



**Ana Paula Baptista
Pais**

**Internacionalização do setor Vinícola: O Caso da
Região das Beiras**



**Ana Paula Baptista
Pais**

**Internacionalização do Setor Vinícola: O Caso da
Região das Beiras**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Irina Adriana Saur Amaral, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Sílvia Maria Bandeira da Silva Caniço
assistente do Instituto Português de Administração de Marketing

Prof. Doutora Irina Adriana Saur Amaral
professora auxiliar convidada da Universidade de Aveiro

agradecimentos

A concretização desta tese de Mestrado, tornou-se possível graças à colaboração, apoio e suporte de um conjunto de pessoas e entidades, às quais expresso o meu muito obrigado.

Gostaria no entanto de agradecer em especial:

À Professora Irina Saur-Amaral pela aprendizagem, estímulo, sugestões e contributos manifestados ao longo da realização deste trabalho.

Ao Turismo de Portugal pelo apoio institucional e aceitação da minha menor disponibilidade no período de redação do trabalho.

Aos meus colegas da Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra, em especial ao Nuno, pelo apoio e suporte nas minhas ausências para a realização do trabalho.

À minha colega Sandra, companheira de caminho nesta aventura, pelo apoio nos momentos de maior angústia.

À minha família, em particular à minha mãe Manuela, ao meu filho Miguel e ao meu marido Francisco, pela eterna paciência, carinho e compreensão com a minha falta de tempo e disponibilidade.

palavras-chave

Internacionalização, Exportação, Inovação, Liderança e Gestão, Redes, Parcerias, Setor Vinícola.

resumo

Numa economia cada vez mais interdependente e sem fronteiras a expansão internacional deixou de ser exclusiva das grandes multinacionais, estendendo-se a PME's (Pequenas e Médias Empresas) que se internacionalizam cada vez mais cedo. Internacionalizar-se representa incerteza e risco, obrigando a uma contínua aprendizagem e à reintrodução de conhecimento e experiência nas dinâmicas empresariais.

Através de um estudo exploratório realizado com empresas do setor vitivinícola da região das Beiras, apresentamos uma análise detalhada das características dessas empresas e dos seus gestores, procurando identificar e descrever as motivações e barreiras que condicionam as estratégias de internacionalização do setor dos vinhos. Os dados deste estudo permitem ainda identificar os modos preferenciais de entrada nos mercados de destino bem como as principais aprendizagens efetuadas com as experiências de internacionalização. Num setor crescentemente competitivo é vital adaptar-se às mudanças ambientais, explorando novas ideias e processos e desenvolvendo novos produtos para os mercados emergentes, sem nunca perder de vista a rentabilização dos produtos já consolidados.

Partindo da revisão alargada da literatura mais recente e conjugando com os dados recolhidos, é proposto um modelo conceptual que procura descrever as relações entre um conjunto de características das empresas e o sucesso das atividades de internacionalização. A importância da liderança, a necessidade de inovação constante, o estabelecimento de alianças e a integração em redes de parceiros são algumas das conclusões deste estudo, que contribui para uma visão global e integradora, apontando pistas para o sucesso das estratégias de internacionalização no setor vitivinícola.

keywords

Internationalization, Export, Innovation, Leadership and Management, Networking, Partnerships, Wine Industry.

abstract

In an increasingly interdependent and frontierless economy, international expansion is no longer exclusive to large corporations, extending to SMEs (Small and Medium Enterprises) that internationalize earlier and earlier. Internationalization represents uncertainty and risk, requiring a continuous learning and the reintroduction of knowledge and experience in business dynamics.

Through an exploratory study with companies in the wine sector of the Beiras region, we present a detailed analysis of the characteristics of these companies and their managers, trying to identify and describe the motivations and barriers that affect the strategies of internationalization of the wine industry. The obtained data from this study also allows us to identify the preferred ways of entering export markets as well as the main learning made with the experiences of internationalization. In an increasingly competitive sector it is vital to adapt to environmental changes, exploring new ideas and processes and developing new products for emerging markets, always bearing in mind the profitability of already established products.

Starting from the extended review of recent literature and combining with the data collected, we propose a conceptual model that tries to describe the relationships between a set of characteristics from the companies and the success of internationalization activities. The importance of leadership, the need for constant innovation, the establishment of alliances and networks of collaboration partners are some of the conclusions of this study, which contributes to a global and inclusive view, pointing out important clues to the success of internationalization strategies in the wine sector.

Índice

1.	Introdução.....	6
2.	A Internacionalização das Empresas	9
3.	Motivações e Barreiras para a Internacionalização	13
4.	Modos de Internacionalização.....	17
5.	Teorias e Modelos de Internacionalização	23
5.1	Das Teorias Evolucionistas ao Fenómeno <i>Born Global</i>	23
5.2	A Importância das Redes Sociais	29
5.3	Tipologia de Empresa e o Papel da Liderança	33
6.	Contextualização do Setor dos Vinhos.....	37
6.1	O Mercado Mundial do Vinho	37
6.2	Estratégias de Internacionalização no Setor dos Vinhos	41
6.3	Fatores de Sucesso na Internacionalização	47
6.4	O Setor Vinícola em Portugal	54
7.	Modelo Conceptual e Hipóteses de Estudo.....	63
8.	Metodologia	66
8.1	Apresentação do Questionário	67
8.2	Amostra de Estudo.....	70
9.	Estudo Exploratório: As Empresas da Região das Beiras	71
9.1	A Região Beiras: Bairrada, Dão e Beira Interior.....	71
9.1.1	A Região dos Vinhos da Bairrada.....	72
9.1.2	A Região dos Vinhos do Dão.....	73
9.1.3	A Região dos Vinhos da Beira Interior	74
9.2	Apresentação de Resultados.....	75
9.3	Discussão, Limitações e Investigações Futuras	108
9.3.1	Discussão.....	108

9.3.2 Limitações	113
9.3.3 Investigações Futuras	114
10. Conclusões	116
Referências Bibliográficas	121

Índices Complementares

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo conceptual para escolha do modo de entrada Fonte: Khemakhem, R., 2010, p.228.....	18
Figura 2 - Árvore de Decisão Fonte: Ferreira, et al., 2011 pag. 50.	19
Figura 3 – Teorias de internacionalização e a sua aplicação em diferentes situações Fonte: Andersson S., 2004.....	21
Figura 4 – a) O Modelo de Uppsala: aspetos estáticos e dinâmicos, (Johanson & Vahlne, 1977); b) O Novo Modelo de Uppsala, versão revista em 2009, (Johanson & Vahlne, 1990).	25
Figura 5 - Relações entre os operadores de internacionalização no setor dos vinhos em Portugal Fonte: Moreira C. (2007).	45
Figura 6 - Cadeia de Valor do Vinho Fonte: Adaptação de Cardeira, 2009.....	53
Figura 7 - Inventário das Superfícies Vitícolas Fonte: IVV, I.P.....	55
Figura 8 - Número de inscrições ativas por Atividade Económica e por Região Vitivinícola Fonte: IVV, I.P.	57
Figura 9 - Evolução da Produção por Região Fonte IVV	60
Figura 10 - Modelo Conceptual proposto Fonte: elaboração própria	63
Figura 11 - Estrutura do questionário aplicado no estudo exploratório Fonte: elaboração própria.	68
Figura 12 - Modelo conceptual revisto e melhorado Fonte: elaboração própria.....	108

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Modelos de internacionalização mais referenciados na literatura Fonte: Elaboração própria.	27
Tabela 2 – Tipologia de modelos de negócio na indústria do vinho Fonte: Formulação própria, adaptado de Castaldi et al.(2005).	42
Tabela 3 - Variação da Produção por Região (2011/2012 vs 2010/2011) Fonte IVV.....	60
Tabela 4 - Exportações 2011 - Principais países de destino Fonte: formulação própria, com dados do IVV.....	61
Tabela 5 - Importações 2010, por país de origem Fonte: elaboração própria, com dados do IVV.	62
Tabela 6 - Constructos do Modelo Conceptual.....	64
Tabela 7 - Componentes principais identificadas na Análise Fatorial para o Tipo de Empresa Fonte: elaboração própria.	82
Tabela 8 - Componentes principais identificadas na Análise Fatorial para a Liderança e Gestão Fonte: elaboração própria.	90

Tabela 9 - Componentes principais identificadas na Análise Fatorial para as Motivações Fonte: elaboração própria.....	94
Tabela 10 - Tabela de frequências do nº de mercados em que as empresas atuam Fonte: elaboração própria.....	96
Tabela 11 - Componentes principais identificadas na Análise Fatorial para as Barreiras Fonte: elaboração própria.....	101
Tabela 12 - Componentes principais identificadas na Análise Fatorial para a Aprendizagem Fonte: elaboração própria.	105
Tabela 13- Tabela de validação das hipóteses de estudo.....	107

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Produção Mundial - Share dos principais países produtores Fonte: IVV;OIV	38
Gráfico 2 - Portugal na UE. Campanha de 2010/2011 Fonte IVV.	39
Gráfico 3 - Evolução do Consumo Mundial de Vinho e representatividade da UE e Extra-UE Fonte IVV; OIV.....	39
Gráfico 4 - Consumo mundial 2008 - Principais consumidores <i>per capita</i> Fonte IVV; OIV/FAO...	40
Gráfico 5 - Principais consumidores <i>per capita</i> (UE) Evolução 2005-2008 Fonte IVV.....	41
Gráfico 6 - Principais Consumidores <i>per capita</i> (extra UE) Evolução 2005-2008 Fonte IVV.....	41
Gráfico 7 - Evolução da Produção e Consumo de Vinho em Portugal * Valores Provisórios Fonte IVV.	44
Gráfico 8 - Evolução da Produção de Vinho em Portugal Fonte: IVV, I.P.....	55
Gráfico 9 - Variação da Produção 2011/2012 vs 2010/2011, por categoria e cor do produto Fonte IVV.	61
Gráfico 10 - Artigos analisados no trabalho Fonte: elaboração própria.....	66
Gráfico 11 - Taxas de participação, global e por sub-região Fonte: elaboração própria.....	75
Gráfico 12 - Ano de constituição das empresas por sub-região estudada (em % e Frequência) Fonte: elaboração própria.	76
Gráfico 13 - Ano de constituição das empresas (em % e Frequência) Fonte: elaboração própria. 76	
Gráfico 14 - Nº de trabalhadores (em % e em Frequência) Fonte: elaboração própria.	76
Gráfico 15 - Nº de trabalhadores por sub-região estudada (em % e em Frequência) Fonte: elaboração própria.....	77
Gráfico 16 - Nº de Trabalhadores nas empresas internacionalizadas e não internacionalizadas (em % e em Frequência) Fonte: elaboração própria.	77
Gráfico 17 - Tipologia de empresa (em % e em Frequência Fonte: elaboração própria.....	78
Gráfico 18 - Empresas Familiares e Não Familiares (em %) Fonte: elaboração própria.	78
Gráfico 19 - Empresas Familiares e Não Familiares por sub-região estudada Fonte: elaboração própria	78

Gráfico 20 - Empresas Familiares e Não Familiares nas internacionalizadas e nas não internacionalizadas (em % e em Frequência) Fonte: elaboração própria	79
Gráfico 21 - Nº de membros da família presentes na empresa, por sub-região estudada (em % e em Frequência) Fonte: elaboração própria	80
Gráfico 22 - Nº de gerações da família na empresa (em % e em Frequência) Fonte: elaboração própria	80
Gráfico 23 - Nº de gerações da família na empresa, por sub-região estudada Fonte: elaboração própria	81
Gráfico 24 - Percentagem de acionistas Não Familiares e distribuição do capital nesses acionistas não familiares Fonte: elaboração própria	81
Gráfico 25 - Sexo do gestor/gerente, por sub-região estudada Fonte: elaboração própria.....	83
Gráfico 26 - % e Frequência dos Gestores/Gerentes que são membros da família proprietária Fonte: elaboração própria	84
Gráfico 27 - % e Frequência dos Gestores/Gerentes que são membros da família proprietária, nas empresas internacionalizadas e não internacionalizadas Fonte: elaboração própria	84
Gráfico 28 - Idade do Gestor/Gerente (% e Frequência) Fonte: elaboração própria.....	84
Gráfico 29 - Idade do Gestor/Gerente por sub-região estudada Fonte: elaboração própria	85
Gráfico 30 - Idade do Gestor/Gerente vs empresas internacionalizadas e não internacionalizadas Fonte: elaboração própria	85
Gráfico 31 - Antiguidade vs Idade do Gestor/Gerente Fonte: elaboração própria	86
Gráfico 32 - Nível de Formação do Gestor/Gerente nas empresas internacionalizadas e não internacionalizadas Fonte: elaboração própria	87
Gráfico 33 - Naturalidade do Gestor/Gerente por sub-região estudada Fonte: elaboração própria	87
Gráfico 34 - Grau de participação no capital do Gestor/Gerente, nas empresas internacionalizadas e não internacionalizadas Fonte: elaboração própria	88
Gráfico 35 - Características do Gestor/Gerente Fonte: elaboração própria.....	89
Gráfico 36 - Empresas internacionalizadas e não internacionalizadas, por sub-região estudada (% e em Frequência) Fonte: elaboração própria	90
Gráfico 37 - Ano de início das vendas em mercados externos, por sub-região estudada (% e em Frequência) Fonte: elaboração própria	91
Gráfico 38 - <i>Born Global</i> vs empresas tradicionais (% e em Frequência) Fonte: elaboração própria	92
Gráfico 39 - <i>Born Global</i> vs empresas tradicionais (% e em Frequência), para empresas internacionalizadas Fonte: elaboração própria	92
Gráfico 40- Peso das vendas no estrangeiro em 2010 nas <i>Born Global</i> vs empresas tradicionais (em Frequência) Fonte: elaboração própria	92
Gráfico 41 - Motivações para a internacionalização (nº de referências) Fonte: elaboração própria	93

Gráfico 42 - Modo de entrada inicial em mercados externos (% e em Frequência) Fonte: elaboração própria.....	94
Gráfico 43 - Presença atual em mercados externos (% e em Frequência) Fonte: elaboração própria.	95
Gráfico 44 - % de Vendas no exterior em 2010, por sub-região estudada (% e em Frequência) Fonte: elaboração própria.	96
Gráfico 45 - Mercados atuais e futuros, distribuição no mundo (%) Fonte: elaboração própria. ...	97
Gráfico 46 - Mercados atuais e futuros, distribuição na europa (%) Fonte: elaboração própria. ...	97
Gráfico 47 - Mercados atuais e futuros, distribuição fora da europa Fonte: elaboração própria. ..	98
Gráfico 48 - Critérios para a escolha do 1º mercado Fonte: elaboração própria.	98
Gráfico 49 - Principais Barreiras à internacionalização (nº de referências) Fonte: elaboração própria.	99
Gráfico 50 - Instituições de cooperação (nº de referências) Fonte: elaboração própria.	102
Gráfico 51 - Vantagens da inserção em redes Fonte: elaboração própria.	103
Gráfico 52 - Aprendizagem com a internacionalização Fonte: elaboração própria.	104
Gráfico 53 - Função do respondente (% e em Frequência) Fonte: elaboração própria.	106
Gráfico 54 - Grau de proximidade com a internacionalização (% e em Frequência) Fonte: elaboração própria.....	106
Gráfico 55 - Função do respondente vs Grau de proximidade com a internacionalização (% e em Frequência) Fonte: elaboração própria.....	106

Índice de Mapas

Mapa 1 - Regiões vitícolas e respetivas designações DOC Fonte: <i>Wines of Portugal</i>	59
Mapa 2 - Localização das Regiões da Bairrada, Dão e Beira Interior Fonte: Infovini (2011).	71

Índice de Anexos

Anexo 1 - Questionário	130
Anexo 2 - Texto do 1º email enviado às empresas da amostra	137
Anexo 3 - Texto do 2º email enviado às empresas da amostra	137
Anexo 4 - Texto do 3º email enviado às empresas da amostra	137
Anexo 5 - Texto do 4º email enviado às empresas da amostra	138
Anexo 6 - Texto do 5º email enviado às empresas da amostra	138

1. Introdução

No contexto da Era Moderna a palavra de ordem é a transmutação permanente. Os especialistas em negócios dizem-nos que vivemos num mundo novo - um mundo que é plano, global, diversificado e em rede (D Ancona, E Backman, & H Bresman, 2008). O tecido económico está orientado para o mercado global e tem que ser capaz de perceber as oportunidades emergentes, investindo em estratégias ágeis e flexíveis. As organizações mudaram, procurando adaptar-se a este mercado global, volátil e competitivo. A sua própria estrutura foi abalada, pois no contexto da atual economia, as empresas estão sob constante pressão para inovarem em produtos e serviços (D. Jung, A. Wu, & C. Chow, 2008).

Esta nova Era diz respeito a uma economia em que o conhecimento é nuclear e a rápida produção de conhecimento e inovação são fundamentais para a sobrevivência organizacional (Uhlbien, Marion, & McKelvey, 2007).

A realidade confronta-nos com informação que circula livremente, originando um contexto onde a inovação é o nome do jogo, as regras são criadas ao longo do trajeto e o desafio é fazer sempre melhor e mais rápido, sob pena de ser suplantado por um qualquer concorrente que acabou de chegar ao campo (D. Ancona, E. Backman, & H. Bresman, 2008), sendo que a internacionalização é uma das respostas ao desafio emergente.

As forças da globalização alteraram drasticamente o cenário internacional de competitividade da indústria do vinho (Castaldi, Cholette, & Frederick, 2005). Trata-se de um setor especialmente competitivo e complexo, dada a diversidade de fornecedores e de produtos e sobretudo a diversidade de clientes e as necessidades/exigência destes clientes. Aqui, a aprendizagem centra-se sobretudo no estabelecimento de redes de parcerias para o conhecimento de novos mercados e novos clientes, tornando-se vital trabalhar numa lógica de alianças.

As empresas portuguesas não se poderão alhear deste novo modo de operar nos mercados internacionais que, com maior rigor, deverão ser substituídos por *mercado global*. A questão da internacionalização de uma indústria ou de uma empresa moderna, deixou de ser uma opção para se tornar numa questão de sobrevivência.

O presente trabalho tem por objetivo, partindo da uma revisão bibliográfica e da contextualização do setor vinícola, desenhar um modelo conceptual que identifique e relacione os fatores que influenciam os processos de internacionalização das empresas do setor vinícola, tomando como referência as empresas de vinhos da região das Beiras.

Tendo o setor vinícola um enorme potencial de crescimento, poderá assumir uma importância estratégica no crescimento económico global do país e desta região.

Neste contexto, conhecer as potencialidades do setor, perceber que estrangulamentos podem existir e identificar pistas para um crescimento sustentável, pareceu-nos um objeto de estudo da

maior importância, o qual poderá servir de suporte às estratégias de desenvolvimento e inovação das empresas do setor nas suas atividades de internacionalização.

Sendo as Beiras, com as suas sub-regiões da Bairrada, Dão e Beira Interior, uma das regiões vinícolas com maior potencial de crescimento, considerada como das menos competitivas em termos empresariais, estudar este território será seguramente uma oportunidade para as empresas e associações da região e um importante contributo para a investigação académica neste setor.

O trabalho procurará responder a um conjunto de perguntas de partida, dando especial ênfase às seguintes:

- ❖ Como são caracterizados os processos de internacionalização na literatura mais recente?
- ❖ Que desafios se colocam às empresas que operam em contexto internacional?
- ❖ Como se caracterizam as empresas do setor do vinho em Portugal?
- ❖ Quais as potencialidades e fragilidades do setor vinícola em Portugal?
- ❖ Como se caracteriza o setor vinícola à escala mundial? E que tendências evidencia?
- ❖ Quais os fatores determinantes no sucesso das estratégias de internacionalização?
- ❖ Que papéis desempenham as redes de parceiros no setor?
- ❖ Quais as características das empresas da região das Beiras, e das sub-regiões da Bairrada, Dão e Beira Interior?
- ❖ Que fatores são determinantes para estas empresas nas suas estratégias sustentadas de internacionalização?

Com o presente trabalho pretendemos atingir os seguintes objetivos:

- ✓ Identificar os fatores-chave de sucesso na internacionalização do setor dos vinhos;
- ✓ Caracterizar as empresas das sub-regiões da Bairrada, do Dão e da Beira Interior, no que respeita à tipologia de empresas, às características da Liderança e Gestão e às atividades de internacionalização;
- ✓ Desenhar um modelo de referência para os processos e internacionalização das empresas do setor vinícola, tomando como referência as sub-regiões identificadas;
- ✓ Perceber a importância da inserção em redes de parceiros para o sucesso da internacionalização.

Integrando estes objetivos específicos em termos de resultado final, este trabalho contribuirá para a definição e compreensão de um modelo de desenvolvimento empresarial que potencie o crescimento económico das empresas do setor vinícola das regiões em análise, identificando linhas estratégicas de ação para as atividades de internacionalização.

A metodologia a seguir assenta na revisão da bibliografia sobre teorias e processos de internacionalização e sobre a indústria dos vinhos, complementada com a realização de um estudo exploratório desenvolvido através da aplicação e análise de um questionário a empresas das regiões já identificadas.

A estrutura do trabalho é formada por 5 partes principais:

A primeira inclui os capítulos da revisão da literatura sobre as temáticas da internacionalização, nomeadamente sobre as motivações, barreiras e modos de internacionalização, e sobre as teorias e modelos mais representativos.

Na segunda parte é feita uma caracterização da indústria mundial dos vinhos, apresentando um conjunto de dados estatísticos que nos ajudarão a compreender a história recente desta indústria e a identificar as principais tendências futuras.

De seguida, a terceira parte é dedicada à apresentação do modelo de referência, definido com base em estudos recentes realizados sobre estas temáticas. Ainda nesta parte é detalhada a metodologia seguida, a apresentação do questionário aplicado e a caracterização da amostra de estudo.

A quarta parte dedica-se à análise e discussão de resultados, apresentando ainda as limitações ao estudo e pistas para investigação futura.

Na quinta e última parte são apresentadas as conclusões do trabalho, construídas a partir da integração dos conceitos teóricos e dos resultados obtidos no estudo exploratório.

A estrutura do trabalho foi definida por forma a potenciar a concretização dos objetivos e a identificação das respostas às perguntas de partida, garantindo uma ligação contínua dos dados reais às investigações realizadas por diversos autores.

2. A Internacionalização das Empresas

Numa economia cada vez mais interdependente e sem fronteiras, a expansão internacional deixou de ser exclusiva das grandes multinacionais, estendendo-se a PME's que se internacionalizam cada vez mais cedo e que, reconhecidamente, fornecem um importante contributo para a economia global (Pangarkar, 2008).

Os negócios internacionais, entendidos como o conjunto das transações comerciais (privadas e governamentais) entre dois ou mais países, podem envolver empresas públicas ou privadas, de dimensão diversa (micro, pequena, média ou grande), e dizem respeito às operações de vendas, investimentos e transporte. Em termos de orientação, a literatura sugere que a internacionalização pode ser *inward* ou *outward* (Fletcher, 2001; C. L. Welch & Welch, 2004; Zhou, Wu, & Luo, 2007), dependendo se surge a partir de atividades de importação ou de exportação.

Independentemente da orientação, Fernández & Nieto (2005) assumem que a internacionalização é a estratégia mais complexa que qualquer empresa pode realizar, considerando os índices de incerteza e risco, bem como a necessidade de equipas com competências transculturais e elevada inteligência cultural. Para além de questões linguísticas, a intervenção internacional implica um conjunto de características facilitadoras da adaptação e entrosamento com as culturas dos países ou regiões de destino, entre as quais podemos destacar a disposição intercultural.

Motivações intrínsecas geradoras de autonomia e competência estão diretamente relacionadas com a capacidade de desenvolver relações transculturais (Ryan & Deci, 2000 cit em Gelfand, Erez, & Aycan, 2007), pelo que importa sublinhar a importância das equipas em geral e da liderança em particular.

Operar internacionalmente é diferente de operar domesticamente, podendo assinalar-se, entre outros fatores, as disparidades culturais identificadas por Hofstede (1983). O ambiente externo às empresas afeta o modo como os negócios funcionam, pelo que a operação em mercados internacionais implica articular com ambientes diversos e complexos, procurando conjugar condições físicas, sociais e competitivas (Pangarkar, 2008). No sentido de mitigar riscos, importa estimular o conhecimento internacional, fomentando decisões integradas e coordenação com as características locais.

As origens culturais afetam o modo de pensar, sentir e agir. No contexto da economia atual, é central perceber e interiorizar a importância da diversidade cultural, assumindo-a como condição incontornável. Na perspetiva de Johannessen & Olsen (2010) o trabalho em cooperação (ou coopeção), e as redes de partilha, assumem um papel preponderante, sendo que a forma mais eficaz de trabalhar com e através dos outros depende das normas culturais das partes envolvidas. Pessoas de diferentes culturas nutrem diferentes expectativas sobre como uma pessoa deve agir (Boh, 2007).

Devido à crescente globalização do mercado, a estratégia de internacionalização é cada vez mais premente e necessária, mesmo para empresas familiares, tradicionalmente focadas nos seus mercados domésticos (Abdellatif, Amann, & Jaussaud, 2010).

A atuação em mercados estrangeiros, na perspectiva da disponibilidade de afetação de recursos significativos, era apenas prática das grandes empresas multinacionais. As empresas de menor dimensão estavam, em certa medida, alocadas a um processo lento e gradual rumo a mercados externos, sendo que este processo só era iniciado após o esgotamento de possibilidades do mercado doméstico (Gallo, Tàpies, & Cappuyns, 2004).

No contexto da economia do conhecimento, Zhou et al. (2007) defendem que as PME estão cada vez mais presentes em mercados estrangeiros, internacionalizando-se de modo precoce e veloz, mesmo sem esgotar a capacidade dos mercados domésticos. Esta constatação levou a que, a partir dos anos 90, se verificasse a necessidade de ajustar os modelos conceptuais apresentados pela literatura da área dos negócios internacionais.

