo de internacionalização.

Segundo Czinkota *et al.* (1999), citado por Martins (2011), existem dois tipos de motivações que levam uma empresa a internacionalizar-se. Esses dois tipos são motivações pró-ativas e reativas.

Tabela 1 - Motivações pró-ativas e reativas

Motivações Pró-ativas	Motivações Reativas
<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem de lucros; • Produtos únicos; • Vantagem tecnológica; • Informação exclusiva; • Compromisso diretivo; • Benefícios de impostos; • Economias de escala. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressões competitivas; • Superprodução; • Declínio das vendas domésticas; • Excesso de capacidade; produtiva; • Mercados domésticos saturados; • Proximidade de clientes.

Fonte: Czinkota *et al.* (1999) citado por Martins (2011).

Enquanto as empresas com motivações pró-ativas partem para a internacionalização por vontade própria, as empresas com motivações reativas necessitam, obrigatoriamente, de se internacionalizar (Martins, 2011).

Em último caso, cabe sempre às empresas julgar se os possíveis benefícios compensam todos os custos e riscos do processo de internacionalização decidindo assim se devem ou não avançar para a sua internacionalização.

2.3. Condicionantes do processo de internacionalização

No início do processo de internacionalização as empresas vão encontrar vários obstáculos que terão de ultrapassar de modo a poderem ser bem-sucedidas. Estes obstáculos podem ser de diversas naturezas. Podem ser culturais, financeiros, logísticos, comerciais ou legais. Estes são, na maior parte das vezes, os principais problemas que uma empresa tem de enfrentar, quando se pretende internacionalizar. Desta forma, surge assim um conjunto de fatores que levam a que as operações internacionais sejam mais arriscadas e complexas do que as domésticas.

Analisando os diferentes obstáculos existentes, vemos que dentro dos obstáculos culturais, um dos principais está relacionado com a língua. As barreiras linguísticas entre o país de origem e o país de acolhimento fazem parte dos problemas que o

processo de internacionalização de uma empresa acarreta, tornando-se, este, um impedimento para negociações efetivas e evolução de alianças (Luo e Shenkar, 2006). Existem ainda outros obstáculos culturais relevantes, tais como os costumes, as tradições, os gostos gerais da população e os seus hábitos pessoais e de trabalho. Estas diferenças culturais aumentam os problemas derivados do processo de internacionalização ou as dificuldades que a empresa, que está a investir, deve superar quando procura desenvolver as suas atividades num novo país (López-Duarte e Vidal-Suárez, 2010).

Também os obstáculos financeiros podem ser vários, tais como: a capacidade de resposta da empresa ao desafio financeiro que a internacionalização representa, problemas cambiais, falta de apoios à internacionalização e a diferença entre os sistemas financeiros. Quanto maior é a volatilidade do mercado de acolhimento, mais difícil é para o investidor estrangeiro obter, interpretar e organizar as informações para realizar com sucesso o IDE (Investimento Direto Estrangeiro) (Delios e Henisz, 2003).

Nos problemas logísticos, destacam-se os custos dos transportes, os custos de controlo e coordenação das operações e os custos que envolvem a deslocação das operações para os mercados pretendidos.

Entre os principais obstáculos comerciais, são de salientar a aceitação da imagem do produto, o desconhecimento sobre as redes de distribuição, da estrutura de mercado e de potenciais clientes.

Por fim, os obstáculos legais são sobretudo as políticas que restringem a importação ou o investimento estrangeiro, os sistemas jurídicos em geral e as barreiras aduaneiras.

O crescimento das atividades das empresas a nível internacional está sujeito a diversos condicionalismos. Existem, assim, um conjunto de fatores que levam a que as operações das empresas, a nível internacional, sejam mais arriscadas e complexas do que as operações domésticas. Conforme se sistematiza na tabela 2, os fatores podem ser de três tipos: fatores internos à empresa; fatores relativos a parceiros; e fatores relativos ao ambiente (Martins, 2011).

Tabela 2 - Fatores condicionantes do processo de internacionalização

Fatores	Dificuldades
<ul style="list-style-type: none"> • Fatores internos à empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos fracos (financeiros, humanos); • Dimensão reduzida; • Conhecimento limitado dos mercados externos; • Falta de conhecimento do mercado local: preferências nos gostos e sensibilidade nos costumes e nas tradições; • Problemas de controlo e de coordenação de gestão; • Escassez de gestores com experiência internacional; • Dificuldades na identificação dos parceiros locais adequados ao tipo de negócio.
<ul style="list-style-type: none"> • Fatores relativos a parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Lacunas no domínio do mercado; • Posicionamento competitivo fraco no mercado; • Insuficiências nos canais de distribuição e qualidade fraca; • Domínio tecnológico fraco; • Dessincronização estratégica; • Diferenças na cultura organizacional; • Comportamento oportunista.
<ul style="list-style-type: none"> • Fatores relativos ao ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades no acesso à informação sobre oportunidades de negócio e condições de investimento; • Medidas insuficientes de apoio à exportação, ao investimento e ao risco; • Distância geográfica: custos de exploração de novos mercados, dificuldades de controlo dos canais de distribuição, inexistência de recursos humanos qualificados e longitude; • Enquadramento fiscal local; • Função administrativa local; • Restrições governamentais locais: repatriação de rendimentos, fabricação obrigatória de produtos com «conteúdo» local e controlo de propriedade; • Limitações de financiamento local; • Situação económico-social e falta de infraestruturas; • Mercado local pouco dinâmico.

Fonte: Martins (2011).

2.4. Escolha dos Mercados Internacionais

A seleção de mercados internacionais onde se vai trabalhar, é uma das decisões mais importantes na internacionalização da empresa. A seleção de um país compromete a empresa a operar num determinado território, o que estabelece a base para a sua futura expansão internacional. Esta opção indica as intenções da empresa em relação aos

principais concorrentes e determina a base para futuras batalhas competitivas. A saturação dos mercados domésticos, o número crescente de concorrentes que se posicionam nos mercados internacionais de uma maneira contundente, etc., fazem com que a seleção de mercados internacionais se converta numa das decisões determinantes na internacionalização das empresas (Douglas e Craig, 1992).

O processo de seleção de mercados externos nas grandes empresas e nas PME (Pequenas e Médias Empresas) é abordado de forma diferente, uma vez que a decisão de se escolher determinado mercado depende de uma multiplicidade de fatores, que vão diferindo consoante cada uma das empresas. Hollensen (2011) refere que nas PME o processo de seleção de mercados é diferente do processo de seleção de mercados nas grandes empresas, uma vez que este processo nas PME é um processo de resposta a estímulos esporádicos de procura enquanto que, nas grandes empresas, este processo é contínuo e muito mais estruturado.

Para Hollensen (2011) o conceito de distância psíquica é muito importante para entender o processo de seleção de mercados das PME. Este conceito está relacionado com o argumento da distância física, que é um fator fundamental na decisão de internacionalização em empresas com dimensões mais reduzidas. Este fator é importante porque estas empresas têm mais facilidade em lidar com culturas semelhantes, possuem mais conhecimento sobre esses mercados estrangeiros e têm mais facilidade na obtenção de informação.

2.5. Teorias da internacionalização

2.5.1. Teoria do Ciclo do Produto

Raymond Vernon (1966), criador da Teoria do Ciclo do Produto, quando desenvolveu a sua teoria, estava preocupado não só em explicar o processo pelo qual as empresas aprofundavam e alargavam os seus mercados mas também como as suas necessidades de localização podiam alterar-se consoante eles mudavam de um processo de produção inovador para um processo padronizado (Dunning, 2000).

Trata-se de uma teoria de internacionalização que aponta para uma noção de vantagens comparativas de carácter dinâmico, que pressupõe a existência de uma racionalidade limitada e estrutura de mercado em concorrência imperfeita. O resultado desta articulação é a produção de um modelo académico no qual o fluxo de comércio e a

estratégia de localização da produção no exterior são explicados em função do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966).

Nesta lógica, a localização da produção e do mercado verifica-se no país que cria o produto, quando este está na fase de introdução. Numa segunda etapa, são os países industrializados os responsáveis por estas duas funções. Na fase da maturidade, quer os países industrializados, quer os países em desenvolvimento assumem a respetiva produção e comercialização do produto. Na última etapa da vida do produto, apenas os países em desenvolvimento tratam da produção e venda do produto inicial.

Esta abordagem defende uma variação das vantagens comparativas dos países ao longo do ciclo de vida do produto. Assim, segundo esta teoria, o produto é inicialmente testado e produzido em países de elevado rendimento, com custos bastante significativos e, posteriormente, exportado. Considerando que os países se encontram em diferentes etapas de desenvolvimento, os países importadores do produto tornam-se também exportadores devido ao chamado “efeito de imitação dos países ricos”. Por conseguinte, a concorrência intensifica-se e são exploradas vantagens em termos de custos.

Os modos sequenciais de internacionalização foram introduzidos por esta teoria, que diz que as empresas passam por uma fase de exportação antes de partirem para IDE. Os fatores tecnológicos e o marketing combinam para explicar a padronização que impulsiona as decisões de localização.

Segundo Hollensen (2011), esta teoria defende que os produtores nos países desenvolvidos estão mais próximos dos mercados do que os produtores de outros países. Consequentemente as primeiras instalações para esses produtos serão nos países desenvolvidos. Assim que a procura aumenta começa a surgir um certo grau de padronização. As economias de escala, através da produção em massa, tornam-se mais importantes. A preocupação com os custos de produção substitui a preocupação da adaptação dos produtos. Com a padronização dos produtos, os países menos desenvolvidos podem oferecer vantagens competitivas como locais de produção. Um exemplo é a deslocalização da produção de computadores pessoais, dos países desenvolvidos, para os países menos desenvolvidos.

No entanto, como tantas outras teorias, esta também possui limitações. Moraes (2008) aponta como principais falhas o fato do modelo ser determinista, prescritivo e de

não referir outros tipos de modos entrada, para além da exportação e instalação de subsidiárias próprias.

2.5.2. Modelo de Uppsala

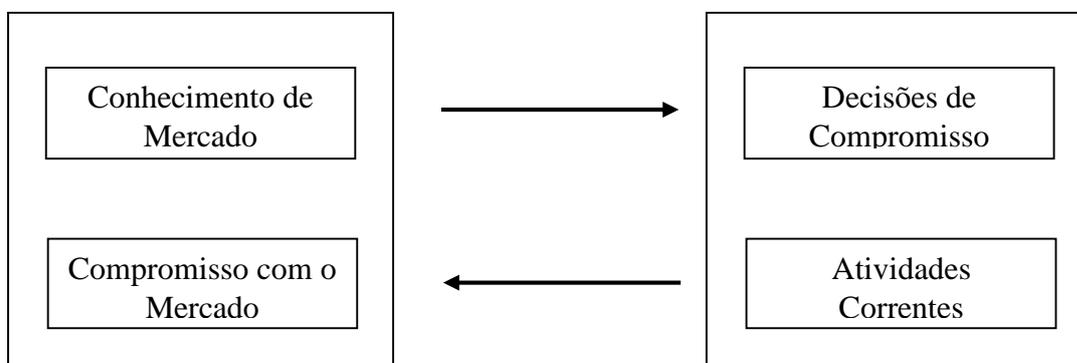
O modelo de Uppsala, também conhecido por modelo da escola nórdica, foi desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977). Este modelo sugere um padrão sequencial de etapas sucessivas para as empresas, no momento em que decidem entrar nos mercados externos, associado a um aprofundamento progressivo da adaptação em função dos conhecimentos e dos compromissos de cada mercado. A principal característica deste modelo de internacionalização é a tendência das empresas intensificarem os seus compromissos dirigidos para os mercados externos, em função do seu crescimento e da sua experiência nesses mercados (Hollensen, 2011).

Assim sendo, verifica-se uma abordagem direta num modelo de internacionalização, na qual a internacionalização é considerada como um processo onde as empresas adquirem gradualmente experiência e conhecimento, progredindo no seu envolvimento com o mercado externo (Pedersen e Shaver, 2000).

Este modelo assenta no pressuposto de que a inexistência de conhecimento do mercado constitui o maior obstáculo à internacionalização. Defende igualmente que a entrada e o redireccionamento dos recursos para novos mercados realizam-se de forma gradual.

Para exemplificar todo o mecanismo básico de internacionalização, os autores criaram o esquema evidenciado na figura 1:

Figura 1 - Modelo de mecanismo básico de internacionalização



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977).

De acordo com o modelo de Uppsala, os estágios dessa aprendizagem começam a partir de exportações esporádicas, progredindo para exportações mais frequentes, intermediadas por agentes ou representantes independentes, que procuram compradores externos para os produtos das empresas por eles representadas. Num terceiro estágio, a empresa exportadora abre o seu próprio escritório comercial em um ou em vários países estrangeiros. E a última etapa deste processo gradual, nem sempre utilizada por todas as exportadoras, mas apenas por um número limitado delas, fica determinada quando a empresa decide implantar uma unidade produtiva noutro país (Johanson e Vahlne, 2009).

As exportações esporádicas permitem que a empresa crie um primeiro contacto com o mercado sem compromisso de recursos mas com a desvantagem da informação recebida ser reduzida. As exportações através de agente facultam um maior conhecimento do mercado, exigindo, no entanto, um maior comprometimento de recursos. A subsidiária comercial permite à firma o controlo direto do canal de informação. Tem, no entanto, a desvantagem de representar um acréscimo de custos e riscos. Por fim, a subsidiária produtiva exige o nível mais elevado de compromisso de recursos de todas as quatro etapas. Contudo, convém frisar que o modelo não preconiza, no entanto, que as empresas tenham que seguir obrigatoriamente todo este percurso.

Segundo Ferreira *et al.* (2011b), o modelo de Uppsala supõe que a empresa tende a aumentar gradualmente a sua atividade nos mercados externos à medida que cresce o seu conhecimento sobre esses mercados, principalmente o obtido através daquilo que os autores desta abordagem consideram ser o mais importante: a experiência.

O termo distância psíquica surge também, segundo Johanson Vahlne (2009), como um dos principais argumentos do modelo de Uppsala. Este autor sustenta que a internacionalização das empresas inicia-se com maior facilidade nos mercados externos com distância psíquica mais reduzida em comparação ao mercado doméstico, uma vez que quanto mais próximos se encontram os mercados de destino em relação ao país de origem das firmas, melhor é o grau de conhecimento desse mercado, o que permite um nível de compromisso maior por parte das empresas.

No que diz respeito às limitações, Vissak (2004) diz que este modelo é determinista, menos adequado ao setor dos serviços e que falha em explicar porque as empresas se movem diretamente da fase exportadora para fases mais avançadas como a

criação de subsidiárias de produção. Moraes (2008) afirma que modelo não aborda os licenciamentos, aquisições e alianças estratégicas e, acrescenta que, com a crescente globalização, as distâncias psíquicas têm sido reduzidas. Assim sendo, algumas empresas exportam para países com distâncias psíquicas maiores devido a diversos fatores determinados pelo ambiente.

No decurso de todo o trabalho de pesquisa sobre o estudo de caso, foi possível perceber que o modelo que mais se adapta à realidade da Adega Cooperativa de Vila Real é o modelo de Uppsala. Verificou-se que a Adega é uma PME, cujo processo de internacionalização se contextualiza dentro dos padrões teóricos do modelo de Uppsala. Esta empresa encontra-se ainda numa fase relativamente inicial, mais concretamente, numa fase em que a exportação é frequente, tendo um agente como intermediário em cada mercado.

2.5.3. Teoria das Redes Industriais

Jan Johanson e Lars-Gunnar Mattsson (1988) partem da ideia central que os mercados industriais são constituídos por redes de relacionamentos entre empresas. A teoria das redes defende que as empresas necessitam de desenvolver as suas relações comerciais com outras empresas. Neste sentido, a Teoria das Redes é uma evolução natural do pensamento teórico da Escola Nórdica (Hilal e Hemais, 2003). As forças e fatores competitivos, existentes nas empresas com um elevado grau de internacionalização, criam um padrão heterogéneo de oportunidades de entrada noutros mercados, que levará a que empresa consiga escolher de forma mais eficiente as suas estratégias e modos de entrada nos seus mercados de destino.

Neste prisma, a internacionalização pode estar diretamente relacionada com o desenvolvimento de posições de uma empresa face a empresas pertencentes a redes estrangeiras. As interações entre os atores influenciam diretamente todo o processo de decisão estratégica de abordagem a determinado mercado, na medida em que o contacto entre os agentes em “rede” leva à criação de fatores importantes, subjacentes ao processo de internacionalização (Hilal e Hemais, 2003).

O grau de internacionalização da rede é diretamente proporcional ao grau de internacionalização dos parceiros que constituem a rede. Por exemplo, quanto maior for o nível de internacionalização de determinadas empresas maior será o grau de

internacionalização da rede onde essas empresas se inserem e, com isso, influenciam de forma determinante todo o processo de internacionalização.

A teoria sustenta que a quantidade e a força das relações entre as diferentes partes dessa rede permitem o desenvolvimento do processo de internacionalização das empresas nos mercados externos onde estão inseridas, aumentando a interação local através de unidades de produção ou sucursais. Esta interação pode ocorrer através de três caminhos diferentes: através do desenvolvimento de relacionamentos com agentes em novos países (extensão internacional); através do aumento do compromisso em redes estrangeiras já estabelecidas (penetração); através da integração das suas posições em redes de vários países (penetração internacional) (Chetty e Holm, 2000).

Entre algumas críticas a esta teoria, Chetty e Holm (2000) referem que os autores excluem a influência de alguns fatores externos que levam as empresas a internacionalizar-se e que a teoria não explica as maneiras como as empresas poderiam superar os problemas, que surgem durante a internacionalização, através das relações estabelecidas nas suas redes.

2.6. Teorias do Investimento Direto Estrangeiro

2.6.1. Teoria das Vantagens Competitivas

A Teoria das Vantagens Competitivas, desenvolvida por Porter (1990), defende, essencialmente, que o tipo de estratégia desenvolvida pelas empresas pode influenciar diretamente o seu sucesso competitivo. A partir do momento em que uma empresa possui um conjunto de características que a destaca em relação a outras, pode afirmar-se que a empresa possui vantagem competitiva sobre as demais. Tal como Porter (1996) afirma, uma empresa só consegue superar os seus rivais se conseguir estabelecer uma diferença que consiga preservar.

Segundo Porter (1990), o nível de competitividade de um determinado país está diretamente relacionado com o grau de competitividade das suas empresas. Para analisar a competitividade de um determinado país, o autor desenvolveu o modelo da vantagem competitiva das nações. Este modelo refere quatro fatores que influenciam as vantagens competitivas de uma nação. Os fatores são: fatores de produção; condições de procura; indústrias relacionadas e de suporte; estratégia, estrutura e rivalidade empresarial. A boa

conjugação destes fatores influencia positivamente a capacidade inovadora das empresas e indústrias de determinado país e por sua vez a competitividade deste.

A inovação é o fundamento para as empresas conseguirem alcançarem a vantagem competitiva nos seus produtos. Através das novas tecnologias é possível desenvolver produtos de elevado pendor tecnológico que permitem às empresas competirem nos mercados internacionais com vantagens comparativas, competindo com maior qualidade e eficiência, dois dos fatores centrais nos processos de internacionalização das empresas. As empresas entenderam que, a melhor forma de consolidarem os seus processos de internacionalização é apostarem na inovação para assim conseguirem novos modos de produção, aperfeiçoamentos no *design* dos produtos e uma nova abordagem no *marketing*, desenvolvendo uma estratégia de venda dos produtos orientada para as vantagens competitivas (Porter, 1990).

Assim, as empresas que pretendam iniciar o seu processo de internacionalização deverão fazê-lo a partir de áreas de negócio e de linhas de produtos em que possuam fortes vantagens competitivas, de forma a garantir o sucesso competitivo internacional (Porter, 1998 citado por Martins, 2011).

Uma das principais críticas a esta teoria é o fato desta apenas se basear no IDE e não explicar os outros modos de entrada. Lazonick (1993) também critica esta teoria, argumentando que a rivalidade por si só não estimula a inovação nas empresas.

2.6.2. Teoria da Internalização

A Teoria de internalização foi desenvolvida por Buckley e Casson (1976) e, mais tarde, por Rugman (1979). Trata-se de uma teoria que visa explicar porque o IDE deve ser exercido com base no investimento de controlo de propriedade (*ownership*), o que permite uma maior monitorização do investimento realizado nos mercados externos.