Para L. S. Welch & Luostarinen (1988), a internacionalização *é o processo através do qual as empresas incrementam o seu envolvimento em operações além-fronteiras*, caracterizando-a como um processo lento e incremental, através do qual, de forma gradual a empresa vai desenvolvendo e consolidando o seu compromisso internacional. As mudanças na economia mundial introduziram a necessidade de acelerar os processos de internacionalização. Atualmente as empresas ignoram os constrangimentos passados para a entrada em novos mercados e encaram o mundo como um mercado potencial (Weerawardena, Mort, Liesch, & Knight, 2007). As chamadas *Born Globals* são empresas que desde a sua criação procuram encontrar vantagens competitivas através da otimização dos seus recursos e da venda em múltiplos mercados (Oviatt & McDougall, 1994).

Nesta nova tipologia de empresas, Kuivalainen, Sundqvist & Servais (2007) diferenciam as empresas que exportam apenas para mercados de proximidade e as genuinamente *Born Globals*, que operam em mercados distantes e em múltiplas regiões. Quando as empresas desenvolvem atividades internacionais acumulam diversas competências, tais como, aprendizagem, adaptabilidade cultural ou receptividade à mudança, decorrente da operação em múltiplos mercados.

O sucesso da internacionalização depende não só do portfólio de mercados, mas sobretudo das capacidades da empresa para se ajustar permanentemente às contingências externas. Estas competências, aprendizagem, melhoria contínua, integração, mudança, reconfiguração interna e externa, são designadas na literatura por competências dinâmicas, definidas como: *rotinas estratégicas através das quais os gestores efetuam a alocação dos seus recursos* Eisenhardt & Martin (2000).

A competitividade do mercado global confronta as empresas com a necessidade de simultaneamente maximizarem o benefício das suas competências e desenvolverem novas competências (Simsek, 2009). É necessário adaptar-se às mudanças ambientais, explorando novas ideias e processos, e desenvolver novos produtos para os mercados emergentes, nunca deixando de maximizar a exploração dos produtos e serviços já consolidados (Prange & Verdier, 2011).

Esta capacidade aparentemente contraditória, de investir em mercados externos e manter, simultaneamente, a atenção aos mercados domésticos, é definida por diversos autores como “ambidestria”: capacidade para desenvolver simultaneamente atividades contraditórias, o que pode ser conseguido através da autonomização de estruturas, umas destinadas a maximizar e a

rentabilizar os produtos e/ou serviços já consolidados e outras destinadas à inovação e ao desenho de novos produtos. O sucesso e a sustentabilidade de longo prazo da atividade internacional requerem estratégias equilibradas que incorporem *inputs* de ambas as áreas de negócio (Prange & Verdier, 2011)

Há um largo consenso na literatura sobre o impacto positivo da internacionalização na performance das empresas. Dois dos indicadores mais utilizados na avaliação do grau de internacionalização de uma empresa são a percentagem de vendas no exterior, face às vendas totais, e a diversidade de mercados. Para Pangarkar (2008), um maior número de países representa um maior potencial de aprendizagem, diminuindo os riscos de operação, embora possa aumentar os custos de controlo e coordenação.

Em suma, verifica-se que as empresas têm diversos benefícios com a internacionalização (Brock & Yaffe, 2008):

- Eficiência de custos, através da exploração de economias de escala, do desenvolvimento de atividades de valor acrescentado e através da redução de impostos e taxas, transferindo preços para as filiais ou sucursais;
- Ganhos de flexibilidade, através da gestão das diferenças entre os países e através da realização de ataques e guerras de preço sobre rivais;
- Ganhos de diversidade conseguidos pela operação em diferentes países, através das oportunidades de aprendizagem ao responder às necessidades e características de clientes e concorrentes muito diversificados.

Realça-se que existem custos de transação, relacionados com controlo, coordenação e comunicação, associados à internacionalização, mas ainda assim é consensual que os benefícios são superiores a estes custos, verificando-se que a internacionalização tem um impacto positivo na performance das empresas (Ghoshal, 1987 cit em Pangarkar, 2008).

Apesar dos constrangimentos causados sobretudo pela relativa escassez de recursos, as PME's evidenciam uma grande flexibilidade e adaptabilidade, desenvolvendo estratégias criativas, tais como a integração em redes e a realização de alianças, que lhes permitem ultrapassar esses constrangimentos e evidenciar uma performance muito positiva em função do seu grau de internacionalização.

A diversificação internacional é assim uma importante estratégia de crescimento, através da qual as empresas procuram oportunidades de mercado no exterior (Capar & Kotabe, 2003), vendendo os seus serviços e/ou produtos em novos mercados. Investigações recentes têm alertado, contudo, para uma tendência de diminuição da internacionalização, mostrando uma relação não linear, e muitas vezes negativa, entre a diversificação internacional e algumas medidas de rentabilidade.

Coordenar mercados muito diversificados acarreta elevados custos de controlo (Lu & Beamish, 2006), sendo importante perceber quais as estratégias de crescimento internacional mais adequadas.

Hitt, Hoskisson and Kim (1997 cit em Brock & Yaffe, 2008) defendem que o retorno da internacionalização depende da capacidade da empresa para estruturar a sua operação no exterior, para reduzir os seus custos de transação, e para aprender, ao longo do tempo, a atrair e reter recursos relativamente raros, tais como conhecimentos e experiência.

Trata-se da capacidade de atingir simultaneamente receitas e benefícios (Hitt, Tihanyi, Miller, & Connelly, 2006), o que implica o estabelecimento de um conjunto de competências dinâmicas, que incluem a capacidade para estruturar novas unidades no exterior, contratar e reter equipas adequadas e aprender, através de novas fontes de informação, sobre clientes, concorrentes, custos e tecnologias (Brock & Yaffe, 2008).

A inovação, em especial a inovação em produtos, parece ser um fator relevante para as empresas começarem a exportar (Becker & Egger, 2009; B. Cassiman & Martinez-Ros, 2007).

Na perspetiva de Cassiman & Golovko (2010) a inovação em produtos pode afetar as decisões de internacionalização das PME's de duas formas distintas, ou porque a inovação conduz a incrementos de produtividade levando as empresas ao desafio da internacionalização, ou porque as empresas, tendo desenvolvido novos produtos, procuram novos mercados no sentido de rentabilizar o investimento efetuado no desenho dos novos produtos. A inovação em produtos assume um papel relevante na tomada de decisão em relação à exportação (B. Cassiman & Martinez-Ros, 2007).

Segundo Salomon & Shaver (2005) ocorre ainda um fenómeno complementar designado de *aprendizagem através da exportação*, através do qual os exportadores podem aprender com os seus contactos no exterior, adotando novas tecnologias de produção que lhes permitem melhorar a sua produtividade e o seu desempenho.

Adicionalmente, a exportação contribui para incrementar as vendas o que permite às empresas diluir os custos de inovação (Alvarez & Robertson, 2004 cit em B. Cassiman & Martinez-Ros, 2007).

Paralelamente, os investimentos em inovação ajudam as empresas a absorver capacidades para se ajustarem às mudanças da procura nos seus mercados internos e externos, tornando a sua atividade exportadora mais rentável (Zahra & Covin, 1994 cit em B. Cassiman & Martinez-Ros, 2007).

3. Motivações e Barreiras para a Internacionalização

Apesar da complexidade do desafio da internacionalização, cada vez mais empresas procuram novas soluções em mercados externos (Ferreira, Reis, & Serra, 2011). Como fatores que estimulam as empresas nesse sentido, para além das características do mercado, podemos encontrar o rápido crescimento e difusão da tecnologia, o desenvolvimento de instituições que apoiam o comércio internacional, a pressão dos consumidores e ainda o aumento da concorrência global (Andersson, 2004). A par destes fatores, encontramos o advento do capitalismo cooperativo e a crescente liberalização e desregulamentação económica.

Parece consensual que parte da explicação reside nas mudanças que atingiram o ambiente de negócios ao longo dos últimos anos do século vinte. Para Zucchella et al. (2007) a globalização trouxe mercados mais competitivos e interdependentes, desenvolvidos à luz de mudanças tecnológicas de ritmo rápido e continuado. Tais mudanças criaram novas oportunidades para empreendedores, por um lado, e ameaças competitivas nos mercados domésticos, por outro. A internacionalização deixou de ser uma opção, passando a ser um imperativo estratégico (Ferreira, et al., 2011).

Na base da motivação para a internacionalização podemos destacar três objetivos operacionais (Weerawardena, et al., 2007):

1. O aumento das vendas (fator diretamente relacionado com a perspetiva de obtenção de lucro);
2. A aquisição de recursos;
3. A diminuição de riscos.

Como vantagens podemos identificar (Lu & Beamish, 2006):

1. O seguimento de clientes;
2. O alongamento do ciclo de vida dos produtos;
3. A redução de custos de produção.

Ferreira et al. (2011) identifica outros indicadores que estão na base do impulso para a internacionalização, a saber:

1. A aprendizagem em mercados mais sofisticados;
2. As economias de escala;
3. A reação à concorrência;
4. As economias de localização;
5. O efeito de experiência.

Para muitos autores a decisão de internacionalização resulta das mudanças nas condições macroeconómicas (globalização) (Holstein, 1992 cit em Zucchella, et al., 2007) e da massiva disseminação das TIC (de La Torre & Moxon, 2001; Dunning & Wymbs, 2001; Nayyar & Bantel, 1994 cit em Zucchella, et al., 2007). A entrada em mercados estrangeiros depende, para estes autores, das competências internas das empresas, nomeadamente do conhecimento acumulado,

das competências organizacionais e dos recursos físicos e financeiros, bem como das características empreendedoras dos gestores de topo.

A natureza dos mercados e dos negócios globais são responsáveis por uma imensidão de oportunidades de expansão internacional. As oportunidades das empresas virão da sua capacidade de reagir e responder a essas oportunidades. Ser um “*first mover*”, ganhar vantagens de escala, conquistar mercados aos competidores, entre outras, são as motivações que levam as empresas a internacionalizar-se (Johannessen & Olsen, 2010).

Reuber & Fisher (1999 cit em Zucchella, et al., 2007) demonstraram que a experiência internacional dos gestores pode conduzir uma pequena empresa à internacionalização de forma muito mais rápida do que as suas concorrentes que não têm essa vantagem competitiva. Percebemos assim que as experiências anteriores e a aprendizagem são características cruciais para as decisões de internacionalização.

É ainda importante explorar o conceito de *coopetição*, apresentado por Johannessen & Olsen (2010). O termo *coopetição* introduz um novo conceito de competição cooperativa, assente em novas formas de partilha do conhecimento e de geração de inovação aberta como a estratégia mais eficaz para o sucesso empresarial.

Para Cassiman, B. & E. Golovko (2010) o sucesso da internacionalização reside na capacidade que as empresas têm para inovar durante a implementação dos seus processos de internacionalização. Para estes autores, a inovação tem que ser transversal e efetiva a todos os níveis: na criação, na partilha e na retenção de conhecimento. Na perspetiva de Jiménez-Jiménez, D. & R. Sanz-Valle (2011) a inovação terá ainda que envolver e comprometer as pessoas dando-lhes condições para desenvolver competências de forma autónoma e criativa.

Porter (1990) agrupa os fatores que promovem e facilitam a internacionalização em duas grandes áreas, os relacionados com o ambiente global, considerados fatores de contexto, e os relacionados com as características específicas de cada negócio, como a localização geográfica favorável a determinada indústria ou a existência de redes de parceiros específicas, considerados fatores específicos. Por exemplo em determinados *clusters*, como o setor vinícola, existem fatores específicos que facilitam a internacionalização e a conquista de mercados externos.

De acordo com Ferreira, et al. (2011) as motivações das empresas do setor vinícola estão tipicamente associadas à procura de mercados de maior dimensão, à saturação do mercado doméstico e à fuga à pressão competitiva dos mercados. A evolução dos mercados, a difusão de tecnologia, o desenvolvimento de instituições de suporte ao comércio internacional, a pressão dos consumidores, o efeito da experiência, entre outros, são apontados na literatura como fatores promotores das decisões de internacionalização (Ferreira, et al., 2011).

Calori et al. (2000) identificam 4 dimensões nas estratégias inovadoras de internacionalização:

- 1- Natureza das vantagens competitivas das empresas: capacidade para desenvolver novas combinações de recursos;
- 2- Processos de internacionalização: através de expansão (expandir a produção para outros países) ou através de reestruturação (fusões e aquisições de outras empresas com incorporação de valor na cadeia de valor original);

- 3- Segmentos de mercado: natureza e tipos de mercado: poucos mercados e poucos produtos ou muitos mercados e muitos produtos;
- 4- Nível de coordenação além-fronteiras: nível de standardização ou de dispersão da cadeia de valor. Dispersão geográfica das várias atividades e diversos níveis de coordenação.

Para Calori et al (2000), as motivações para o desenvolvimento internacional de uma empresa não podem ser dissociadas das suas vantagens competitivas e da capacidade que a empresa evidencia para combinar recursos. Igualmente importante é que o processo de internacionalização faça parte da estratégia global da empresa.

Para além da persecução dos objetivos base, a internacionalização facilita a acumulação de conhecimento, a criação de novos recursos e o desenvolvimento de novas atividades (Harris & Wheeler, 2005), verificando-se que, quanto maior o capital experiencial das organizações, maior a capacidade de intervenção em mercados internacionais, através da mobilização de portfólios de competências adquiridas. Assim, experiências anteriores, nomeadamente dos gestores e liderança, facilitam o investimento em estratégias de internacionalização, independentemente do modo selecionado.

Para Morgan & Katsikeas (1997) , as barreiras à exportação incorporam aspetos estratégicos, operacionais, de informações e de processos. Quando os recursos são abundantes as empresas crescem de forma rápida. A teoria baseada nos recursos sugere que os recursos são um importante *input* para que as empresas desenvolvam competências expressivas de adaptação e mudança. Estes autores identificam 4 tipologias de barreiras à internacionalização, barreiras estratégicas, barreiras operacionais, barreiras de informação e barreiras processuais:

1. Barreiras estratégicas:
 - a. Falta de recursos para a produção;
 - b. Falta de capital humano e experiência pessoal dos indivíduos e das equipas das empresas;
 - c. Políticas governamentais de regulamentação: tarifas, regras e regulações/limitações ou proibições;
 - d. Forte competição nos mercados externos;
 - e. Políticas cambiais adversas.
- 2- Barreiras operacionais, relacionadas com o Marketing Mix (Produto, Distribuição/*Placement*, Preço e Promoção):
 - a. Produto: no mínimo é necessário fazer adaptações ao produto para exportação, no sentido de se adaptar aos clientes externos: adaptações de design, de estilo, de qualidade, de embalagem e de rotulagem;
 - b. Distribuir o produto a um preço competitivo é um constrangimento operacional;
 - c. Para La Torre (1972 cit em Morgan & Katsikeas, 1997), as empresas quando iniciam processos de exportação seguem estratégias de preço baixo, gerando problemas de margens de lucro.

Para além das decisões sobre o produto e sobre o preço, surgem ainda dificuldades com transporte e distribuição, com o serviço pós-venda e com a promoção no exterior.

- 3- Barreiras de informação: a informação é um pré-requisito fundamental para o planejamento, sendo vital para o processo de aprendizagem organizacional. É esta aprendizagem organizacional que permite à empresa identificar, analisar e avaliar informações de fontes pertinentes. Embora os governos e as agências governamentais forneçam informação adequada, as empresas tendem a não prestar grande atenção a essa informação (Morgan & Katsikeas, 1997), necessitando de desenvolver atividades de investigação de marketing, que podem ser condicionadas à falta de recursos.
- 4- Barreiras processuais: a atividade de exportação é um processo dinâmico, de interação entre a empresa e os parceiros envolvidos, nomeadamente entre canais de distribuição, departamentos de comércio externo e órgãos do governo que regulam e definem as políticas externas. As empresas não estão familiarizadas com os mecanismos de assistência externa, sendo desencorajadas pela burocracia dos processos de certificação e exportação (Morgan & Katsikeas, 1997).

Para Morgan & Katsikeas (1997), os fatores que influenciam a decisão de exportar relacionam-se com o conhecimento dos mercados externos, com a identificação de oportunidades e com a inexistência ou inexpressividade deste conjunto de obstáculos. O sucesso desta atividade é condicionado pela rivalidade dos mercados externos, pela capacidade da empresa ter um preço competitivo e pelos movimentos que consegue fazer. Para estes autores, as empresas que evidenciam uma fraca tendência para a internacionalização enfrentam maiores dificuldades do que as que mostram uma forte tendência para a abertura a novos mercados, desenvolvendo atitudes e competências facilitadoras na resolução do conjunto de obstáculos que têm que enfrentar.

Muitos autores defendem que os países que evidenciam uma orientação para a exportação registam benefícios ao nível da performance de produtividade, ao nível do mercado de trabalho, ao nível da vitalidade da indústria e da prosperidade social. Verificam-se igualmente um conjunto de benefícios para as empresas individualmente, ao nível da inovação em produtos e processos, desenvolvendo as suas competências e capacidade de utilização dos seus recursos, evidenciando uma melhoria global de performance.

As mudanças ocorridas nas preferências dos consumidores, que passaram a exigir produtos especializados e à medida/costumizados, levaram à criação de mercados de nicho globais, mais facilmente atendidos por empresas de menor dimensão e, portanto, mais flexíveis. As mudanças tecnológicas trouxeram igualmente a possibilidade das PME's superarem desvantagens de escala e competirem em custo e qualidade com grandes empresas de alguns setores, usando novas tecnologias de comunicação para gerir com eficiência seus negócios internacionais.

Num contexto atual de comunicações e sistemas de transporte globais, rápidos e com baixos custos, mesmo as PME's podem internacionalizar-se com relativa facilidade, evidenciando um crescimento mais rápido do que as multinacionais que com elas competem e conseguindo uma melhor otimização de recursos (Cabral, 1995 cit em Park & Jang, 2010).

4. Modos de Internacionalização

A seleção do modo de entrada em mercados externos é uma das decisões críticas das empresas. Decorre da conjugação de fatores organizacionais e de condução das estratégias de internacionalização das empresas. A escolha de um determinado modo determina o tipo de envolvimento da empresa no desenvolvimento e implementação de programas de marketing no mercado alvo, o controlo que a empresa tem sobre as áreas do marketing mix e o grau de sucesso desses programas nos referidos mercados (Root, 1994 cit em Khemakhem, 2010).

A variação de recursos disponíveis pode influenciar a propensão, o método e o modo de entrada em mercados exteriores.

A dimensão das empresas pode igualmente ter impacto no processo de internacionalização, especialmente em micro e pequenas empresas (Calof 1994, cit em Westhead, Wright, & Ucbasaran, 2002). Ainda assim as empresas mais pequenas, com muitas limitações de recursos, evidenciam frequentemente padrões de competitividade para a internacionalização (Wolff and Pett 2000, cit em Westhead, et al., 2002). Em contraste, as empresas com maiores recursos não evidenciam necessariamente padrões de maior competitividade internacional. Para Westhead, et al. (2002), as atitudes e comportamentos de internacionalização são muito diferentes nas pequenas e nas grandes empresas.

A escassez de recursos pode ter impacto nas competências das PME's¹ para entrarem em novos mercados de exportação, podendo igualmente limitá-las a evoluir para outros estágios de internacionalização. Os *stocks* de recursos das empresas que são valiosos, inimitáveis, raros e insubstituíveis, geram vantagens competitivas relativamente a outros competidores, quer em mercados domésticos quer em mercados externos. As competências para a internacionalização resultarão das capacidades que as empresas desenvolvam para conseguirem rentabilizar esses *stocks* de recursos tangíveis e intangíveis (Westhead, et al., 2002).

Outra forma das micro e pequenas empresas adquirirem informação estratégica relevante é através do desenvolvimento de atividades de cooperação com outros parceiros, sendo muitas vezes subcontratados por empresas de maior dimensão. Estas atividades de cooperação implicam um menor risco e uma menor necessidade de recursos, estando mais focadas numa atividade concreta que permite à empresa ir adquirindo experiência e conhecimentos para desafios mais exigentes no futuro.

Westhead et al. (2002) alerta-nos para a necessidade de considerar que as estratégias de exportação não são garantia de sobrevivência do negócio, precisamente porque estão associadas

¹ Uma empresa é PME – micro, pequena ou média empresa – de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro, quando: micro empresas têm de 1 a 9 trabalhadores, pequenas empresas têm de 10 a 49 trabalhadores e médias empresas têm de 50 a 250 trabalhadores.

a grandes riscos que devem ser analisados, ponderados e avaliados antes da decisão de optar por uma estratégia de exportação.

Conforme identificado na secção anterior, a estratégia de internacionalização é motivada por variáveis como o crescimento e maximização do retorno de investimento, a sustentabilidade, a diminuição dos riscos e o acesso a um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, vitais no contexto de uma economia global.

A decisão de internacionalizar uma empresa, e considerando as motivações de base, passa por avaliar um conjunto de vantagens e desvantagens associadas aos modos de entrada, refletindo sobre a atratividade do país, a sua importância estratégica e as variáveis de controlo, recursos e risco. Com esta árvore de decisão, e conjugando com os objetivos organizacionais, é determinado o modo de entrada. A este respeito, importa realçar não estarmos perante um processo estático ou homogéneo. Um modo de entrada pode evoluir para outro complemento diferente. Também a metodologia desenhada para determinado mercado pode ser distinta para um outro.

Uma das teorias mais utilizadas para explicar a escolha do modo de entrada em mercados externos é a Teoria dos Custos de Transação apresentada por Oliver Eaton Williamsom (1975). Esta teoria defende que a estrutura organizacional de uma empresa é definida para minimizar os custos de transação (Anderson and Gatignon, 1986; Chen & Hu, 2002 cit em Khemakhem, 2010).

Muitos autores distinguem duas grandes tipologias de modos de entrada; com investimento de capital no exterior, tais como abertura de subsidiárias ou *joint ventures*, e sem investimento de capital no exterior, tais como exportação e contratualização através de licenciamentos ou *franchising* (Westhead, et al., 2002).

A exportação, considerada o modo de entrada num mercado externo mais comum, especialmente nas fases iniciais do processo de internacionalização, pode ainda distinguir-se em exportação direta, realizada diretamente pela empresa ou por um intermediário no mercado externo, ou indireta, realizada por distribuidores nacionais no mercado externo (Ferreira, et al., 2011).

As PME's, com recursos limitados, optam cada vez mais por decisões de integração vertical, substituindo fornecedores externos por colaboradores internos, relativamente aos quais detém um controlo efetivo e uma consequente redução do risco (Khemakhem, 2010).

Khemakhe (2010), apresenta-nos um modelo conceptual que defende que o modo de entrada é uma função das caraterísticas do produto, das caraterísticas do mercado e das caraterísticas da empresa:

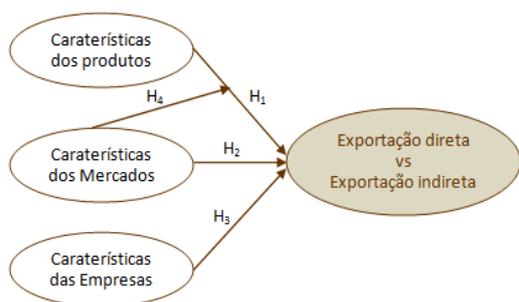


Figura 1 - Modelo conceptual para escolha do modo de entrada | Fonte: Khemakhem, R., 2010, p.228.

Considerando os diferentes modos de internacionalização, propomos a observação da árvore de decisão que se segue, procurando estabelecer uma lógica de raciocínio que permita elencar um conjunto de questões chave a considerar aquando da ponderação da decisão a tomar. A montante, deverão ser observadas as competências nucleares, considerando o melhor modo de as explorar para garantir vantagem competitiva. Importa ainda antever a razoabilidade do investimento externo, tendo em consideração os objetivos expectáveis.

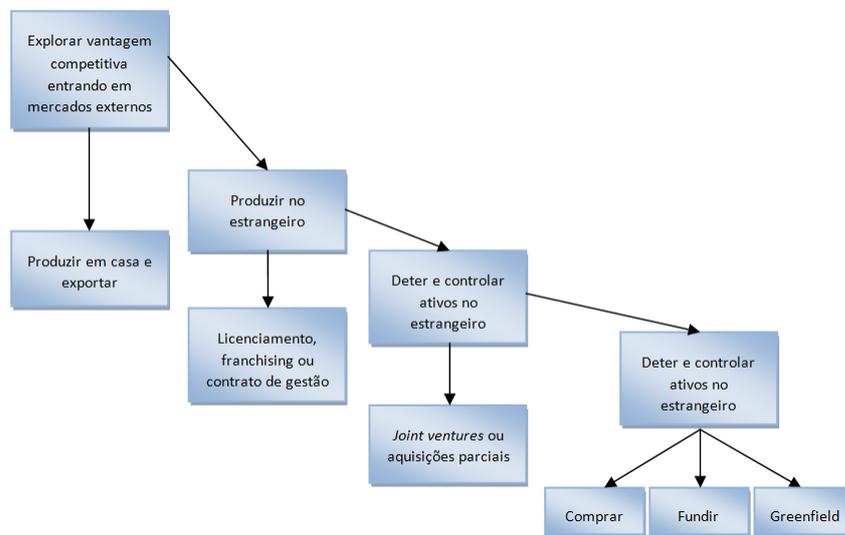


Figura 2 - Árvore de Decisão | Fonte: Ferreira, et al., 2011 pag. 50.

A decisão quanto ao modo de entrada num novo mercado deverá observar determinados fatores base. “O Professor John Dunning defende, no seu paradigma eclético, que os executivos precisam de avaliar as vantagens de posse, de localização e de internalização” (Ferreira, et al., 2011 pag. 50), estando as primeiras relacionadas com as competências nucleares geradoras de vantagem competitiva, as segundas com a maior eficácia na criação de valor e as últimas com o controlo de ativos no estrangeiro.

As estratégias de internacionalização das empresas estão igualmente ligadas à maturidade do desenvolvimento da indústria em que se inserem.

Em indústrias maduras, as empresas deverão implementar uma estratégia de internacionalização lenta e incremental, escolhendo mercados fisicamente próximos, recorrendo de forma sucessiva à utilização de conhecimento e experiência que vão ganhando passo a passo (Andersson, 2004). Depois de se tornar um *player* experiente, as escolhas de mercado passarão a depender mais das ações dos seus competidores, devendo escolher mercados nos quais a sua presença não constitui uma ameaça para esses competidores, não sendo igualmente ameaçada por eles. Neste cenário as empresas não introduzem novos recursos no mercado, utilizando fusões e aquisições para reestruturar a indústria.

Nas indústrias em crescimento, a lógica associada à escolha dos mercados é diferente, (Andersson, 2004). Como a indústria é volátil torna-se difícil consolidar aprendizagens, antes que a situação mude. Neste cenário, a escolha inicial dos mercados é sobretudo uma consequência

dos recursos internos da empresa. Os conhecimentos e experiência pessoal do empresário, bem como a participação em redes de diferentes mercados tornam-se fundamentais. Em estádios mais avançados, a ação de outros *players* terá também influência. Para obter conhecimentos é essencial acompanhar de perto esses *players* importantes da indústria, pois como o mercado continua a crescer existirá espaço suficiente para todos.

Nos estágios mais avançados dos processos de internacionalização o ambiente empresarial tem uma grande influência na escolha dos mercados verificando-se o contrário numa fase inicial, em que a empresa tem uma influência muito mais expressiva na escolha dos mercados do que a indústria em que está inserida. Estas decisões serão seguidas pelos competidores, sendo por isso vital que as empresas acompanhem de forma próxima as ações dos seus competidores.

Percebemos assim que é extremamente importante que os empresários analisem a sua própria situação, estando conscientes de que é necessário considerar muitas variáveis na definição de uma estratégia adequada.

Estudos sobre internacionalização identificaram diversas teorias e fatores importantes para os estádios iniciais e para os estádios mais avançados da internacionalização das empresas (Johansson & Vahlne, 1990).

Mais recentemente outros autores mostraram que no contexto atual, em que a estrutura da indústria evolui continuamente, é necessário analisar os negócios internacionais segundo novas perspectivas (P.P. McDougall, Oviatt, & Shrader, 2003).

Uma das formas mais comuns de classificar as mudanças na indústria é utilizando o seu ciclo de vida, um modelo que categoriza a indústria em 4 fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio (Grant, 2002).

Para Porter (1990) apesar das diversas teorias de internacionalização nos ajudarem a percebermos muitos fatores sobre os processos de internacionalização, o seu *focus* nos negócios internacionais não nos dá informação suficiente para perceber o desenvolvimento das empresas. Não obstante as diferenças de perspectiva e de *focus* entre os diversos autores, é relativamente consensual que a internacionalização continua a depender de um conjunto de análises racionais, de custos de transporte, barreiras tarifárias, custos de transação e dimensão do mercado. Segundo Doole and Lowe (2001), a decisão de escolha dos mercados depende de um conjunto de critérios: acessibilidade, rentabilidade e dimensão do mercado.

Percebemos então que diferentes teorias podem ser adequadas, em função da fase em que a empresa se encontra bem como da maturidade da indústria. Na figura seguinte, Andersson (2004) apresenta-nos um esquema que integra estas diferentes perspectivas:



Figura 3 – Teorias de internacionalização e a sua aplicação em diferentes situações | Fonte: Andersson S., 2004.

Resumidamente, em termos de modos de entrada, existe uma diversidade de opções, entre as quais podemos contar com a exportação, o licenciamento, as parcerias, o investimento *greenfield* e as aquisições.

1. Exportação (direta² ou indireta³): representando um baixo risco financeiro e facilitando níveis moderados de aprendizagem sobre o mercado, este modo de internacionalização é adequado para empresas com pouca experiência internacional, mitigando riscos de adaptabilidade transcultural. Em contrapartida, e como desvantagens, podemos apontar a vulnerabilidade a tarifas e quotas, o grau de complexidade e custos logísticos e os eventuais conflitos com distribuidores.

2. Licenciamento: particularmente relevante para empresas com capital intelectual, este modo de entrada representa um baixo risco financeiro e de financiamento, não implica o conhecimento do mercado local, evita tarifas, barreiras não tarifárias e restrições de investimento e facilita a aquisição de conhecimento relativo ao mercado em questão. As principais desvantagens centram-se no baixo retorno, na dependência e eventual atrito com o licenciado, agravado pelo baixo controlo, e na possibilidade do licenciado vir a transformar-se num competidor.

3. Parcerias: alianças estratégicas e *joint ventures*

a) As alianças estratégicas dizem respeito à cooperação entre empresas, havendo partilha de conhecimentos e recursos diversos. Neste caso, não há lugar para a criação de uma nova empresa. Apesar das vantagens desta prática, como sejam a facilidade na entrada em novos mercados e a promoção de sinergias, a sua taxa de sucesso é baixa, nomeadamente pela dificuldade de identificação de parceiros adequados e igualmente empenhados na cooperação. O sucesso passa pela seleção de parceiros que tenham visões de futuro semelhantes, objetivos complementares e que sejam de confiança.

b) Nas *joint ventures* dá-se a união de duas ou mais empresas, dando origem a uma nova entidade, verificando-se a partilha de investimento, posse, custos, riscos e lucros. Esta modalidade, mais cara do que o licenciamento, permite a aprendizagem e, nalgumas

² Exportação direta – a empresa efetua a exportação diretamente com um operador internacional.

³ Exportação indireta – a empresa efetua a exportação recorrendo a um intermediário nacional, nomeadamente para o transporte e/ou distribuição em espaço internacional.

circunstâncias, é o único modo de entrar em determinados mercados, face às respetivas barreiras.

4. Investimentos *greenfield*: também designados por investimentos de raiz, “*são a forma de expansão internacional de maior compromisso de recursos – em que a empresa cria uma nova subsidiária no estrangeiro*” (Ferreira, et al., 2011 pag. 59). Os principais benefícios deste modo de internacionalização, que evita tarifas, quotas e outras restrições, são o potencial de lucros elevados, o controlo total sobre as operações e decisões e a aquisição de conhecimento relevante sobre o mercado local. Do lado das desvantagens encontramos, para além do elevado investimento, a exposição a eventuais riscos políticos e a complexidade de gestão e coordenação.

5. Aquisições: dizem respeito à compra parcial ou total dos capitais de uma empresa estrangeira. Este modo de operação permite a diversificação ou reforço de competências e a rapidez de entrada em novos mercados, com riscos inferiores à opção de investimento *greenfield*. Em termos de constrangimentos verificam-se dificuldades ao nível da integração pós-aquisição. Por outro lado, importa reter a importância da análise prévia à empresa a adquirir, procurando evitar a sobrestimação dos benefícios.

Independentemente da escolha, o modo de entrada deverá ter em consideração os objetivos da empresa, não havendo uma norma na respetiva seleção. Em circunstâncias semelhantes poderão ser tomadas decisões dissonantes e vice-versa, sem que tal afete o sucesso da operação. Num mercado globalizado e em mutação permanente, a imprevisibilidade é a única certeza, importando refletir sobre as tendências.

5. Teorias e Modelos de Internacionalização

5.1 Das Teorias Evolucionistas ao Fenómeno *Born Global*

A internacionalização é um dos temas centrais na investigação sobre as empresas, registando-se inúmeros estudos desde o início dos anos 60. Vários autores estudaram e desenvolveram diversos modelos explicativos dos processos de internacionalização apresentando diversas abordagens e perspetivas de análise das estratégias desenvolvidas nos processos de internacionalização (Cavusgil, 1980; Dunning, 1988; Fletcher, 2001; Havila, Forsgren, & Hakanson, 2002b; Hymer, 1976; J. Johanson & Mattsson, 1988; Johansson & Vahlne, 1977; P.P. McDougall, Shane, & Oviatt, 1994; M. E. Porter, 1990; Vernon, 1979).

Para Havila (2002b), a internacionalização pode ser vista de duas perspetivas, a primeira na perspetiva da empresa, colocando o *focus* nas suas características, em que os recursos e a experiência da empresa são geradores de novas oportunidades. Nesta perspetiva a internacionalização é vista como um processo *em que o conhecimento acumulado se junta aos compromissos sucessivos em mercados externos* (Havila, et al., 2002b). A outra perspetiva é a das redes, através da qual a internacionalização é potenciada por fatores externos, nomeadamente pela relação com clientes, com fornecedores ou com outros parceiros que estimulam a empresa a atuar e a adaptar-se às novas condições.

Alguns dos modelos enquadram-se na primeira perspetiva, como o Modelo de Uppsala (Johansson & Vahlne, 1977) que desenvolve uma abordagem endógena e outros na segunda, como o modelo do ciclo de vida de Vernon (Vernon, 1979), desenhado para uma abordagem exógena. Para Johansson & Vahlne (1977), o processo de internacionalização é visto como um ciclo causal resultante de uma única variável: o conhecimento da empresa. Este modelo apontava no sentido de uma estratégia padronizada de internacionalização, centrando-se na proximidade psíquica como fator chave nas tomadas de decisão relativas aos mercados externos a empreender.

A maioria dos modelos, contudo, assume a existência de interações entre a empresa e o ambiente em que se insere, explorando aspetos concretos dessas interações ou defendendo mesmo uma visão integrada e holística, em que a internacionalização é vista como um conjunto dinâmico de relações em evolução constante (Fletcher, 2001).

Os modelos podem ainda ser agrupados, em modelos associados a uma perspetiva económica e modelos associados a uma perspetiva de gestão estratégica (Ferreira, et al., 2011; C. W. L. Hill, 2005; Miozzo, Dewick, & Green, 2005).

O conjunto das referências bibliográficas relativas aos modelos identificados permite-nos agrupá-los em modelos estáticos e modelos dinâmicos, modelos económicos e modelos estratégicos, modelos multidisciplinares e modelos holísticos.

Alguns modelos como o modelo INV e o modelo holístico, pelo seu carácter abrangente e de abordagem multifocal, parecem mais adequados aos contextos atuais, enquanto o Modelo

Eclético ou o modelo do Ciclo de Vida evidenciam abordagens mais desatualizadas da complexidade dos negócios internacionais. Relativamente ao Modelo das Redes e à revisão recente do Modelo de Uppsala, parecem ser os que melhor caracterizam os novos fenômenos de abertura ao exterior como sejam as *Born Globals*, sendo por isso considerados como uma boa abordagem à importância crescente que as redes sociais ocupam nos atuais cenários de internacionalização. As principais limitações dos modelos estudados, são a aplicabilidade limitada ao contexto atual e a excessiva especificidade da atividade produtiva e das vendas internacionais (Saur-Amaral, 2009).

A literatura aponta no sentido de um padrão na implementação do processo de internacionalização. Por regra, as empresas não começam como gigantes, e poucas pensam globalmente quando iniciam. No entanto, e face às novas características do mercado, assistimos a um tempo cada vez menor entre o lançamento e a internacionalização de uma empresa – fenómeno *Born Global*. Tal mudança organizacional conduziu à necessidade de rever a literatura, testando modelos e procurando compreender as razões e motivações para o novo desígnio.

O modelo de Uppsala tem sido operacionalizado de duas formas, para explicar a sequência de entrada nos mercados externos e para descrever os padrões de compromisso com um determinado mercado. Para Johansson & Vahlne (1977), as empresas entram em mercados com crescente distância psíquica⁴. Nordström (1991) veio acrescentar a importância do potencial do mercado a estes fatores.

O conhecimento objetivo, relativo aos métodos e instrumentos estatísticos, pode ser disseminado através dos mercados e o conhecimento experiencial respeita a questões como a cultura, as características dos clientes, etc (I. Nonaka, 1994; I. Nonaka & Takeuchi, 1995).

Penrose (1959 cit em Andersson, 2004), distinguiu dois tipos de conhecimento: objetivo e experiencial. O conhecimento experiencial pode ser adquirido pelas experiências pessoais e é visto como o principal fator para reduzir a incerteza de mercado.

É o conhecimento experiencial que reduz a perceção de incerteza ou risco aumentando o compromisso com os mercados internacionais. O conhecimento experiencial é considerado mais valioso, dado que permite ... *o conhecimento direto, a compreensão imediata, a aprendizagem inconsciente e a tomada de decisão sem análise formal (Brockmann & Anthony, 1988, p.455 cit em Hadley & Wilson, 2003)*. É a necessidade de adquirir conhecimento experiencial que leva a empresa a dar pequenos passos, de forma incremental, na entrada em novos mercados (Johansson & Vahlne, 1990).

Em 2009, e reconhecendo que *“os ambientes económicos e reguladores mudaram dramaticamente, assim como os comportamentos organizacionais”* (Jan Johanson & Vahlne, 2009 pag. 1411), os autores realizaram uma revisão do Modelo de Uppsala. Para esta revisão foi considerada como variável central a importância das redes sociais na concretização da

⁴ O conceito de distância psíquica foi descrito por um grupo de investigadores da universidade de Uppsala nos anos setenta, como um conjunto de fatores que previnem ou perturbam os fluxos de informação entre as empresas e os mercados, tais como: diferenças de linguagem, cultura, sistema político, nível educacional, nível de desenvolvimento da indústria, etc.

internacionalização, classificando as organizações como *insiders* ou *outsiders*. A conquista de uma posição e reconhecimento, quer em mercados internacionais quer domésticos, está intrinsecamente relacionada com os constructos das relações e interações sociais. De acordo com Johanson & Vahlne (2009), uma empresa que não ocupa um lugar de destaque numa rede social é considerada um *outsider*.

No sentido de uma perceção mais clara da evolução do modelo, considerando as mutações do mercado desde a conceção original, apresentamos, na figura seguinte, o modelo original e o modelo revisto:

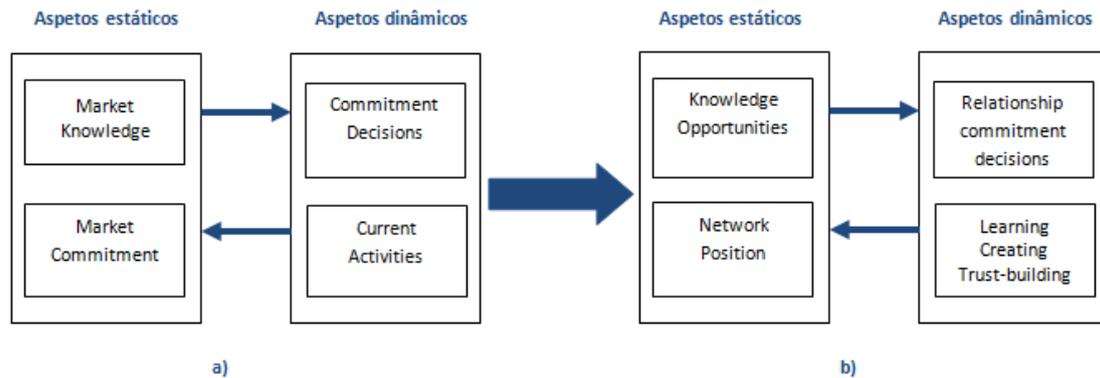


Figura 4 – a) O Modelo de Uppsala: aspetos estáticos e dinâmicos, (Johanson & Vahlne, 1977); b) O Novo Modelo de Uppsala, versão revista em 2009, (Johanson & Vahlne, 1990).

O novo modelo assume que a internacionalização se desenvolve no seio de redes relacionais, caracterizadas pelo fomento dos níveis de conhecimento, confiança e compromisso entre as partes envolvidas. Johansson & Vahlne (1990), combinam o seu modelo de 1977 com o chamado modelo das redes (J. Johanson & Mattsson, 1988), sugerindo que as empresas não devem ser analisadas como um ator independente, mas sim como parte de uma rede, procurando responder a algumas perguntas de partida: *“para onde irá uma empresa em processo de internacionalização? (...) para onde a empresa e os seus parceiros reconhecerem oportunidades.* (Jan Johanson & Vahlne, 2009 pag. 1425). *Como poderá começar o processo? (...) a determinação do ponto de partida será arbitrária”* (Coviello, 2006; Reuber & Fischer, 1997; Wiedersheim-Paul, Olson & Welch, 1978, cit em Jan Johanson & Vahlne, 2009). Esta revisão apresenta-nos um modelo mais focado em fatores externos, sobretudo nas relações com outras empresas.

O modelo das redes incorpora a influência de atores externos e organizações no processo de internacionalização da empresa, dando relevo ao desenvolvimento de relações com clientes, fornecedores e outros parceiros de negócio (J. Johanson & Mattsson, 1988). Conjugando duas dimensões, o grau de internacionalização da empresa e o grau de internacionalização do mercado, este modelo assume uma maior abrangência, incorporando influências multilaterais no processo de tomada de decisão (J. Johanson & Mattsson, 1988; Johansson & Vahlne, 1990). O *focus* deste modelo, contrariamente ao modelo tradicional, não está no conhecimento experiencial dos indivíduos ou dos atores externos, mas sim na experiência da empresa e nas atividades que desenvolve nos mercados em que opera.

Forsgren (1989 cit em Andersson, 2004) defende que o modelo de Uppsala só se aplica nos estádios iniciais do processo de internacionalização, quando a falta de conhecimentos sobre o mercado e a falta de recursos são uma força de constrangimento. Segundo este autor, estes fatores deixam de ser cruciais quando a empresa já opera em diversos países. Nos estádios mais avançados do processo da internacionalização, as redes locais que as subsidiárias estrangeiras passam a integrar assumem-se como a fonte mais importante de conhecimento para localização de novas atividades no exterior. Porter (1990) defende que os países são competitivos em diferentes indústrias e *clusters*, e que as empresas devem procurar países em que exista maior concorrência, consumidores mais sofisticados e organizações de I&D. Porter defende ainda a rivalidade dos *clusters*, enquanto Forsgren (1989 cit em Andersson, 2004) enfatiza o papel da colaboração. Contudo, ambos concordam com a importância da dinâmica redes/*clusters*.

Apesar da crítica de alguns autores, o modelo de Uppsala continua a ser o mais importante e o mais consensual, tendo sido validado por estudos realizados em muitos países.

Na tabela da página seguinte apresentamos os modelos mais relevantes, identificando as suas características distintivas.

Modelo	Autor, Ano	Principais características	Principais críticas
Ciclo de Vida	Vernon, 1966	Este modelo vê a internacionalização como um processo faseado, defendendo que a localização da produção deve adequar-se à fase do ciclo de vida dos produtos: Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio. As 4 fases da vida do produto vão criando estímulos para as empresas desenvolverem as suas estratégias de internacionalização procurando maximizar os seus lucros.	Pouco relevante no contexto internacional atual, não se aplicando à globalidade das empresas, pois existem vários produtos em que não se verifica mudança no local de produção, ou que têm um CV muito curto, devido às rápidas mudanças tecnológicas.
Uppsala	Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 1990	O processo de internacionalização é visto como o resultado da interação entre aspetos estáticos (conhecimento do mercado e comprometimento com o mercado) e aspetos dinâmicos (decisões de comprometimento e atividades correntes). O conhecimento tem um papel central no processo, aumentando à medida que a empresa acumula novas experiências, o que conduz a uma diminuição do risco e ao aumento da confiança. O processo desenvolve-se em duas fases, primeiro desenvolvem-se rotinas de acordo com os recursos disponíveis e depois utilizam-se essas rotinas para gerar conhecimento sobre o mercado. Em 2009 os autores realizaram uma revisão do Modelo, passando a destacar a importância das redes sociais na concretização da internacionalização, classificando as empresas como insiders ou outsiders conforme a sua inclusão ou não numa rede social. Neste novo conceito a internacionalização desenvolve-se no seio de redes relacionais, caracterizadas pelo fomento dos níveis de conhecimento, confiança e compromisso entre as partes envolvidas.	Tem uma aplicação restrita, não se adaptando às novas formas de internacionalização nem a fenómenos atuais como as <i>Born Globals</i> . Apesar das suas limitações, é um dos modelos mais amplamente citado na bibliografia, continuando a ser utilizado em muitos estudos recentes. A reestruturação do modelo, de 2009, evidencia a sua adequação aos novos contextos da economia global, apresentando-o como um dos mais promissores modelos explicativos dos fenómenos de internacionalização atuais.
Eclético	Dunning, 1980	Este modelo, também conhecido como <i>OLI Paradigm</i> , é baseado na teoria de internalização, integrando questões de propriedade (vantagens específicas e exclusivas das empresas, competências nucleares difíceis de imitar) e questões de localização (características específicas sob o ponto de vista geográfico). As decisões de internacionalização são tomadas explorando estas duas tipologias de vantagens competitivas.	Aplica-se apenas a multinacionais, o que o exclui de um vasto campo de estudo associado às PME's. Foca-se demasiado no interior da empresa, ignorando as redes de relações exteriores e das alianças estratégicas.
Internacional New Ventures	Oviatt & MacDougall, 1984	Este modelo foi definido a partir da limitação do modelo de Uppsala relativamente às <i>Born Globals</i> . Defende que as INV surgem devido à diminuição dos custos de comunicação e transporte, à homogeneidade dos mercados, à disseminação da experiência de gestão internacional e à facilidade de acesso a financiamentos. O modelo identifica as vantagens para as empresas que se internacionalizam mais cedo evitando as desvantagens da operação tradicional. O modelo aparece associado ao conceito de empreendedorismo e inovação como fatores potenciadores da performance internacional.	Muitos dos fatores identificados no modelo não foram ainda amplamente estudados, nomeadamente a importância da experiência anterior dos fundadores ou a sustentabilidade das empresas. É um modelo mais adequado às PME's, não estando claro em que medida se pode aplicar às Multinacionais. Apesar das limitações, é um modelo a explorar, dada a ampla integração de fatores internos e externos.
Modelo das Redes	Johanson & Mattsson, 1988	O modelo das redes incorpora a influência de atores externos e organizações no processo de internacionalização, dando relevo ao desenvolvimento de relações com clientes, fornecedores e outros parceiros de negócio. Conjugando duas dimensões, o grau de internacionalização da empresa e o grau de internacionalização do mercado, este modelo assume uma maior abrangência, incorporando influências multilaterais no processo de tomada de decisão. O <i>focus</i> deste modelo, contrariamente ao modelo tradicional, não está no conhecimento experiencial dos indivíduos ou dos atores externos, mas sim na experiência da empresa e nas atividades que desenvolve nos mercados em que opera.	Este modelo não é muito explicado na literatura, tendo servido de base à revisão do Modelo de Uppsala realizada pelos seus autores em 2009.
Holístico	Fletcher, 2001	Este modelo mais abrangente, baseia-se na integração de atividades internacionais viradas para o exterior (outward) com atividades internacionais viradas para o interior (inward), defendendo que a tomada de decisão é multidimensional e multifocal.	Apesar da sua abrangência e aplicação a diversos tipos de empresas não é um modelo muito referenciado na literatura.

Tabela 1 - Modelos de internacionalização mais referenciados na literatura | Fonte: Elaboração própria.

Contrariando o padrão do processo de internacionalização, quer em termos de orientação geográfica, quer em termos dos modos e tempos de internacionalização, a economia global reveste-se de elevados índices de incerteza e imprevisibilidade, dependendo, em boa parte, da capacidade relacional e de aprendizagem organizacional. Ainda assim, as empresas continuam vinculadas a estruturas organizacionais que tendem a olhar para a internacionalização como uma estratégia de risco, procurando esferas de conforto associadas à proximidade cultural e suporte em experiências anteriores.

A propósito da variável tempo, Zucchella et al. (2007) salienta que, no contexto da internacionalização de empresas, existem duas dimensões a considerar: o início precoce da atividade internacional e a velocidade de crescimento. Mais uma vez, as redes sociais são identificadas pela literatura como um dos aceleradores da internacionalização, nomeadamente a internet. Considerando as implicações desta realidade, Chrysostome & Rosson (2004) chamam a atenção para o elevado grau de rivalidade concorrencial, que expõe as PME a desafios outrora do domínio exclusivo de empresas maduras e de grande dimensão, situação particularmente sensível tendo em conta que ainda não dispõem de um mercado doméstico sólido, ao qual possam recorrer caso a concorrência global seja demasiado rigorosa.

Na literatura mais recente sobre empreendedorismo tornou-se claro que muitas empresas podem ser globais pouco tempo após a sua criação (P.P. McDougall, et al., 2003), verificando-se que nem todas constroem um caminho lento e progressivo em direção aos negócios internacionais, o que parece contradizer os estudos anteriores (Johansson & Vahlne, 1977, 1990). Nestas empresas a gestão vê o mundo como um mercado potencial, olhando para os mercados externos não como simples complemento aos mercados internos, mas como mercados prioritários.

Apesar da escassez de meios financeiros, humanos e de recursos tangíveis que caracteriza a generalidade das PME's, as *Born Global* têm uma atividade internacional expressiva. Oviatt & McDougall (1994) definiram as *Born Global* como organizações de negócios que desde a sua criação evidenciam capacidade para desenvolver vantagens competitivas a partir da utilização de recursos e das vendas em diversos países. Para Rennie (1993), as *Born Globals* iniciam as suas exportações num período inferior a dois anos após a sua criação e tendem a exportar pelo menos um quarto da sua produção. São normalmente pequenos produtores, constituídos por empreendedores ativos, surgindo de inovações e mudanças de processos ou tecnologias.

A principal característica de uma *Born Global* é a sua internacionalização acelerada (Weerawardena, et al., 2007). Estes autores reconhecem o papel central do conhecimento, capturado por Johansson and Vahlne (1977) no modelo tradicional de Uppsala. O conhecimento tem um papel relevante no processo de internacionalização, levando as empresas a desenvolver capacidades absorptivas (Cohen & Levinthal, 1990), as quais, por sua vez geram aquisição de novos conhecimentos necessários a uma rápida entrada em novos mercados.

Recordando a definição de Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento em contexto organizacional é conceptualizado na capacidade da empresa para processar conhecimento, adicionar novos conhecimentos e utilizar o conhecimento em decisões estratégicas que gerem vantagens competitivas.

Weerawardena et al. (2007) defende que a definição teórica do modelo de Uppsala é um bom ponto de partida para conceptualizar os padrões das *Born Globals*, dada a centralidade do conhecimento.

Para estes autores, o conhecimento utilizado no processo de internacionalização de uma *Born Global*, permite-lhe desenvolver competências dinâmicas, rotinas através das quais a empresa consegue internalizar novos conhecimentos adquiridos no mercado e nas redes de contactos.