Teoricamente, todos os investimentos realizados com base no conhecimento intangível são baseados na eficiência. Desta forma, a vantagem do conhecimento surge de uma explicação dos custos económicos da transação, pelo que é necessário ter atenção às externalidades, como por exemplo a natureza do conhecimento de mercado, para conseguir desenvolver uma estratégia de internacionalização com base na hierarquia de uma empresa, visando eliminar as falhas de mercado. É necessário ter em atenção a existência de outro tipo de externalidades como a vantagem da marca,

habilidades de gestão e as capacidades organizacionais, bem como a eficiência que contribuirá para a criação de valor. Em suma, a teoria da internalização defende que os custos económicos inerentes a uma transação por via de IDE podem ser internalizados pelas empresas como forma de racionalizar custos operacionais e aumentar a otimização e eficiência nos mercados externos (Rugman, 2010).

Segundo Buckley (1988), esta teoria baseia-se em dois axiomas fundamentais: em primeiro lugar as empresas escolhem a localização mais barata para cada atividade que efetuam e, em segundo lugar, a empresa cresce internalizando mercados até ao ponto em que os benefícios da internalização compensem os custos.

Para Buckley e Casson (2011) a unidade básica de análise deste modelo teórico é a economia global e, mais especificamente, a distinção entre as indústrias. Entre cada indústria, podemos distinguir diferentes tipos de produtos finais, e para cada produto final, podemos identificar uma cadeia de abastecimento que é responsável por abastecer o mercado. A partir de uma única perspetiva, a teoria faz uma análise dos recursos existentes pela empresa e analisa os pontos centrais para que as empresas possam conseguir uma especialização das suas atividades com o máximo de eficiência possível.

O reconhecimento objetivo das imperfeições no mercado global que impedem o investimento internacional e o funcionamento eficiente do comércio estão na essência da teoria da internalização. Resumidamente, o que esta teoria afirma é que as empresas realizam internamente as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente, aproveitando-se das oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos.

As críticas feitas a esta teoria também apontam o fato de que esta explica o IDE mas não explica os outros modos de entrada. Para Morgan e Katsikeas (1997), esta teoria tem a empresa multinacional como a sua unidade de análise e acaba por excluir todo o processo que precedeu a chegada a esse nível de internacionalização.

2.6.3. Teoria Eclética

A Teoria Eclética, desenvolvida por Dunning (1980 e 2000) procura explicar o processo de internacionalização das empresas com base no investimento estrangeiro. Esta teoria assenta em três fatores que explicam as atividades comerciais internacionais das EMN (empresas multinacionais). São eles as vantagens de propriedade (*ownership* - O), as vantagens de localização (*Location* - L), e as vantagens de internalização (*Internalization* - I).

As vantagens de propriedade implicam um maior controlo dos recursos utilizados no estrangeiro, permitindo que as competências da empresa sejam um fator diferenciador face aos seus concorrentes diretos. Desta feita, as competências desenvolvidas na empresa-mãe são, posteriormente, transmitidas às respetivas subsidiárias. Relativamente à localização, verifica-se que a empresa também investe na internacionalização com o intuito de conseguir as vantagens de localização que um determinado local lhe oferece para o desenvolvimento do seu negócio. Os ganhos provenientes dos fatores responsáveis pela produção interna apresentam-se mais vantajosos que os resultantes do recurso ao mercado.

Esta teoria sugere que as EMN desenvolvem vantagens competitivas no mercado doméstico, e em seguida, transferem-nas para o exterior, para países específicos (onde se verificam as vantagens de localização - L) através do IDE (Dunning, 2001; Rugman, 2010).

Para Dunning (2000), nos termos do paradigma eclético, a configuração precisa dos parâmetros OLI, voltados para uma empresa, e a resposta da empresa a essa configuração podem variar bastante. Em particular, esta conjugação vai refletir: as características económicas e políticas do país ou da região das empresas investidoras e do país ou região em que estão a procurar investir; a indústria e a natureza da atividade de valor acrescentado em que as empresas estão envolvidas; as características de cada empresa investidora, incluindo os seus objetivos e estratégias na procura desses objetivos; e a razão para efetuar o IDE.

Assim, o paradigma eclético explica o IDE com base numa análise das *performances* de internacionalização das EMN. O investimento nos mercados externos só é exequível quando verificada a conjugação específica destes três tipos de vantagens.

Em termos de limitações, desta teoria, pode-se referir o fato desta apenas se concentrar nas empresas multinacionais, excluindo as empresas de menor dimensão. Alguns autores também criticam uma certa redundância das três vantagens apresentadas. Um destes autores é Itaki (1991) que conclui que as vantagens de propriedade (O) são redundantes visto que estas podem ser classificadas, de forma lógica, como vantagens de internalização (I) que foram desenvolvidas ao longo do tempo.

2.7. Modelo de Ansoff

Um dos fatores mais importantes que uma empresa deve ter sempre em conta é a análise estratégica do mercado. Para ajudar a fazer essa análise, Ansoff (1965) desenvolveu uma ferramenta de planejamento estratégico para determinar possíveis oportunidades de crescimento para empresa nos mercados.

A matriz de Ansoff tem como foco principal mostrar a expansão de produtos e mercados com o objetivo de criar oportunidades de crescimento para as empresas. Esta matriz divide-se em quatro elementos resultantes da combinação de produtos atuais/novos e mercados atuais/novos. Esses elementos fornecem quatro estratégias distintas para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Como podemos ver na figura 2 as quatro estratégias são: a penetração de mercado, o desenvolvimento de mercado, o desenvolvimento de produto e a diversificação.

Figura 2 - Matriz de Ansoff

		Produto	
		Atuais/Existentes	Novos
Mercado	Atuais/Existentes	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produtos
	Novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1965).

A penetração de mercado é uma estratégia considerada de baixo risco. Segundo esta estratégia, a empresa tenta crescer atuando nos mesmos segmentos de mercado e mantendo os mesmos produtos/serviços, tentando conquistar clientes da concorrência com o objetivo de aumentar a sua quota de mercado.

Na estratégia de desenvolvimento de mercado o foco da empresa está em tentar direcionar os produtos existentes para novos segmentos de mercado. Esta é uma estratégia arriscada porque se foca na entrada em novos mercados.

A estratégia de desenvolvimento de produtos define que o foco da empresa está no desenvolvimento de novos produtos para introduzir nos mercados existentes. A empresa tenta crescer apresentando novos produtos nos mercados onde já se encontra.

A diversificação é a estratégia mais arriscada de todas. Segundo esta estratégia, a empresa cria novos produtos para introduzir em novos mercados. A empresa entra em algumas áreas de negócio que não estão na mesma cadeia de operações. Normalmente quando esta estratégia é seguida a empresa aposta na inovação e numa boa estratégia de comunicação para ganhar credibilidade e notoriedade (Mintzberg *et al.*, 2006).

2.8. Modo de Entrada nos Mercados Internacionais

Uma empresa que procura entrar num mercado externo deve, necessariamente, fazer uma importante decisão estratégica sobre qual o modo de entrada a usar nesse mercado. A seleção do modo de entrada é uma decisão estratégica muito importante, quiçá crítica, para garantir o sucesso da empresa no mercado onde pretende atuar (Agarwal e Ramaswami, 1992).

Cabe à empresa a tarefa de analisar com cuidado todos os prós e os contras antes de partir para a internacionalização. Os modos de entrada nos mercados externos são vários pelo que a empresa deve decidir qual ou quais os modos que pretende escolher de acordo com o mercado-alvo, o risco, os possíveis benefícios, os recursos disponíveis e os objetivos da empresa. Isto porque, os modos de entrada variam significativamente não só relativamente aos custos que as empresas têm de suportar (custos de investimento, custos de operações, custos de oportunidade, riscos, etc.) mas também aos benefícios fornecidos às empresas (Sharma e Erramilli, 2004).

Tal como refere Ferreira *et al.* (2011b), no processo de internacionalização, os modos de entrada constituem-se como um fator importante na abordagem aos diversos mercados. Neste contexto, existem diversas abordagens relativamente aos modos de entrada, desde o processo exportador até às modalidades relativas ao IDE.

No início de um processo de internacionalização, verificam-se duas fases distintas: em primeiro lugar ocorre a deteção de uma oportunidade de negócio num mercado externo onde existam as condições de sucesso; em segundo lugar, a seleção dos modos para explorar essa oportunidade detetada (Ferreira *et al.*, 2011a). Neste caso, a oportunidade pode desenvolver-se por via de exportação (processo com menos custos

de investimento e menos riscos associados) ou através do investimento direto. Em função das variáveis analisadas (localização, necessidade de investimento, análise do risco, análise dos custos envolvidos, ...), cada empresa optará por apostar na modalidade de entrada nos mercados externos que lhe for estrategicamente mais conveniente.

Na tabela 3, que se segue, apresentam-se as vantagens e as desvantagens dos vários modos de entrada, em função do seu grau de internacionalização e do risco das empresas que decidem apostar, pela sua expansão, nos mercados externos.

Tabela 3 - Modos de entrada nos mercados internacionais

Modo de entrada	Vantagem	Desvantagem	Grau de internacionalização
Exportação	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade inexistente ou nula de investimento; Riscos mínimos; Maior capacidade de flexibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Elevados custos de transporte; Difícil acesso a determinados mercados preservados; Falta de controlo; Custos de agência. 	Reduzido
Licenciamento	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de Investimento nula ou reduzida; Acesso a mercados preservados; Remunerações médias. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de controlo; Risco de vulgarização de <i>know-how</i>; Dificuldade de cumprimento dos requisitos; Custos de adaptação. 	Reduzido
Franchising	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de Investimento nula ou reduzida; Exigente controlo de custos; Conhecimento do mercado local; Remunerações elevadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de controlo; Exigente auxílio contínuo; Dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes; Necessita que a imagem e o conceito de negócio sejam adaptáveis a diferentes culturas. 	Reduzido
Acordos Contratuais	<ul style="list-style-type: none"> Investimento nulo ou baixo; Acesso a mercados preservados; Benefício da transferência do <i>know-how</i>; Partilha de riscos e recursos; Rápida penetração. 	<ul style="list-style-type: none"> Provável carência de cooperação e confiança entre colaboradores; Negociações detalhadas; Possível pérfida escolha do parceiro; Período limitado; Risco de divulgação de <i>know-how</i>. 	Médio
Joint Ventures	<ul style="list-style-type: none"> Novas aptidões e experiências; Divisão de riscos, recursos e custos; Acesso recursos especializados; Acesso a novos mercados com menor investimento; Compromisso de ambas as partes; 	<ul style="list-style-type: none"> Parceiros com possível diferença de objetivos; Possível mudança da orientação estratégica do parceiro; Forte investimento; Possíveis desequilíbrios entre os parceiros; Diferentes estratégias de gestão e da própria cultura; 	Elevado
Construção de raiz (IDE)	<ul style="list-style-type: none"> Controlo total; Eliminação de conflitos; Risco de divulgação de <i>know-how</i> baixo; Organização estratégica entre a subsidiária e a empresa-mãe. 	<ul style="list-style-type: none"> Elevado custo iniciais; Processo vagaroso; Risco de expropriação. 	Elevado
Aquisição (IDE)	<ul style="list-style-type: none"> Controlo total; Fácil penetração; Experiência do mercado Marca previamente estabelecida; 	<ul style="list-style-type: none"> Elevado custo; Necessidade de contextualizar os negócios existentes; Problemas de comunicação; Diferença de cultura. 	Elevado

Fonte: Elaboração própria com base em Fernandes (2014), Ferreira *et al.* (2011b) e Martins (2011).

Relativamente à **exportação**, as empresas, antes de optarem pela via da exportação, necessitam de possuir um produto de qualidade, que tenha êxito comercial no seu mercado doméstico (Westood, 2013). A exportação é um dos modos de entrada mais utilizados, visto ser dos que menos necessita de investimento de capital e, permitir às empresas uma maior capacidade de investimento, embora a empresa deixe de ter o controlo total sobre todas as operações do processo exportador.

Existem dois tipos de exportação: a exportação direta, onde a empresa controla as operações de exportação em vez de delegar noutras empresas ou organizações (privadas ou públicas) localizadas no país de origem da exportação; de forma oposta, a exportação indireta consiste na delegação, por parte da empresa, das operações de exportação noutras entidades, ou seja, os produtos da empresa são transferidos para os mercados externos através de outras empresas, designadas de “intermediários”, localizados no país de origem. A maioria das empresas opta pela exportação direta, que pode ser realizada através do país de origem ou de um intermediário que opera nos mercados internacionais.

O **licenciamento** surge nos mercados externos quando existe da parte da empresa emitente um grande conhecimento técnico ou tecnológico e decide vender ou concessionar esse conhecimento (Fernandes, 2014). A grande vantagem do licenciamento é permitir às empresas o acesso a mercados mais restritos, para além do fato de também não existir uma grande capacidade de investimento. Uma das desvantagens deste modo de entrada é o fato da possibilidade de “fuga” do conhecimento gerado (*know-how*) para empresas concorrentes.

O **franchising** ou, em português, franquia, é um modelo de licenciamento mas aplicado, principalmente, ao setor dos serviços. É um modelo de atividade que tem como objetivo transferir conhecimentos, práticas e uso de marca sobre determinado modelo de negócio. Neste modelo, o dono da marca (franquiador) recebe da empresa franquiada um determinado valor (franquia) periódico (pode ser mensal mas, maioritariamente, essa franquia é anual) que é definido de forma proporcional ao desenvolvimento quantitativo do negócio (Fernandes, 2014).

Relativamente aos **acordos contratuais**, estes são designados por Root (1994, p.27) como “associações de longo prazo sem participação de capital entre uma empresa internacional e uma empresa do mercado-alvo externo, envolvendo a transferência de tecnologia e/ou capacidades da primeira para a segunda empresa”. Neste caso, temos o

exemplo do licenciamento, dos contratos de investigação e desenvolvimento, das alianças estratégicas e outros acordos.

Uma *joint venture* consiste na participação de mais do que uma empresa, num negócio que geralmente é constituído por uma entidade empresarial distinta onde existe partilha do respetivo património, lucros e risco. A situação típica que se verifica neste modo de entrada “é a de cooperação entre uma empresa multinacional e uma empresa local: a primeira fornece a tecnologia (*know-how* produtivo) e eventualmente a ligação a mercados externos, enquanto a segunda garante sobretudo o domínio do mercado local e o conhecimento específico do país. A participação no capital pode ser do tipo 50%-50% ou assimétrica com qualquer uma das partes a assumir o controlo da gestão” (Martins, 2011, p. 85).

O **Investimento Direto Estrangeiro (IDE)** traduz-se num nível mais avançado do grau de internacionalização das empresas. Existem, de acordo com Ferreira *et al.* (2011b), dois grandes tipos de IDE:

- Os **investimentos de raiz**, conhecidos por *greenfield*, são entendidos como “a forma de expansão internacional de maior compromisso de recursos, em que a empresa cria uma nova subsidiária no estrangeiro” (Ferreira *et al.*, 2011b, p.59). A empresa internacional possui, desta forma, um risco mais elevado de exposição ao mercado externo de destino mas, possui uma maior capacidade de decisão e de controlo das operações, assumindo uma maior capacidade de implementar as decisões na sua estratégia de internacionalização. O investimento de raiz é encarado quando uma empresa decide investir para construir uma nova unidade empresarial, sede, unidade administrativa ou centro de *marketing* num dado país, em vez de adquirir as empresas existentes e potencialmente concorrentes.

- As **aquisições** assumem o investimento direto na propriedade total ou parcial de uma empresa num mercado externo. As aquisições são operações onde uma empresa consegue adquirir parte ou a totalidade do capital de outra empresa. Numa aquisição internacional, as empresas adquirente e adquirida são de países diferentes. Este modo de entrada permite que as empresas possam obter a diversificação quando uma dada empresa não possui determinadas competências, proporcionando mais rapidez e eficiência nos processos de produção no exterior (Ferreira *et al.*, 2011b).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia adotada na aproximação empírica contida neste relatório. A metodologia é utilizada para explicar de forma rigorosa os procedimentos desenvolvidos durante o trabalho de investigação académica. No presente relatório de estágio, decidiu-se pela abordagem qualitativa com base no método de estudo de caso. O presente estudo de caso foca-se, sobretudo, na experiência de internacionalização da Adega Cooperativa de Vila Real.

3.1. Metodologia qualitativa

Os investigadores devem escolher o método a utilizar no seu trabalho académico de acordo com a natureza do fenómeno investigativo, as questões de investigação a abordar e a respetiva estrutura de obtenção dos resultados esperados com a metodologia escolhida, tendo à sua escolha duas principais abordagens, designadamente, a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa.

No caso particular deste relatório de estágio, decidiu-se que a metodologia que mais se adequava à investigação era a metodologia qualitativa. Os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivos, capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenómenos em estudo (Neves, 1996).

Segundo Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa possui cinco características fundamentais que são: na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, sendo o investigador o instrumento principal; a investigação qualitativa é descritiva; os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos; os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva; o significado é de importância vital na abordagem qualitativa.

Recorrendo à metodologia qualitativa, de forma a avançar-se com uma melhor interpretação da internacionalização do setor vitivinícola português, analisa-se, neste relatório de estágio, um exemplo de uma empresa deste setor e a sua experiência de internacionalização.

3.1.1. Estudo de caso e objeto de estudo

Na ótica de Coutinho e Chaves (2002), a característica que melhor identifica e distingue o estudo de caso é o fato de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o “caso”.

Um estudo de caso é uma metodologia científica, com um carácter indutivo que se baseia nas características da realidade a analisar e que depende dos dados. Adotando um enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas. A observação tem um papel essencial no estudo de caso e é frequentemente combinada com a entrevista (Godoy, 1995).

No caso específico deste relatório de estágio, decidiu-se que o estudo de caso era a metodologia apropriada para estudar de forma mais pertinente o objeto de estudo. Tendo em conta o tema desenvolvido no presente trabalho, o estudo de caso pode-nos fornecer um exemplo da realidade que se vive nas empresas do setor vitivinícola português e mais especificamente do seu processo de internacionalização. No entanto, apesar de ser um exemplo real de uma empresa deste setor, não devemos tirar conclusões generalizadas a partir das informações e da análise deste objeto de estudo. Uma vez que se trata apenas de um exemplo, não existem amostras suficientes que permitam partir para uma conclusão generalizada.

Assim sendo, o objeto de estudo da investigação é a Adega Cooperativa de Vila Real, mais particularmente o seu processo de internacionalização. Com a análise de todos os dados recolhidos sobre este objeto de estudo pode-se assim apresentar o tema de uma perspetiva mais prática, apresentando um exemplo real.

3.1.2. Recolha de Dados

Quando um investigador parte para a recolha de dados, este deve ter em consideração o objeto de estudo de forma a escolher e dar maior importância aos métodos de recolha de dados que mais se adequam ao caso específico. A entrevista, a observação e a revisão de documentos são os métodos de recolha de dados que mais se destacam.

Num determinado momento da pesquisa o objetivo do pesquisador passa por conseguir informações ou coletar dados que não seriam possíveis somente através da

pesquisa bibliográfica e da observação. Uma das formas que complementa esta coleta de dados é a entrevista (Boni e Quaresma, 2005). A entrevista é das fontes primárias de investigação privilegiada neste estudo, podendo-se afirmar que a seleção do tipo de entrevista a realizar é bastante importante para a recolha das informações pretendidas e para a obtenção das respetivas conclusões posteriores.

Geralmente, os três tipos de entrevista mais utilizados são: entrevista aberta, entrevista estruturada e entrevista semiestruturada. Uma vez que as entrevistas abertas são bastante informais, levando a respostas muito amplas e que, as entrevistas estruturadas levam a respostas bastante fechadas, o tipo de entrevista escolhido para o presente estudo de caso foi a entrevista semiestruturada visto que este tipo de entrevistas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto (Boni e Quaresma, 2005).

Desta forma, no caso específico da presente investigação, que incide sobre o estudo de caso da internacionalização dos vinhos da Adega Cooperativa de Vila Real, destaco como fonte primária de investigação a entrevista semiestruturada realizada (consultar o anexo 1), que foi muito importante para a obtenção das principais conclusões sobre o estudo de caso especificado. Esta entrevista foi realizada no dia 8 de Junho de 2015 ao diretor de *marketing* da Adega (responsável também por toda a parte de internacionalização da Adega), nas instalações da Adega Cooperativa de Vila Real, em Vila Real. Relativamente às fontes secundárias utilizadas, recorreu-se a documentação interna da empresa, a artigos de jornais e ao sítio da Adega.