Os produtos vendidos pelas *Born Global* representam quase sempre uma adição de valor. McDougall, et al.(1994) mostraram que as teorias clássicas, como a teoria da vantagem monopolista, a teoria do ciclo de vida, as teorias evolucionistas e a teoria da internalização não explicam este fenómeno das *Born Global*, preferindo os contributos dos modelos de empreendedorismo ou da teoria baseada nos recursos.

De acordo com Andersson (2004) identificam-se 5 forças que potenciam o surgimento deste tipo de empresas:

1. O papel dos nichos de mercado;
2. Os avanços tecnológicos;
3. Os avanços das tecnologias de comunicação;
4. As vantagens das pequenas empresas, nomeadamente a sua flexibilidade, capacidade de resposta e adaptabilidade;
5. Os meios existentes de suporte à internacionalização: conhecimento, tecnologia, instrumentos, instituições facilitadoras, etc.

Muitos autores identificaram em diversos estudos uma relação entre o desenvolvimento internacional destas empresas e as características dos empresários: atitude, motivação, orientação, experiência e integração em redes (Andersson, 2004; P.P. McDougall, et al., 1994; Westhead, et al., 2002).

A extensão do fenómeno das *Born Global* poderá ainda ser associado ao grau de internacionalização do mercado, comparativamente com outras empresas as *Born Global* são mais orientadas para nichos de mercado e os seus produtos tendem a ser mais customizados (Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997 cit em Andersson, 2004).

A localização destas empresas depende das experiências e relações anteriores dos empresários, estando muitas vezes associadas a competências inovadoras, ao acesso a I&D, e ainda ao acesso a redes e canais de distribuição especializados, funcionando muitas vezes em estruturas híbridas tais como redes de parceiros ou *joint ventures* (P.P. McDougall, et al., 1994).

5.2 A Importância das Redes Sociais

As redes sociais, aqui entendidas como estruturas informais de relações pessoais, delimitadas por espaços geográficos, sociais e institucionais (Zhou, et al., 2007), há muito que foram entendidas, e reconhecidas como indispensáveis na relação com os mercados externos. A operação internacional implica conhecer e assimilar as características locais, adaptando-se e

entrosando-se nas dinâmicas culturais. Estudos empíricos demonstram que as redes sociais são vitais na identificação de novas oportunidades e acesso a mercados externos (Chrysostome & Rosson, 2004), bem como para desenvolver mecanismos de redes que potenciam conhecimento internacional e vantagem competitiva.

As redes de relações são caracterizadas por elevados níveis de confiança e compromisso, sobretudo nos estágios iniciais do processo de internacionalização (Viveca Sasi & Pia Arenius, 2008).

Segundo Harris & Wheeler (2005), a função mais óbvia das redes sociais está centrada no incremento das vendas e no reforço da estratégia de marketing da empresa, no contexto dos novos mercados geográficos, sendo que estas redes não ficam circunscritas à esfera das relações negociais. Ainda de acordo com a perspetiva destes autores, o exercício de internacionalização, sobretudo no que concerne a empresas de menor dimensão, depende das redes sociais.

Os benefícios associados às redes sociais podem ajudar as empresas no processo de internacionalização, levando-as a superar limitações de recursos, a beneficiar de credibilidade, e a desenvolver novos recursos que propiciam a expansão internacional, com menores riscos.

Como benefícios das redes sociais, são indicadas a flexibilidade e rapidez, considerando-se que a orientação para a internacionalização implica o desenvolvimento de redes de relações, no sentido de um desempenho positivo, uma vez que a orientação, por si só, não garante a informação e conhecimentos necessários para fazer face aos riscos e para rapidamente capturar oportunidades de mercado (Zhou, et al., 2007).

Facilitadoras dos processos de internacionalização, as redes de relações são caracterizadas por elevados níveis de confiança e compromisso e, em particular nas fases iniciais da internacionalização, a *New International Venture* tende a apostar na exploração dos laços existentes, em vez de adicionar novos laços (Viveca Sasi & Pia Arenius, 2008). As funções das relações interpessoais no processo de internacionalização são profundas, podendo direcionar a estratégia e transformar a empresa, para além de fornecerem informações e acesso às redes (Harris & Wheeler, 2005). Exemplificando, assente em redes de relações aprofundadas, a joint venture internacional (IJV) é uma modalidade importante na internacionalização das pequenas e médias empresas (PME) (Lu & Beamish, 2006).

Apesar dos diferentes modos de internacionalização que podemos identificar, a orientação para a internacionalização implica o desenvolvimento de redes de relações, no sentido de um desempenho positivo (Zhou, et al., 2007). Neste pressuposto, os gestores internacionais devem considerar as redes sociais como facilitadoras da internacionalização, orientando as PME's para uma entrada rápida e rentável em mercados externos (Zhou, et al., 2007).

A importância reconhecida das redes nos processos de internacionalização tem que ser analisada a dois níveis: ao nível do indivíduo e ao nível da empresa. Nas fases iniciais do processo são as redes pessoais dos empresários e das equipas que desempenham um papel importante nas decisões relativas aos mercados. Nos estádios mais avançados do processo, em que as empresas têm já o seu papel nos mercados, moldando e influenciando a indústria em que se inserem, passarão a ser as redes empresariais que determinaram o sucesso.

Importa pois que a empresa tenha experiência e o mercado também. Eriksson et al. (1997) identificam dois fatores determinantes no conhecimento do mercado, o conhecimento institucional e o conhecimento do ambiente de negócios. Conhecer o ambiente de negócios é essencial para perceber os clientes, os concorrentes e o próprio mercado. O conhecimento institucional representa o ambiente de governação, a cultura, as normas e os valores dos países. A conjugação destas tipologias de conhecimento permite à empresa perceber as oportunidades e ameaças de cada mercado e adaptar os seus recursos e competências ao ambiente internacional. Em países mais internacionalizados o conhecimento institucional revela mais qualidade, na medida em que as instituições desses países disponibilizam, organizada e sistematicamente, informação estruturada e fiável sobre os mercados (Hadley & Wilson, 2003).

Na perspetiva do modelo das redes, a situação de cada empresa é definida através da sua posição numa rede de empresas. J. Johnson & Mattsson (1988) defendem que uma empresa com elevado grau de internacionalização está inserida numa rede, beneficiando de relações diretas com os atores estrangeiros. Estes autores sugerem 4 tipologias de empresa em função dos seus níveis de internacionalização: *early starter*, *late starter*, *lonely internacional* e *internacional among others*. As primeiras têm canais mais fracos de ligação a redes no estrangeiro. As segundas têm ainda um baixo grau de internacionalização mas estão já posicionadas em mercados muito internacionalizados. As terceiras operam em redes inexperientes, tendo elas próprias uma maior experiência de internacionalização do que as redes em que se inserem. As últimas beneficiam de elevados níveis de internacionalização e da integração em redes experientes.

A internacionalização é preponderante para a sustentabilidade das empresas, quer se trate do fenómeno *Born Global*, quer estejamos face a empresas que apostam no circuito mais “tradicional”. A criação de novas unidades de negócio, em mercados emergentes, implica ter em atenção as diferenças culturais, considerando que estas afetam a implementação e desenvolvimento das filiais.

A operação organizacional, nacional ou internacional, implica a articulação de um vasto universo de informação e conhecimento.

Dependendo dos mercados e indústrias, as empresas lidam com maiores ou menores índices de necessidade de aceder a conhecimentos externos. Face à impossibilidade de criar todo o conhecimento internamente, as organizações procuram investir em estratégias potenciadoras do acesso a conhecimentos criados externamente. Em consonância com Carayannopoulos e Auster (2010), estas estratégias passam por processos de aquisição e estabelecimento de alianças, dependendo de fatores como a especificidade, complexidade e valor do conhecimento em questão.

Neste caso os limites do conhecimento são desenhados à volta dos grupos, das redes, das organizações. Segundo Krogh (2009), a combinação destas duas perspetivas é a abordagem mais adequada para a análise do conhecimento organizacional, identificando o valor estratégico dos sistemas de informação no desenvolvimento desta perspetiva combinada.

Jiacheng, Lu & Francesco (2010) defendem que, para uma efetiva compreensão das motivações que podem facilitar ou condicionar a partilha do conhecimento, é fundamental integrar informação sobre os contextos culturais dos países em que as empresas operam.

No contexto da incorporação de conhecimento externo Liu, Ghauri & Sinkovics (2010) defendem que “quando as empresas são ativas na aquisição de conhecimento por parte dos parceiros e difundem esses conhecimentos dentro da organização, aumentam a satisfação relativa à aliança”, fortalecendo o capital relacional, a interação e a confiança.

As empresas que se internacionalizam, para além do acesso privilegiado a conhecimento externo, potenciam sinergias benéficas, na interação entre as diversas unidades de negócios. Assim, *as iniciativas globais são competências-chave das multinacionais, que as empresas domésticas não conseguem alcançar* (Williams, 2009).

As relações entre as diferentes unidades de negócio, a dinâmica de aprendizagem (interna e externa) e a partilha de objetivos estratégicos, foram identificadas por Williams (2009) como as variáveis que alavancam as iniciativas globais de internacionalização, gerando vantagens competitivas.

A literatura sobre redes para a internacionalização foca-se sobretudo nas redes internacionais, ainda que as redes locais sejam também reconhecidas como um *driver* relevante para as vendas no estrangeiro, especialmente nas empresas de pequena dimensão (Maccarini, Scabini & Zucchella, 2003 cit em Zucchella, et al., 2007). Zucchella (2007) identifica um conjunto de variáveis que atuam como facilitadores do processo de internacionalização, nomeadamente a visão dos sócios, o compromisso, as competências e a rede de relações.

O sucesso da internacionalização depende do compromisso entre a empresa e os seus parceiros de negócio (Jan Johanson & Vahlne, 2009). Criar relações de compromisso requer tempo e esforço, pessoal e organizacional. As relações são construídas socialmente, necessitando de proximidade e envolvimento pessoal. Estudos recentes demonstraram que muitas empresas estão envolvidas num conjunto de relações com os seus fornecedores e clientes, comprometendo-se e criando conexões empresariais diversas. E são estas conexões e mudanças complexas que geram as designadas redes empresariais, fundamentais para o sucesso da internacionalização.

Quase sempre as relações estratégicas com maior sucesso iniciam-se em interações pessoais desenvolvidas em ambientes sociais (Coviello & MacAuley, 1999 cit em Harris & Wheeler, 2005). Estratégias de internacionalização baseadas em relações pessoais que geram conhecimento e confiança. Os empresários são a fonte do capital social (Viveca Sasi & Pia Arenius, 2008), gerando elevados níveis de confiança e compromisso. Do desenvolvimento de relações interpessoais fortes, nasce assim a confiança para a criação de conhecimento conjunto, para a compreensão mútua e para a definição de uma visão e de um plano de negócio. Posteriormente, através de arranjos corporativos, estas relações podem gerar os meios e os mecanismos para a implementação dos planos de internacionalização (Harris & Wheeler, 2005).

Para Sasi & Arenius (2008) o processo de internacionalização estrutura-se em 2 fases, uma primeira em que as empresas acedem aos mercados globais, tomam contacto com a realidade dos negócios internacionais e essa conquista baseia-se nas relações entre os empresários, num domínio social, e uma segunda fase em que as empresas crescem e se desenvolvem internacionalmente. Esta segunda fase só é bem sucedida quando as redes sociais que o empresário consegue estabelecer evoluem para redes mais abrangentes de relações multilaterais, com base na atividade internacional. A capacidade de evoluir de relações entre

empresários, baseadas em relações sociais, para relações multilaterais que geram redes de relações empresariais é a chave do sucesso da internacionalização, verificando-se que as empresas que tem competências para fazer esta transição são as que evidenciam maior desenvolvimento e crescimento internacional. Parece, pois, fundamental que os empresários desenvolvam mais processos sistemáticos de identificação e seleção de redes de parceiros durante os seus processos de internacionalização.

Zhou et al. (2007) identificam 3 benefícios das redes sociais: 1) conhecimento de oportunidades nos mercados externos; 2) Aconselhamento e aprendizagem experiencial; 3) Encaminhamento de confiança e solidariedade. Estas áreas de benefícios podem ser detalhadas nos seguintes objetivos específicos:

- Ajudar a estimular a consciência das oportunidades nos mercados externos (Reid, 1984; Gould, 1994 cit em Zhou, et al., 2007)
- Influenciar a exportação inicial (Ellis and Pecotich, 2011 cit em Zhou, et al., 2007)
- Ajudar a identificar parceiros de negócio no estrangeiro (Ellis, 2000 cit em Zhou, et al., 2007)
- Fornecer conhecimento tácito acerca das práticas de negócios internacionais (Eriksson et al., 1997; Sharma and Blomstermo, 2003; Haahti et al., 2005 cit em Zhou, et al., 2007)
- Ajudar a moldar uma visão internacional e uma gestão aberta (Chen, 2003; Yeoh, 2004 cit em Zhou, et al., 2007)

5.3 Tipologia de Empresa e o Papel da Liderança

Não havendo consenso na literatura sobre uma única definição, verifica-se que há uma concordância entre os vários autores de que um negócio de família é um negócio gerido por uma família nuclear (Chua, Chrisman & Sharma, 1999; Graves & Jill, 2008 cit em Abdellatif, et al., 2010).

Segundo Villalonga & Amit (2004, cit em Abdellatif, et al., 2010), a definição de empresa familiar deve incluir 3 dimensões:

- a) Uma ou várias famílias detêm uma parte significativa do capital da empresa;
- b) Os membros da família mantêm o controlo da empresa (através da distribuição de capital, de direitos de voto ou de restrições legais);
- c) Os membros da família ocupam os lugares da gestão de topo na empresa.

Para Chrisman, Chua & Charma (2005, cit em Abdellatif, et al., 2010), a distinção entre estas tipologias deve ser feita de uma outra forma, analisando, por um lado, as características de propriedade, governança, gestão e sucessão transgeracional, e por outro as características do negócio familiar, tais como a intenção da família em manter o controlo, os comportamentos empresariais e a idiossincrasia de recursos decorrentes do envolvimento da família.

Em sintonia com esta abordagem, Gallo, Tàpies & Cappuyens (2004), apresentam a empresa familiar como aquela em que uma família detém a maioria do capital, tendo total controlo

sobre a gestão. Incluindo uma perspectiva temporal, Miller et al. (2007) apresentam-nos a empresa familiar como aquela em que múltiplos membros da mesma família estão envolvidos como acionistas majoritários ou gestores, tanto na atualidade, como ao longo do tempo. Esta perspectiva permite integrar um conjunto de variáveis, nomeadamente à propriedade, aos papéis na gestão e ao controlo de votos. **Iremos adotar esta perspectiva para o estudo presente.**

A maior diferença entre as empresas familiares e não familiares reside na propensão para manter a sua independência de capitais. Ou seja, as empresas familiares evidenciam uma forte tendência para se manterem independentes, evidenciam maior aversão ao risco e evidenciam taxas de crescimento mais limitadas: modelo das Empresas Familiares, segundo Gallo, Tàpies & Cappuyns (2004).

As empresas familiares operam tradicionalmente em mercados nacionais, vendo-se cada vez mais obrigadas a internacionalizarem-se para conseguirem sobreviver num mercado global cada vez mais competitivo. Os gestores das empresas familiares tentam desenvolver as suas estratégias de internacionalização num número reduzido de países, mais do que desenvolver estratégias agressivas de diversificação da exportação em muitos países (Zahra, Neubaum, & Larrañeta, 2007).

Esta tipologia de empresas evidencia dificuldades em desenvolver um portfólio de recursos estratégicos, evidenciando falta de competências de gestão para a internacionalização, dificuldade na obtenção de recursos e falta de conhecimentos dos mercados externos, o que torna o sucesso internacional mais difícil (Fernández & Nieto, 2005).

A internacionalização das empresas familiares é incremental, seguindo na sua maioria o modelo de Uppsala, sobretudo pela sua aversão ao risco (Claver, Rienda, & Quer, 2008; George et al., 2005 cit em Kontinen & Ojala, 2010).

A escala de internacionalização das empresas familiares é tipicamente definida pela perspectiva doméstica, por estratégias de evitamento do risco, por internacionalizações não agressivas em diferentes mercados, escolhendo mercados de proximidade geográfica e cultural. São consideradas mais reativas e menos proactivas (Graves & Thomas, 2008).

Os fatores que influenciam a internacionalização das empresas familiares incluem o planeamento de longo prazo, a possibilidade de tomar decisões rápidas e o receio de perder o controlo com a internacionalização. Estas empresas promovem o desenvolvimento de um capital social muito forte, assente em relações longas com elevados níveis de confiança. Este capital social permite-lhes desenvolver relações mais efetivas com os fornecedores, com os clientes e com as organizações de suporte (Sirmon & Hitt, 2003).

Na perspectiva da gestão, os gestores das empresas familiares têm algumas vantagens que procuram explorar, nomeadamente têm uma visão de longo prazo, elevados níveis de confiança e a possibilidade de tomar decisões rápidas.

O compromisso de longo prazo pode assegurar a continuidade dos parceiros e dos investidores, gerando elevados níveis de confiança na empresa que permitem o desenvolvimento de ligações duradouras com os parceiros de negócio.

A capacidade para tomar decisões rapidamente pode ser especialmente importante, dado que a internacionalização é um processo dinâmico, no qual a capacidade para reagir rapidamente a novas oportunidades de negócio pode ser crítica.

Uma das formas de rentabilizar estas vantagens competitivas e de reduzir as desvantagens das empresas familiares passa por treinar as novas gerações da família, por contratar gestores profissionalizados e acompanhar de forma regular os negócios internacionais, participando em atividades, tais como feiras e mostras internacionais, onde possam desenvolver relações com potenciais parceiros estrangeiros (Kontinen & Ojala, 2010).

Reconhecendo na internacionalização um importante modo de sustentabilidade organizacional, é fundamental olhar para os recursos humanos, nomeadamente para a liderança. Por outro lado, há a considerar que *“para ser bem-sucedido, o negócio precisa de contínuo investimento em investigação e desenvolvimento (I&D), para alcançar vantagem competitiva”* (Schilling and Hill, 1998, cit em H. Chen, W. Hsu, & Y. Huang, 2010; Y.-M. Chen, 2010). Tal leva-nos a considerar que a fluidez financeira das organizações condiciona a internacionalização.

Importa salientar que são os gestores que, genericamente, determinam a estratégia das organizações, tal como a inovação e o investimento financeiro (Bantel and Jackson, 1989; Certo e al., 2006, ref. em H. Chen, et al., 2010). Nas pequenas e médias empresas, os gestores tem muita influência nas decisões corporativas, por isso as suas características e competências estão diretamente relacionadas com as opções estratégicas da empresa (H.-L. Chen, Hsu, & Huang, 2008). O perfil e características da liderança afetam a orientação para a internacionalização, importando dedicar especial atenção a esta dimensão. Considerando Chen, Hsu et al. (2010), a idade, formação, tempo de permanência na organização e grau de participação na estrutura de capitais têm influência direta nas tomadas de decisão.

Considerando a literatura sobre esta temática, analisaremos o impacto de três indicadores sobre os gestores: a idade, o seu nível de educação e a participação no capital.

A idade dos gestores pode afetar a sua atitude perante o risco, verificando-se que gestores mais novos evidenciam maior tendência para seguir estratégias de maior risco, enquanto gestores mais velhos tendem a ser mais conservadores (Hambrick & Mason 1984; Barker & Mueller 2002 cit em H.-L. Chen, et al., 2008). Estes autores identificam 3 motivos que justificam esta ideia: primeiro os gestores mais novos têm maiores capacidades de aprender e integrar informação na tomada de decisão (Taylor 1975 cit em H.-L. Chen, et al., 2008), em segundo lugar, porque sendo mais novos, a sua formação é mais recente, pelo que têm conhecimentos tecnológicos superiores aos gestores mais velhos (Bantel & Jackson 1989 cit em H.-L. Chen, et al., 2008). Por último, os gestores mais novos estão predispostos a arriscar mais porque não estão ainda preocupados com a sua segurança financeira e com a sua carreira (Vroom & Pahl 1971; Barker & Mueller 2002 cit em H.-L. Chen, et al., 2008).

Elevados níveis de educação estão associados a maiores capacidades cognitivas, podendo levar a uma maior flexibilidade e capacidade para lidar com situações ambíguas, à geração de novas ideias, à aprendizagem de novos comportamentos e ao desenvolvimento de soluções criativas para os problemas mais complexos. Nesta linha de pensamento, muitos estudos empíricos mostraram que gestores com níveis mais elevados de educação e formação são mais capazes de gerar ideias novas para a resolução de problemas complexos, tendo também maior

tendência para facilmente aceitar a inovação (Kimberly & Evanisko 1981; Bantel & Jackson 1989; Barker & Mueller 2002 cit em H.-L. Chen, et al., 2008).

Relativamente às questões de propriedade, Hambrick and Mason (cit em H.-L. Chen, et al., 2008) defendem que o envolvimento dos gestores no capital da empresa afeta as suas escolhas estratégicas. Um envolvimento elevado nos capitais da empresa deve promover um maior alinhamento com os objetivos dos acionistas e motivar os gestores para implementar investimentos de maior risco (Huang et al., 2006).

Para além destas características, a literatura é rica na abordagem a estilos de liderança e respetivos impactos nas equipas e nas organizações.

As competências de liderança dos gestores têm sido identificadas por muitos autores como um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento de inovação organizacional, sobretudo as competências enquadradas na designada liderança transformacional (D. Jung, et al., 2008).

A expressão transformacional é utilizada para identificar um conjunto de comportamentos de liderança adaptativa, os quais, segundo Bass and Avolio (cit em D. Jung, et al., 2008), abrangem 4 componentes comportamentais, únicas e interrelacionadas: motivação inspiracional (articulação de uma visão atrativa e/ou evocativa); estimulação intelectual (promover a criatividade e a inovação); influência idealizada (modelação carismática de funções) e recompensa individualizada (*coaching* e *mentoring*) (D. Jung, et al., 2008). Este estilo de liderança promove mudanças pessoais e organizacionais que ajudam os colaboradores ultrapassar as suas performances de partida, gerando equipas que pensam “*out of the box*”, gerando uma cultura organizacional de interação inovadora e criativa. Os gestores são assim considerados arquitetos da cultura organizacional (Schein, 1992 cit em D. Jung, et al., 2008).

A orientação para a internacionalização (inovação) é afetada por um conjunto de variáveis, de entre as quais podemos sublinhar as relações intraorganizacionais, a capacidade de aprendizagem, o contexto mais ou menos propenso à criatividade, a complexidade das tarefas a desenvolver, a cultura e clima organizacional e a liderança, sendo que a última “*tem sido identificada por muitos investigadores como sendo uma das mais importantes, se não a mais importante*” (D. Jung, A. Wu, & C. W. Chow, 2008) das variáveis.

Na atual economia, é determinante o modo como as organizações se preparam para responder aos desafios emergentes, recorrendo a capacidades cognitivas e capitalizando o conhecimento. A aposta na formação contínua, estimulando redes de colaboradores aprendentes, é um elemento crítico no desenvolvimento da qualidade dos recursos humanos (Serbetçi, 2001, cit em Atak & Erturgut, 2010), procurando garantir um conjunto de atributos. De uma forma simples percebemos que a aprendizagem desempenha um papel crucial, ajudando as organizações a atingir rapidez e flexibilidade dentro dos processos de inovação (Brown and Eisenhard, 1995; Miles and Snow, 1978; Weerd-Nederhof et al., 2002 cit em Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011), e estimulando a internacionalização.

A importância das equipas de gestão na formação e desenvolvimento de novos empreendimentos é bem reconhecido, pelo impacto significativo na criação de capacidades de núcleo interno e na alavancagem dos recursos externos necessários para a rápida e empenhada internacionalização (Loane, Bell, & McNaughton, 2007).

6. Contextualização do Setor dos Vinhos

Nos últimos anos o vinho tem conquistado um lugar de destaque na economia mundial. A crescente valorização deste produto, quer sob o ponto de vista social e cultural quer sob o ponto de vista dos seus benefícios para a saúde tem originado um crescimento significativo de consumidores em todo o mundo, potenciando o seu posicionamento nos mercados internacionais (Amaral, 1995). Numa era de consumidores informados e interactivos ávidos de conhecer melhor o que consomem, o setor enfrenta grandes desafios de modernização e de desenvolvimento de qualidade, no sentido de corresponder a este terreno fértil de propensão para o consumo (Wittwer & Rothfield, 2005).

O setor apresenta um conjunto de condições favoráveis para o crescimento e desenvolvimento de novos negócios (Novais & Antunes, 2009). Será fundamental trabalhar a orientação estratégica das empresas, profissionalizar as suas equipas, investir na diversificação e diferenciação do produto. A expansão e penetração em novos mercados poderá ser a aposta futura, sendo vital perceber de que forma é que as empresas portuguesas se preparam para o fazer e de que forma conseguirão reconstruir as suas condicionantes históricas a favor de estratégias inovadoras de internacionalização (Castaldi, et al., 2005). Na procura deste caminho é igualmente vital incorporar os aspetos mais limitadores desta indústria, como sejam a forte regulação do setor, as campanhas publicitárias para a redução do consumo de álcool, a pressão competitiva dos tradicionais países produtores de vinho, como a Itália e a França, e a emergência de novos países produtores, como o Chile, a África do Sul e a Argentina.

6.1 O Mercado Mundial do Vinho

Desde o final dos anos 80, emergiram novos produtores de vinho no chamado Novo Mundo⁵ que têm desempenhado um papel fundamental no mercado global do vinho (Castaldi, et al., 2005).

O crescimento rápido dos produtores deste chamado Novo Mundo tem colocado pressão nos preços das uvas e nos produtores tradicionais. Simultaneamente, os produtores tradicionais europeus têm sido pressionados para se adaptarem às constantes mudanças no mercado. Neste contexto, destacam-se três grandes desafios para os produtores em todo o mundo (Wittwer & Rothfield, 2005):

- Diminuição dos consumos em países tradicionais como a França, Itália e Espanha, na Europa, e Argentina, na América do Sul.
- Crescimento exponencial de plantação de vinha nos países do Novo Mundo, especialmente na Austrália e na Nova Zelândia.

⁵ Austrália, Chile e Nova Zelândia

- Crescimento dos consumos nos grandes importadores mundiais, como a Alemanha, os Estados Unidos e o Reino Unido (os Estados Unidos e o Reino Unido são os principais importadores do vinho dos Países do Novo Mundo).

Segundo dados da OIV, em 2008, a área total de vinha no mundo era de 7.861 milhares de hectares, e a Europa totalizava 49% dessa área total. Espanha era o país com maior área mundial e os maiores crescimentos, desde 2005, foram do Brasil (+ 27%) e da Nova Zelândia (+ 40%) (OIV, 2007).

Entre 2003 e 2008 a produção mundial de vinho variou entre os 264 e os 297 milhões de hl. A Europa⁶ ocupava o primeiro lugar, representando cerca de 55% da produção mundial de vinho. Os cinco maiores produtores mundiais em 2008 foram, por ordem decrescente: Itália, França, Espanha, EUA e Argentina. Os EUA representam cerca de 8% da produção mundial e são o maior produtor fora da EU, com um volume de produção, em 2008, superior a 20 milhões de hectolitros. Portugal era o 10º produtor a nível mundial e o 5º dentro da EU. Numa análise temporal, verifica-se que a produção não tem exibido inflexões significativas. O facto mais relevante na análise deste período foi a inversão de posições registada em 2008, entre a França (historicamente o 1º produtor mundial) e a Itália, no 1º e 2º lugar (IVV, 2009b).

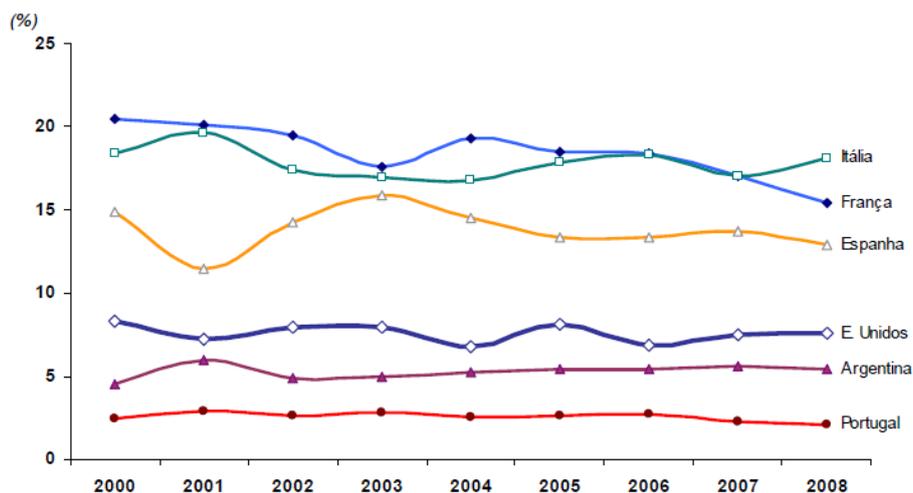


Gráfico 1 - Produção Mundial - Share dos principais países produtores | Fonte: IVV;OIV

Segundos os dados mais recentes da produção de 2010/2011 (IVV, 2011), confirma-se a manutenção da Itália como principal país produtor na Europa, ocupando Portugal o 4º lugar:

⁶ Europa dos 15

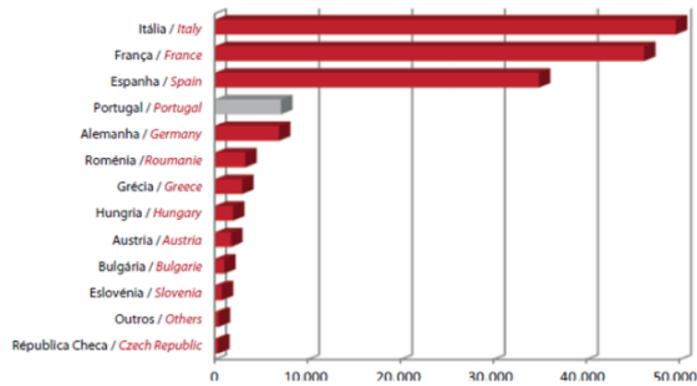


Gráfico 2 - Portugal na UE. Campanha de 2010/2011 | Fonte IVV.

O mercado global é agora muito complexo, com mudanças expressivas nas características dos consumos. Mesmo nos países com declínio global nos consumos verifica-se uma mudança expressiva, no sentido de consumos de vinhos de elevada qualidade, segmento no qual se concentram as exportações dos países do Novo Mundo (Wittwer & Rothfield, 2005).

Os consumidores procuram variedade de castas, de países de origem e de regiões dentro dos países de origem, recorrendo a informação especializada para procurar marcas e rótulos. Esta procura heterogénea assegura um lugar de destaque à origem geográfica, enquanto fator de seleção, garantindo a coexistência no mercado de grandes produtores mundiais com pequenas e médias adegas (Mitchell, Charters, & Albrecht, 2011).

O consumo mundial em 2008 totalizou 242,9 milhões de hl, representando um aumento global de 1,4% face aos valores de 2004. Enquanto na EU se verifica uma quebra de cerca de 1%, no resto do mundo a tendência é inversa, com um aumento de 4%, o que não é suficiente para afetar a representatividade global de ambas as regiões (Gráfico 3)(IVV, 2009b).

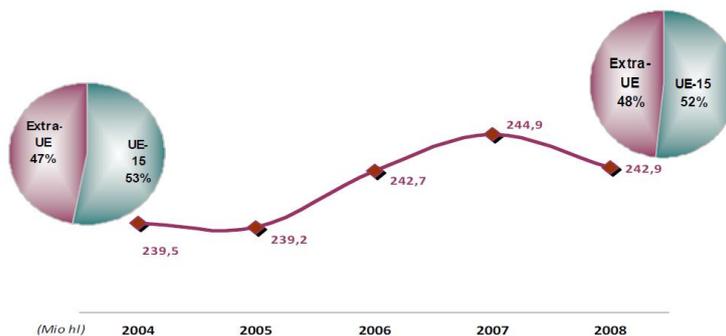


Gráfico 3 - Evolução do Consumo Mundial de Vinho e representatividade da UE e Extra-UE | Fonte IVV; OIV.

Como é natural, verifica-se uma forte correlação entre os principais países consumidores e os principais produtores. Na EU a tendência é para uma diminuição de consumo, com especial destaque para os dois principais consumidores, França e Itália, onde a quebra de consumo atingiu os 5,8%. Em contrapartida, a Alemanha e o Reino Unido evidenciam tendência oposta, com aumentos no consumo global de vinho com crescimentos de 12,4% na Alemanha e 2,9% no Reino Unido. Em Portugal verifica-se uma tendência de estabilização, com ligeiro decréscimo (-0,4%). Fora da EU verifica-se uma tendência crescente de consumos, nomeadamente nos EUA, que ocupavam em 2008 o 2º lugar mundial no volume consumido (IVV, 2009b).

Uma outra perspetiva de análise dos consumos, passa pela observação dos consumos *per capita*⁷ por país. O gráfico seguinte mostra-nos os valores de consumo no ano de 2008, para os principais países: os 8 primeiros da EU e os 7 seguintes fora da EU:

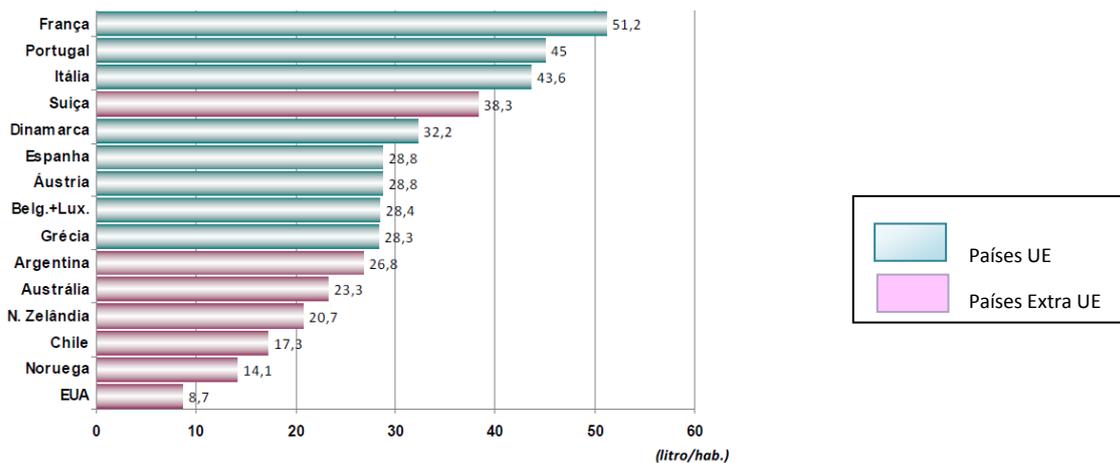


Gráfico 4 - Consumo mundial 2008 - Principais consumidores *per capita* | Fonte IVV; OIV/FAO.

Segundo os dados da OIV, o principal consumidor é a França, seguido de Portugal. O consumo *per capita* dentro da EU é consideravelmente superior ao consumo *per capita* no resto do mundo. Note-se que os EUA, sendo o 2º maior consumidor mundial, apresentam um consumo *per capita* inferior a 9 litros/habitante/ano (IVV, 2010).

Os dois gráficos seguintes mostram-nos as variações de consumo *per capita* que permitem consolidar a análise das tendências de crescimento e retração de consumos acima identificadas.

⁷ Obtido pelo rácio volume consumido/número de habitantes

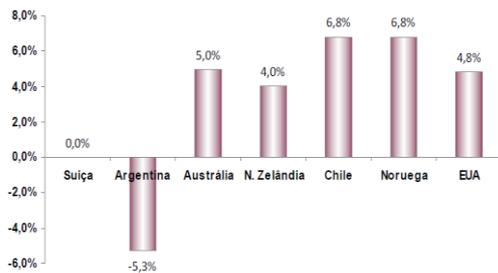


Gráfico 5 - Principais consumidores *per capita* (UE)
Evolução 2005-2008 | Fonte IVV.

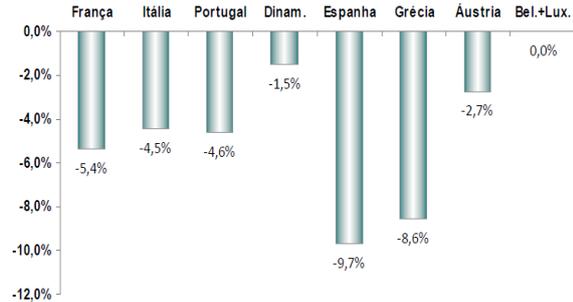


Gráfico 6 - Principais Consumidores *per capita* (extra UE)
Evolução 2005-2008 | Fonte IVV.

Concluimos assim que a França e Portugal são os primeiros consumidores/habitante/ano a nível mundial e que os países extra-UE apresentam, em regra, consumos *per capita* inferiores aos dos países da EU (IVV, 2009b).

A nível mundial, verifica-se uma produção excedentária face aos consumos. A partir de 2006 tem-se verificado uma redução de excedentes, sobretudo devido à quebra na produção, mantendo-se contudo um excedente de produção de 26 milhões de hectolitros (IVV, 2009b).

As exportações no mundo têm evidenciado uma tendência ligeiramente crescente. A principal região de origem das exportações é a EU, que em 2008 representava cerca de 63% do mercado global de exportação. Nos chamados países do *Novo Mundo do Vinho*, sobretudo nos países da América do Sul (Chile e Argentina), da Oceânia (Austrália e Nova Zelândia) e a África do Sul, os números das exportações tem aumentado, mantendo-se contudo a liderança da Itália, da Espanha e da França, que ocupam o 1º, 2º e 3º lugares respetivamente.

6.2 Estratégias de Internacionalização no Setor dos Vinhos

As forças da globalização alteraram dramaticamente o ambiente competitivo da indústria do vinho (Castaldi, et al., 2005).

Atualmente assistimos a uma crescente consolidação da indústria do vinho, com o surgimento de empresas e grupos empresariais de produtores, distribuidores e retalhistas, cada vez mais poderosos. Simultaneamente, o excesso de produção vai esmagando as margens de lucro. A grande oportunidade dos produtores passa pela expansão para mercados externos, favorecida pela diminuição das barreiras aos negócios internacionais e pelas mudanças de hábitos nos padrões de consumo. Os maiores desafios centram-se na competitividade crescente de produtores estrangeiros e à pressão dos preços no retalho devido ao excesso de produção. Castaldi et al. (2005) identificaram 4 modelos de negócio geradores de vantagens competitivas, as quais permitem às empresas enfrentar as forças de globalização da indústria dos vinhos. Modelo de negócio é aqui entendido como a cadeia de valor que permite à empresa desenvolver vantagens competitivas sustentáveis. Refere-se ao *conjunto de*

atividades desenvolvidas pela empresa para beneficiar os clientes e atingir rentabilidade (Castaldi, et al., 2005).

Na tabela seguinte são identificados os 4 modelos e os respetivos atributos responsáveis pelo desenvolvimento de vantagens competitivas:

Nome do Modelo	Atributos que geram vantagens competitivas
Largest player	Utilizam economias de escala na inovação, produção e marketing. São os maiores produtores à escala mundial conseguindo posições dominantes no mercado global. Apostam na diversificação da linha de produtos, aumentando o portfólio de vinhos através da aquisição de produtores com elevado valor acrescentado. A redução de custos é conseguida através do desenvolvimento de estratégias de integração vertical, posicionamento e inovação. Depois de conseguir posições dominantes nos segmentos de preço baixo/elevado volume evoluem para estratégias de preço alto/baixo volume.
Lone Ranger	Utilizam economias de escala na inovação, produção e marketing. Focam-se na marca e no desenvolvimento do produto, identificando mercados por explorar. Podem ser, 1) produtores com uma única localização; 2) empresas sem estrutura física, que produzem vinhos por contratualização; 3) proprietários de diversas empresas, que operam sob uma designação única. Utilizam um modelo de negócio único mas com diferenças substanciais na gestão da operação, dos canais de distribuição e dos clientes. Desenvolvem investigação & desenvolvimento tornando-se referências de boas práticas para os concorrentes.
Wine Groups	Empresas que possuem um portfólio diversificado de produtores e marcas. O modelo de negócio passa pela aquisição de muitas empresas produtoras que se adequa a diferentes segmentos de clientes. Alguns grupos oferecem diversidade de variedades e regiões, enquanto que outros podem disponibilizar uma gama de diferentes segmentos de preços. Conseguem economias de escala adquirindo produtos como garrafas, rolhas, rótulos e embalagens para a globalidade das suas marcas.
Diversified Conglomerate	Recorre a economias de gama, conjugando atividades para criar eficiência na cadeia de valor. Empresas que reúnem produtores com outras tipologias de negócio, nomeadamente de produção de garrafas, rolhas, rótulos, embalagens, etc. Promovem inovação no desenvolvimento de novos produtos e produtos complementares, tais como vinhos orgânicos, atingindo diversos tipos de consumidores e rentabilizando custos de produção. A rentabilização das competências dinâmicas na diversidade de produtos aumenta a eficiência da cadeia de valor.

Tabela 2 – Tipologia de modelos de negócio na indústria do vinho | Fonte: Formulação própria, adaptado de Castaldi et al.(2005).

Castaldi et al. (2005) apresentam ainda uma classificação das empresas da indústria dos vinhos, agrupando-as em empresas tradicionais e empresas inovadoras, definindo para cada uma um conjunto de características específicas.

Estes autores consideram tradicionais as empresas que:

- a) Evidenciam uma orientação estritamente para a produção;
- b) Trabalham com base em tecnologia existente adquirindo-a através de canais de mercado bem conhecidos;
- c) São empresas familiares, nas quais as equipas de gestão estão frequentemente associadas à família proprietária;
- d) São geridas por regras rígidas;
- e) Têm uma ação mais local.

Em contraponto, as inovadoras são empresas que:

- a) Tendo equipamentos de produção relativamente fáceis de mudar, alteram frequentemente a organização das suas áreas de produção;
- b) Envolvem-se no desenvolvimento de novos produtos atuando como intermediários entre centros de investigação e desenvolvimento. Utilizam os *inputs* dos utilizadores finais como informação relevante no DNP⁸. Desenvolvem parcerias com os atores tecnológicos da indústria;
- c) São mais livres para definir as suas estratégias;
- d) Os indivíduos têm elevados níveis de educação, trabalham em equipas e em parceria com outras empresas, aderindo a elevados padrões de exigência profissional;
- e) Têm uma ação global.

Para estes autores o processo de internacionalização deve ser entendido no contexto da indústria, da empresa e das pessoas que estão envolvidas (Castaldi, et al., 2005). Verifica-se que as condições para a indústria em geral, e para as empresas em particular, são diferentes, sendo necessário desenvolver uma abordagem multinível que permita integrar informações sobre a indústria, sobre a empresa, sobre os indivíduos e as equipas que compõem as empresas.

Aharoni (1966, cit em Boter & Holmquist, 1996) defendia que os fatores que suportavam as decisões de internacionalização eram coincidências e oportunidades. Muitos estudos sobre os comportamentos de exportação revelaram que as atividades internacionais se iniciam quando as empresas começam a realizar vendas para o exterior de forma irregular. À medida que o envolvimento em atividades no estrangeiro aumenta, serão estabelecidas unidades de venda no exterior, sendo a última etapa a produção num outro país (Boter & Holmquist, 1996).

O processo de internacionalização é lento e incremental, e muitas vezes as pequenas empresas demonstram maior flexibilidade e capacidade para dar saltos consideráveis no processo. As pequenas empresas vendem quase sempre a sua produção no mercado nacional, pelo que as atividades de exportação têm que ser planeadas com tempo, para que consigam incrementos de produção que lhes permitam vender no exterior. A cooperação com outras empresas e organizações de serviços é fundamental (Andersson & Lundin 1992 cit em Boter & Holmquist, 1996).

Considerando que o processo envolve muitos níveis diferentes, dentro e fora das empresas, é essencial compreender as dinâmicas entre estes níveis. Especialmente para as PME's nas quais o papel individual do empresário é fundamental no processo de internacionalização (Overton & Murray, 2011). Estudar a internacionalização de PME's implica estudar o ambiente em que as empresas operam, estudar a história e a situação interna das empresas, fatores com grande influência no processo (Graves & Thomas, 2008).

Adaptação da produção à procura do mercado é a estratégia a seguir num mercado globalizado e competitivo (Kaldis, 2003). O investimento que tem sido feito na melhoria das condições de produção tem permitido esta reestruturação do setor, encontrando-se

⁸ Desenvolvimento de Novos Produtos

evidências da crescente qualidade dos vinhos portugueses, nomeadamente através da conquista continuada de prémios internacionais (Afonso, 2009).

Portugal, à semelhança da situação de outros países produtores, sempre teve uma produção excedentária. O gráfico seguinte mostra-nos a evolução da produção e do consumo na última década (IVV, 2010).

Apesar de se verificar uma diminuição na produção, muito relacionado, como já vimos, com o arranque da vinha, continuamos a produzir mais do que consumimos, sendo absolutamente determinante o desenvolvimento de estratégias de internacionalização que permitam aproveitar esta vantagem competitiva (M. E. Porter, 1990).

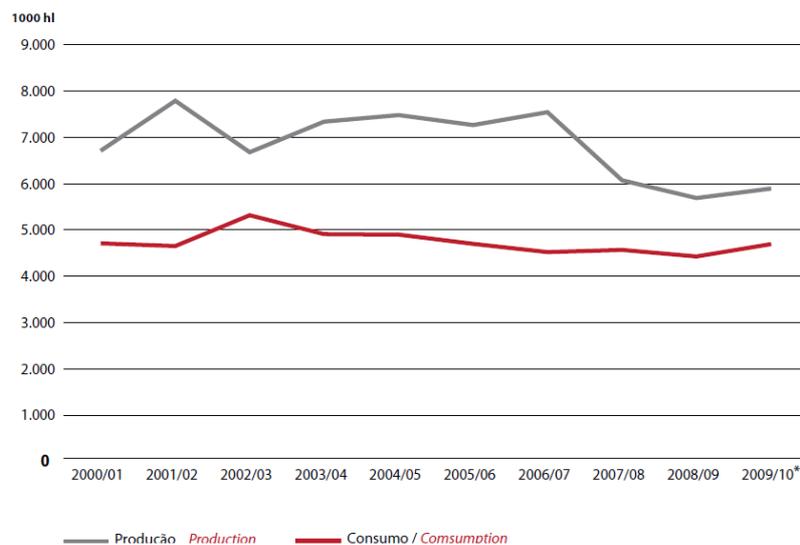


Gráfico 7 - Evolução da Produção e Consumo de Vinho em Portugal * Valores Provisórios |Fonte IVV.

Em Portugal, o processo de internacionalização no setor dos vinhos é composto pelas seguintes operações (Moreira, 2007):

1. Operações de exportação
2. Constituição de escritórios de representação e/ou aquisição de empresas de distribuição nos mercados-alvo⁹
3. Joint-ventures¹⁰
4. Assemblagem local¹¹
5. Investimento direto em unidades de produção e desenvolvimento¹²

⁹ Mentzendorff, Codorniu (UK), Amorim, DFJ , etc

¹⁰ Dão Sul – Expand, Moët & Chandon, etc

¹¹ Félix Solis

¹² Sogrape, Rothschild, etc

Os importadores tradicionais, são:

1. Grossistas tradicionais
2. Cadeias de retalho e retalho especializado
3. Grandes e médias superfícies
4. Cash & Carries
5. Pequenos retalhistas (garrafeiras independentes)

Na figura seguinte apresentamos um mapa de relações, que evidencia a complexidade de relações entre estes operadores:

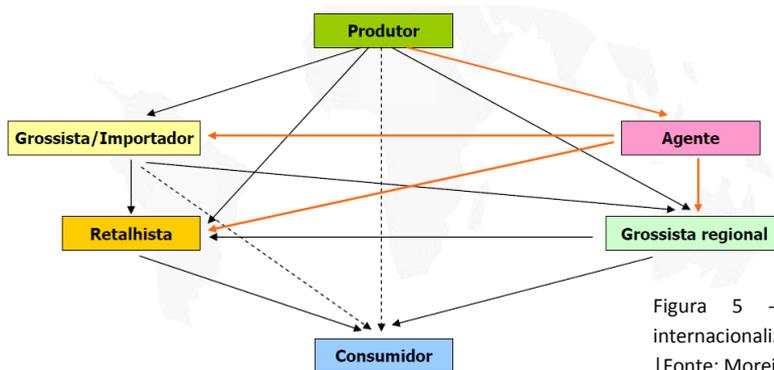


Figura 5 - Relações entre os operadores de internacionalização no setor dos vinhos em Portugal
[Fonte: Moreira C. (2007).]

Na sua globalidade a indústria do vinho em Portugal representa 0,8% das empresas, 1% do emprego, 1,5% da produção e do volume de negócios e 1,6% do VAB¹³ da indústria transformadora. Predominam os vinhos comuns e licorosos que, juntos, representam 97,3% das empresas, 96,7% do emprego e do VAB e 97,8% da produção e do volume de negócios do setor (IVV, 2010).

Entre 2006 e 2010 as exportações de vinhos cresceram a uma média anual de 2,3%, impulsionadas pelo aumento das vendas de vinhos tranquilos (7,5% ao ano) e espumantes (24,9% em termos médios anuais) já que as vendas de Vinho do Porto baixaram 2,7%, em média, ao ano (IVV, 2010).

Em Portugal sempre se produziram bons vinhos, como são os casos dos Barca Velha, Porta de Cavaleiros e Caves São João, do Tinto Velho de Rosado Fernandes, dos Aliança, dos Montes Claros, do Quinta das Cerejeiras, do Collares, do Quinta da Agueira, do Buçaco, do Periquita, do Pêra Manca e outros (Amaral, 1995), mas nos últimos anos a qualidade foi alargada a um leque muito mais variado de vinhos produzidos com castas nacionais e internacionais. Para isso foi fundamental a aplicação de novos processos de vinificação e novas tecnologias, a existência de técnicos mais bem preparados e a criação de muitas novas marcas que vieram subir a fasquia da qualidade dos vinhos portugueses, colocando-os num plano de destaque a nível internacional (GPP-MADRP, 2007).

¹³ Valor Acrescentado Bruto

Prova disso são os inúmeros prêmios com que têm sido distinguidos os vinhos portugueses, atribuídos pelas mais prestigiadas publicações e revistas ligadas ao setor a nível mundial, sempre que se realizam provas no estrangeiro. Recentemente, no concurso “Berliner Wein Trophy 2011” foram premiados 59 vinhos portugueses, dos quais 2 com medalha de grande ouro, 43 com medalha de ouro e 15 com prata. No concurso “TOP Wines MundusVini Biofach 2011” foram atribuídas 4 medalhas de ouro e 4 de prata a vinhos portugueses (AICEP, 2011).

Considerando a tendência decrescente de consumos e a pressão dos produtos substitutos, é fundamental procurar soluções de escoamento e soluções que permitam valorizar a reconhecida qualidade dos vinhos portugueses (GPP-MADRP, 2007).

Em Portugal, a internacionalização do setor vitivinícola tem sido uma estratégia contínua ao longo de muitas décadas (Amaral, 1995). Nos anos mais recentes têm sido desenvolvidas inúmeras campanhas promocionais para promover os vinhos portugueses em mercados tradicionais, como a França, o Reino Unido, a Alemanha ou os EUA e em mercados emergentes, como Angola, o Brasil ou a China. A AICEP (AICEP, 2011) e a ViniPortugal (Viniportugal, 1997) têm desenvolvido, desde 2007, um conjunto de campanhas e programas específicos de apoio à exportação ao setor dos vinhos¹⁴. Ainda assim, continuamos a representar uma cota de mercado muito reduzida em alguns mercados de destino, como é o caso do Reino Unido, onde os vinhos portugueses representam apenas 0,7%, e os EUA, onde representam 0,36% (Nielsen, 2011).