4. O SETOR VITIVINÍCOLA

O presente capítulo visa fazer uma breve análise do setor vitivinícola. Para melhor se compreender a realidade deste setor, irá proceder-se a uma análise progressiva, com a apresentação de alguns dados estatísticos, desde a visão do setor vitivinícola mundial, passando pela visão do setor a nível nacional e, culminando com uma análise do setor na região específica do Douro, onde se enquadra a empresa em estudo neste trabalho.

4.1. O setor vitivinícola mundial

O setor vitivinícola mundial registou nos últimos anos um progresso devido ao aumento do investimento nas vinhas e na melhoria da qualidade na produção dos vinhos. Ao nível do consumo, de acordo com a Organização Internacional do Vinho e da Vinha (OIV, 2014), desde a crise de 2008, o consumo mundial parece ter, no geral, estabilizado.

Na última década o mercado internacional assistiu a uma profunda revolução originada, substancialmente, pela redução da superfície plantada nos principais produtores mundiais, como, por exemplo, a França ou a Itália. Por outro lado, registou-se um aumento da aposta na qualidade de vinho produzido, o que significa que se deu uma maior preferência à qualidade em detrimento da quantidade, permitindo desta forma aumentar o preço médio das garrafas vendidas a nível internacional e assim aumentar o valor acrescentado do vinho.

O setor do vinho é, por natureza, um setor de produção e de atividade económica bastante competitivo. Neste contexto, o recente aumento do enoturismo, com as pessoas a viajar para diferentes regiões para visitar e provar diferentes vinhos, apresenta-se como uma oportunidade para as empresas do setor do vinho ganharem novos clientes em mercados menos explorados e aproveitar o seu *feedback* para ampliar as suas vendas nesses países (Sheridan *et al.*, 2009).

4.1.1. O consumo e produção mundial de vinho

A quantidade de vinho produzido e consumido sofrem constantes evoluções e é necessário que os agentes do setor vitivinícola estejam atentos a estas. As tabelas 4 e 5 indicam as evoluções verificadas relativamente à produção e ao consumo a nível global.

Tabela 4 - Consumo de vinho a nível mundial (milhares de hl)

Consumo de vinho (milhares de hl)					
		2009	2013	Var. %	Quota
1	França	30.215	27.614	-9%	11,2%
2	EUA	27.250	30.929	14%	12,5%
3	Itália	24.100	21.091	-12%	8,6%
4	Alemanha	20.224	18.712	-7%	7,6%
5	China	14.514	23.487	62%	9,5%
6	Reino Unido	12.680	13.228	4%	5,4%
7	Rússia	10.368	13.338	29%	5,4%
8	Espanha	11.271	7.624	-32%	3,1%
9	Argentina	10.342	8.824	-15%	3,6%
10	Austrália	5.120	5.567	9%	2,3%
11	Portugal	4.515	5.048	12%	2,0%
12	Canadá	4.121	4.536	10%	1,8%
	Outros	68.581	66.479	-3%	27%
	Total Mundial	243.301	246.477	1%	100%

Fonte: OIV (2013) citado por ViniPortugal.

Tabela 5 - Produção de vinho a nível mundial (milhares de hl)

Produção de vinho (milhares de hl)					
		2009	2013	Var. %	Quota
1	Itália	47.314	44.900	-5%	16,0%
2	França	46.269	42.300	-9%	15,1%
3	Espanha	36.093	40.000	11%	14,2%
4	EUA	21.965	22.000	0%	7,8%
5	China	12.800	14.025	10%	5,0%
6	Argentina	12.135	14.984	23%	5,3%
7	Austrália	11.784	13.500	15%	4,8%
8	Chile	10.093	12.821	27%	4,6%
9	África do Sul	9.986	10.954	10%	3,9%
10	Alemanha	9.228	9.011	-2%	3,2%
11	Rússia	7.126	6.694	-6%	2,4%
12	Portugal	5.868	6.740	15%	2,4%
	Outros	41.566	43.021	4%	15,4%
	Total Mundial	272.217	280.950	3%	100%

Fonte: OIV (2013) citado por ViniPortugal.

Analisando a tabela 4, percebemos claramente que, no que diz respeito ao consumo de vinho (em hl), os Estados Unidos da América (EUA) ultrapassaram a França, que detinha o 1º lugar em 2009, e, assim sendo, passaram a ser os maiores consumidores de vinho em 2013. É também de destacar o fato da China ter passado do 5º país que mais vinho consumia no mundo para 3º, com uma subida de 62% em 2013 em comparação ao ano de 2009, algo que demonstra o crescente interesse deste país por este tipo de produto. Outro ponto a destacar da análise desta tabela é o fato de Portugal se encontrar em 11º lugar, sendo desta forma o 11º país que mais vinho consome no mundo.

De acordo com a tabela 5, verificamos que o maior produtor de vinho (em hl) do mundo é a Itália que, apesar da pequena queda de produção entre os anos de 2009 e 2013, consegue ainda deter 16% do total da produção mundial de vinho. Também conseguimos perceber que a França e a Espanha são dos maiores produtores mundiais, com valores relativamente próximos dos valores de produção da Itália, sendo que os 3 países juntos detêm 45,3% da produção mundial de vinho, ou seja, estes 3 países produzem cerca de metade do total de vinho produzido a nível mundial. No que diz respeito a Portugal, em 2009, ocupava o 12º lugar. No entanto, em 2013, conseguiu ultrapassar a Rússia e tornar-se o 11º país que mais vinho produz a nível mundial, com cerca de 2,4% do total de produção a nível mundial.

4.1.2. A importação e exportação mundial de vinho

O comércio internacional de vinho reflete a importância deste setor para as economias de muitos países, onde se verifica uma maior predominância de alguns que se destacam como principais exportadores mundiais e outros como maiores importadores a nível global. Para entender melhor esta realidade importa analisar os dados apresentados nas tabelas 6 e 7.

Tabela 6 - Maiores importadores a nível mundial (milhões de €)

Maiores importadores (milhões de €)					
		2009	2013	Var. %	Quota
1	EUA	3.004	4.135	37,7%	15,5%
2	Reino Unido	3.617	3.733	3,2%	14,0%
3	Alemanha	1.989	2.539	27,6%	9,5%
4	Canadá	1.050	1.525	45,2%	5,7%
5	Japão	774	1.191	53,9%	4,5%
6	China	328	1.172	257,3%	4,4%
7	Bélgica	904	1.044	15,6%	3,9%
8	Suíça	729	953	30,8%	3,6%
9	Rússia	458	925	102,0%	3,5%
10	Holanda	826	846	2,3%	3,2%
11	Hong Kong	373	845	126,8%	3,2%
12	França	527	653	24,0%	2,5%
	Outros	4.798	7.070	47,4%	26,4%
	Total Mundial	19.375	26.633	37,5%	100%

Fonte: TradeMap (2014) citado por ViniPortugal.

Tabela 7 - Maiores exportadores a nível mundial (milhões de €)

Maiores exportadores (milhões de €)					
		2009	2013	Var. %	Quota
1	França	5.515	7.861	43%	30,2%
2	Itália	3.524	5.041	43%	19,4%
3	Espanha	1.897	2.582	36%	9,9%
4	Chile	990	1.423	44%	5,5%
5	Austrália	1.292	1.340	4%	5,2%
6	EUA	630	1.174	86%	4,5%
7	Alemanha	733	1.013	38%	3,9%
8	Nova Zelândia	457	769	68%	3,0%
9	Portugal	547	725	32%	2,8%
10	Argentina	457	668	46%	2,6%
11	África do Sul	510	654	28%	2,5%
12	Reino Unido	359	528	47%	2,0%
	Outros	1.474	2.221	50,7%	8,5%
	Total Mundial	18.387	25.998	41,4%	100%

Fonte: TradeMap (2014) citado por ViniPortugal.

Fazendo a análise da tabela 6, conseguimos perceber que os EUA e o Reino Unido são os maiores importadores de vinho (em milhões de €) a nível mundial, sendo que, juntos, são responsáveis por cerca 29,5% do total de importações. Outro fato que podemos retirar desta análise é que a China teve um aumento significativo nas suas importações de vinho num curto espaço de tempo, sendo, em 2013, o 6º país que mais importa vinho. As importações chinesas aumentaram 257,3% de 2009 para 2013. Outro

país que também aumentou bastante as suas importações foi a Rússia, que aumentou para mais do dobro as suas importações.

Segundo a tabela 7, a França é a maior exportadora mundial de vinho (em milhões de €) possuindo cerca de 30,2% do total de exportações de vinho a nível mundial, ou seja, a França é responsável por quase um terço das exportações de vinho no mundo, seguida pela Itália, com 19,2%. Outro ponto que merece ser destacado é o fato dos maiores exportadores mundiais terem todos aumentado as suas exportações em mais de 25% em 2013 face ao ano de 2009, com a exceção da Austrália, o que demonstra um crescimento claro da exportação deste produto.

Verificando a situação de Portugal, vemos que Portugal se encontra em 9º lugar, depois de ter caído 1 lugar em relação a 2009, no entanto, é de destacar que Portugal é um dos maiores exportadores de vinho a nível mundial e, apesar da queda, Portugal aumentou as suas exportações de vinho em 32% em 2013, face a 2009.

De destacar também que, tanto na quantidade total de importações a nível mundial como na quantidade de exportações, houve um aumento substancial de 2009 para 2013. Neste contexto, verifica-se que novos mercados emergiram e tornaram-se referências mundiais ao nível da importação do vinho, tal como é o caso do mercado chinês e russo, permitindo a abertura a uma nova dinâmica na procura e fazendo com que os mercados “tradicionais” deixassem de ser as únicas opções para os maiores exportadores.

Num momento em que os mercados tradicionais, sobretudo o mercado europeu, atravessaram um período de elevada redução da procura devido aos efeitos negativos da crise económica e financeira internacional, a explosão destes mercados emergentes permitiu um equilíbrio da procura mundial de vinho, permitindo que o nível de consumo mundial de vinho tenha aumentado de 2009 para 2013. Não fossem estes mercados emergentes, o consumo mundial de vinho de 2009 para 2013 registaria uma diminuição.

4.2. O setor vitivinícola português

O setor vitivinícola português seguiu a tendência de internacionalização que o setor do vinho a nível mundial foi forçado a seguir de forma a manter a competitividade e desta forma sobreviver. Os produtores nacionais de vinho estão inseridos num setor extremamente competitivo, onde os seus concorrentes oriundos de países

tradicionalmente produtores (como é o caso da França, Itália ou Espanha) apostaram na produção de vinhos de qualidade para conseguir conquistar os consumidores, que são cada vez mais exigentes e sofisticados.

O vinho português nos últimos anos também seguiu essa tendência e o nosso país é atualmente um dos países que mais apostou na qualidade do produto, recebendo sucessivamente prêmios internacionais reconhecendo mérito e qualidade à produção de vinho. Os produtores nacionais foram apostando na modernização do cultivo da vinha e dos métodos de produção do vinho, porque só assim conseguem aumentar a qualidade de produção e serem mais eficientes em termos da racionalização dos custos de produção para conseguirem apresentar um produto de excelente qualidade a preços competitivos nos mercados internacionais.

Portugal apresenta-se com uma excelente variedade nas suas castas nacionais, que apresentam um alto padrão de qualidade nos vinhos que nelas são produzidos (Alberto e Ferreira, 2007), verificando-se uma excelente qualidade dos solos, dos microclimas e das condições para a produção de vinhos de grande qualidade, que nos últimos anos conseguiram reforçar as suas quotas de mercado nos mercados externo graças a esse investimento na qualidade.

Por outro lado, é de destacar a necessidade dos nossos produtores continuarem a investir na renovação das vinhas no sentido de dar continuidade à produção de vinhos de grande qualidade. A opinião de alguns especialistas é a de que o setor vitivinícola português necessita de apostar na reestruturação e de apostar na constante modernização dos processos de produção para conseguir acompanhar a constante evolução dos mercados, adaptando-se às exigências e necessidades dos consumidores, tal como refere Ferreira *et al.* (2011c).

Ao nível das vendas internacionais do vinho que são feitas, basicamente, por via da exportação, não obstante os grandes avanços que Portugal fez nesta área, Portugal necessita de apostar numa maior capacidade de conseguir chegar a novos mercados e de reforçar as suas quotas de mercado nos países onde já conseguiu níveis de mercado interessantes, uma vez que mais importante que conquistar um determinado mercado é conseguir mantê-lo.

4.2.1. As principais organizações de apoio ao setor vitivinícola

Existe uma série de organizações de cariz nacional e internacional que têm como missão apoiar os produtores de vinho português na melhoria dos processos de produção, visando uma melhoria da qualidade, e também o apoio à promoção nacional e internacional dos vinhos portugueses e de Portugal.

O Instituto da Vinha e do Vinho (IVV) é um instituto público criado em 1986, que tem como principal missão coordenar e controlar a estrutura orgânica e institucional do setor vitivinícola, auditar o sistema de certificação de qualidade e acompanhar a política vitivinícola da União Europeia (UE), tentando adequar as diretivas da UE à realidade legislativa nacional.

Outra organização, o Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto (IVDP), é um organismo central com jurisdição sobre todo o território nacional, com sede em Peso da Régua, e que dispõe ainda de um serviço desconcentrado, a delegação do Porto. Tem por missão promover o controlo da qualidade e quantidade dos vinhos do Porto, regulamentar o respetivo processo produtivo, bem como agir na proteção das denominações de origem do Douro e Porto e na promoção nacional e internacional da mais antiga região demarcada do mundo, a região duriense.

A ViniPortugal é uma associação interprofissional para a promoção dos vinhos portugueses que foi fundada em 1997. Agrupa diversas estruturas associativas e profissionais ligadas ao comércio, à produção, às cooperativas, aos agricultores, aos destiladores e às regiões demarcadas. O principal objetivo da ViniPortugal é promover a imagem de Portugal, enquanto produtor mundial de vinhos por excelência, valorizando a marca em inglês *Wines of Portugal*, num sentido nitidamente centrado para a internacionalização, contribuindo desta forma para um crescimento sustentado do volume e da imagem dos vinhos portugueses, assim como a sua qualidade e diversidade.

A nível internacional, há a Organização Internacional do Vinho e da Vinha (OIV), criada em 2001. Trata-se de uma organização internacional de cariz intergovernamental que tem como principal missão elaborar e adotar propostas de resolução de alcance geral com vista a melhorias científicas, técnicas, económicas e jurídicas no setor vitivinícola a nível mundial, e tem como preocupação primordial o acompanhamento aprofundado das principais questões técnicas e científicas no campo da vinha e do vinho. Esta é uma organização que tenta fornecer um acompanhamento junto dos governos e das organizações nacionais especializadas do setor vitivinícola,

como o caso do IVV ou do IVDP, em Portugal, no sentido de promover a melhoria das práticas de produção, visando sempre a garantia da qualidade do vinho aos consumidores.

4.2.2. A importância do setor vitivinícola em Portugal

O investimento no setor vitivinícola é cada vez mais relevante para a economia portuguesa, verificando-se que em 2013 as exportações deste setor foram superiores a 700 milhões de euros, o que representou um aumento de 2,4% face ao ano anterior (Governo de Portugal, 2014).

O investimento no setor do vinho permite não só um desenvolvimento da economia nacional graças ao aumento das exportações, mas permite um maior desenvolvimento das regiões vitivinícolas, permitindo uma valorização patrimonial e cultural da região, possibilitando a criação de maior valor acrescentado e a geração de mais empregos, tal como acontece na Região Demarcada do Douro.

De acordo com os dados da ViniPortugal (2014), em 2013, as exportações representaram 45% da produção de vinho a nível nacional, o que significou um volume de receitas de 725 milhões de euros apenas em volume de vinho exportado.

O setor do vinho em Portugal é fundamental para o crescimento das nossas exportações porque representa 11% do valor acrescentado bruto (VAB) do setor das indústrias alimentares e bebidas e também tem uma representatividade de 1,5% ao nível do valor total das exportações portuguesas. Os vinhos portugueses, de acordo com a ViniPortugal (2014), representaram, em 2013, 66% das exportações de produtos classificados como “bebidas, líquidos alcoólicos vinagres”. Tudo isto permitiu que, em 2013, Portugal assumisse a 9ª posição no *ranking* de comércio internacional de vinho e a 12ª posição enquanto produtor mundial de vinho.

A importância que os produtores e os empresários do setor deram ao investimento na qualidade do vinho português foi determinante para que os produtores nacionais conseguissem alcançar quotas de mercado em mercados importantes como a França ou em novos mercados emergentes para o vinho português, como é o caso de Angola. Em 2013, os vinhos portugueses receberam 388 prémios a nível internacional, onde 47 referiram-se a distinções de ouro ou semelhante, 38 a troféus e prémios especiais, 638 foram medalhas de ouro, 1239 de prata, 844 medalhas de bronze e 482

foram recomendações em revistas da especialidade, o que denota uma maior notoriedade internacional dos vinhos portugueses (ViniPortugal, 2014).

Segundo as informações da ViniPortugal, o setor vitivinícola nacional possui uma elevada capacidade exportadora, visto que exporta mais de 70% do que produz, levando a que este setor seja, definitivamente, um setor prioritário para Portugal. Considerando a posição de 9º no *ranking* de comércio internacional de vinho, e não negligenciando a 12ª posição relativamente aos países produtores de vinho, Portugal tem apostado bastante na exportação do seu vinho enquanto mecanismo de internacionalização deste setor de enorme importância para a economia nacional que, como referido, representou 45% do total da produção vitivinícola portuguesa em 2013.

Num momento em que as exportações são o motor do crescimento da economia portuguesa e que é através do aumento das exportações que as empresas conseguem consolidar as suas quotas de mercado e conquistar novos clientes a nível global, as empresas produtoras de vinho investem cada vez mais na promoção internacional das marcas de vinho português, o que tem permitido conquistar consumidores adicionais a nível internacional.

As empresas produtoras de vinho, sendo, na sua maioria PME, verificaram que produzir apenas para o mercado interno conduziria a uma situação de insustentabilidade das empresas. O mercado português é demasiado pequeno para a quantidade da oferta que existe e, portanto, é necessário investir na comercialização do vinho nacional no exterior, consolidando mercados considerados clientes “tradicionalistas” (como é o exemplo da França, do Reino Unido ou da Alemanha), onde a imensa diáspora portuguesa desempenha um papel fundamental ao promover e comprar vinho português. Estes mercados são o designado mercado intracomunitário, também conhecido por ser o mercado da “saudade”, aludindo-se à diáspora portuguesa que reside nesses países e que consome e promove o vinho português, como é o caso, do vinho do Douro.

4.2.3. Denominações oficiais para a classificação dos vinhos

Atualmente, os vinhos têm classificações diferenciadas, que visam dar uma garantia de certificação quanto à sua qualidade e origem, tentando dar garantia aos consumidores mas também aos demais atores que aquele vinho de determinada marca é de qualidade e é produzido de acordo com os padrões de certificação de qualidade e/ou origem estipuladas. Daqui surgem as “denominações”, como a Denominação de Origem

(DO), que se divide em Denominação de Origem Protegida (DOP) e Denominação de Origem Controlada (DOC), entre outras classificações que permitem classificar o vinho e diferenciá-lo perante os consumidores.

De acordo com o sítio do IVV (2009), a DO é aplicável a produtos (não apenas vitivinícolas) cuja originalidade e individualidade estão relacionados de forma indissociável a uma determinada região, local ou denominação tradicional, e é atribuída para identificar o produto, no caso, produto vitivinícola (essencialmente vinho). Neste âmbito, o produto pode ser um produto DOP ou DOC.

De acordo com o IVV (2009), quando se trata de um vinho DOP estamos a falar de um vinho que, de acordo com a legislação comunitária transposta para a legislação nacional, possui uma denominação que visa uma proteção do local onde é produzido. Os produtos DOP visam essencialmente assegurar aos consumidores que aquele produto é de determinado local, como, por exemplo, um vinho DOP Douro é um vinho que é produzido na Região Demarcada do Douro.