Analisando os preços a que são exportados muitos vinhos, verificamos que o preço de venda no exterior é, em média, 30 a 50% superior ao preço de venda em Portugal¹⁵. Apesar deste acréscimo de valor, o preço médio dos vinhos portugueses nos mercados externos é significativamente inferior ao preço de vinhos de gama equivalente de outros países (Cardeira, 2009). Para Cardeira (2009), a justificação está nos *problemas estruturais que continuam a afetar a nossa internacionalização*. Para este autor, Portugal não se soube posicionar no mercado aquando da entrada dos produtores do Novo Mundo. Enquanto países como a Espanha, a França e a Itália, exploraram as características distintivas dos seus vinhos, Portugal continuou a apostar em abordagens conservadoras nos seus mercados tradicionais (Mora, 2006). Para esta situação contribuiu também a posição relativa de Portugal no grupo dos produtores do Velho Mundo. Ultrapassar estes constrangimentos estruturais passa sobretudo por trabalhar o posicionamento das marcas (Azevedo, 2010), definindo e implementando estratégias inovadoras de internacionalização que permitam consolidar, através do correspondente crescimento das vendas, os investimentos que tem sido feitos na qualidade do produto. No seu segundo relatório, Porter (2003), defendeu que em Portugal apenas 14 empresas do setor evidenciavam capacidade para operar em mais do que um mercado de exportação, identificando um conjunto de linhas orientadoras para a internacionalização do setor dos vinhos, nomeadamente:

- Criação de uma marca para Portugal;

¹⁴ Programa *INOV export*

¹⁵ Dados do IVV

- Proteger marcas portuguesas de qualidade, através da eliminação de vinhos de baixa qualidade;
- Manter e desenvolver estratégias específicas para o Reino Unido e EUA, desenvolvendo estudos sobre as preferências dos consumidores destes países;
- Desenvolver estratégias específicas para o mercado Alemão;
- Criar programas específicos de exploração de novos mercados, nos países emergentes como a China e em mercados em expansão como os PALOP.

Um dos exemplos da implementação destas linhas orientadoras foi a *criação da “marca-chapéu” Wines of Portugal – a world of difference, com o objetivo de reforçar a notoriedade e internacionalização dos vinhos de Portugal, visando aumentar, não só, o volume das exportações mas fundamentalmente o seu valor em mercados com elevado poder aquisitivo (IVV, 2011).*

6.3 Fatores de Sucesso na Internacionalização

A qualidade é um termo complexo aplicado em contextos diversificados desde a indústria, ao comércio e aos serviços. Todos queremos qualidade, embora muitas vezes não consigamos definir e sobretudo detalhar o que pensamos e sentimos ao expressar esse desejo.

Os contextos culturais, ambientais, políticos e económicos condicionam as nossas expectativas em relação aos produtos e serviços, criando uma dificuldade acrescida aos atores que lidam com o conceito na perspetiva da procura de soluções que garantam a existência dessa qualidade (Boh, 2007).

Às empresas e organizações coloca-se o desafio de produzir de acordo com um conjunto de especificidades, definidas pelo mercado ou pelas entidades reguladoras, de produzir respeitando o ambiente e as condições sociais dos colaboradores, de produzir procurando soluções rentáveis e socialmente responsáveis, e satisfazendo as necessidades e expectativas dos clientes (C. Chen & Huang, 2007).

No contexto do Marketing, o conceito de qualidade surge focado no cliente, procurando a satisfação das suas necessidades e das suas expectativas (Kotler & Keller, 2006). Os especialistas em negócios afirmam estarmos perante um mundo novo - um mundo que é plano, global, diversificado e em rede (D. Ancona, et al., , 2010). O tecido económico está orientado para o mercado global e tem que ser capaz de perceber as expectativas dos clientes e potenciais clientes, lendo e percebendo as oportunidades emergentes e respondendo com estratégias ágeis e flexíveis.

As organizações mudaram, procurando adaptar-se a este mercado global, volátil e competitivo. A sua própria estrutura sofreu alterações significativas, pois as empresas estão sob constante pressão para inovarem produtos e serviços (D. Jung, et al., , 2008). Esta Era diz respeito a uma economia em que o conhecimento é nuclear e a rápida produção de conhecimento e inovação são fundamentais para a sobrevivência e qualidade organizacional (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, , 2007).

O cliente tornou-se cada vez mais sofisticado, exigindo produtos e serviços de melhor qualidade e ao menor preço, colocando as organizações sob o desafio de encontrarem soluções estratégicas para a redução de custos, a satisfação do cliente e a vitalidade do negócio (Forbes, Cohen, Cullen, Wratten, & Fountain, 2009).

O grande desafio do processo de gestão é, pois, o desenvolvimento e otimização da operação organizacional, conseguindo satisfazer as necessidades dos clientes de modo eficiente, racional e economicamente vantajoso (Simonova & Skopeczkova, , 2010). Nesta articulação de pressupostos e objetivos, importa compreender que a satisfação do cliente é condicionada quer pela sua perceção de qualidade quer pelas suas expectativas (Papadomichelaki, Magoutas, Halaris, Apostolou, & Mentzas, , 2006), pelo que a gestão terá que assumir como elemento que afeta a qualidade percebida.

Charters e Pettigrew (2008) realizaram um estudo sobre o conceito de qualidade na indústria do vinho, identificando quatro dimensões de perceção da qualidade, agrupadas em duas dicotomias: qualidade absoluta versus qualidade relativa e qualidade subjetiva versus qualidade objetiva. A perceção de qualidade dos consumidores é função da situação de consumo bem como do valor que está disposto a gastar.

Na relação qualidade absoluta/ qualidade relativa considera-se absoluto o que é imutável, como a marca, os prémios e as notas dos críticos, e relativo, o preço, a moda e a disposição do consumidor. Na relação qualidade subjetiva/qualidade objetiva, considera-se objetivo o que respeita ao próprio produto, os aromas, o equilíbrio, a acidez, as técnicas de vinificação, as castas, e subjetivo os aspetos ligados ao gosto pessoal (Charters & Pettigrew, 2008).

Os consumidores podem experienciar e partilhar perspetivas substancialmente diferentes de qualidade. A qualidade relaciona-se com a excelência e a superioridade do produto (Mitchell, et al., 2011), embora seja consensual entre muitos autores de que os consumidores desenvolvem diferentes perceções de qualidade em função da situações e do ambiente em que experienciam o produto (Charters & Pettigrew, 2007).

Sob o ponto de vista da decisão de compra, o mercado do vinho é considerado um dos mais complexos, tanto pela heterogeneidade dos produtos e dos seus atributos, como pelo facto de não podermos identificar estes atributos no momento da compra. Em Portugal o mercado funciona pelo reconhecimento das marcas e das castas, existindo vinhos que se tornam lendas e que atingem preços de mercado muito altos, mesmo que a sua qualidade não seja uma constante de colheita para colheita (Mayson, 2005).

A complexidade do mercado é ainda reforçada pelas características dos consumidores, verificando-se diferenças significativas no perfil dos consumidores do Velho e do Novo Mundo (Cardeira, 2009).

Em alguns estudos mais recentes, que evidenciam variações relativamente aos dados estatísticos do IVV, Portugal regista um consumo de cerca de 48 litros/habitante, sendo um dos maiores consumidores de vinho na Europa, a seguir à França, Itália e Luxemburgo, onde o consumo *per capita* é o mais elevado do mundo, com cerca de 57 litros/habitante (IVV,

2009b). O primeiro país não-europeu que surge neste ranking é a Argentina, em décimo lugar¹⁶.

No que respeita às escolhas, para os americanos por exemplo, determinante é a marca do vinho, não importando sequer a sua origem (Voss, 2007). Para Dodd et al. (2005), a decisão de comprar depende do envolvimento com o produto, da procura de variedade, das características demográficas, da experiência e das fontes de informação. Diferentes contextos levam os consumidores a adotarem e confiarem em diferentes fontes de informação.

O conhecimento que o consumidor possui torna-se na fonte mais valiosa de informação, pois, na generalidade dos momentos de compra, é a única disponível. Num estudo realizado por Chaney (2006, cit em Cardeira, 2009), foram classificadas as fontes de informação por ordem de importância, tendo sido identificadas como mais importantes as fontes disponíveis no local de compra e as recomendações de amigos e família, e como menos importantes a televisão, os jornais, os livros e a publicidade.

Neste cenário é fácil reconhecer a importância dos restaurantes no nosso mercado de vinhos, pois podem assegurar um conjunto de informações que potenciem escolhas esclarecidas e conscientes (Marketing_de_Vinhos, 2008).

A segmentação do mercado é considerada por muitos autores como um fator de eficácia nas estratégias de internacionalização. Zikmund (1999) defende que o setor vitivinícola apresenta uma segmentação clássica, baseada em 4 critérios:

- 1- Geográficos: região ou local onde o consumidor vive
- 2- Demográficos: idade, género ou nível socioeconómico do consumidor
- 3- Psicográficos: estilo de vida, personalidade e valores do consumidor
- 4- Comportamentais: ocasiões, contextos, impulsos, motivações do consumidor

Estudos realizados num dos mercados do chamado Novo Mundo, a Austrália, destacaram a importância dos critérios psicográficos, classificando os consumidores em quatro grupos (Johnson & Bruwer, 2003):

- Conservadores (conhecedores);
- Orientados pela imagem (à procura de mais conhecimento);
- Básicos;
- Orientados para o consumo social.

Nos consumidores americanos, a segmentação psicográfica é diferente, agrupando os consumidores em (E. Thach & J. Olsen, 2006):

- Estilo de vida relaxado;
- Ambiente para jantar;
- Diversão e entretenimento;
- Ambição social e viajantes.

O estilo de vida dos consumidores e as ocasiões de consumo assumem especial importância nas decisões de compra, verificando-se que as decisões de compra/escolha partem de

¹⁶ Fonte: IVV

preocupações, sentimentos e necessidades, quase sempre partilhadas entre grupos de amigos, familiares ou elementos de grupos (Bruwer, 2003; E. Thach & J. Olsen, 2006).

Em Portugal não existe um modelo de segmentação do mercado, verificando-se que a generalidade dos produtores e distribuidores define a sua oferta com base em 3 níveis de preços: gama alta, gama média e preços correntes (IVV, 2011).

Num mercado cada vez mais competitivo, onde surgem diariamente novos produtores e novos vinhos, e onde os clientes são cada vez mais exigentes, procurando sempre novas experiências e novas emoções, os atores do setor vitivinícola têm o desafio de inovar e criar novas ofertas que valorizem os produtos e sobretudo que possam influenciar as escolhas e preferências dos consumidores (Hall & Mitchell, 2008). Neste contexto, o setor tem evidenciado nos últimos anos algumas novas tendências, emergindo um conjunto de produtos e serviços associados ao mercado dos vinhos. Referimo-nos em concreto à área da saúde e cosmética e ao enoturismo (German & Walzem, 2000; Getz & Brown, 2006; Novais & Antunes, 2009).

A saúde é uma preocupação constante, tanto no sentido da prevenção e tratamento de doenças como na preservação da juventude e na luta contra o envelhecimento. É sobretudo neste domínio, da luta contra o envelhecimento, que têm surgido diversos produtos criados a partir das uvas e seus derivados: produtos de cosmética, spas e tratamentos de rejuvenescimento, produtos alimentares com propriedades rejuvenescedoras, etc.. Qualquer produto que tenha propriedades nestes domínios terá um reconhecimento e qualidade e uma consequente procura por parte de muitos consumidores (German & Walzem, 2000).

Mesmo na área da prevenção da saúde e do tratamento de doenças, muitos estudos têm identificado o consumo moderado de vinho como um fator preventivo das doenças cardíacas, ligadas à prevenção da arteriosclerose. Esta associação é feita devido à presença de compostos fenólicos e antioxidantes, que poderão ter influência neste tipo de doenças (SPC, 2011). A promoção e o marketing do vinho deve pois ser efetuada com recurso a estas áreas com grande potencial de atratividade dos consumidores. Ainda no domínio da saúde, outra das áreas emergentes tem sido o desenvolvimento de novos meios de produção do vinho, considerados mais saudáveis, como seja a produção de vinho biológico, a produção de vinho sem álcool e a produção de vinho com redução significativa de sulfitos¹⁷ (DGS, 2010).

O Enoturismo tem vindo a despertar o interesse crescente dos investigadores, em especial em alguns países como a Austrália, a Nova Zelândia, os EUA, o Canadá e a França, identificando-se vários benefícios para as comunidades locais, para as regiões vitivinícolas, para a indústria do vinho e para o turismo em geral (Dodd, et al., 2005; Getz & Brown, 2006).

Em Portugal têm proliferado várias rotas temáticas, designadas *Rotas do Vinho*, como forma de desenvolvimento local e regional. Através da visita dos espaços vitivinícolas que integram estas rotas, os visitantes têm um contato mais direto com o mundo rural, contribuindo para a preservação da autenticidade de cada região (Correia, 2005; Dias, 2009).

Esta associação do turismo ao vinho tem-se assumido como uma estratégia de diversificação dos produtores de vinho, em especial dos pequenos produtores que possuem propriedades

¹⁷ Projeto de investigação na UA, designado *Wine Sulfree*, que está a ser desenvolvido pela investigadora Cláudia Nunes

com enorme potencial turístico. Para Getz (2006) o enoturismo tem o potencial de criar uma forte vantagem competitiva em regiões de produção vinícola, gerando negócios lucrativos para os produtores e outros profissionais ligados ao setor.

No contexto nacional, onde muitos dos produtores possuem pequenas herdades e quintas com edifícios históricos de uma beleza singular, rodeados de paisagens únicas (Salvador, 2006), a decisão de criar produtos de enoturismo parece ser extremamente vantajosa, tanto para a promoção do vinho e da marca como para a venda direta (O. Simões, 2008). Cada vez mais surgem mais projetos de enoturismo, oferecendo sonhos e experiências inesquecíveis. Um destes exemplos mais recentes é o *Aliança Underground Museum (Aliança, 2010)*, um espaço expositivo, que se desenvolve ao longo das tradicionais caves da *Aliança Vinhos de Portugal*¹⁸.

Cardeira (2009) apresenta-nos quatro fatores críticos de sucesso do mercado do vinho, que deverão ser as áreas prioritárias dos agentes do setor:

- Estimular o acesso a vinho a copo;
- Aumentar esforços de marketing, publicidade e promoção;
- Tornar o vinho mais perceptível e presente na vida dos consumidores menos frequentes;
- Melhorar o serviço nos restaurantes.

Neste estudo, o autor identifica 3 domínios de análise estratégica fundamentais para uma análise aprofundada do setor (Cardeira, 2009):

- Desenvolver uma segmentação baseada numa estratificação do mercado em segmentos de preço, cruzada com o conhecimento e interesse que os consumidores possuem;
- Analisar a internacionalização das empresas e dos seus mercados de maior potencial;
- Identificar a inovação, a diversificação e a formação de alianças, como outros fatores importantes para o setor.

Os fatores de pressão sobre o mercado, como a diminuição dos consumos e ameaça de produtos substitutos (E. Thach & J. Olsen, 2006), provocaram uma mudança de atitude no setor, especialmente nas áreas do marketing e da comercialização.

A inovação, tradicionalmente centrada nos fatores de produção, é hoje encarada como um caminho inevitável na sustentabilidade da atividade económica destas empresas (Kaldis, 2003). Falar de inovação passou a ser obrigatório praticamente em todos os ambientes profissionais. Tal como na década de 90 se falava de qualidade, fala-se hoje de inovação, muitas vezes sem que esta abundância de referências represente saber e conhecimento (Kyläheiko, Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, & Tuppur, 2010).

¹⁸ Contemplando oito coleções distintas, este equipamento museológico versa áreas como a arqueologia, etnografia, mineralogia, paleontologia, azulejaria, cerâmica e estanharia, abrangendo uma impressionante extensão temporal com milhões de anos. Inseridos no grande universo da Coleção Berardo, estes acervos resultam do cuidado constante do colecionador José Berardo, em imunizar peças e obras de arte, de múltiplas origens e espécies, com significado por vezes histórico, por vezes sentimental.

Inovação tem origem na palavra latina “*innovazione*” que significa renovação (SPI, 2002). Na definição da Comissão Europeia sobre inovação, esta é apresentada por oposição à rotina, introduzindo a ideia que a inovação implica quebra com as rotinas e práticas institucionalizadas (CE, 1989).

Muitos autores e gestores introduzem a ideia da criatividade focando-se na importância da utilização que se dá à criatividade (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2003). A ideia de novidade, de diferenciação do já existente e da interligação entre a empresa (a produção) e os clientes (o mercado) encontra-se expressa na definição apresentada por Schumpeter.

No livro verde sobre inovação, publicado em 1996, a Comissão Europeia apresentou um conceito abrangente de inovação que enquadra os aspetos mencionados anteriormente: *Inovação é a renovação e alargamento da gama de produtos e serviços e dos mercados externos, a criação de novos métodos de produção, de aprovisionamento e de distribuição e a introdução de alterações na gestão, na organização do trabalho, bem como nas qualificações dos trabalhadores (CE, 1989)*. Podemos observar aqui 3 áreas principais, inovação nos produtos, nos processos e nas organizações.

Sabemos também que a inovação foi sendo vista de diferentes perspetivas ao longo dos anos, passando de visões mais mecanicistas centradas nos processos de produção, para visões automatizadas e de preocupação com o ambiente, estando agora centrada numa visão global de integração e, sobretudo, de criação de redes de competências abertas e disponíveis a todos (SPI, 2002). O desafio da rentabilidade foi há muito ultrapassado pelo da sustentabilidade e da responsabilidade. Para inovar, as empresas têm pois que ir muito mais além da produção e venda do produto, têm que conseguir antecipar as necessidades dos clientes, integrando-os na sua dinâmica interna (Castellacci, 2008).

Inovar passa por novas tecnologias de produção, pelo desenvolvimento de novos produtos, pela ampliação do conceito de produto bem como pelo desenvolvimento de novos formatos de comercialização (Cardeira, 2009).

A diversificação e a segmentação são duas das opções estratégicas de sucesso desenvolvidas pela indústria dos vinhos, procurando acima de tudo diminuir os riscos (Bruno Cassiman & Golovko, 2010). Para Forbes et al. (2009), *os mercados não são homogêneos*, sendo por isso determinante uma boa análise de mercado e um posicionamento em função da segmentação identificada e dos nichos de mercado existentes.

Exemplos destas estratégias são a diferenciação de produtos derivados do vinho (vinhos biológicos, enoturismo, cosmética, etc), a customização de produtos em função das necessidades e dos perfis individuais dos clientes, o recurso às redes sociais para a valorização da marca e da imagem, conseguindo chegar a novos públicos-alvo que permitem o reposicionamento do produto (BensonRea, 2003).

A reformulação da cadeia de valor passará pela incorporação de práticas de inovação aberta, em que a interação com o cliente e com os parceiros de negócio permitirão às empresas adequar a suas estratégias de marketing e reposicionar os seus produtos em função da segmentação definida (Hall & Mitchell, 2008).

Na figura seguinte apresentamos uma adaptação da cadeia de valor do vinho, incorporando esta interação contínua com os consumidores e a sua influência determinante na escolha de alternativas.

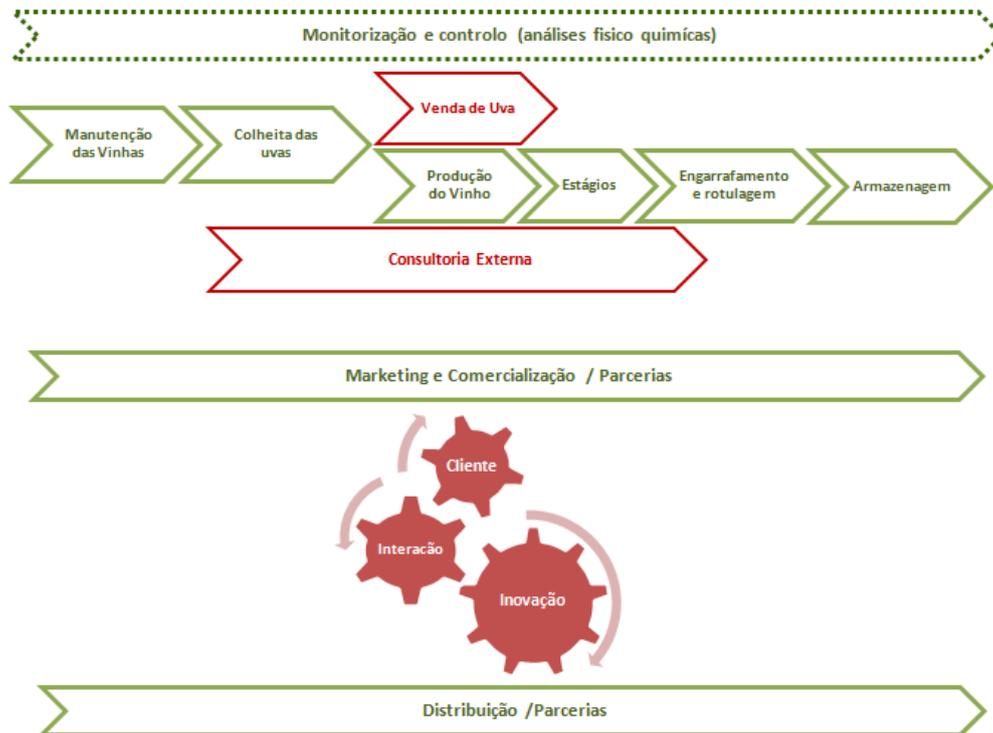


Figura 6 - Cadeia de Valor do Vinho | Fonte: Adaptação de Cardeira, 2009.

A introdução de mudanças na área do marketing, comercialização e distribuição deverá ser suportada na realização de estudos sobre os mercados-alvo, na identificação de distribuidores/parceiros cujo perfil se adequa aos propósitos da empresa para o mercado em vista, e em visitas ao potencial parceiro de negócios (Fang, Wu, Chang, & Chao, 2008).

Para o desenvolvimento de vantagens competitivas no contexto atual é fundamental planear cuidadosamente as relações comerciais, promovendo as relações profissionais e pessoais entre os parceiros envolvidos. Para Moreira (2007), além de procurar um conhecimento aprofundado da estrutura, equipas de venda, portfólio, capacidade de venda e clientela dos parceiros, é determinante conhecer e compreender as motivações dos distribuidores, estabelecer objetivos conjuntos e desenvolver a criatividade.

6.4 O Setor Vinícola em Portugal

Portugal é um país com invejáveis potencialidades para a produção de vinhos de qualidade, com excelentes condições climáticas e geológicas e a detenção de castas únicas (GPP-MADRP, 2007).

Nos anos 80, com o desenvolvimento económico pós-revolução, o setor vitivinícola iniciou um percurso ascendente. Para isso contribuíram um conjunto de fatores, tais como: o surgimento de uma nova geração de enólogos, nacionais e estrangeiros, a evolução da exigência do mercado de consumo e a própria adesão à União Europeia. Este último fator foi determinante no acesso a financiamentos para a modernização dos setores: instalação de adegas modernas¹⁹, arranque das vinhas de híbridos, reorganização das regiões demarcadas, criação de um sistema de classificação do vinho (IVV, 2011).

Entrávamos então na era dos vinhos de Quinta (Mayson, 2005), com o surgimento de grandes Adeas Cooperativas e grandes empresas privadas.

Os vinhos portugueses sofreram influências de diversas civilizações, como os fenícios, cartagineses, gregos e, acima de tudo, os romanos. Foi durante o império romano que ocorreram as primeiras exportações de vinhos portugueses (Salvador, 2006). Em 1703 foi assinado o *Tratado de Methuen*²⁰, conhecido como *Tratado dos Panos e dos Vinhos* que regulava o comércio entre a Grã-Bretanha e Portugal.

Portugal tem duas regiões produtoras de vinho classificadas como património mundial protegido pela UNESCO: o Douro, considerada a região demarcada mais antiga do mundo, e a Ilha do Pico, nos Açores (Viniportugal, 1997).

Em 2007, a reforma da OCM²¹ do Vinho permitiu aos Estados-Membros identificar um conjunto de medidas de apoio à modernização do setor, visando aumentar a competitividade dos produtores de vinho. Pretendeu-se estabelecer um regime vitivinícola que permitisse equilibrar a oferta e a procura, garantindo a preservação das melhores tradições de produção vitivinícola e o reforço do tecido social de muitas zonas rurais, assegurando o respeito pelo meio ambiente. Duas das medidas desenvolvidas pelo estado português, e que têm tido uma adesão muito expressiva, são a promoção da replantação de vinha destinada à produção de vinhos de qualidade e o arranque definitivo da vinha (IVV, 2009b).

Nas figuras seguintes podemos analisar a área total da superfície vitícola, por região, e a evolução da produção de vinho em Portugal continental.

¹⁹ Com instalação de cubas de aço inoxidável com controlo de temperatura

²⁰ O *Tratado de Methuen* ou *Tratado dos Panos e dos Vinhos* foi um acordo comercial estabelecido a 27 de dezembro de 1703 entre Portugal e Inglaterra. Negociado pelo embaixador britânico *John Methuen*, em representação da Rainha Ana da Grã-Bretanha e por D. Manuel Teles da Silva, marquês de Alegrete, previa que os portugueses consumissem os tecidos ingleses e que a Inglaterra consumisse os vinhos de Portugal.

²¹ Organização Comum do Mercado

Inventário das Superfícies Vitícolas
(Situação em 31/07/2010)

REGIÃO VITIVINÍCOLA	ÁREA (ha)	
	VQPRD*	TOTAL
Minho	29.388	31.010
Trás-os-Montes	41.358	68.765
Beiras	12.555	56.663
Lisboa	1.505	24.799
Tejo	1.496	18.743
Península de Setúbal	2.057	9.210
Alentejo	8.989	23.490
Algarve	136	1.983
Continente	97.485	234.663
Açores	228	1.700
Madeira	497	1.423
Total	98.210	237.786

(*) Áreas constantes nas de Colheita e Produção
Fonte: IVV, I.P.

Figura 7 - Inventário das Superfícies Vitícolas | Fonte: IVV, I.P.