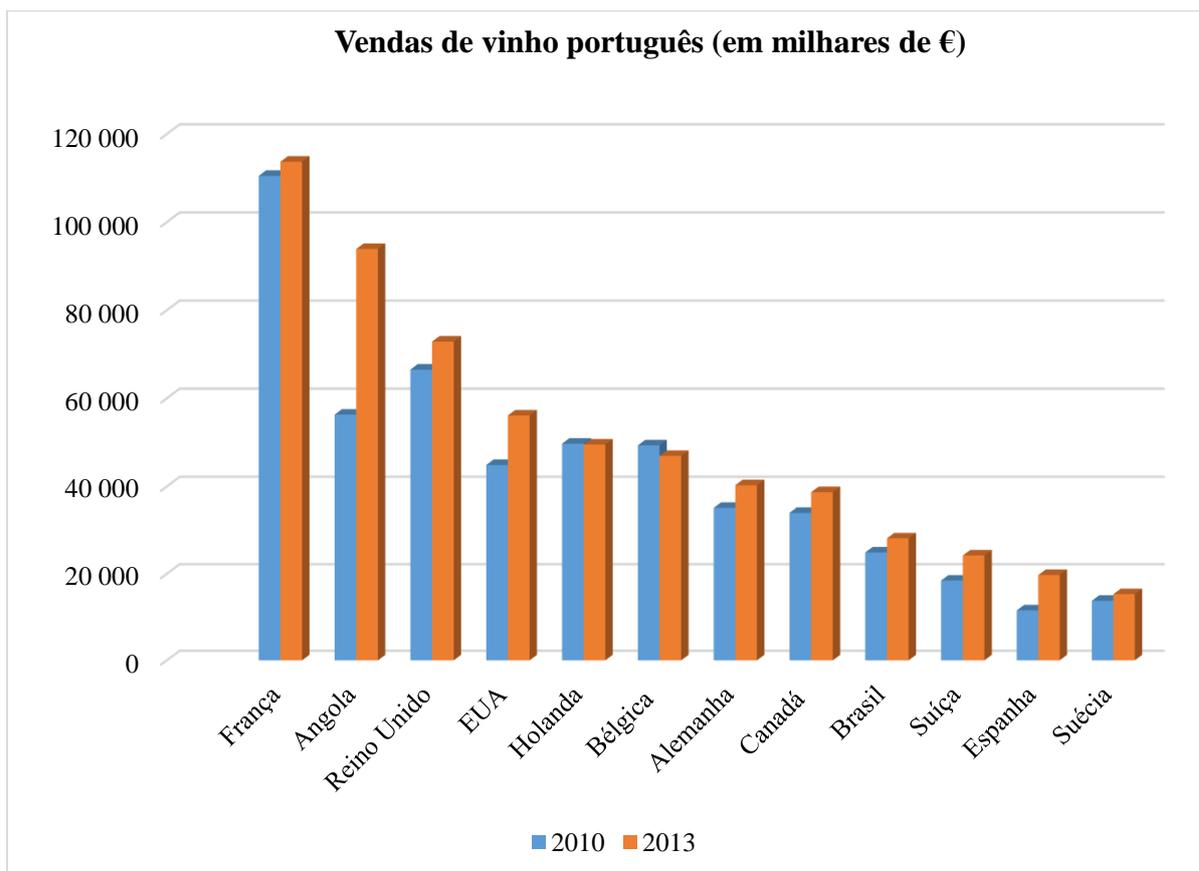
O vinho com a certificação DOC é um produto que visa certificar que a origem do produto está certificada, controlada e, na esmagadora maioria dos casos, fazem referência à DOP. Existem ainda outras denominações ou indicações que podem ser encontradas nos vinhos. É o exemplo da Indicação Geográfica (IG), que se trata de uma designação 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. Neste contexto a Indicação Geográfica Protegida (IGP) é uma 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, de acordo com o IVV (2009).

Muitas vezes surgem nos rótulos das garrafas a indicação de vinho regional. Trata-se de uma designação tradicional específica prevista para a rotulagem dos vinhos com direito a indicação geográfica, designadamente, a IGP.

4.2.4. A comercialização do vinho português nos mercados internacionais

Tal como evidenciam as figuras 3 e 4, o comércio de vinho português tem demonstrado uma evolução positiva nos mais variados mercados, com especial incidência em alguns mercados emergentes, como é o caso de Angola.

Figura 3 - Vendas de vinho português, nos 12 principais países (em 2013), em milhares de euros (€)



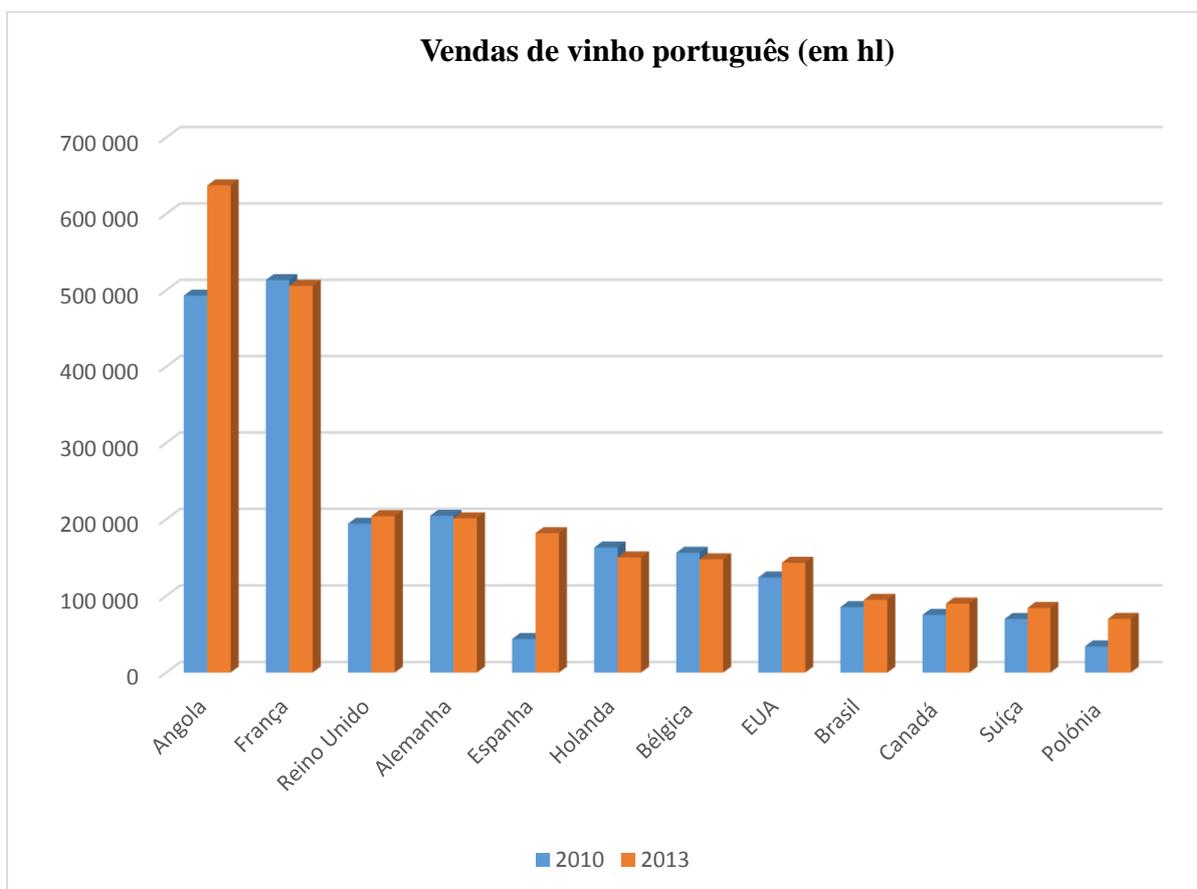
Fonte: Elaboração própria com base em dados do IVDP (2014).

Os dados são explícitos no que diz respeito ao maior comprador de vinho português (em milhares de euros). A França é o país com o qual Portugal mais fatura. Logo em seguida, em 2013, temos a Angola que passou do 3º lugar para 2º graças a um aumento considerável face a 2010 ultrapassando assim o Reino Unido que passou para o 3º lugar apesar de ter registado um aumento ligeiro das receitas.

As receitas provenientes de Angola em 2010 representavam apenas cerca de metade das receitas provenientes da França.

A figura 3 demonstra que, apesar de ter havido um ligeiro decréscimo das receitas da Holanda e da Bélgica, na maior parte dos países regista-se um ligeiro aumento das receitas. De salientar também que as vendas de vinho português para Angola e para a Espanha aumentaram quase 100% entre 2010 e 2013.

Figura 4 - Vendas de vinho português, nos 12 principais países (em 2013), em hectolitros (hl)



Fonte: Elaboração própria com base em dados do IVDP (2014).

Através da figura 4 conseguimos perceber que a Angola e França são, sem dúvida, os países que mais consomem vinho português (em hectolitros). Ambos os países consomem mais do dobro do que todos os outros países, o que demonstra alguma disparidade entre os dois principais países e os restantes. Em 2010, a França era o país

que mais vinho português consumia mas foi ultrapassado pela Angola que, em 2013, detinha o 1º lugar devido a um aumento significativo do consumo face a 2010.

Outro fato a ter em conta é que a Espanha e a Polónia registaram aumentos superiores a 100% na quantidade de vinho português consumido em 2013, face a 2010, demonstrando que Portugal tem tentado explorar mais esses mercados. Analisando especificamente o caso da Espanha, conseguimos ver que o aumento do consumo foi bastante significativo, o que explica a passagem do 11º lugar em 2010 para o 5º lugar em 2013.

Tabela 8 - Preço médio das vendas de vinho português para os 13 principais países

Países	2010	2013	Δ%	
França	2,15€	2,25€	4,66%	↑
Angola	1,14€	1,47€	28,95%	↑
Reino Unido	3,43€	3,57€	4,08%	↑
EUA	3,62€	3,92€	8,29%	↑
Holanda	3,05€	3,30€	8,20%	↑
Bélgica	3,16€	3,18€	0,63%	↑
Alemanha	1,72€	2,00€	16,28%	↑
Canadá	4,52€	4,30€	-4,87%	↓
Brasil	2,92€	2,97€	1,71%	↑
Suíça	2,64€	2,88€	9,09%	↑
Espanha	2,64€	1,09€	-58,71%	↓
Suécia	2,64€	2,58€	-2,27%	↓
Polónia	1,88€	2,02€	7,45%	↑

Fonte: Elaboração própria com base em dados do IVDP (2014).

A tabela 8 demonstra a evolução de 2010 para 2013 do preço médio do vinho nos 13 principais mercados de destino do vinho português. É possível verificar que o mercado que registou o maior aumento do preço médio por litro de vinho exportado foi o mercado angolano, com um aumento de 28,95%, possibilitando o aumento de 1,14€/l em 2010 para 1,47€/l em 2013, o que reflete um aumento de 0,33€/l em três anos.

O mercado onde se registou a pior *performance* relativamente ao preço médio do litro de vinho português exportado foi a Espanha que registou um acentuado decréscimo do preço médio de vinho, onde em 2010 o preço médio por litro era de 2,64€/l e em

2013 era de 1,09€/l, o que significa um decréscimo de -58,71%, ou seja, uma redução de 1,55€/l nos três anos estudados. No mercado espanhol, a perda do preço médio por litro foi maior (1,55€/l) do que o valor médio por litro do vinho português em 2013 (1,09€/l).

As exportações de vinho para França registaram um aumento de 4,66% (0,10€/l) no preço médio entre 2010 e 2013, significando que o mercado francês, para além de ser um bom mercado ao nível do volume (quantidade) de litros exportados, é também um bom mercado ao nível do preço médio de litro de vinho português comercializado.

Verificamos na figura 4 que, em 2013, a França foi o segundo maior importador de vinho português quando analisada a quantidade de hectolitros (hl) exportados, ficando atrás de Angola que foi nesse ano o país que mais quantidade de vinho português importou. Apesar do fato de Angola ser o mercado para onde Portugal mais exportou o seu vinho, no que diz respeito ao valor, ou seja, o preço médio do litro de vinho exportado (€/l), o mercado francês é mais atrativo para os produtores portugueses porque, apesar de comercializarem menos quantidade, conseguem vender o seu vinho a uma média de 2,25€/l em 2013, enquanto em Angola o preço médio era apenas de 1,47€. Estes dados apontam para a importância da análise dos mercados em função do valor do vinho transacionado e não apenas da quantidade exportada.

4.3. O setor vitivinícola do Douro

O investimento em políticas e processos que promovam a competitividade de uma dada região, como é o caso da Região Demarcada do Douro (RDD), é bastante importante para a projeção nacional e internacional dos produtos que aí são produzidos. Neste contexto, as empresas têm a necessidade de se desenvolver e necessitam, por isso, de criar condições propícias à sua expansão internacional, com a conquista de novos mercados e a consolidação de eventuais mercados já existentes.

No caso específico em estudo, a produção do vinho, o fator competitividade é um aliado central para que as empresas consigam produzir os seus produtos vitivinícolas a preços competitivos e com uma oferta qualitativa cada vez maior e reconhecida a nível internacional. A aposta na internacionalização do vinho português e, em especial, do vinho do Douro prova que são necessários fatores produtivos endógenos que garantam aos produtos condições únicas que permitem aos produtores vitivinícolas exportarem o seu vinho em mercados “tradicionalis” (como é o caso dos mercados

intracomunitários), mas de igual forma que lhes permita conquistar novos mercados emergentes, como o caso do mercado angolano.

Os dados estatísticos apresentados ao longo do relatório provam que, graças à crescente globalização e ao fato dos países emergentes apresentarem crescimentos elevados no consumo de vinho, a indústria do setor vitivinícola nacional e do Douro assistiu a um aumento das exportações. Percebe-se que houve não só um aumento da quantidade (em hl) de vinho exportado, mas também um acréscimo do valor médio comercializado, o que reflete uma valorização sustentada do vinho ao longo dos últimos anos, transmitindo, estes dados, sinais de confiança para os produtores portugueses continuarem a apostar na internacionalização como meio de conquistarem novos mercados e, por esta via, atingirem taxas de sucesso mais elevadas.

4.3.1. Características da Região Demarcada do Douro

De acordo com dados da Direção Regional da Agricultura e Pescas do Norte (DRAPN 2015), a RDD apresenta-se com uma área total de 250.000 ha (hectares), dos quais 45.000 ha com vinha, distribuídos por 39.506 viticultores, o que representa uma abrangência de 18% da área total que está destinada para a produção vitivinícola. A restante área é ocupada por olival, amendoal e matos mediterrânicos, alguns dos quais em mortórios e incultos. Trata-se de um território impar, dotado de uma forte identidade paisagística, cultural, social e económica.

Após a adesão de Portugal à União Europeia (UE) em 1986, Portugal adotou um sistema de referenciação das suas zonas produtivas de vinho, designadas, de Regiões Demarcadas (RD), tal como acontecia em Espanha, França e Itália, grandes produtores de vinho a nível mundial. Cada região de vinho está associada a determinadas características endógenas únicas da região em causa, sendo o vinho dessa região o resultado da mistura dessas características, designadamente, o solo, o clima, de onde se destacam os microclimas, a orografia, entre outras, tudo características que influenciam o sabor que o vinho apresentará.

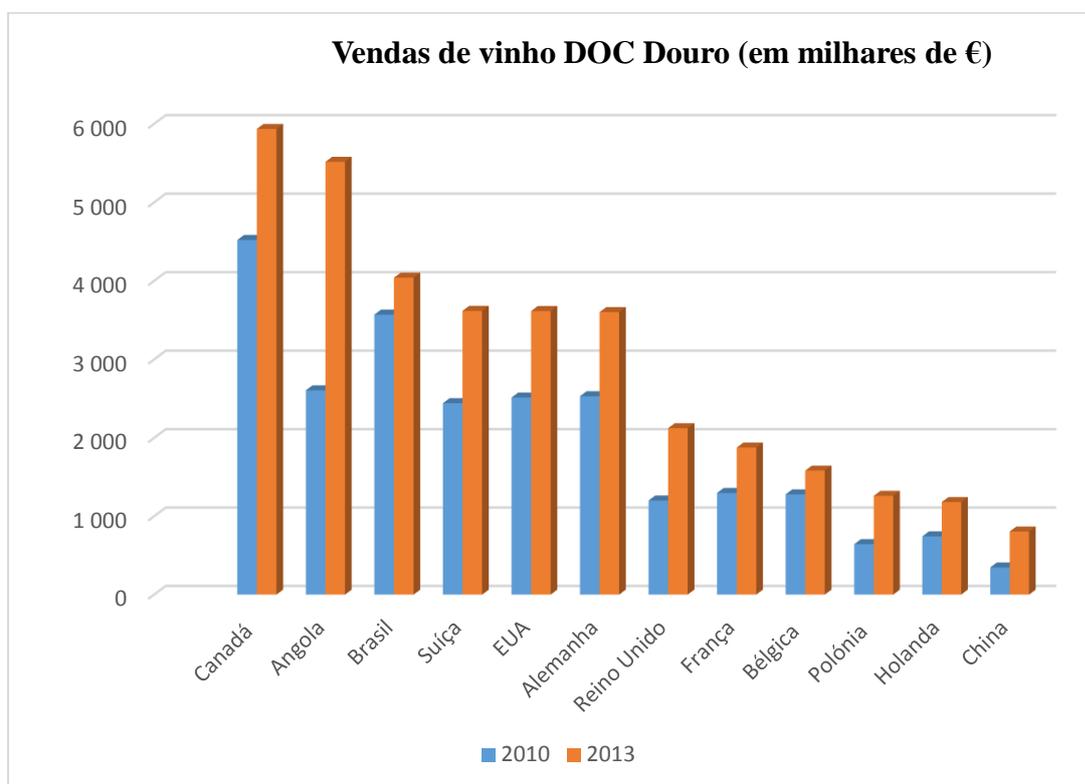
A RDD é a primeira região vitivinícola demarcada e regulamentada do mundo e produz o mais emblemático dos produtos portugueses, o vinho do Porto, para além da produção de outros vinhos designados por vinhos do Douro. No entanto, devido à sua secular vocação vitivinícola, o Douro tem vindo a associar, muito recentemente, o aproveitamento das suas reconhecidas potencialidades no sector do turismo, fortemente

reforçadas, nestes últimos anos, com a classificação como Património Mundial de duas das mais significativas áreas do seu território: a “paisagem cultural, evolutiva e viva do Alto Douro Vinhateiro” e as gravuras rupestres do Vale do Côa (DRAPN, 2015).

4.3.2. A comercialização do vinho DOC Douro nos mercados internacionais

Abordando os dados sobre o comércio do vinho DOC Douro, assinala-se que as vendas de vinho de Denominação de Origem Controlada (DOC) Douro superaram em 2013 os 100 milhões de euros, um aumento de 12,2% no volume de negócios face ao ano anterior, tal como anunciou o IVDP (2014). Isso evidencia que os vinhos DOC Douro estão a registar taxas de crescimento que reafirmam a maior notoriedade e valor que este vinho está a conseguir no mercado nacional, mas sobretudo, nos mercados internacionais. Os gráficos 5 e 6 mostram alguns dados das vendas de vinho DOC Douro nos últimos anos.

Figura 5 - Vendas de vinho DOC Douro, nos 12 principais países (em 2013), em milhares de euros (€).



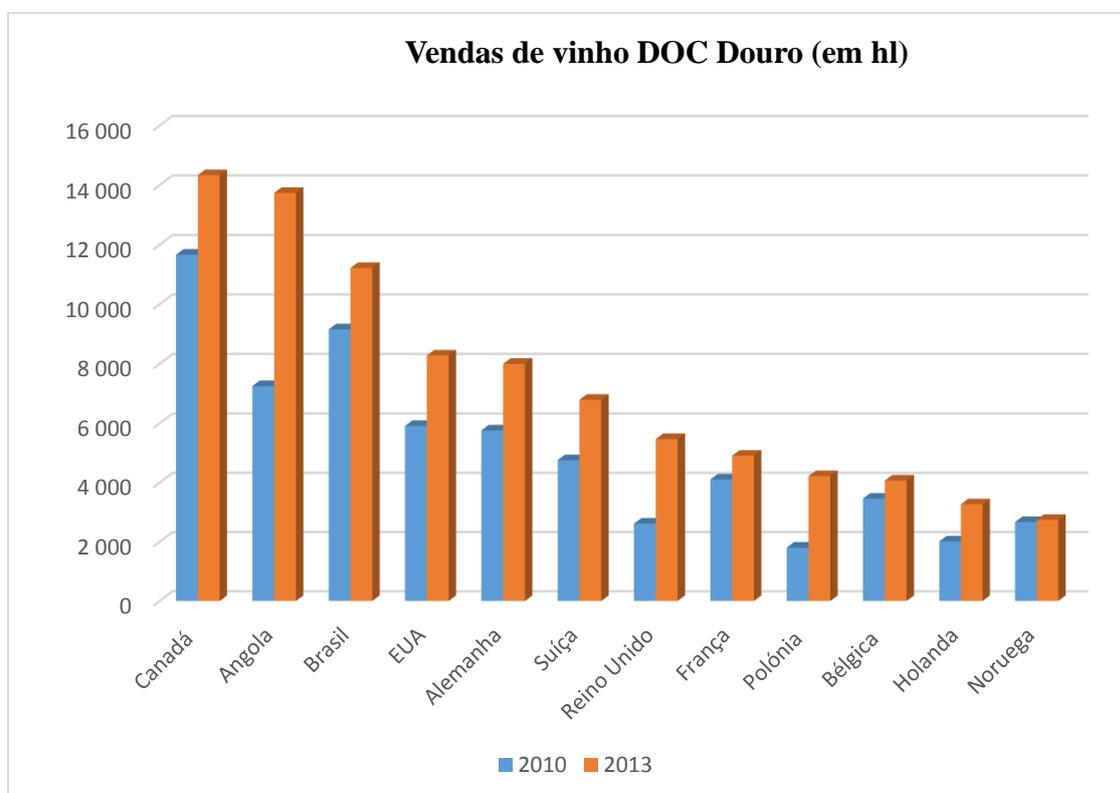
Fonte: Elaboração própria com base em dados do IVDP (2014).

A figura 5 demonstra que, tal como o lucro da venda de todos os vinhos portugueses para o estrangeiro, o lucro do setor dos vinhos DOC Douro aumentou mas de forma ainda mais significativa de 2010 para 2013. Pode-se dizer claramente que as receitas provenientes das vendas de vinho DOC Douro para os principais países aumentaram de forma considerável em quase todos.

Os três países que mais receitas proporcionaram foram o Canadá, a Angola e o Brasil. O Brasil foi ultrapassado, em 2013, pela Angola, o que demonstra que houve um aumento significativo das receitas provenientes da venda deste vinho para este país de 2010 para 2013. O crescimento das receitas da venda de vinho DOC Douro foi claro em quase todos os principais países, mas principalmente em países como Angola, Polónia e China, onde as vendas foram iguais ou superiores a 100% em 2013 face a 2010.

Um dos fatos interessantes a ter em conta é o de 2 dos 3 principais países serem países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). O fato dos países falarem português pode ser um dos fatores que influencia e facilita o aumento das vendas nesse país.

Figura 6 - Vendas de vinho DOC Douro, nos 12 principais países (em 2013), em hectolitros (hl)



Fonte: Elaboração própria com base em dados do IVDP (2014).

Segundo a figura 6, os países que mais vinho DOC Douro consomem são o Canadá, Angola e Brasil, respetivamente, sendo que, nestes 3 países, o consumo foi superior a 10 mil hectolitros em 2013. De reparar também que, apesar de ter havido uma queda do consumo do vinho português em alguns países entre 2010 e 2013 (como foi visto no gráfico 2), o consumo do vinho DOC Douro aumentou substancialmente entre esses anos. Podemos ver que em todos os principais países houve um aumento do consumo em 2013 face a 2010.

É também de ter em conta que os quatro principais consumidores são todos países de fora da UE, demonstrando a importância para as estratégias de internacionalização do vinho DOC Douro dos mercados extra comunitários.

Tabela 9 - Preço médio das vendas de vinho DOC Douro para os 13 principais países

Países	2010	2013	Δ%	
Canadá	3,88€	4,14€	6,70%	↑
Angola	3,59€	4,02€	11,98%	↑
Brasil	3,90€	3,60€	-7,69%	↓
EUA	4,25€	4,36€	2,59%	↑
Alemanha	4,39€	4,50€	2,51%	↑
Suíça	5,13€	5,33€	3,90%	↑
Reino Unido	4,60€	3,88€	-15,65%	↓
França	3,16€	3,83€	21,20%	↑
Polónia	3,57€	2,99€	-16,25%	↓
Bélgica	3,70€	3,89€	5,14%	↑
Holanda	3,69€	3,61€	-2,17%	↓
Noruega	2,37€	2,87€	21,10%	↑
China	5,26€	3,69€	-29,85%	↓

Fonte: Elaboração própria com base em dados do IVDP.

Na tabela 9 temos a evolução de 2010 para 2013 do preço médio do vinho DOC Douro nos 13 principais mercados consumidores deste vinho. Analisando os dados conseguimos perceber que o mercado que registou o maior aumento do preço médio por litro de vinho exportado foi o mercado francês, com um aumento de 21,20%, passando dos 3,16€/l em 2010 para os 3,83€/l em 2013, sendo que, o mercado norueguês encontra-se logo de seguida com um aumento de 21,10%, que se traduz numa subida do

preço médio de 2,37€/l em 2010 para 2,87€/l em 2013, o que reflete um aumento de 0,50€/l no curto período de três anos.

Por outro lado, o mercado no qual se registou a maior queda do preço médio do litro de vinho DOC Douro exportado foi a China, que registou uma queda de 29,85%. O preço médio por litro era de 5,26€/l em 2010 e, em 2013, desceu para os 3,69€/l, o que traduz uma redução de 1,57€/l em três anos.

O que podemos concluir com a ajuda da tabela 9 é que, apesar de se terem registado algumas quedas no valor do preço médio em alguns países, esta queda não teve um impacto negativo no lucro proveniente destes porque, apesar dessa queda, registou-se um aumento superior da venda (em hl) dos vinhos DOC Douro para esses países, o que levou a que houvesse um aumento do lucro das vendas. Assim sendo, mesmo que os produtores tenham vendido o seu vinho mais barato para alguns países, o aumento da quantidade vendida leva a que o lucro apresente um aumento positivo em 2013 face a 2010 nesses países.

Desta forma, fica claro que os vinhos DOC Douro demonstraram um crescimento muito interessante não só em termos do aumento das vendas (em hl) mas também no aumento dos lucros, quando comparado com a situação ao nível geral dos vinhos nacionais.

Tabela 10 - Tabela representativa das vendas (hectolitros), em percentagem, dos vinhos DOC Douro em relação aos outros vinhos portugueses

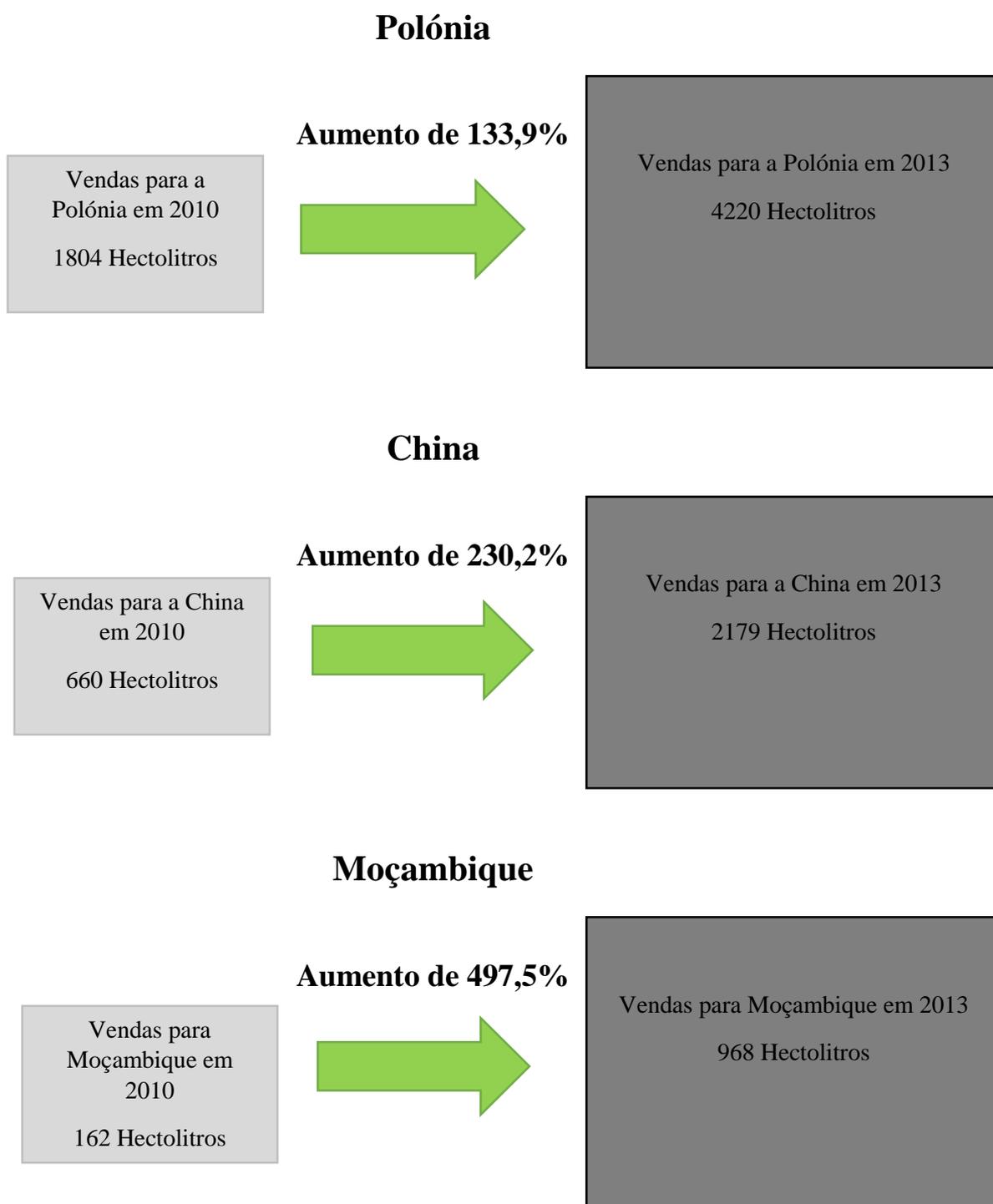
Países	2010		2013	
	Vinhos do Douro	Outros Vinhos	Vinhos do Douro	Outros Vinhos
Canadá	15,51%	84,49%	15,92%	84,08%
Angola	1,47%	98,53%	2,16%	97,84%
Brasil	10,72%	89,28%	11,83%	88,17%
EUA	4,76%	95,24%	5,79%	94,21%
Alemanha	2,82%	97,18%	3,98%	96,02%
Suíça	6,80%	93,20%	8,06%	91,94%
Reino Unido	1,35%	98,65%	2,68%	97,32%
França	0,8%	99,20%	0,97%	99,03%
Polónia	5,29%	94,71%	6,03%	93,97%
Bélgica	2,22%	97,78%	2,76%	97,24%
Holanda	1,24%	98,76%	2,18%	97,82%
Noruega	9,91%	90,09%	9,56%	90,44%
China	2,34%	97,66%	4,91%	95,09%
Total	8,03%	91,97%	8,24%	91,76%

Fonte: Elaboração própria com base em dados do IVDP.

A tabela 10 demonstra que em todos os países apresentados, exceto na Noruega, o vinho do Douro aumentou a sua quota de mercado em relação aos outros vinhos entre os anos de 2010 e 2013. O vinho do Douro aumentou ligeiramente a sua percentagem na quota de vendas totais (em hectolitros), o que significa que o vinho do Douro ganhou ligeiramente terreno face aos outros vinhos nas vendas para o exterior.

Conseguimos também perceber que o país no qual o vinho do Douro mais se destaca é claramente o Canadá, onde o vinho do Douro representa cerca de 16% das vendas totais de vinho português. Os dois países nos quais as vendas de vinho do Douro representam mais de 10% das vendas totais de vinho português são o Canadá e o Brasil. Outro ponto a destacar é que a quota de mercado do vinho do Douro, em relação aos outros vinhos portugueses, na China aumentou mais do dobro entre 2010 e 2013.

Figura 7 - Crescimento, em hectolitros, entre 2010 e 2013, das vendas de vinho do Douro para alguns países



Fonte: Elaboração própria com base em dados do IVDP.

Considerando as informações da figura 7, é possível verificarmos que os mercados emergentes assumem uma importância cada vez maior nos destinos de exportação. No caso específico dos vinhos DOC Douro, verificamos que estes são mercados estratégicos devido ao constante crescimento e desenvolvimento das respetivas economias e consequente aumento do poder de compra dos consumidores. Assim sendo, os mercados emergentes assumem taxas de crescimento bastante interessantes e permitem a alavancagem das exportações do vinho DOC Douro.

Casos como o da China, com um crescimento de 230,2% nas vendas de vinho DOC Douro de 2010 para 2013, ou de Moçambique que, em igual período, registou um acréscimo nas vendas de 497,5%, são exemplos clarificadores da extrema importância da aposta dos exportadores nacionais do vinho DOC Douro em mercados emergentes. Estes novos mercados permitem diversificar a oferta desta gama de vinhos um pouco por todo o mundo, fazendo com que o vinho DOC Douro registre um aumento do número de clientes e permitindo o crescimento em volume e em receitas.

Neste contexto, a aposta na melhoria da qualidade dos processos produtivos do vinho, permitindo uma certificação de origem que assegure ao consumidor a origem e qualidade do vinho, é bastante importante para garantir um maior valor acrescentado do preço do vinho nos mercados junto dos consumidores nacionais e internacionais, permitindo igualmente uma aposta no desenvolvimento regional através da promoção da região onde o vinho é produzido. Como Santos e Ribeiro (2012, p.2) sublinharam, “para Portugal, a incorporação de informação sobre a região de origem em certos produtos parece conduzir a uma maior preferência junto dos consumidores ou mesmo a um preço mais elevado”. “Esta problemática adquire uma relevância adicional se pensarmos na respetiva implicação quer para os produtores e empresário (decisões sobre produto, preço, comunicação, investimento, entre outras) quer para as entidades públicas (definição de políticas públicas para o desenvolvimento local, regional e agrícola)”.

No caso das Regiões Demarcadas, e no caso em específico, da Região Demarcada do Douro, o vinho DOC Douro (e, obviamente, o vinho do Porto) é um importante “postal turístico”, representativo de toda uma região historicamente ligada com a produção e comercialização do vinho, permitindo que turistas nacionais e internacionais conheçam melhor a região ao nível turístico e cultural, potenciando o desenvolvimento da região não só diretamente no setor vitivinícola mas também noutros

setores que dependem essencialmente do turismo (e mais especificamente do enoturismo, setor do turismo que se dedica a visitas de quintas e empresas onde é produzido e engarrafado os vinhos DOC Douro), como é o caso do setor da restauração e da hotelaria.

A constante aposta na modernização das vinhas, que permitam uma maior eficiência e competitividade ao setor, é bastante importante para que o vinho DOC Douro continue a desempenhar um papel de relevo nos mercados internacionais. Este vinho tem conquistado cada vez mais clientes, não só nos mercados ditos “tradicionalis”, maioritariamente compostos por mercados intracomunitários, como é o caso da França, mas também dos mercados emergentes, como são os casos de Angola e da China, onde se assistiram a importantes crescimentos no volume de vinho exportado entre 2010 e 2013. Isso denota um constante investimento na promoção do produto por parte dos produtores e das organizações que apoiam a promoção internacional do vinho do Douro, como é o caso do IVDP e da ViniPortugal, permitindo a conquista de novos consumidores.

O fato de Portugal ser um país relativamente pequeno comparativamente aos principais produtores mundiais, como a França e Itália, leva a que também este não possa almejar competir por via da quantidade. Mas pode fazê-lo pela aposta na qualidade do vinho. É graças às melhorias na qualidade do vinho e da constante vontade de ir ao encontro dos padrões de consumo dos seus clientes que os produtores de vinho DOC Douro ganharam prémios nacionais e internacionais que lhes proporcionaram reconhecimento mundial para reforçarem e conquistarem as suas quotas de mercado. Este reconhecimento permitiu não só o aumento das exportações neste setor bem como o investimento estrangeiro no setor na região do Douro, como é o caso das aquisições por parte de ingleses, holandeses, franceses e cada vez mais investidores de outras origens, de terrenos e quintas para a produção e comercialização do vinho DOC Douro e do vinho do Porto.

5. Estudo de caso: A Adega Cooperativa de Vila Real

Neste capítulo final pretende-se apresentar o objeto em estudo, que é, neste caso, a Adega Cooperativa de Vila Real, e posteriormente analisar o seu processo de internacionalização, de modo a perceber qual a importância que este representa. A maioria dos dados que permitiram esta análise foram obtidos, sobretudo através da realização de uma entrevista presencial com o diretor de *marketing* da Adega Cooperativa de Vila Real, realizada a 8 de junho de 2015, e através da consulta de um documento interno fornecido pela empresa (Adega Cooperativa de Vila Real, 2015).

5.1. História da empresa

Através da análise de um documento interno fornecido pela Adega (Adega Cooperativa de Vila Real, 2015), foi possível ficar a conhecer de forma mais aprofundada a história da empresa.

A fundação da Adega Cooperativa de Vila Real remonta ao ano de 1955. Esta era uma época em que se incentivava a produção e o consumo em massa do vinho. Ao contrário da maioria das Adegas Cooperativas, que tinham como orientação a agregação da produção vitícola dos associados, estando encarregada da vinificação para posteriormente vender o seu produto a granel, a Adega Cooperativa de Vila Real destaca-se desde a sua criação por apostar na venda do seu vinho engarrafado com marca próprio.

Nos anos 60, a Adega ganhou notoriedade a nível nacional, sobretudo devido aos prémios que conseguiu ganhar, por diversas vezes, nos concursos promovidos pela então designada Junta Nacional do Vinho. Esta crescente notoriedade permitiu à Adega desenvolver a sua rede de distribuição, alcançando assim os principais centros urbanos do litoral.

A década de 70 ficou marcada pelo primeiro grande salto a nível comercial, conseguindo a Adega capitalizar em vendas a notoriedade adquirida ao longo da década anterior. Nos anos 80 tudo se manteve inalterado até ao ano de 1989, quando a Adega decide renovar por completo a sua imagem e todo o portfólio dos seus produtos, coincidindo com a entrada nas grandes superfícies comerciais. No entanto, esta renovação foi tão grande e tão repentina que acabou por acarretar certos problemas uma

vez que, nos primeiros tempos, o mercado foi incapaz de absorver da melhor forma esta mudança total.

Em 1993, iniciou-se o processo de construção de novas instalações, que estaria concluído em 1994. Este processo permitiu renovar o edifício construído entre 1939 e 1942, adaptando a Adega, de forma a poder responder às exigências do mercado e deste modo poder continuar a desenvolver o seu produto. No entanto, os responsáveis da Adega na altura decidiram recorrer aos fundos comunitários, fazendo um investimento cinco vezes superior à faturação anual da Adega, que era de cerca de um milhão de euros. Este investimento sobredimensionado trouxe graves problemas à Adega, fazendo com que esta entrasse mesmo em falência técnica. Apesar das dificuldades, a Adega conseguiu, sobre a alçada de um novo presidente que ainda hoje se mantém no cargo, recuperar lentamente e voltar a crescer no mercado nacional (Costa e Silva 2013).

Em 2007, graças à renovação da equipa de enologia, foi possível implementar a estratégia pretendida e impulsionar a *performance* da Adega. A Adega começou a produzir vinhos desenvolvidos de acordo com os atuais padrões de consumo dos consumidores, e apelativos devido à imagem renovada e ao fator qualidade/preço. Nesta altura, a Adega passa a ser um dos responsáveis pela recuperação da quota de mercado por parte da região do Douro.

Em 2009, sentindo que a Adega tinha condições para dar o próximo passo, a empresa partiu para o processo de internacionalização. Iniciou-se então um plano estruturado de exportação e a promoção internacional dos vinhos da Adega nas principais feiras e eventos internacionais de vinhos. Desta forma, a Adega começou também a crescer nos mercados internacionais.

A história recente da Adega de Vila Real corresponde aos seus melhores anos, em relação ao número de vendas, desde a sua criação em 1955. Atualmente, devido ao crescente rigor das normas internacionais e para acompanhar o crescimento que a Adega tem vindo a ter, encontra-se em fase de construção um novo edifício, contíguo às atuais instalações, com o objetivo de armazenar os produtos secos e acabados, tal como todas as operações de enchimento e estabilização de vinhos.