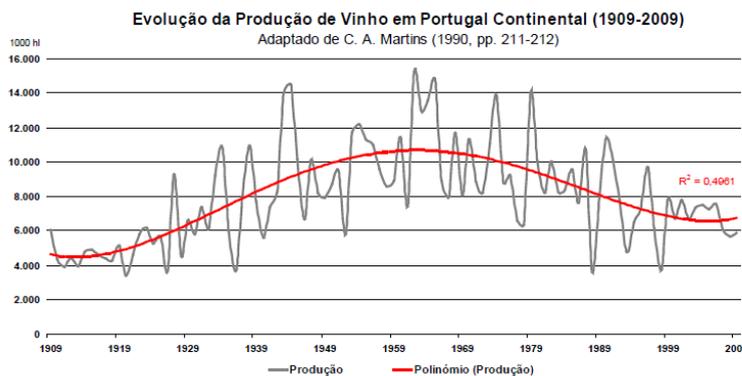


Gráfico 8 - Evolução da Produção de Vinho em Portugal | Fonte: IVV, I.P.

Em Portugal, o organismo responsável pela organização do setor vitivinícola é o Instituto da Vinha e do Vinho²² (IVV, 1986), que tem por missão *coordenar e controlar a organização institucional da política comunitária e preparar as regras para a sua aplicação, bem como participar na coordenação e supervisão da promoção dos produtos vitivinícolas, assegurando ainda o funcionamento da Comissão Nacional da Organisation International de la Vigne et du Vin (IVV, 2010)*. Para o exercício da sua missão, o IVV tem uma rede de relacionamentos internacionais que contribuem para a organização e regulação mundial do setor:

OIV – *Organisation International de la Vigne e du Vin (OIV, 2001)*. Organização intergovernamental internacional da Vinha e do Vinho, com sede em Paris, é, desde 2001, altura em que sucedeu ao antigo Instituto Internacional da Vinha e do Vinho, o organismo máximo a nível mundial, reunindo competências científicas e técnicas de todos os produtos vitícolas²³. A missão da OIV é promover o desenvolvimento do setor internacional do vinho, criando um ambiente propício à inovação científica e tecnológica e à divulgação de resultados e boas práticas. Esta missão é operacionalizada através da emissão de recomendações, normas e diretrizes internacionais, da harmonização e partilha de informações, experiências e

²² Criado pelo Decreto-Lei n.º 304/86, de 22 de Setembro, sucedendo à Junta Nacional do Vinho

²³ Vinho, bebidas de uvas e vinho, uvas de mesa e uvas passas

conhecimentos científicos que contribuam para melhorar a qualidade e segurança dos produtos, favorecendo o desenvolvimento e comercialização de produtos vitivinícolas.

OCM - Organização Comum de Mercado (OCM, 1999), Comissão Europeia. A OCM do vinho tem por objetivos manter, no mercado comunitário, um melhor equilíbrio entre a oferta e a procura, com a possibilidade de os produtores explorarem os mercados em expansão, e permitir que o setor se torne duradouramente competitivo. Tem ainda em vista suprimir o recurso à intervenção como mercado artificial para a produção excedentária, manter os mercados tradicionais de álcool potável e de produtos vitícolas, ter em conta a diversidade regional e reconhecer o papel desempenhado pelos agrupamentos de produtores e pelas organizações interprofissionais. A OCM do vinho abrange os seguintes produtos: uvas frescas (exceto uvas de mesa), sumos e mostos de uvas, vinhos de uvas frescas, incluindo os vinhos espumantes, vinhos licorosos e vinhos frisantes, vinagres de vinho, água-pé, borras de vinho e bagaço de uva.

IVDP - Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto (IVDP, 2007), I. P., criado em 2007, é um instituto público com sede em Peso da Régua e uma delegação no Porto, tendo por missão *promover o controlo da qualidade e quantidade dos vinhos do Porto, regulamentando o processo produtivo, bem como a proteção e defesa das denominações de origem Douro e Porto e indicação geográfica Duriense.*

IVBAM - Instituto do Vinho, do Bordado e do Artesanato da Madeira, I.P. (IVBAM, 2006), fundado em 2006, resultou da fusão do Instituto do Vinho da Madeira e do Instituto do Bordado, Tapeçarias e Artesanato da Madeira, é o organismo responsável pela fiscalização das atividades vitivinícolas regionais e pela certificação e controlo de qualidade do Vinho da Madeira.

Viniportugal (Viniportugal, 1997), uma associação interprofissional criada em 1997 que tem como objetivo *a promoção dos vinhos, aguardentes e vinagres portugueses no mercado interno e em mercados internacionais definidos como alvo. Agrupa estruturas associativas e organizações de profissionais ligadas ao comércio (ANCEVE²⁴ e ACIBEV²⁵), à produção (FENAVI²⁶ e FEVIPOR²⁷), às cooperativas (FENADEGAS²⁸), aos destiladores (AND²⁹), aos agricultores (CAP³⁰) e às regiões demarcadas (ANDOV³¹). A sua atividade principal consiste em fomentar, apoiar e executar as atividades de promoção do vinho e demais produtos víquicos portugueses, fomentar as atividades culturais e científicas ligadas ao setor vitivinícola, fomentar e apoiar ações de formação profissional e de divulgação científica e técnica aos agentes do setor e contribuir para o desenvolvimento de atividades ligadas ao turismo do vinho, estabelecendo ligações eficazes entre as entidades interessadas.*

²⁴ Associação Nacional dos Comerciantes e Exportadores de Vinhos e Bebidas Espirituosas

²⁵ Associação de Comerciantes e Industriais de Bebidas e Vinhos

²⁶ Federação Nacional de Viticultores Independentes

²⁷ Federação de Viticultores de Portugal

²⁸ Federação Nacional de Adegas Cooperativas

²⁹ Associação Nacional de Destiladores de Produtos e Subprodutos Agrícolas

³⁰ Confederação dos Agricultores de Portugal

³¹ Associação Nacional das Denominações de Origem Vitivinícolas

AICEP Portugal Global, E.P.E., Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, é uma entidade pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa. Resultado da fusão, em 2007, entre a API (Agência Portuguesa para o Investimento) e do ICEP (Instituto do Comércio Externo de Portugal), a AICEP tem como principais atribuições promover a internacionalização das empresas portuguesas e apoiar a sua atividade exportadora, captar investimento estruturante e promover a imagem de Portugal com iniciativas criadoras de valor para o nosso país (AICEP, 2011).

Como a partir de 1999³² passou a ser obrigatório o registo de todos os agentes que exercem um atividade no setor vitivinícola, é agora possível controlar e obter informação estatística atualizada sobre os mesmos (IVV, 2009a).

A figura seguinte mostra-nos a tipologia de agentes económicos deste setor, o seu peso relativo e a sua distribuição por região.

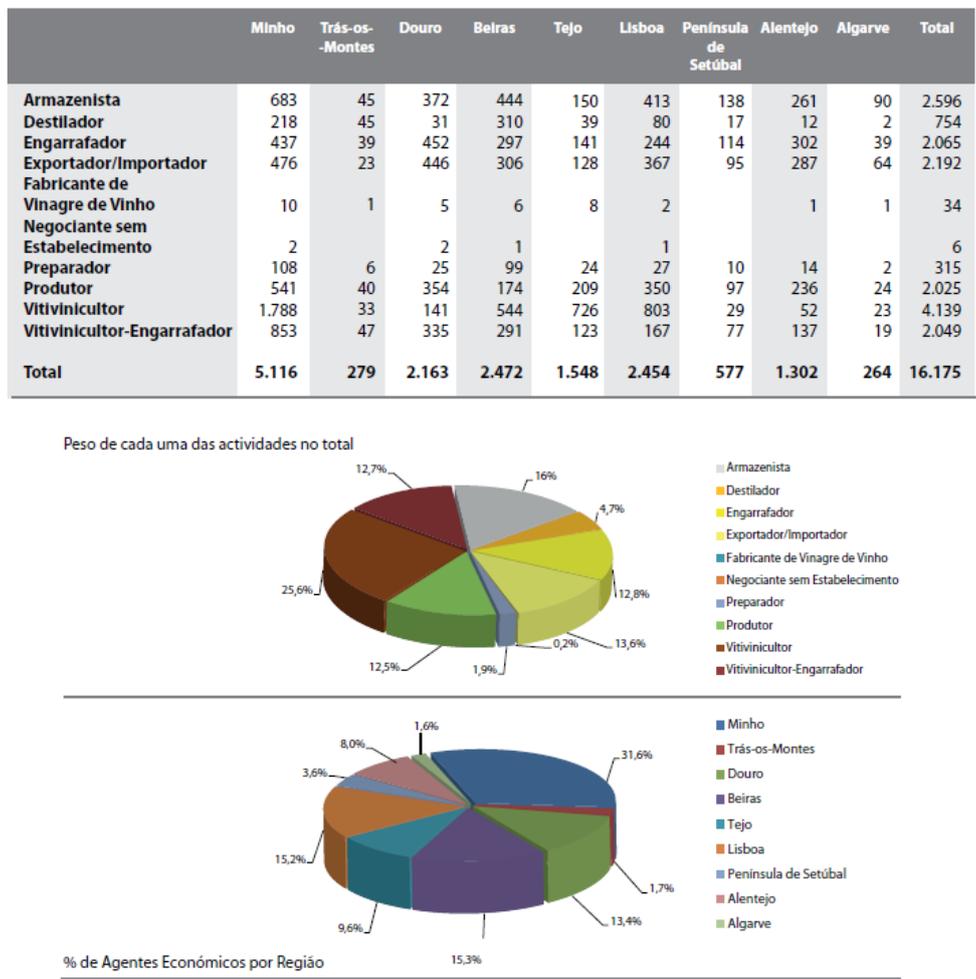


Figura 8 - Número de inscrições ativas por Atividade Económica e por Região Vitivinícola | Fonte: IVV, I.P.

³² Decreto-Lei n.º 178/99, de 21 de Maio

Os agentes com maior peso são os viticultores, armazenistas, engarrafadores e produtores e exportadores. E as regiões com maior número de agentes económicos são o Minho, as Beiras, Lisboa e o Douro.

O sistema de classificação dos vinhos portugueses prevê as seguintes designações (IVV, 2010):

DO³³ - Denominação de Origem - Esta designação é aplicável a produtos cuja originalidade e individualidade estão ligados de forma indissociável a uma determinada região, local, ou denominação tradicional, que serve para identificar o produto vitivinícola, sendo considerada a origem e produção nessa região ou local determinado e a qualidade ou características específicas, devidas ao meio geográfico, fatores naturais e humanos. Para beneficiar de uma Denominação de Origem, todo o processo de produção é sujeito a um controlo rigoroso em todas as suas fases. As castas utilizadas, os métodos de vinificação, as características organoléticas são apenas alguns dos elementos verificados para a atribuição desse direito, cabendo às Entidades Certificadoras efetuar o controlo, de forma a garantir a genuinidade e qualidade dos vinhos.

DOP³⁴ - Denominação de Origem Protegida - Designação comunitária adotada para designar os vinhos com Denominação de Origem, aos quais é conferida proteção nos termos estabelecidos na regulamentação e que integram um registo comunitário único.

DOC³⁵ - Denominação de Origem Controlada - Menção tradicional específica que pode ser utilizada em Portugal na rotulagem dos produtos com denominação de origem. A referência a esta menção dispensa a utilização de Denominação de Origem Protegida (DOP).

IG³⁶ - Indicação Geográfica - 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. À semelhança dos vinhos com denominação de origem, são controlados por uma entidade certificadora.

IGP³⁷ - Indicação Geográfica Protegida - Designação comunitária adotada para designar os vinhos com Indicação Geográfica, aos quais é conferida proteção nos termos estabelecidos na regulamentação e que integram um registo comunitário único.

Vinho Regional³⁸ - Menção tradicional específica prevista para a rotulagem dos vinhos com direito a indicação geográfica. A referência a esta menção dispensa a utilização de Indicação Geográfica Protegida (IGP).

Vinho³⁹ - Os vinhos destinados ao consumo humano que não se enquadram nas designações atrás referidas são considerados vinhos. Têm de cumprir com as disposições nacionais e comunitárias em vigor.

³³ Decreto-Lei n.º.212/04, de 23 de Agosto, art. 2º, alínea a)

³⁴ Regulamento (CE) n.º 1234/2007 do Conselho de 22 de Outubro, com as alterações introduzidas pelo Regulamento (CE) n.º 491/2009 do Conselho de 25 de Maio

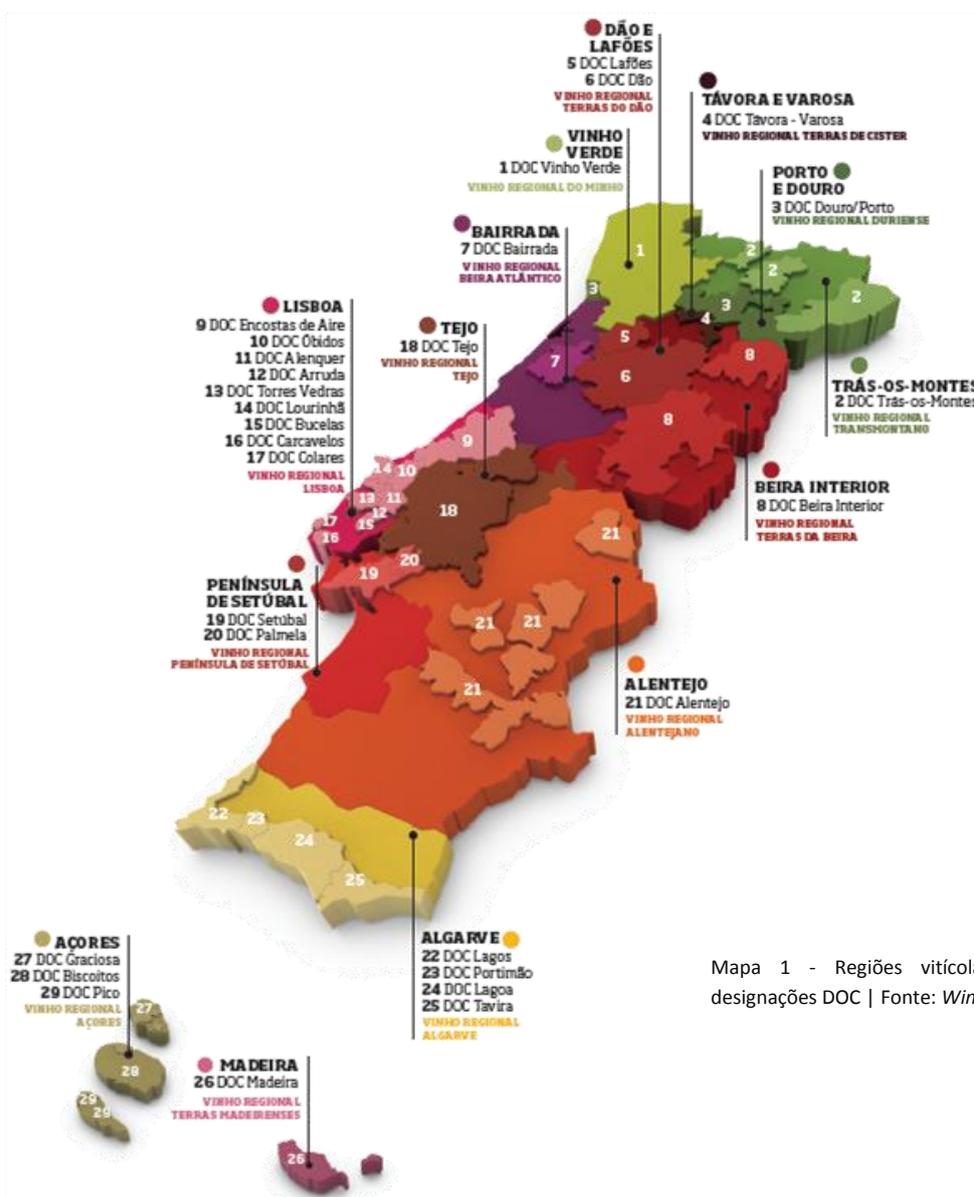
³⁵ Decreto-Lei n.º.212/04, de 23 de Agosto, art. 8º, alínea a)

³⁶ Decreto-Lei n.º.212/04, de 23 de Agosto, art. 2º, alínea b)

³⁷ Regulamento (CE) n.º 1234/2007 do Conselho de 22 de Outubro, com as alterações introduzidas pelo Regulamento (CE) n.º 491/2009 do Conselho de 25 de Maio

³⁸ Decreto-Lei n.º.212/04, de 23 de Agosto, art. 8º, alínea b)

³⁹ Regulamento (CE) n.º 1234/2007 do Conselho de 22 de Outubro, com as alterações introduzidas pelo Regulamento (CE) n.º 491/2009 do Conselho de 25 de Maio



Mapa 1 - Regiões vitícolas e respetivas designações DOC | Fonte: *Wines of Portugal*.

No mapa acima, podemos ver as regiões vitícolas de Portugal e as respetivas designações DOC.

Atualmente a vinha está presente em todo o país, mas as regiões que mais contribuem para a produção nacional são Trás-os-Montes, com 29%, e as Beiras, com 22%. O peso do setor do vinho na produção agrícola tem vindo a aumentar ao longo da última década, em especial entre 2000 e 2007, altura em que atingiu valores em torno dos 15% do total do setor. Apesar da sua importância, verificam-se ainda alguns estrangulamentos, nomeadamente devido a questões associadas à qualidade das vinhas e à dispersão da produção por empresas de muito pequena dimensão (IVV, 2010).

Nas figuras seguintes, podemos observar a evolução da produção, por região e por categoria (IVV, 2011), e ainda a comparação da produção das campanhas de 2010/2011 e de 2011/2012 (IVV, 2012a).

REGIÃO VITIVINÍCOLA / VITIVINICULTURAL REGION	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011 (*)
Minho	1.446.497	835.745	843.175	987.715	939.564	937.605	710.625	783.996	866.985	910.711
Trás-os-Montes	253.730	224.223	216.345	225.787	255.798	232.042	98.302	105.075	110.614	117.860
Douro	1.956.731	1.412.142	1.726.461	1.645.627	1.743.865	1.717.728	1.443.429	1.379.051	1.351.949	1.656.683
Beiras	1.390.412	1.102.113	1.211.920	1.196.325	1.353.938	1.337.992	660.095	736.728	784.144	932.253
Dão	642.073	314.559	438.502	371.229	480.491	507.280	238.336	249.327	295.894	352.261
Bairrada	287.314	370.957	310.789	374.406	409.379	351.311	249.043	203.573	238.343	288.165
Beira Interior	349.847	325.928	348.132	361.987	352.703	355.792	123.638	191.697	189.386	220.982
Outras Regiões das Beiras	111.178	90.669	114.498	88.702	111.365	123.610	49.078	92.132	60.522	70.844
Tejo	592.467	833.643	883.672	845.425	685.319	639.747	669.472	519.021	544.540	626.592
Lisboa	1.162.184	1.234.546	1.125.300	1.294.856	1.177.088	1.195.983	1.056.407	932.736	962.718	1.206.382
Península de Setúbal	262.324	347.621	426.611	373.125	338.204	428.488	418.989	337.160	379.371	431.246
Alentejo	646.422	594.135	817.176	825.709	693.364	961.721	930.452	811.669	810.338	1.190.187
Algarve	14.723	20.231	30.962	24.107	27.955	31.672	27.587	23.698	23.650	19.146
Madeira	49.106	51.084	48.627	41.213	42.656	49.245	45.591	49.925	45.449	36.864
Açores	14.832	21.305	9.563	21.339	8.493	10.482	12.091	9.500	13.754	4.783
Total Geral	7.789.427	6.676.787	7.339.811	7.481.228	7.266.244	7.542.706	6.073.042	5.688.560	5.893.513	7.132.706

(*) Valores em 15-04-2011 / Values in 15-05-2011

Figura 9 - Evolução da Produção por Região | Fonte IVV

Região Vitivinícola	Produção de Vinho (hl)		Variação (%)
	2010/11	2011/12 (*)	
Minho	912.176	818.846	-10%
Trás-os-Montes	119.367	101.914	-15%
Douro	1.660.408	1.326.891	-20%
Beiras	939.161	815.971	-13%
<i>Bairrada</i>	289.166	290.450	0,4%
<i>Dão</i>	353.336	292.319	-17%
<i>Beira Interior</i>	221.645	175.413	-21%
<i>Outras Regiões</i>	75.015	57.788	-23%
Tejo	630.548	381.644	-39%
Lisboa	1.204.098	826.362	-31%
P. Setúbal	431.696	306.339	-29%
Alentejo	1.189.719	968.616	-19%
Algarve	19.190	13.142	-32%
Madeira	36.782	38.864	6%
Açores	4.783	11.192	134%
Totais	7.147.927	5.609.781	-21,5%

Tabela 3 - Variação da Produção por Região (2011/2012 vs 2010/2011) | Fonte IVV

A análise dos dados da produção de 2011/2012 identifica uma diminuição de produção de 21,5% face à produção do ano anterior, e de 13,3% face à média dos 5 anos anteriores (IVV, 2012a). Predomina a produção de vinhos tintos e rosados (71%), face aos brancos (29%). A diminuição, embora atingindo todos os tipos de vinho, verifica-se sobretudo na categoria de vinho, que desce cerca de 25% nos tintos e 36% nos Brancos.

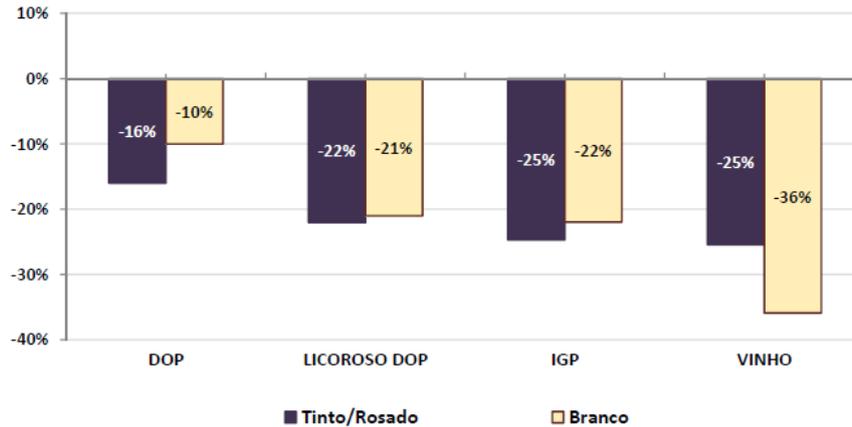


Gráfico 9 - Variação da Produção 2011/2012 vs 2010/2011, por categoria e cor do produto | Fonte IVV.

As exportações atingiram em 2011 os 675 milhões de euros, o que representa 1,6% do valor total de exportações nacionais (42,37 mil milhões de euros) e 66% dos produtos “bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres” (IVV, 2012b). Os principais mercados de destino dos vinhos portugueses são Angola (28,3%), França (14,6%), Alemanha (6,9%), Reino Unido (6,0%) e os EUA (4,3%) (IVV, 2011).

Exportações						
País	HL	%	1.000 €	€/l	País	€/l
Angola	627.474	28,3%	71.916	1,15	Finlandia	3,71
França	324.404	14,6%	29.623	0,91	Canadá	3,12
Alemanha	153.139	6,9%	22.874	1,49	Macau	2,88
Reino Unido	132.516	6,0%	36.479	2,75	Brasil	2,80
EUA	94.723	4,3%	21.541	2,27	Bélgica	2,80
Brasil	84.450	3,8%	23.676	2,80	Reino Unido	2,75
Moçambique	70.687	3,2%	4.878	0,69	Restantes destinos	2,69
Suiça	66.500	3,0%	15.924	2,39	Dinamarca	2,68
Canadá	62.092	2,8%	19.403	3,12	Luxemburgo	2,62
Guiné Bissau	61.909	2,8%	3.834	0,62	Itália	2,53
China	61.104	2,8%	8.229	1,35	Suiça	2,39
Espanha	60.489	2,7%	8.534	1,41	Japão	2,33
Restantes destinos	58.995	2,7%	15.896	2,69	Suécia	2,31
Suécia	48.223	2,2%	11.148	2,31	EUA	2,27
Bélgica	44.245	2,0%	12.385	2,80	Países Baixos	2,18
S.Tomé e Príncipe	39.885	1,8%	3.046	0,76	Polónia	2,06
Cabo Verde	39.864	1,8%	3.317	0,83	Noruega	1,94
Países Baixos	39.307	1,8%	8.562	2,18	Alemanha	1,49
Polónia	36.361	1,6%	7.491	2,06	Espanha	1,41
Luxemburgo	25.114	1,1%	6.586	2,62	China	1,35
Noruega	23.820	1,1%	4.629	1,94	Angola	1,15
Macau	19.244	0,9%	5.543	2,88	França	0,91
Dinamarca	19.145	0,9%	5.134	2,68	Cabo Verde	0,83
Itália	14.360	0,6%	3.626	2,53	S.Tomé e Príncipe	0,76
Japão	8.037	0,4%	1.873	2,33	Moçambique	0,69
Finlandia	4.775	0,2%	1.771	3,71	Guiné Bissau	0,62
Total	2.220.862		357.918	1,6	Média	1,6

Tabela 4 - Exportações 2011 - Principais países de destino | Fonte: formulação própria, com dados do IVV.

Numa análise comparativa com o ano de 2010, os países de destino com maiores crescimentos foram a China com um aumento de 132%, a França (+32,2%), Angola (+27,9%), Alemanha (+16,4%) e Brasil (+14,1%). Com aumentos mais suaves ficaram o Reino Unido (+4,7%) e os EUA (+2,1%).

No que respeita a valores, apenas o Reino Unido e os EUA evidenciaram descidas, com (-2,6%) e (-4,1%) respetivamente (IVV, 2012b).

Importações							
País	HL	%	1.000 €	€/l		País	€/l
Espanha	1.391.857	95,1%	56.602	0,41		Países Baixos	17,81
Itália	50.903	3,5%	11.854	2,33		Bélgica	16,03
França	11.096	0,8%	11.278	10,16		Dinamarca	13,09
Alemanha	6.539	0,4%	1.844	2,82		França	10,16
Dinamarca	599	0,0%	784	13,09		Nova Zelândia	7,27
Chile	1.158	0,1%	364	3,14		Reino Unido	5,82
Países Baixos	178	0,0%	317	17,81		Restantes destinos	3,97
Nova Zelândia	198	0,0%	144	7,27		Chile	3,14
Bélgica	73	0,0%	117	16,03		Alemanha	2,82
Argentina	400	0,0%	112	2,80		Argentina	2,80
Reino Unido	189	0,0%	110	5,82		Itália	2,33
Restantes destinos	1.066	0,1%	423	3,97		Espanha	0,41
Total	1.464.256		83.949	0,57		Média	0,57

Tabela 5 - Importações 2010, por país de origem | Fonte: elaboração própria, com dados do IVV.