5.2. Estratégia e posição da empresa no mercado

A Adega Cooperativa de Vila Real é uma empresa produtora de vinhos do Douro e do Porto. A aposta passou, desde cedo, pelo investimento na produção de vinho de marca própria. Nos nossos dias, a Adega é uma referência da Região Demarcada do Douro a nível nacional e internacional e apresenta vinhos do Douro com uma excelente relação de qualidade/preço.

Em qualquer empresa, sobretudo numa empresa exportadora, a seleção de uma estratégia de posicionamento é essencial para o sucesso nas vendas. O posicionamento deverá ser sempre acompanhado de um *marketing mix*, com o objetivo de assegurar a coerência entre os aspetos tangíveis (produto, preço, distribuição e promoção) e os aspetos intangíveis (a imagem pretendida do produto junto do consumidor).

É importante referir que o *marketing* de vinhos baseia a sua análise num produto de base agrícola que possui restrições implícitas em termos de quantidades produzidas, apresentando uma grande rigidez na adaptação a oscilações bruscas da procura. Nenhuma empresa tem dimensão para conseguir fornecer o mercado.

No que diz respeito ao posicionamento da Adega de Vila Real, verifica-se que a empresa atingiu o limite da sua capacidade produtiva, obrigando a uma procura de novos produtores fornecedores de uva, com o intuito de dar resposta à crescente procura que os vinhos do Douro e do Porto têm tido nos últimos anos, como comprovam os últimos exercícios.

Segundo dados fornecidos na entrevista concedida pelo diretor de *marketing* da empresa em 8 de junho de 2015), a Adega de Vila Real ocupa o 3º lugar no que diz respeito à produção de vinho DOC Douro. Tal fato demonstra bem a evolução da empresa e o crescente peso que esta tem vindo a ganhar no setor.

O sucesso ao nível da produção e, também, ao nível da expansão comercial a nível nacional e internacional deveu-se a uma forte aposta na melhoria qualitativa do produto, aliada a uma estratégia de venda, ao nível do preço, competitiva e atrativa para os clientes. A combinação entre um produto de imensa qualidade com um preço acessível para os clientes potenciou as vendas no mercado doméstico e nos mercados externos onde a empresa opera (Adega Cooperativa de Vila Real, 2015).

A firmeza e persistência têm reforçado o posicionamento da Adega, principalmente quando falamos da imagem que a marca e a empresa gozam junto dos consumidores, mas também junto de toda a fileira comercial dos vinhos e bebidas.

Sendo uma empresa que atua no setor vitivinícola, é necessário considerar que é um negócio sujeito a riscos a que outros setores da atividade económica não estão sujeitos. É importante considerar que é necessário atender ao ajuste entre os ciclos de produção (visto tratar-se de um produto de base agrícola, com colheitas de produção variável ao longo dos anos) e aos ciclos de venda/consumo, que acarretam um nível de risco de rutura de *stocks* e à não satisfação de encomendas. Em agricultura e, especificamente, na produção vitícola, os anos não são todos iguais. Uns anos ficam marcados por serem anos que reúnem as condições para uma colheita de excelência e outros anos são marcados por condições climatéricas adversas (chuvas intensas, gelo, neve, vento extremo, granizo e trovoadas), que podem prejudicar a produção ao nível da quantidade (das toneladas de uva conseguidas para produzir o vinho) e da qualidade.

Em termos gerais, poderemos identificar a equação das receitas da Adega como se apresenta na figura 8:

Figura 8 - Equação das receitas da Adega

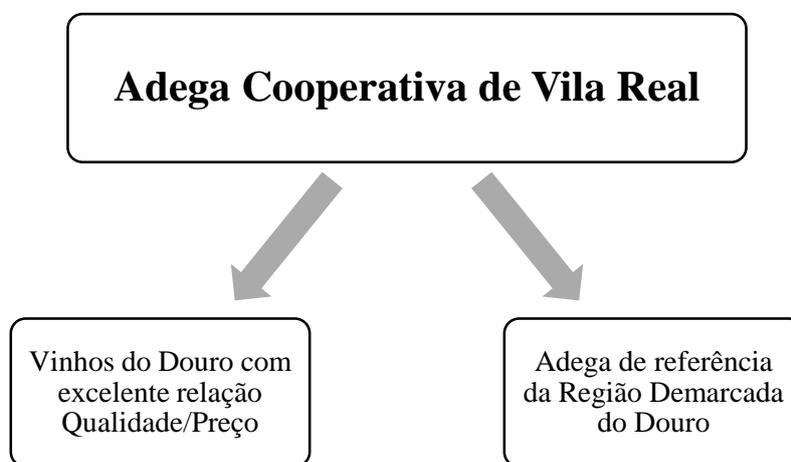
$$\text{Receita Total} = \text{Preço} \times \text{Quantidade}$$

Considerando esta informação, o posicionamento estratégico da empresa assenta numa estratégia que visa procurar uma maior disponibilização de vinhos para as categorias de maior valor acrescentado, em detrimento dos segmentos de vinhos de preço mais baixo, conseguindo-se, desta via, aumentar e potenciar os lucros obtidos pela empresa e, de certa forma, superar parte das dificuldades e riscos inerentes ao tipo de negócio.

Podemos aferir que o novo posicionamento da Adega centra todas as atenções na qualidade intrínseca dos vinhos por ela produzidos, tornando-os uma alternativa desejável no conjunto da oferta global, principalmente pela competitividade do preço, pela composição da gama de produtos, e pela imagem global na prateleira. Com isto pretende-se que o consumidor consiga associar a Adega Cooperativa de Vila Real e as suas qualidades com a imagem de vinho DOC Douro e vinho do Porto de excelência a

um preço bastante acessível (Adega Cooperativa de Vila Real, 2015), tal como demonstra o esquema da figura 9:

Figura 9 - Associação da Adega às suas qualidades e às dos seus produtos



Fonte: Elaboração própria baseado em Adega Cooperativa de Vila Real (2015).

5.2.1. Produtos e prémios da Adega

Atualmente, os vinhos de referência da Adega são os vinhos da marca “Adega de Vila Real”. Podemos verificar na figura 10 que os vinhos desta marca dividem-se em “Vinho do Porto”, “Colheita”, “Reserva”, “Vinhas dos Altos – Espumante” e o “Grande Reserva”. Os vinhos “Colheita” e “Reserva” são os vinhos mais correntes devido à sua qualidade aliada a um preço competitivo. O vinho “Grande Reserva” é um vinho de mesa destinado a um público mais específico e mais exigente e que está, por isso, disposto a suportar um preço mais elevado.

Outras marcas que a Adega possui são as *Cancellus* e Cancelão. Estas são duas marcas de vinhos menos correntes que se encaixam na categoria de vinhos “Reserva”. A Adega Cooperativa de Vila Real possui também um vinho com a marca “Terras de Alleu”, que é de todas as marcas que possui o vinho comercializado ao preço mais acessível.

Figura 10 - Gama de produtos da marca “Adega de Vila Real”



Fonte: Adega Cooperativa de Vila Real (2015).

Fruto da conciliação entre uma constante aposta na melhoria dos vinhos produzidos e uma estratégia de venda adequada (boa relação Qualidade/Preço), têm sido sucessivos os prémios de relevo nacional e internacional que a Adega Cooperativa de Vila Real conquistou nos últimos anos da sua atividade. Entre esses, destacam-se:

- Melhor vinho Branco no Concurso Mundial de Bruxelas, 2009 (Jornal de Negócios, 2013);
- Vinho Branco de *Blend* com melhor relação qualidade preço no Canadá, no *International Value Wine Awards*, em 2010 e 2011;
- Melhor Vinho *Rosé* no *WineAlign World Wine Awards of Canada 2014* (Jornal de Negócios, 2014);
- Adega Cooperativa do Ano, atribuído pela Revista de Vinhos em 2012 (Revista de Vinhos, 2013).

A Adega orgulha-se de ter distinções em quase todos os vinhos que produz, recebendo distinções nacionais e internacionais que expressam a qualidade dos vinhos que produz e comercializa para os mais variados mercados. É de realçar que os prémios aqui referenciados são apenas alguns dos exemplos dos prémios mais importantes que a Adega conseguiu conquistar nos últimos anos, sendo que praticamente toda a gama de produtos da marca “Adega de Vila Real” possui uma ou mais distinções (declarações do diretor de *marketing*, 2015).

5.3. Marketing Mix

A análise da estratégia de *marketing* da Adega Cooperativa de Vila Real considera variáveis como o “Produto”, o “Preço”, a “Promoção” e o “Ponto de Venda” (também designado distribuição). Esta análise à política dos “4P’s” visa analisar a política estratégica da Adega relativamente ao *marketing mix* dos produtos comercializados (Adega Cooperativa de Vila Real, 2015).

5.3.1. Produto

Com o objetivo de conseguir realizar economias de gama diversificadas nos produtos oferecidos, a Adega desenvolveu uma estratégia que passa pela comercialização de vinhos com uma forte relação qualidade/preço. Para além da existência de outras marcas, a marca mais vendida e com maior prestígio é a marca “Adega de Vila Real”.

A aposta feita de associar a marca com o produtor permite a identificação de vários benefícios ao nível da comunicação, que se torna mais eficaz associando-se o nome da Adega à marca junto do cliente final. Considerou-se que a criação de marcas com outras designações poderia criar maiores dificuldades na identificação da identidade da marca dos vinhos com a identidade da Adega de Vila Real.

Com o desenvolvimento de vários produtos com diferentes patamares de preço e com qualidades associadas aos diferentes segmentos de clientes, a Adega disponibiliza todos os seus produtos com a garantia e certificação de qualidade, sendo uma enorme garantia de aceitação por parte dos consumidores, fato que os números recentes têm vindo a comprovar. É com esta constante aceitação por parte dos consumidores finais que foi possível desenvolver uma estratégia sustentável de expansão no mercado doméstico e nos mercados externos, expandindo a marca da Adega de Vila Real além-fronteiras.

5.3.2. Preço

O preço é, nos nossos dias, uma das variáveis nucleares de toda a estratégia de mercado. Considerando a enorme concorrência existente no setor dos vinhos, o fator qualidade é muito importante, mas o preço é uma variável determinante, que deve ser sempre ponderada na delimitação da estratégia de vendas.

Os vinhos produzidos pela Adega respeitam uma política de “melhor preço possível dentro de um patamar de qualidade” fazendo, desta forma, que os seus produtos sobressaíam aos olhos dos consumidores. Um dos vinhos da “casa”, o vinho “Adega de Vila Real – Reserva Tinto”, está reconhecido como uma excelente opção na gama dos vinhos do Douro relativamente à sua qualidade e também ao seu preço, considerando que é um vinho “Reserva”. É possível adquirir este vinho a preço de venda ao público inferior a 3€, o que transmite a ideia de uma estratégia que assenta na competitividade através de uma relação de qualidade/preço que transmite confiança ao consumidor e maiores garantias no sucesso das vendas à Adega (Adega Cooperativa de Vila Real, 2015).

Um fator que foi realçado pelo diretor de *marketing* da Adega na entrevista concedida é que, a maioria dos vinhos com a marca “Adega de Vila Real” têm vindo a alcançar de forma consecutiva distinções de “Boa Compra”, atribuídas pela Revista de Vinhos – a principal autoridade sobre vinhos portugueses, o que demonstra o reconhecimento entre os “pares” da boa aposta na estratégia de vendas desenvolvida pela Adega Cooperativa de Vila Real.

5.3.3. Promoção

A promoção é fundamental numa estratégia de *marketing*. O consumidor conhece o produto através da divulgação deste, e esta pode-se realizar através de vários meios. A Adega Cooperativa de Vila Real prefere atuar no mercado com uma política que combina a excelência da qualidade dos seus produtos com a agressividade e acessibilidade da sua política de preços, atuando no mercado com margens de lucro mais reduzidos que os demais concorrentes e, por isso, não dispõe de grande orçamento para o desenvolvimento massivo e agressivo de estratégias de publicidade.

A estratégia da empresa está vocacionado para o controlo dos custos de produção e de contexto, de forma a produzir vinhos de qualidade ao menor preço possível e, por isso, considera que a melhor forma de publicidade dos seus produtos é o preço e a qualidade. O consumidor que conhece os produtos da Adega faz uma associação direta da qualidade e do preço do produto à Adega e tem a garantia que os vinhos produzidos são vinhos com certificação DOC Douro. Com esta certificação, garante-se que é produzido de acordo com as normas de qualidade estipuladas pelas organizações competentes, assegurando a identidade própria dos sabores e

características dos vinhos produzidos na mais antiga Região Demarcada do Mundo (Adega Cooperativa de Vila Real, 2015).

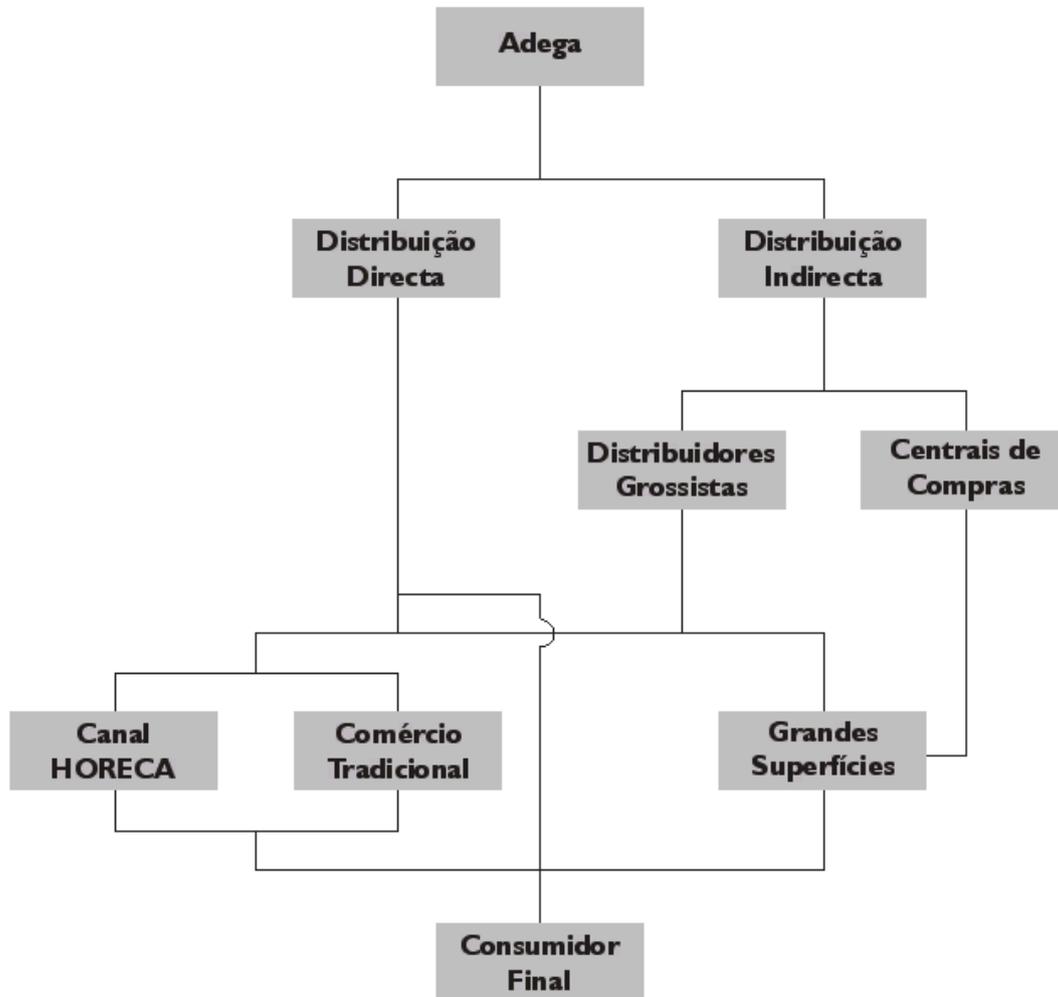
A empresa focaliza a sua estratégia de publicidade na transmissão da mensagem através dos próprios consumidores – *word of mouth* ou *marketing* “boca a boca”, tal o nível de diferenciação da oferta. Efetivamente, este objetivo tem vindo a ser alcançado, como se denota no crescimento exponencial das vendas da empresa que passou nos últimos 20 anos de uma faturação média anual de 200 mil euros para 9 milhões de euros (Notícias de Vila Real, 2014). De notar que, ainda hoje, a Adega Cooperativa de Vila Real vende maioritariamente para o mercado nacional e que, apesar de termos estado a ultrapassar a pior crise das últimas décadas, os resultados da Adega não foram abalados por tal.

Mesmo assim, apesar da empresa não apostar em estratégias agressivas de divulgação dos seus produtos, por via de publicidade em jornais, rádios, televisão e internet, a empresa desenvolveu algumas ações de promoção junto de potenciais consumidores em cadeias de supermercados, designadamente, na divulgação presencial em hipermercados e supermercados, dando a conhecer o produto aos consumidores. A Adega aposta também na presença em certames da especialidade, como é o caso das feiras de vinhos que se organizam ao longo dos anos, quer a nível nacional (através das feiras organizadas pela ViniPortugal), quer a nível internacional (eventos organizados pela *Prowein*) (declarações do diretor de *marketing*, 2015).

5.3.4. Ponto de Venda

Para simplificar o esquema de distribuição da Adega de Vila Real, apresenta-se a figura 11:

Figura 11 - Esquema de distribuição da Adega de Vila Real



Fonte: Adega Cooperativa de Vila Real (2015).

Considerando as mudanças dinâmicas ocorridas na distribuição a que assistimos nos últimos anos, assiste-se ao crescimento do peso da moderna distribuição no comércio de vinhos, processo que a empresa conhece de perto, sendo que a Adega tem entre os principais clientes as maiores cadeias de supermercados e *cash & carry's* de Portugal (Adega Cooperativa de Vila Real, 2015).

Relativamente às vendas para o exterior, que se realizam por via da exportação direta, a Adega tem privilegiado a escolha de um importador por país, e a partir daí é implementada toda a estratégia de mercado a adotar, apoiando-se no conhecimento do seu parceiro no respetivo mercado (declarações do diretor de *marketing*, 2015).

5.4. A posição da empresa no mercado nacional

É na categoria de vinhos DOC Douro que a Adega Cooperativa de Vila Real consegue obter a maior percentagem de vendas, conseguindo, dentro desta categoria, que o seu produto seja o mais vendido numa das maiores cadeias de supermercados de Portugal (Continente). Este fato revela que o produto está a ter uma grande aceitação por parte do consumidor muito devido à estratégia de vendas direcionada para este. A conciliação entre uma excelente qualidade e preço é um fator decisivo que contribui para estes resultados e para a imagem positiva que a marca tem vindo a adquirir junto dos consumidores (Adega Cooperativa de Vila Real, 2015).

É importante referir que, segundo o diretor de *marketing* (2015), a Adega Cooperativa de Vila Real encontra-se no 3º lugar entre os operadores que trabalham na categoria DOC Douro e que todos os vinhos da marca “Adega de Vila Real” têm classificação de boa compra na Revista de Vinhos (principal autoridade sobre vinhos portugueses). Este último fato representa uma importante distinção ao nível das escolhas do consumidor no momento da compra, sendo os vinhos da Adega distinguidos pela sua qualidade e preço. Tal acontece porque a política da Adega é a de ter o melhor preço dentro de um determinado patamar de qualidade.

Nas últimas duas décadas, a Adega de Vila de Real conseguiu evoluir de forma a não ser apenas mais uma pequena empresa produtora de vinho na região do Douro. É também de referenciar o prémio de Adega Cooperativa do Ano, atribuído em 2012 pela Revista de Vinhos (Revista de Vinhos, 2013), pelo fato da Adega conseguir gerir a relação que tem com os seus mais de 1200 associados da melhor forma, transformando-a em algo produtivo e lucrativo.

5.5. A estratégia de internacionalização da empresa

5.5.1. Modos de entrada utilizados

Segundo o diretor de *marketing* da Adega Cooperativa de Vila Real (2015), para além de querer crescer no mercado nacional, a empresa sempre teve como objetivo alcançar também os mercados internacionais. No entanto, antes de partir verdadeiramente para a conquista desse objetivo, os responsáveis pela empresa queriam ter a certeza que possuíam um produto e uma marca que fossem suficientemente fortes para poder conquistar o mercado internacional.

A empresa começou a atingir vendas sólidas a nível nacional com uma imagem renovada e com uma gama de produtos que ia ao encontro dos gostos dos consumidores. Foi então que os responsáveis da Adega decidiram que era altura de partir para o processo de internacionalização da empresa. Assim sendo, desde 2009, a Adega de Vila Real iniciou o seu plano estruturado de exportação. A Adega tem privilegiado a escolha de um grande importador por país, para o qual exporta diretamente, e a partir daí é implementada toda a estratégia de mercado a adotar, apoiando-se no conhecimento do seu parceiro no respetivo mercado.

A empresa possui um conhecimento aprofundado do produto que comercializa e é na base da extrema confiança que deposita neste que opta por escolher um grande importador, sem qualquer ligação afetiva a Portugal, diretamente no país de destino. Os responsáveis da Adega têm plena confiança no produto e sabem que este tem qualidade suficiente para ser bem-sucedido nos diversos mercados, sem haver necessidade de apoio de um agente importador com ligações afetivas a Portugal ou de intermediários no processo. Com esta opção, a empresa consegue uma vantagem na abordagem ao mercado externo porque está a exportar diretamente para o agente importador e todo o processo de venda dos vinhos da Adega para os mercados internacionais tem como base a confiança no trabalho deste agente. É por estes motivos, que os responsáveis da empresa procuram de forma intensiva e minuciosa encontrar o melhor “parceiro” em cada mercado, de forma a aproveitar ao máximo a potencialidade de venda do seu produto no estrangeiro (declarações do diretor de *marketing*, 2015).

Atualmente, do volume total de vendas da Adega, cerca de 20% é exportado para os mercados internacionais e os restantes 80% correspondem a vendas no mercado nacional, tal como podemos verificar na figura 12. Um dos principais objetivos da

empresa passa por conseguir que 40% do total do volume de vendas seja proveniente da exportação direta para os diversos mercados e, desta forma, reduzir consequentemente o peso que o mercado nacional possui no volume total de vendas da Adega.

Figura 12 - Volume atual de vendas da Adega Cooperativa de Vila Real



Fonte: Elaboração própria com base na entrevista feita ao diretor de *marketing* da Adega Cooperativa de Vila Real (2015).

5.5.2. Principais mercados

A seleção dos mercados é um dos principais processos a ter em conta quando se define uma estratégia de internacionalização. É necessário direcionar inicialmente os produtos da empresa em função dos mercados que apresentam um potencial de mercado mais elevado, para se obter sucesso nas vendas e através disso conseguir lucros. A dependência de um só mercado ou de um número restrito de mercados, no caso específico do setor vitivinícola, é negativa porque qualquer alteração das condições existentes nesse mercado (por exemplo, uma crise económica profunda que retraia o consumo interno), leva à diminuição do número de encomendas, o que pode colocar em causa a sustentabilidade económica da empresa, que acaba por perder uma parte significativa das suas receitas. No caso da Adega Cooperativa de Vila Real, observa-se uma aposta na diversificação dos mercados com o intuito de atingir, inicialmente, mercados prioritários, onde o vinho tenha um valor acrescentado médio/elevado.

A Adega já exporta atualmente para quase toda a Europa, também América Latina, Brasil, E.U.A e Canadá (Notícias de Vila Real, 2014). No entanto, a Adega tem intenções claras de aumentar progressivamente as vendas nos países em que se encontra

e de começar a exportar para novos mercados. Neste momento o mercado mais importante para a Adega continua a ser o mercado interno. O mercado interno tem um peso elevado na faturação total da empresa mas, segundo o diretor de *marketing* da Adega (declarações prestadas em junho de 2015), um dos objetivos da empresa passa pela diminuição da importância que o mercado nacional exerce na faturação total da empresa. Para que esta importância diminua é necessário aumentar as exportações para os diferentes mercados internacionais.

Para além do mercado nacional, os mercados mais importantes para a Adega Cooperativa de Vila Real são os mercados dos países do Benelux (Bélgica, Holanda e Luxemburgo). É de salientar o trabalho do agente importador responsável por esses mercados. Este tem sido extremamente importante para fazer crescer a marca “Adega de Vila Real” dentro destes. As vendas para esses mercados têm crescido e a empresa sente-se satisfeita por ter encontrado o parceiro perfeito para aqueles mercados.

Quando questionado sobre a abordagem da empresa aos diferentes mercados, o diretor de *marketing* referiu que a empresa nunca teve intenção de entrar nos mercados através do denominado “mercado da saudade”. Este referiu que “embora, numa primeira fase, seja um mercado mais aliciante, onde as coisas acontecem mais depressa devido à proximidade e abertura aos produtos portugueses, nós sabemos que, por muito grande que seja a diáspora portuguesa em cada um dos países, esta representa sempre uma percentagem muito curta da população total desses países. A nossa ideia é a de que já que estamos a tentar exportar e promover a nossa marca o máximo possível, teremos sempre de almejar os 100% de cada país para onde vendemos o nosso produto e não apenas uma pequena percentagem da população”.

5.5.2.1. O potencial dos Mercados Emergentes

No alargamento internacional das operações a outros mercados, cada vez mais empresas optam por desenvolver as suas operações em mercados designados de emergentes, ou seja, aqueles que por força do seu crescimento económico e populacional começaram a surgir na cena internacional, como, por exemplo, China, Índia, Brasil e Angola.

A questão da seleção da exportação dos vinhos da Adega para mercados emergentes é um assunto interessante, contudo, ao mesmo tempo bastante complexo. Os

mercados emergentes são os mercados mais complexos que existem na área vitícola porque são mercados onde não existe a cultura do consumo de vinho. Nestes mercados, o consumidor não tem o mesmo conhecimento, gosto e predisposição de compra do vinho que existem nas sociedades onde o vinho já é consumido há vários séculos. O vinho é uma novidade enquanto produto e, no que se refere ao vinho DOC Douro, ainda é um tipo de produto pouco conhecido que necessita de bastante trabalho para que possa conquistar espaço neste tipo de mercados.

A grande diferença dos mercados emergentes para os mercados europeus é que nos mercados europeus a estratégia da empresa baseia-se, obrigatoriamente, numa estratégia centrada na qualidade/preço do vinho. O consumidor tem muita informação sobre o tipo de vinhos que quer comprar, sobre os produtores, sobre os países e exige um vinho com um padrão de qualidade elevado mas que seja acessível em termos de preço. Nos mercados emergentes a estratégia passa por tentar compreender a melhor maneira de conseguir atrair e abordar os clientes para que no futuro se possa conseguir fazer uma abordagem correta aos mercados.

A taxa de vendas na primeira abordagem aos mercados emergentes é reduzida. A empresa investe bastante na participação em feiras da especialidade e arrisca-se a voltar para Portugal sem uma única garrafa vendida, isto porque a abordagem tradicional, feita em mercados com um longo histórico de consumo de vinhos, não se adapta a este tipo de mercados porque não desperta qualquer interesse nos consumidores com pouco conhecimento sobre este produto. Isto representa um grande desafio para empresa que tenta conquistar clientes nestes mercados. Contudo, os mercados emergentes apresentam excelentes perspectivas de crescimento no consumo de vinho.

A Adega Cooperativa de Vila Real vai continuar a apostar na conquista desses clientes para poder aproveitar esta onda de crescimento que estes mercados apresentam e ao mesmo tempo poder contribuir ativamente para o aumento da exposição dos vinhos portugueses no mundo.

Não negligenciando o fato que os mercados emergentes possuem um papel cada vez mais importante no cenário mundial, a Adega considera que a sua estratégia relativamente aos mercados emergentes passa ainda por um estudo relativamente à avaliação do eventual potencial existente em cada um e da melhor forma de conquistar os consumidores destes. Isto acontece uma vez que, das poucas tentativas de conquista de consumidores nesses mercados, realizadas sobretudo através das feiras internacionais

por parte da Adega, estas se mostraram infrutíferas. Tal aconteceu, segundo os responsáveis da Adega, pelo fato dos consumidores desses mercados não se sentirem atraídos pela abordagem tradicional feita sobre os tipos de vinhos.

Não obstante se verificar nos últimos anos um aumento da procura do vinho nos mercados emergentes, como por exemplo no mercado chinês, é importante ter em consideração muitos outros fatores para além da simples análise do aumento da procura, porque é necessário estudar e avaliar com profundidade os gostos dos clientes locais, a melhor abordagem de vendas, os custos associados, entre outros fatores que determinem uma estratégia adequada de vendas dos produtos da Adega Cooperativa de Vila Real nos mercados emergentes.

Deste modo, a estratégia da empresa passa por tentar entender o melhor método para cativar os clientes desses mercados emergentes para que futuramente possa crescer dentro destes, aproveitando a onda de crescimento que o consumo de vinho vem apresentando nestes mercados que apresentam um elevado potencial futuro.

5.5.3. Tipo de abordagem aos diferentes mercados

Relativamente aos diferentes mercados internacionais, a Adega possui uma estratégia genérica que procura adaptar a todos, no entanto, é possível que haja algumas exceções. Tal como o diretor de *marketing* da Adega referiu na entrevista concedida, “seria impossível, com a nossa dimensão, capacidade ao nível dos recursos humanos, entre outros, ter uma estratégia para cada mercado. Mas, isto não invalida que a cada momento e assim que surjam oportunidades de negócio concretos, possamos fazer ajustes à nossa estratégia”. Esta estratégia genérica passa pela aposta na sua principal marca de vinhos, que é a marca “Adega de Vila Real”. Os responsáveis pela empresa acreditam plenamente que esta marca possui uma imagem atraente e que, combinada com a sua gama de produtos com uma excelente qualidade/preço, tem uma enorme potencialidade para cativar os consumidores dos diferentes mercados.

Desta forma, a principal estratégia da Adega passa pela aposta numa marca na qual os responsáveis têm plena confiança para a conquista dos diferentes mercados. No entanto, tem vindo a ser cada vez mais recorrente, a empresa ser abordada por certas entidades para o desenvolvimento de produtos específicos para um determinado mercado, canal ou cliente. Este tipo de pedidos pode apresentar-se como excelente oportunidade de negócio para a empresa, que não deve ser desperdiçada. Assim sendo,

uma vez que estas oportunidades têm sido cada vez mais frequentes, a estratégia da Adega passa por tentar ser flexível ao ponto de poder responder a estes pedidos específicos sempre que estes se apresentem como verdadeiras oportunidades de negócio.

Relativamente ao delineamento da estratégia que relaciona os produtos da Adega e os mercados onde atua, esta pode ser explicada pela matriz de Ansoff (figura 13). Esta matriz é uma ferramenta de gestão que é útil para as empresas no planeamento e definição de estratégias tendo em vista determinar possíveis oportunidades de crescimento nos mercados externos.

Figura 13 - Matriz seguida pela Adega Cooperativa de Vila Real (Matriz de Ansoff)

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adega Cooperativa de Vila Real (2015).

Com o crescimento elevado que a empresa tem apresentado nos últimos anos, conseguimos perceber que esta caminha para o ponto de maturidade onde esse crescimento vai estabilizar. Para evitar que esse ponto seja atingido rapidamente, a solução será procurar crescer em novos mercados, prolongando assim a fase de crescimento. Logo, a estratégia da Adega passa por introduzir produtos atuais nos novos mercados com o objetivo de crescer nesses, evitando assim atingir o ponto de estabilização tão rapidamente, o que acabaria por acontecer se a empresa simplesmente continuasse a apostar em produtos atuais nos mercados atuais. Segundo o diretor de *marketing* da empresa, o objetivo da empresa é “procurar replicar em novos mercados o sucesso que temos tido com a marca “Adega de Vila Real” nos mercados atuais, principalmente no mercado doméstico, onde somos o líder do Douro na maior rede de

supermercados de Portugal” (declarações produzidas na entrevista concedida em junho de 2015).

5.5.4. Principais dificuldades e barreiras do processo de internacionalização

No processo de internacionalização, as empresas enfrentam diversas dificuldades que podem criar entraves à abordagem na comercialização dos produtos em determinados mercados. O caso da Adega Cooperativa de Vila Real não é exceção. A empresa tem encontrado ao longo de todo o seu processo de internacionalização uma série de dificuldades, o que obrigou à criação de mecanismos que visassem ultrapassar essas limitações à comercialização dos seus produtos nos mercados externos.

O principal desafio que a Adega enfrentou foi o de conseguir adaptar os produtos produzidos pela empresa ao elevado rigor dos critérios internacionais de certificação da qualidade e de embalagem. Foi uma tarefa que exigiu muito da empresa porque os critérios internacionais são bastante rigorosos e têm que ser cumpridos não só por imperativo legal mas também por exigência dos clientes, que se preocupam em verificar se os produtos vitícolas comercializados pela Adega cumprem com os diversos padrões de qualidade requeridos a nível internacional. Para responder às exigências ao nível da qualidade que o próprio mercado impôs, a Adega Cooperativa de Vila Real viu-se na obrigação de apostar na construção de uma nova instalação que garantisse as melhores condições de produção e embalagem.

Uma outra dificuldade a ter em conta é o fato da empresa necessitar de ter uma produção muito bem planeada e estruturada, sendo que todo o departamento comercial tem que estar em estreita ligação com a unidade produtiva, com o objetivo de conseguir uma articulação entre a quantidade que a Adega consegue produzir e a quantidade que os clientes internacionais requerem à empresa.

Não é possível à Adega aceitar encomendas que superem a capacidade de produção e o *stock* que a empresa tem para a comercialização e, portanto, existe sempre a preocupação em ter um nível de *stock* de produtos que consiga responder às encomendas que surgem dos diversos clientes internacionais, obrigando a Adega a procurar novos associados, de forma a conseguir aumentar a quantidade de matéria-prima (uvas) que possui e, conseqüentemente, ser capaz de aumentar a sua produção de vinhos.

Tal como na maioria das empresas portuguesas, principalmente, nas Pequenas e Médias Empresas (PME), o estabelecimento de relações comerciais com bons parceiros de negócio é fundamental para obter sucesso nos mercados internacionais. No caso particular da Adega Cooperativa de Vila Real, verificou-se uma certa dificuldade em encontrar o parceiro ideal em cada mercado para onde a empresa exporta, porque nem sempre se encontra o agente certo com a dimensão e com o conhecimento concreto do mercado que a Adega pretende. A empresa necessita de certificar-se de que escolhe um parceiro de negócios (agente importador), com um bom conhecimento do mercado, qualificado para vender os produtos da Adega, com uma boa carteira de clientes e que apresente um bom historial de venda de produtos similares.

A empresa aposta sempre em procurar os parceiros tendo em consideração os objetivos da empresa para a abordagem a um determinado mercado de destino. Tal implica um bom estudo de mercado e uma planificação da melhor abordagem a utilizar para iniciar os contactos com esses parceiros, de maneira a conseguir desenvolver uma estratégia de internacionalização adequada, sustentável e que vise a expansão comercial da Adega (declarações do diretor de *marketing*, 2015).

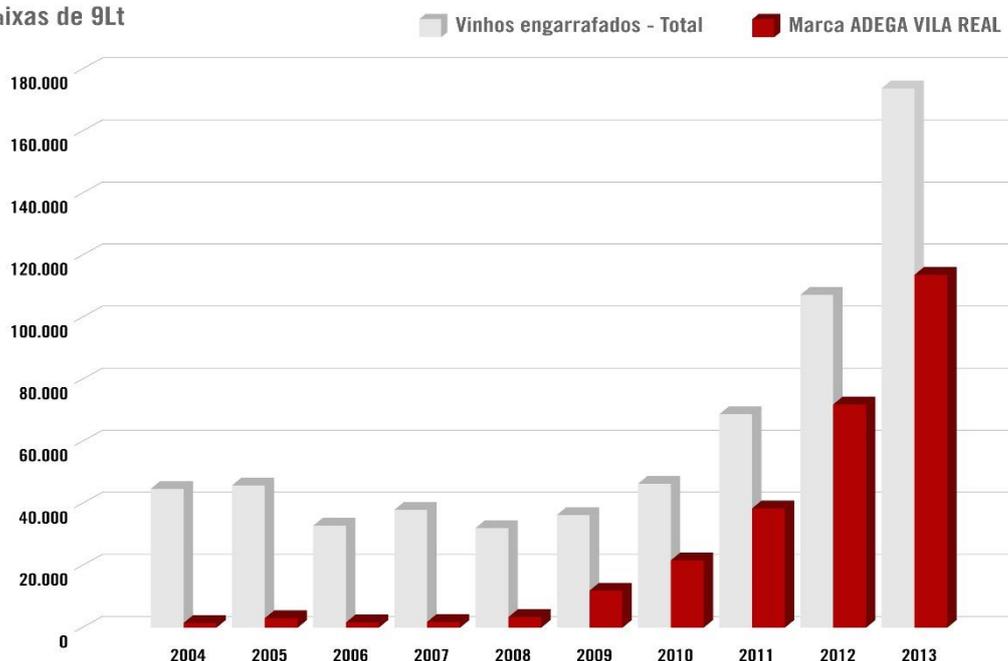
5.5.5. Análise de vendas

O essencial para qualquer empresa no mercado é vender aquilo que produz. A estratégia da empresa pode passar por uma boa promoção e uma boa estratégia de distribuição, mas se o produto não vende é porque a empresa está a falhar noutros aspetos como a qualidade do produto (que não corresponde às exigências do consumidor) ou o preço (demasiado elevado para aquilo que os consumidores estão disponíveis para pagar). É através das vendas que a empresa consegue receitas para conseguir financiar todos os custos inerentes à produção e outras despesas existentes.

Figura 14 - Vendas de caixas de 9 litros totais e da marca “Adega de Vila Real” entre 2004 e 2013

Vendas

Caixas de 9Lt



Fonte: Adega Cooperativa de Vila Real (2015).

Na figura 14 é apresentada a evolução das vendas de caixas de 9 litros, entre 2004 e 2013, respeitantes às vendas totais e vendas dos vinhos da marca “Adega de Vila Real”. É de salientar que a figura 14 apenas considera o vinho engarrafado e não outro tipo de produto vitícola da cooperativa como, por exemplo, a venda de vinhos a granel, uma vez que o vinho engarrafado representa a esmagadora maioria do total de vinhos comercializados pela Adega Cooperativa de Vila Real nos mercados nacionais e internacionais.

Através da análise dos dados obtidos, verificamos que, numa fase inicial, de 2004 a 2008, os vinhos da marca “Adega de Vila Real” tinham uma representação reduzida no total das vendas da empresa, o que demonstra que a empresa tinha outros produtos com maior saída em detrimento dos vinhos da marca da Adega. A partir de 2008, a situação alterou-se drasticamente e a tendência inverteu-se positivamente. A partir de 2008 até 2013, as vendas totais aumentaram significativamente, iniciando uma tendência de aumento constante, tal como os vinhos da marca “Adega de Vila Real”, que começaram a registar uma maior representatividade face ao total de vendas, chegando a superar a metade do total dos vinhos engarrafados vendidos a partir do ano

de 2012. Este resultado deriva não só do fato da marca ter começado a ganhar espaço e a confiança dos consumidores no mercado nacional mas também do fato de no ano de 2009 a empresa ter iniciado o seu plano estruturado de exportação, conseguindo aumentar de ano para ano as suas vendas nos mercados internacionais. Assim sendo, percebe-se que a aposta nesta marca alicerçada a um bom plano de internacionalização resultou num aumento positivo das vendas anuais.

Este sucesso demonstra uma boa combinação da orientação da comercialização dos vinhos para o mercado nacional e para o mercado internacional. O mercado internacional foi importante para o crescimento das vendas totais dos vinhos engarrafados, principalmente, dos vinhos da marca da Adega. Mas não podemos negligenciar o fato de, atualmente, 80% das vendas totais se destinarem ao mercado nacional e apenas 20% terem como destino os diversos mercados internacionais. Daí ser importante salientar que o aumento nas vendas totais e dos vinhos com a marca da Adega resultar da combinação de um aumento das vendas no mercado nacional e do aumento das vendas para os mercados internacionais, sobretudo a partir do ano de 2009. Tudo isto traduz-se num aumento superior a 4 vezes do valor registado em 2004 face ao ano de 2013 no que respeita ao valor total de vendas dos vinhos engarrafados. No caso dos vinhos da marca “Adega de Vila Real”, percebe-se que há um aumento claro da sua preponderância face ao total de vinhos vendidos, sendo que representavam muito pouco em 2004 e em 2013 representavam cerca de dois terços do total de vendas de vinhos engarrafados.

5.5.6. Objetivos da empresa para o futuro

Analisando os últimos vinte anos do setor do vinho em Portugal, é possível perceber que o crescimento deste foi bastante significativo, sobretudo devido ao crescimento das vendas nos mercados internacionais. Os vinhos portugueses têm vindo cada vez mais a ganhar espaço fora do mercado doméstico. A reputação dos vinhos portugueses, sobretudo dos vinhos do Douro, no mundo, tem vindo progressivamente a aumentar, encontrando-se desde já entre os mais reputados a nível mundial.

Um caso concreto que demonstra claramente a elevada qualidade dos vinhos do Douro, tal como contribui para o aumento da notoriedade destes vinhos, e que foi evidenciado pelo diretor de *marketing* da Adega, foi o fato de, em 2014, na publicação da revista *Wine Spectator*, que é considerada por muitos a “bíblia” dos vinhos a nível

mundial, três dos quatro vinhos com melhor classificação serem vinhos do Douro, sendo que o primeiro lugar foi inclusive arrecadado por um destes vinhos.

A Adega Cooperativa de Vila Real é uma das muitas empresas do setor em Portugal que contribuem de forma ativa para o crescimento da reputação dos vinhos portugueses nos mercados internacionais. Um dos grandes objetivos da empresa passa por aumentar progressivamente o seu contributo no crescimento do reconhecimento dos vinhos portugueses no mundo. Este foi um dos motivos que, segundo o diretor de *marketing* da Adega, pesou na escolha de grandes operadores nos mercados de destino em detrimento do “mercado da saudade”, visto que a Adega sempre teve intenção de contribuir de forma relevante para o aumento da notoriedade dos vinhos portugueses no mundo.

A Adega quer continuar a crescer nos mercados internacionais e para tal sabe que tem de cumprir com os mais elevados padrões internacionais. Para estar sempre em conformidade com estes requisitos, a empresa decidiu avançar para a construção de um novo edifício que, com a ajuda de uma equipa de projeto especialista em diversas áreas e tendo sempre em conta as opiniões dos seus agentes importadores, terá capacidade para responder aos cada vez mais exigentes padrões internacionais e ao mesmo tempo transmitir uma certa imagem de modernidade à empresa. Este novo edifício está mais orientado para a fase final do processo de produção, sobretudo para a parte de embalamento do produto. No entanto, esta aposta da Adega também tem como objetivo transmitir uma imagem mais moderna e agradável para quem decida visitar a Adega e também transmitir uma imagem de competência e de maior preparação para os novos desafios que os mercados apresentem sejam eles nacionais ou internacionais.

Tal como o diretor de *marketing* da Adega afirmou na entrevista concedida, as expectativas dos responsáveis pela empresa são as melhores. O Douro tem vindo a aumentar a sua cota de mercado em relação aos outros vinhos portugueses e a empresa procura ter um papel ativo nesse processo. O diretor de *marketing* da Adega aponta para o fato do setor nacional dos vinhos se encontrar num momento extraordinário, muito bem preparado para crescer nos mercados internacionais e com tendência para melhorar ainda mais. A estratégia da empresa passa por aproveitar esta “onda” positiva que o setor do vinho português atravessa para reforçar ainda mais seu peso no mercado doméstico e conseguir expandir as suas vendas no mercado internacional.

Deste modo, considerando uma visão estratégica para futuro, os objetivos serão colocados em função da realidade e da verificação das necessidades dos mercados. O objetivo central para os próximos anos é acentuar a presença dos vinhos da marca da “Adega de Vila Real” nos mercados internacionais, sem nunca descurar o mercado interno. Pretende-se alcançar a meta dos “60/40”, ou seja, 60% da faturação total da Adega proveniente do mercado interno e 40% dos mercados internacionais, e para tal é necessário aumentar de forma considerável as vendas nos mercados internacionais.

6. CONCLUSÃO

A internacionalização é cada vez mais importante para a economia nacional e para as empresas nacionais. A aposta na expansão nos mercados internacionais assumiu-se como a principal prioridade para a sobrevivência económica de muitas empresas e, por consequência, de milhares de postos de trabalho em Portugal. Para fazer face a uma economia global cada vez mais interligada, as empresas portuguesas tiveram que investir na sua modernização e na qualificação dos seus recursos humanos para se tornarem mais eficientes e competitivas a nível nacional e internacional.

Um dos setores mais tradicionais e que há mais anos tem contribuído para a internacionalização das marcas portuguesas em todo o mundo é o vitivinícola, onde o Vinho do Porto surge como um dos grandes estandartes representativos de um setor em constante crescimento, contribuindo há já muitos anos para o sustento de milhares de pessoas.

O presente relatório de estágio analisou precisamente este setor. Através desta investigação, conclui-se que, apesar da crise que o país atravessou, o setor vitivinícola português tem vindo a aumentar as suas exportações. Graças não só à imagem positiva que os vinhos portugueses gozam junto dos consumidores mundiais mas também ao fato de se registar atualmente um crescimento exponencial do consumo do vinho em certos países emergentes, o futuro do setor não parece ameaçado. Este crescimento tem sido registado não só a nível nacional mas também na Região Demarcada do Douro, a zona onde se integra a empresa estudada. Tudo isto demonstra que a aposta do setor do vinho português passa, cada vez mais, pela expansão internacional, reforçando a sua competitividade e vendas.

O presente relatório de estágio tomou como estudo de caso do processo de internacionalização da Adega Cooperativa de Vila Real, que está inserida na mais velha região demarcada do mundo, a Região Demarcada do Douro. Esta Adega é exemplo de uma pequena empresa que apostou na internacionalização dos seus produtos vitivinícolas como solução para aumentar as suas vendas globais, garantindo uma maior estabilidade económica. A Adega tornou-se uma empresa de referência a nível regional e a nível nacional, produzindo excelentes vinhos que já tiveram o reconhecimento internacional através da conquista de diversos prémios na especialidade.

A conquista de mercados estratégicos, mas também de mercados com um elevado potencial económico, isto é, onde o poder de compra é elevado, é fundamental para a estratégia de internacionalização da Adega Cooperativa de Vila Real. Graças ao desenvolvimento deste estudo académico, foi possível constatar que a empresa alvo de estudo, a Adega Cooperativa de Vila Real, optou por desenvolver uma estratégia de internacionalização, que assenta, fundamentalmente, na via exportadora, ou seja, o processo de internacionalização da Adega baseia-se totalmente na exportação, e caracteriza-se por ser um processo de exportação relativamente recente. Na verdade, só a partir de 2009 a direção da empresa criou um plano concreto para o desenvolvimento de uma estratégia de comercialização dos produtos vitícolas da Adega nos mercados internacionais.

Um dos fatores determinantes da estratégia desenvolvida neste processo de internacionalização foi a aposta na venda de vinhos de elevada qualidade, podendo competir diretamente com os melhores concorrentes internacionais. Isto permitiu aumentar a reputação e a distinção nacional e internacional dos vinhos da marca “Adega de Vila Real”. A Adega aposta na exportação dos vinhos para diversos agentes, o que faz com que os vinhos da empresa possam estar representados em vários mercados internacionais, como, por exemplo, os países do Benelux (Bélgica, Holanda e Luxemburgo), E.U.A, e Canadá.

Analisando os dados das exportações da Adega, verifica-se que, tal como no setor vitivinícola português e do Douro, existe um crescimento e a tendência é a de continuarem a crescer. A empresa está a tentar aproveitar a crescente imagem positiva que os consumidores mundiais de vinho têm em relação aos vinhos portugueses e, mais concretamente, em relação aos vinhos do Douro. Assim, através da qualidade dos seus produtos, a empresa reforça não só esta imagem positiva como as suas vendas a nível internacional. Tudo isto demonstra que o futuro da Adega passa, tal como o futuro do setor a nível nacional, pela crescente expansão internacional.

Relativamente ao enquadramento teórico verificado no estudo de caso da Adega de Vila Real, constatamos que a empresa adota uma estratégia de internacionalização que corresponde à fase inicial do modelo de Uppsala – a exportação – assumindo um modelo de internacionalização baseado na via exportadora que garante poucos riscos associados. Contudo, como o processo de internacionalização ainda é relativamente recente, não se verifica, por enquanto, um progresso para outros níveis do referido

modelo, ou seja, a empresa não apresenta uma disponibilidade de recursos financeiros e logísticos que lhe permitam a curto e médio prazo evoluir para uma fase de IDE, através, por exemplo, de sucursais ou de unidades de produção em mercados externos.

O projeto de internacionalização da Adega Cooperativa de Vila Real é um projeto que baseia toda a sua atividade internacional na exportação. Outro modelo que se pode associar ao enquadramento teórico é a matriz de Ansoff, que explica a estratégia de vendas adotada pela empresa nos diferentes mercados.

Com este estudo foi possível verificar que a empresa criou, desde do ano 2009, um plano sustentável para desenvolver uma estratégia de internacionalização, assente no processo exportador. Até esta data, a Adega não tinha um processo organizado e estruturado de comercialização internacional. A exportação de produtos era esporádica e pouco relevante. Desde 2009, as exportações da Adega têm vindo a crescer e a tendência é a de continuarem a aumentar, tal como o número de países para os quais a Adega exporta.

Todos os estudos académicos apresentam dificuldades ou limitações das mais diversas origens. Relativamente ao presente relatório de estágio, uma das limitações do estudo é o fato deste se centrar apenas num objeto de estudo. A investigação tentou abordar indicadores gerais do setor vitivinícola mundial, nacional e do Douro, contudo, os dados de pesquisa empíricos obtidos são da Adega de Vila Real e, por isso, as conclusões gerais deste relatório estão, como é natural, muito limitadas à realidade observada e constatada na referida Adega. A realidade verificada nesta empresa pode não ser a realidade verificada noutras empresas do setor e, por isso, apesar da importância que este estudo possui, uma das limitações que se considera é o fato de ser um estudo académico que aborda apenas a realidade relativamente ao processo de internacionalização de uma empresa.

Na sequência do enunciar feito das limitações deste relatório, complementarmente, aponta-se a escassez de informação sobre a Adega de Vila Real. Existia uma diversidade de questões e temas específicos que não foram possíveis desenvolver, não só devido à falta de informação disponibilizada, mas também devido ao tempo de pesquisa que seria necessário para elaborar um estudo mais aprofundado e com uma dimensão de análise temporal maior e mais abrangente.

Bibliografia

Adega Cooperativa de Vila Real (2015). *Projeto total marketing de vinho* (documento interno fornecido pela empresa, não publicado).

Agarwal, S., e Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*.

Alberto, D., e Ferreira, J. (2007). A competitividade do cluster do vinho em Portugal. In *Congresso da Associação Portuguesa de Economia Agrária*, 5. Vila Real. Documento <https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/778/1/cluster%20do%20vinho.pdf>, acessido em <https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/778/1/cluster%20do%20vinho.pdf>, consultado a 4 de Janeiro de 2015.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*.

Bogdan, R. C., e Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.

Boni, V., e Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(3), 68–80. Documento acessido em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>, consultado a 12 de Fevereiro de 2015.

Buckley, P. J. (1988). The Limits of Explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*.

Buckley, P. J., e Casson, M. (1976). *The Future of The Multinational Enterprise*. Nova Iorque: Holmes & Meier.

Buckley, P. J., e Casson, M. (2011). Marketing and the multinational: extending internalisation theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 492–508.

Calof, J. L., e Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131.

Chetty, S., e Holm, D. B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77–93.

Costa, A.J. e Silva, H. (2013). “Adega Cooperativa de Vila Real de boa saúde, 20 anos depois da falência técnica”. *Notícias de Vila Real*. Documento acedido em <http://www.noticiasdevilareal.com/noticias/index.php?action=getDetalhe&id=15992>, consultado a 15 de Agosto de 2015.

Coutinho, C. P., e Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221–243.

Delios, A., e Henisz, W. J. (2003). Political hazards, experience, and sequential entry strategies: The international expansion of Japanese firms, 1980-1998. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1153–1164.

Douglas, S. P., e Craig, C. S. (1992). Advances in international marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 9(4), 291–318.

Dunning, J. H. (1980). Theory Toward an Eclectic Production : of International Tests Some Empirical. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31.

Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190.

Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–190.

Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de Internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Ferreira, M. P., Serra, F. R., e Reis, N. R. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*.

Ferreira, M. P., Reis, N.R., e Serra, F.R. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lisboa: Lidel.

Ferreira, M. P., Santos, J. C., e Reis, N. R. (2011). Sogrape: crescimento por aquisições. *Caso de estudo, 6*. globADVANTAGE – Center of research in International Business & Strategy.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas, 35*(3), 20–29.

Hilal, A., e Hemais, C. a. (2003). O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea, 7*(1), 109–124.

Hollensen, S. (2011). *Global Marketing*. Harlow: Pearson Education.

Itaki, M. (1991). A critical assessment of the eclectic theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies, 22* (3).

Johanson, J. e Mattsson, L.G. (1988). "Internationalization in Industrial System – A Network Approach". In Hood & J.E Vahlne (editores). *Strategies in Global Competition*. Londres: Croom Helm.

Johanson, J., e Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies, 8*(1), 23–32.

Johanson, J., e Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.

Johanson, J., e Wiedersheim-Paul, F. (1975). the Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.

Larguesa, A. (2013). “Adega de Vila Real dá de beber à dor` dos colossais anos 90”. *Jornal de Negócios*. Documento acedido em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/adega_de_vila_real_da_de_beber_a_dor_dos_colossais_anos_90.html, consultado a 17 de Agosto de 2015.

Larguesa, A. (2014). “Adega de Vila Real vence maior concurso de vinhos do Canadá na categoria de rosés”. *Jornal de Negócios*. Documento acedido em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/agricultura_e_pescas/vinho/detalhe/adega_de_vila_real_tem_o_melhor_rose_no_canada.html, consultado a 17 de Agosto de 2015.

Lazonick, W. (1993). Industry Clusters and Global Webs: Organizational Capabilities in the American Economy. *Industrial and Corporate Change*, 2 (1).

López-Duarte, C., e Vidal-Suárez, M. M. (2010). External uncertainty and entry mode choice: Cultural distance, political risk and language diversity. *International Business Review*, 19(6), 575–588.

Lu, J. W., e Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565–586.

Luo, Y., e Shenkar, O. (2006). multinational corporation Language community : *Journal of International Business Studies*, 37(3), 321–339.

Martins, J.S. (2011). *Internacionalização e Globalização das Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., e Ghoshal, S. (2006). O processo da estratégia - conceitos, contextos e casos selecionados. *Long Range Planning*. São Paulo.

Moraes, W., Oliveira, B., e Kovacs, E. (2008). Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*. Documento acessado em <http://www.spell.org.br/documentos/download/21374>, consultado a 25 de Janeiro de 2015.

Morgan, R. E., e Katsikeas, C. S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Management Decision*, 35.

Neves, J. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas Em Administração São Paulo*, 1(3), 1-5.

Notícias de Vila Real (2014). “Adega Cooperativa de Vila Real - De Vila Real para o mundo”. Documento acessado em <http://www.noticiasdevilareal.com/noticias/index.php?action=getDetalhe&id=17353>, consultado a 17 de Agosto de 2015.

Pedersen, T., e Shaver, J. M. (2000). Internationalization revisited: the big step hypothesis. *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 263-274.

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68, 73-93.

Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Revista de Vinhos (2013). “Os melhores do ano 2012”. *Revista de Vinhos*. Documento acessado em <http://www.revistadevinhos.pt/artigos/evento.aspx?evento=79&title=os-melhores-do-ano-2012>, consultado a 17 de Agosto de 2015.

Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets* (Vol. 15). Nova Iorque: Lexington Books.

Rugman, A. M. (1979). *International Diversification and The Multinational Enterprise*. Nova Iorque: Lexington Books.

Rugman, A. M. (2010). Reconciling Internalization Theory and the Eclectic Paradigm. *Multinational Business Review*, 18(2), 1–12.

Santos, J. F., e Ribeiro, J. C. (2012). Estratégias Empresariais de Base Territorial: o caso Symington e a produção de vinho do Porto. *DRd - Desenvolvimento Regional Em Debate*, (1), 134–155.

Sharma, V. M., e Erramilli, M. K. (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1–18.

Sheridan, M. J., Cazier, J. A., e May, D. B. (2009). Leisure, wine and the internet: exploring the factors that impact the purchase of wine online. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 2(3), 284.

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Life Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.

Vissak, T. (2004). The Importance and limitation of the network approach to internationalization. In *20th Annual IMP Conference Proceedings*. Copenhaga, Dinamarca.

Welch, D. E., e Welch, L. S. (1996). The internationalization process and networks: A strategic management perspective. *Journal of International Marketing*, 4(3), 11–28.

Welch, L., e Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal Of General Management*, 14(2), 34–55.

Westwood, J. (2013). *Iniciação à Exportação*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Webgrafia

DRAPN. Acedido em 8 de Janeiro de 2015, http://www.drapn.min-agricultura.pt/drapn/ela_dv/eladv_index.html.

Governo de Portugal. (2014, 19 de Fevereiro). Acedido em 28 de Dezembro de 2014, http://www.gpp.pt/flash/doc/Exportacao_vinhos_comunic.pdf.

IVDP. Acedido em 7 de Dezembro de 2014, <https://www.ivdp.pt/>.

IVDP. Acedido em 11 de Dezembro de 2014, <https://www.ivdp.pt/pagina.asp?codPag=61&codSeccao=1&idioma=0>.

IVDP. Acedido em 10 de Janeiro 2015, <https://www.ivdp.pt/pagina.asp?content=noticia&cod=661>.

IVV. Acedido em 11 de Dezembro de 2014, <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/26>.

IVV. Acedido em 4 de Janeiro de 2015, <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/30>.

OIV. (Maio de 2014). Acedido em 10 de Dezembro de 2014, http://www.oiv.int/oiv/info/en_press_conference_may_2014.

OIV. Acedido em 11 de Dezembro de 2014, <http://www.oiv.int/oiv/info/enpresentation>.

ViniPortugal. Acedido em 10 de Dezembro de 2014,
<http://www.viniportugal.pt/OSector/Estatisticas>.

ViniPortugal. Acedido em 11 de Dezembro de 2014,
<http://www.viniportugal.pt/AViniPortugal/QuemSomos>.

ViniPortugal. Acedido em 2 de Janeiro de 2015,
<http://www.viniportugal.pt/Imprensa/PremiosRankings>.

ViniPortugal. Acedido em 2 de Janeiro de 2015,
<http://www.viniportugal.pt/OSector/SectorVinho>.

ViniPortugal. Acedido em 3 de Janeiro de 2015,
<http://www.viniportugal.pt/docs/default-source/promo%20-%20internacional/estrategia-internacionaliza%20-%20vinhos-de-portugal.pdf?sfvrsn=8>.

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista com Nuno Borges, Diretor de Marketing da Adega Cooperativa de Vila Real

1. Quais os vinhos produzidos pela Adega? E destes, quais são os vocacionados para a comercialização nos mercados externos?
2. Quais os motivos que levaram à internacionalização da Adega Cooperativa de Vila Real?
3. Como se desenrolou o processo de internacionalização da empresa (principais etapas do processo)?
4. Quais os métodos de internacionalização que a empresa utiliza?
5. Quais foram os maiores desafios que enfrentaram no processo de internacionalização?
6. Quais são os mercados mais importantes para a empresa?
7. Qual o papel que os mercados emergentes desempenham na estratégia de internacionalização da empresa?
8. A empresa tem algum plano para explorar mercados onde ainda não esteja presente ou pretende apenas reforçar aqueles onde já se encontra?
9. Em termos de estratégia, a empresa possui uma estratégia genérica para a venda dos seus produtos ou adapta-se consoante o mercado em que se insere?
10. Muitas empresas de vinho recorrem ao "mercado da saudade" como principal forma de angariarem clientes e venderem o seu vinho nos mercados externos. É esta a

principal abordagem da Adega Cooperativa de Vila Real para angariar clientes no exterior ou utilizam outro tipo de abordagem?

11. Existe uma preferência generalizada por um tipo de vinho específico ou o gosto dos clientes difere em função da zona geográfica?

12. Qual o peso da faturação para o mercado externo no total de vendas da empresa?

13. A empresa recorreu a algum tipo de apoio técnico de organismos especializados na área da internacionalização das empresas?

14. A empresa candidatou-se a algum tipo de apoio financeiro no seu processo de internacionalização?

15. Relativamente à internacionalização do setor em Portugal, acha que tem havido um crescimento significativo?

16. Que apostas pretende fazer e expectativas mantém a empresa em relação ao futuro próximo?