O mercado chinês aumentou 91,7% nos valores, mas com diminuição do preço médio em 14%, passando para 1,35€/l. Na mesma linha que Angola, os restantes PALOP evidenciam tendências de crescimento, ainda que com preços médios muito inferiores à média mundial (IVV, 2012b).

As importações são quase totalmente realizadas dentro da EU, com 99,8%, sendo residual a importação de países terceiros (0,2%). A Espanha é a principal origem dos vinhos importados em Portugal, com 95,1% de cota de mercado, seguida da Itália, com apenas 3,5%.

7. Modelo Conceptual e Hipóteses de Estudo

Procurando contribuir para a reflexão sobre um conjunto de questões condicionantes do sucesso/insucesso nos processos de internacionalização, definimos as questões de partida, às quais procuraremos responder, quer através da análise dos dados dos questionários, quer através da relação com estudos empíricos realizados noutros países e noutros setores (Macedo, 2010).

Pretendemos igualmente deixar uma base para a realização de estudos de investigação futura, em especial estudos quantitativos que possam contribuir para a caracterização do setor e sobretudo para o suporte ao desenvolvimento económico do setor.

Com base na revisão da bibliografia e na contextualização do setor, desenhámos um modelo conceptual de referência, que pretendemos testar com a aplicação do questionário. Este modelo pretende descrever as forças que potenciam os processos de internacionalização nas empresas do setor vinícola, ajudando-nos, simultaneamente, a identificar os obstáculos que se colocam às empresas quando decidem internacionalizar-se ou mesmo durante os processos de internacionalização.

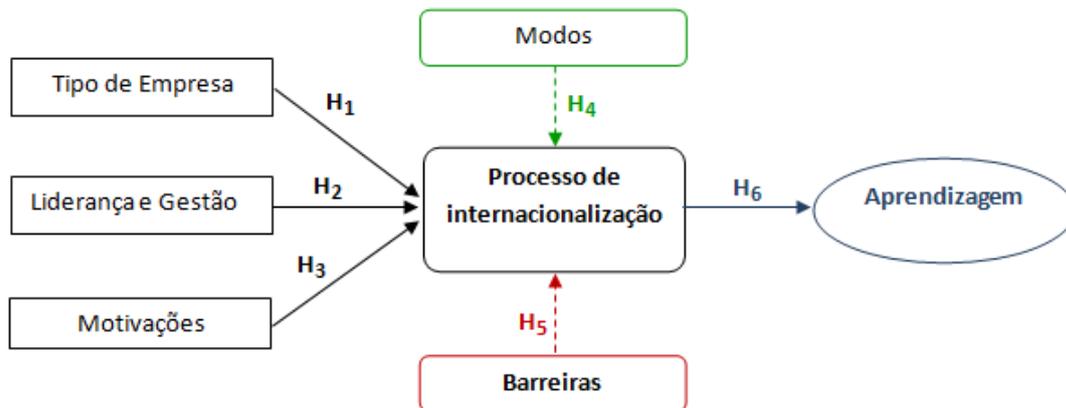


Figura 10 - Modelo Conceptual proposto | Fonte: elaboração própria

Na tabela seguinte identificam-se as componentes/constructos do modelo de referência, os autores que sustentam a escolha dos mesmos e uma breve descrição do que será testado com a aplicação do questionário.

Componentes Constructos	Autores	Descrição
Tipologia de Empresa (FB / NFB⁴⁰)	<ul style="list-style-type: none"> ● M. Abdellatif, A. Bruno, J. Jacques ● M. A. Gallo, J. Tàpies, K. Cappuyns ● D. Miller, I. Milller, R. Lester, A. Cannella Jr. ● Z. Fernández & M. Nieto ● I. Contreras, Sandalo Gómez, Josep Tàpies 	Analisar um conjunto de dados sobre as empresas em estudo, nomeadamente a idade, a estrutura de capitais, o tipo de liderança, entre outros que permitirão agrupar as empresas analisadas em Familiares e Não Familiares. Será igualmente analisada a relação entre a tipologia de empresa e as características do seu processo de internacionalização, procurando identificar relações entre a tipologia de empresa e as características desse processo.
Liderança e Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ● H. Chen, W. Hsu & Y. Huang ● D. Jung, A. Wu & C. Chow ● S. Loane, J.D. Bell, R. McNaughton ● Fletcher, R. 	Analisar um conjunto de dados e variáveis sobre o empresário/gestor que permita identificar relações entre o tipo de liderança e as características do empresário/gestor e o processo de internacionalização.
Motivações	<ul style="list-style-type: none"> ● M. Ferreira, N. Reis & F. Serra ● J. Johansen & J. Vahlne ● Fletcher, R. 	Identificar as principais motivações subjacentes ao processo de internacionalização das empresas.
Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> ● S. Harris & C. Wheeler ● Fletcher, R. 	Identificar os domínios de aprendizagem mais expressivos, conseguidos com os processos de internacionalização. Pretende-se aqui perceber quais os domínios de aprendizagem mais relevantes neste setor de atividade. Identificar e perceber quais os inputs que o processo de internacionalização pode trazer às empresas, influenciando a sua organização interna e ajudando-as a incorporar novas competências, num ciclo de melhoria contínua e de adaptação às exigências dos mercados em que operam.
Facilitadores /Barreiras	<ul style="list-style-type: none"> ● L. Zhou, W. Wu, & X. Luo ● E. Chrysostome & P. Rosson ● V. Sasi & P. Arenius ● S. Chetty & C. Campbell-Hunt ● A. Zucchella; G. Palamara e S. Denicolai 	Identificar as barreiras que se colocam às empresas nas suas tentativas de internacionalização, percebendo se as redes sociais, referenciadas na literatura mais recente como o grande suporte à internacionalização, permitem superar essas barreiras.

Tabela 6 - Constructos do Modelo Conceptual

De acordo com a tabela anterior, conclui-se, em linhas gerais, que a atividade de internacionalização das empresas está relacionada com a sua tipologia, podendo identificar-se algumas diferenças expressivas entre as empresas Familiares e Não Familiares (Fernández & Nieto, 2005; Gallo, et al., 2004; Miller, et al., 2007; Tàpies, Gómez, & Contreras, 2007), dependendo em larga escala da liderança e gestão que caracteriza cada uma destas tipologias (H.-L. Chen, W.-T. Hsu, & Y.-S. Huang, 2010; Fletcher, 2001; D. Jung, et al., 2008; Loane, et al., 2007), e das motivações (Ferreira, et al., 2011; Fletcher, 2001; Johansson & Vahlne, 1977) que cada empresa encontra no seu contexto empresarial. Outras das áreas de convergência na literatura relacionam-se com a aprendizagem (Harris & Wheeler, 2005) que o processo de internacionalização representa para as PME, verificando-se ainda um amplo consenso

⁴⁰ BF – Family Business; NBF – Non Family Business

relativamente às barreiras e aos fatores que facilitam todo o processo (Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Chrysostome & Rosson, 2004; Viveca Sasi & Pia Arenius, 2008; Zhou, et al., 2007; Zucchella, et al., 2007). Neste estudo procuramos verificar as relações existentes entre estas variáveis, procurando caracterizar as motivações e identificar as barreiras que se colocam às empresas nos seus processos de internacionalização.

Propomos as seguintes hipóteses de estudo para serem testadas:

H₁: O tipo de empresa tem impacto no processo de internacionalização

H₂: A Liderança e Gestão influenciam o processo de internacionalização

H₃: As principais motivações subjacentes ao processo de internacionalização são o acesso a novos mercados e a cooperação

H₄: O principal modo de internacionalização do setor vinícola é a exportação

H₅: As principais barreiras no processo de internacionalização relacionam-se com a falta de conhecimentos sobre os mercados externos e com a falta de recursos

H₆: A internacionalização influencia a aprendizagem organizacional, ajudando as empresas a desenvolver novas competências para operar em mercados externos

8. Metodologia

Para a revisão da literatura foram utilizados 154 referências bibliográficas, entre artigos científicos, livros, artigos de conferências, documentos governamentais, teses, artigos não publicados, artigos eletrônicos, publicações de jornais e revistas, mapas, dados recolhidos on-line e páginas web.

No gráfico seguinte identificamos os artigos analisados para cada equação de pesquisa, sendo estes os artigos utilizados de suporte ao trabalho:

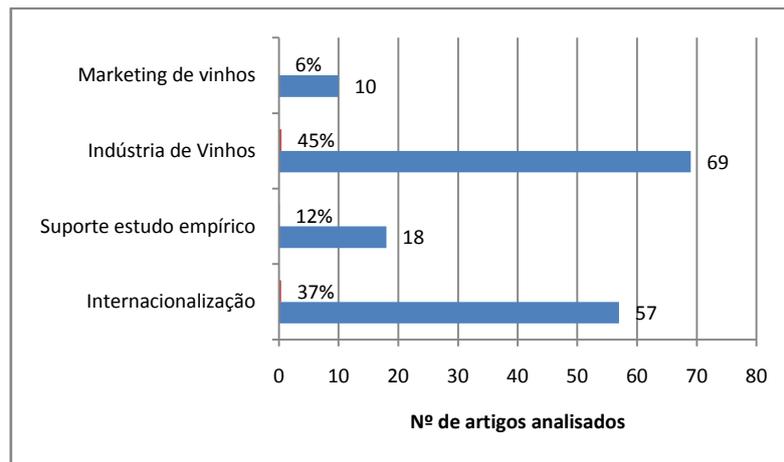


Gráfico 10 - Artigos analisados no trabalho | Fonte: elaboração própria.

Com base na revisão da bibliografia e nas características gerais do setor vinícola em Portugal, é proposto um modelo conceptual de referência para o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas do setor vinícola, que será testado com a aplicação de um questionário às empresas da Região das Beiras: Bairrada, Dão e Beira Interior.

Trata-se de um estudo que constitui uma investigação exploratória de carácter quantitativo, sobre variáveis que caracterizam os processos de internacionalização das empresas inquiridas.

Pretende-se identificar e caracterizar as forças/componentes que influenciam o processo de internacionalização nas empresas do setor vinícola, procurando definir relações entre um conjunto de variáveis que podem determinar o sucesso das decisões de internacionalização das empresas deste setor.

A revisão da literatura permitiu a identificação de um conjunto de componentes relevantes para o processo, identificadas no modelo conceptual proposto, pretendendo-se agora perceber a influência que cada uma destas componentes pode ter no processo de internacionalização e identificar possíveis relações entre as variáveis.

8.1 Apresentação do Questionário

O questionário aplicado no estudo exploratório foi elaborado a partir do modelo conceptual definido, procurando dar resposta às seis hipóteses de estudo colocadas.

A elaboração das questões foi suportada num conjunto de autores (Mais, Carvalho, Amal, & Hoffmann, 2009; Melsohn, 2006; Paulo, 2009; Santana, Loureiro, & Moutinho, 2008; A. C. C. Simões, 2010; Tàpies, et al., 2007) que realizaram estudos semelhantes e/ou complementares nas mesmas áreas de investigação, tendo sido adaptada à temática em estudo. A metodologia de elaboração do questionário foi a recomendada para esta tipologia de estudos (M. Hill & Hill, 2009; Manheim, Rich, Willnat, & Brians, 2008).

O planeamento de execução do questionário seguiu um conjunto de etapas, de acordo com a perspetiva de Hill (2009):

- ✓ Listagem das variáveis de investigação
- ✓ Especificação das perguntas necessárias para medir cada variável
- ✓ Clareza da linguagem utilizada
- ✓ Redação de uma versão inicial de cada pergunta
- ✓ Seleção do tipo de escala a utilizar em cada pergunta
- ✓ Seleção do tipo de resposta desejável para cada pergunta
- ✓ Respostas qualitativas descritas por palavras pelo respondente
- ✓ Respostas qualitativas escolhidas pelo respondente a partir de um conjunto de respostas alternativas fornecidas pelo autor
- ✓ Respostas quantitativas apresentadas em números pelo respondente
- ✓ Respostas quantitativas escolhidas pelo respondente a partir de um conjunto de respostas alternativas fornecidas pelo autor
- ✓ Verificar se as versões finais das perguntas estão adequadas às hipóteses a testar
- ✓ Escrever as instruções associadas a cada pergunta para informar o respondente como deve responder
- ✓ Planear as seções do questionário
- ✓ Elaborar o questionário em *Google docs*

O questionário foi estruturado em quatro seções:

- **Parte A** – Caracterização da Empresa - com o objetivo de obter dados para uma caracterização das empresas inquiridas, nomeadamente quanto à distinção das empresas Familiares e Não Familiares;
- **Parte B** – Liderança e Gestão – com o objetivo de conhecer e definir as características dos gestores e líderes da empresa;
- **Parte C** – Processo de Internacionalização – com o objetivo de caracterizar o processo de internacionalização da empresa, através da avaliação de um conjunto de fatores que podem ser considerados facilitadores ou barreiras à atividade de internacionalização.

- **Parte D – Identificação do Respondente** – com o objetivo de conhecer a função da pessoa que respondeu ao questionário e a sua proximidade com a atividade de internacionalização.

Todas as questões foram elaboradas com clareza garantindo a sua compreensão imediata. Procurámos que o questionário não demorasse mais do que 15 min a responder e que tivesse uma aparência estética atrativa, por forma a potenciar a atratividade de resposta por parte dos respondentes.

Depois de elaborado, foram realizados 10 testes de resposta para analisar e aferir todos os aspetos identificados.

A figura seguinte permite-nos visualizar a estrutura do questionário, ajudando na perceção da sua arquitetura e na ligação às hipóteses de estudo:

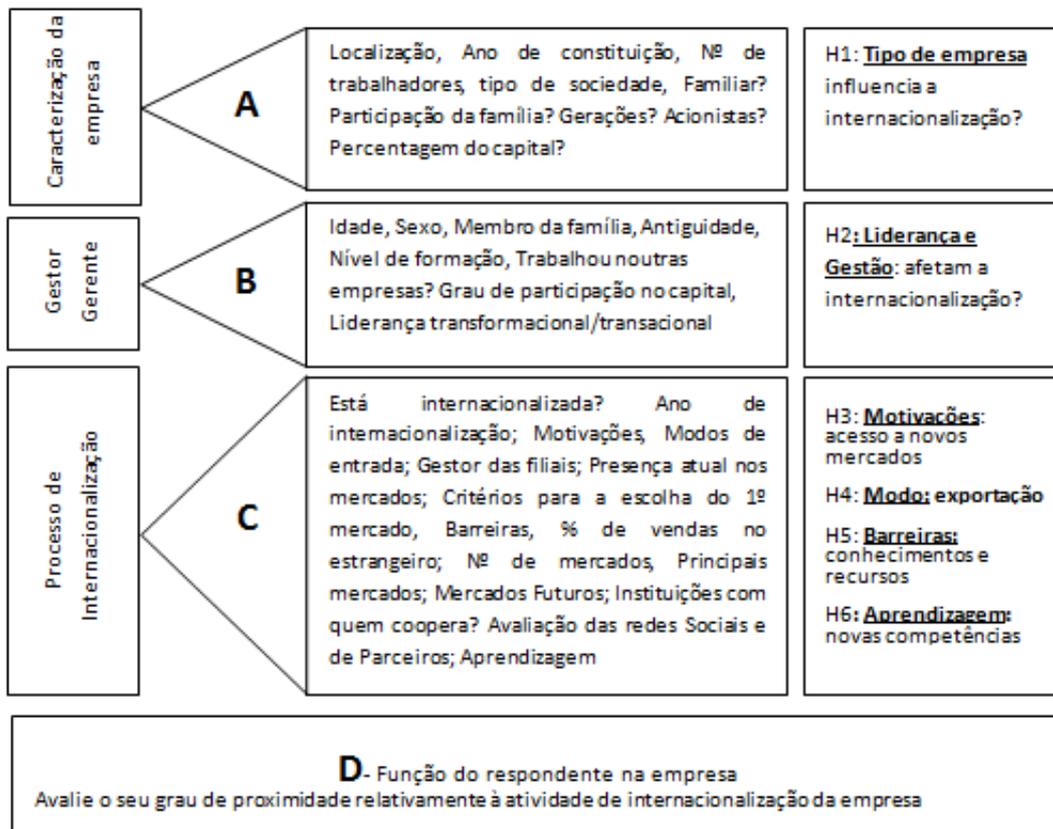


Figura 11 - Estrutura do questionário aplicado no estudo exploratório | Fonte: elaboração própria.

A região escolhida para a realização do estudo exploratório foi a região das Beiras, que inclui as regiões vitivinícolas da Bairrada, do Dão e da Beira Interior, quer pela proximidade geográfica da residência da autora, quer pelo desenvolvimento que as empresas de vinhos destas regiões têm evidenciado nos últimos anos (IVV, 2009b).

Relativamente ao processo de inquirição, o questionário foi enviado por email⁴¹ no formato *Google docs*⁴², no dia 18 de abril de 2012, a todas as empresas do universo da amostra, com todas as instruções necessárias ao seu preenchimento. Foram enviados mais 5 emails, nos dias, 25 de abril, 1, 2, 5 e 12 de maio, com reforços de pedido de respostas, chamando a atenção para a importância de cada contributo⁴³ (ver texto dos emails em anexo). A data de término de receção de respostas foi o dia 20 de maio de 2012.

A análise dos dados foi elaborada com base em 2 instrumentos de suporte a estudos quantitativos:

- Microsoft Excel
- SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), realizando a investigação mediante:
 - a) A análise descritiva de frequências
 - b) Construção de gráficos de frequências e percentagens de variáveis simples e de *clusters*
 - c) Análise fatorial das variáveis identificadas nos constructos do modelo conceptual.

Considerando que o objetivo da análise fatorial realizada foi resumir a informação - contida em diversas variáveis originais - num conjunto mais pequeno de novas variáveis ou componentes, foram realizadas alguns testes para verificação dos pré-requisitos, a saber:

- a) Verificação da dimensionalidade das escalas utilizadas
- b) Verificação da confiabilidade das escalas utilizadas (utilizando o alfa de cronbach)
- c) Verificação da validade das escalas utilizadas
- d) Análise da correlação entre as variáveis, através da análise da matriz anti-imagem
- e) Aplicação do Teste de esfericidade de Bartlett e Medida de Adequação da Amostra (MAS)
- f) O método utilizado na análise Fatorial foi o método das componentes principais dado que o objetivo era, como já referido, resumir a informação original a um número mais reduzido de fatores
- g) Análise da% da variância, garantindo que os fatores definidos explicam pelo menos 60% da variância total
- h) A interpretação dos fatores foi realizada através da rotação dos fatores através do método varimax, escolhendo-se fatores com uma carga fatorial próximo dos 0,7 e nunca inferior a 0,5

Importa realçar de novo que este estudo foi elaborado com escassos recursos e pretende complementar a informação teórica e estatística presente na dissertação sobre as empresas do setor dos vinhos e os seus processos de internacionalização. A análise das respostas apresentada de seguida foi escolhida no sentido de procurar respostas para os objetivos

⁴¹ <https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dDdTY2x2MDDBBNkhEMDFSanZLbFk2N2c6MQ>

⁴² Ver questionário em anexo

⁴³ Ver textos dos 5 emails enviados em anexo

definidos e para a pergunta de partida: quais os fatores que contribuem para o sucesso da internacionalização das empresas do setor dos vinhos.

8.2 Amostra de Estudo

A amostra foi elaborada com base na informação recolhida no Instituto da Vinha e do Vinho (IVV, 2010), na Rota da Bairrada (Rota_Bairrada, 2011) e nas Comissões Vitivinícolas das regiões da Bairrada (CVRBairrada, 2009), do Dão (CVRDão, 2008) e da Beira Interior (CVRBeira_Interior, 2011). Constituída por 162 empresas, a amostra destinou-se à materialização dos objetivos principais desta dissertação, com vista a determinar os fatores de sucesso nos processos de internacionalização das empresas das regiões identificadas, podendo ser considerada um primeiro passo para um estudo mais aprofundado desta temática, com eventual extensão a outras regiões vitivinícolas de Portugal.

A distribuição geográfica das 162 empresas da amostra global foi a seguinte:

- 71 Empresas inquiridas da Bairrada (44%)
- 65 Empresas inquiridas do Dão (40%)
- 26 Empresas inquiridas da Beira Interior (16%)

Apesar da metodologia utilizada ter sido centrada apenas na resposta *online*, cremos que foi possível adquirir experiência para futuros trabalhos, experimentar e compreender a metodologia e ter uma perceção mais clara da temática de estudo.

9. Estudo Exploratório: As Empresas da Região das Beiras

9.1 A Região Beiras: Bairrada, Dão e Beira Interior

A produção de vinho na região das Beiras remonta ao tempo dos romanos. Prova disso são os diversos lagares talhados nas rochas graníticas, designados por *lagares antropomórficos*, associados à produção do vinho e do azeite (Salvador, 2006), onde na época o vinho era produzido. Encontram-se registos das medidas de proteção das vinhas e do vinho desta região, datados de 1390 e de 1545⁴⁴, dada a sua qualidade e importância socioeconómica (IVV, 2011). A região estende-se, no sentido longitudinal, desde o Oceano Atlântico até Espanha, fazendo fronteira a norte com o Minho e as Terras Durienses, e a Sul com o Norte da Estremadura, do Ribatejo e do Alentejo.

O clima, apesar de temperado, é bastante frio e chuvoso no inverno e muito quente e seco no verão. É uma região de agricultura intensiva e multicultural, de pequena propriedade, onde a vinha ocupa um lugar de destaque. Os solos são de diferentes épocas geológicas, predominando terrenos argilosos, arenosos e calcários.

Na zona da Beira Alta encontra-se demarcada a área geográfica de produção DOC Dão, na zona da Beira Interior a produção do DOC Beira Interior e na zona Litoral a produção do DOC Bairrada. Em toda a vasta região das Beiras produz-se ainda o Vinho Regional Beiras, destacando-se também a produção de vinhos espumantes de elevada qualidade, nomeadamente VEQPRD⁴⁵ Bairrada, Távora-Varosa, Dão e Beira Interior.



Mapa 2 - Localização das Regiões da Bairrada, Dão e Beira Interior | Fonte: Infovini (2011).

⁴⁴ Reinados de D. João I e de D. João III, respetivamente.

⁴⁵ VEQPRD - Vinho Espumante de Qualidade Produzido em Região Determinada

9.1.1 A Região dos Vinhos da Bairrada

Região de terras planas e férteis e de clima suave influenciado pela proximidade do oceano Atlântico, a Bairrada estende-se desde as faldas das serras do Caramulo e do Buçaco até às areias e dunas do litoral, sendo delimitada a norte pelo rio Vouga e a Sul pelo rio Mondego (Viniportugal, 2011).

Reconhecida como região turística por excelência, essencialmente devido aos seus famosos vinhos e ao conhecido *Leitão da Bairrada*, esta região atrai inúmeros turistas e visitantes pela beleza dos contrastes da sua paisagem, pelas suas termas e pela qualidade e notoriedade da sua gastronomia. A sua história sempre ligada ao vinho leva-nos à época dos romanos e ao pós-cristianismo dos monges dos mosteiros de Lorvão e Vacariça que, *aproveitando as características dos solos e o clima apropriado, tiraram vantagem dessa combinação de excelentes condições, fazendo crescer uvas de superior qualidade* (Salvador, 2006).

A produção de vinhos na zona da Beira Litoral é muito antiga. Documentos dos séculos X e XI já referem a sua existência. A tradição destes vinhos remonta ao reinado de D. Afonso Henriques, que autorizou a plantação das vinhas na região, com a condição de ser dada uma quarta parte do vinho produzido. É uma região de agricultura predominantemente intensiva e policultural, de pequena propriedade, onde a vinha ocupa um lugar de destaque e a qualidade dos seus vinhos justifica o reconhecimento da DOC Bairrada (RVB, 2011).

Atingindo o auge da sua importância no século XVII, a região mereceu do Marquês de Pombal a devastação quase completa dos seus vinhedos para evitar a competição e misturar-se com os do Porto. Durante o século XVIII eram produzidos diversos vinhos de qualidade na região da Bairrada. A área de produção englobava, nessa altura, Anadia, Mealhada e uma parte do concelho de Cantanhede. A estas colheitas juntavam-se vinhos com origem não apenas em Coimbra, mas também em Oliveira do Bairro (ACIB, 2011).

A Demarcação da zona da Bairrada surge no século XIX, depois de criada a Escola Prática de Viticultura e Pomologia da Bairrada, em 1887. A partir de então a produção teve um significativo crescimento e desenvolvimento (CVRBairrada, 2009).

Foi introduzida a produção dos métodos de fabrico de espumante com estágio em garrafa, método originário de França. Oficialmente a Região Demarcada da Bairrada é estabelecida em 1979 pela Portaria 709-A/79 (ACIB, 2011).

A casta Baga é a variedade tinta dominante na região e normalmente é plantada em solos argilosos. Os vinhos feitos a partir da casta Baga são carregados de cor e ricos em ácidos, contudo são bem equilibrados e têm elevada longevidade (CVRBairrada, 2009). Recentemente, foi permitido na região DOC da Bairrada plantar castas internacionais, como a *Cabernet Sauvignon*, *Syrah*, *Merlot* e *Pinot Noir*, que partilham os terrenos com outras castas nacionais como a Touriga Nacional ou a Tinta Roriz. As castas brancas são plantadas nos solos arenosos da região, sendo a casta Fernão Pires (na região denominada por Maria Gomes) a mais plantada. Em quantidades mais reduzidas existem as castas Arinto, Rabo de Ovelha, Cercial e Chardonnay (Infovini, 2011).

É uma região de orografia plana onde as vinhas raramente ultrapassam os 120 m de altitude. Devido a esta planura e à proximidade do oceano, goza de um clima temperado com uma forte influência oceânica, com chuvas abundantes e temperaturas moderadas. Destaque para a grande amplitude térmica⁴⁶ na época do amadurecimento das uvas, chegando a variações de 20 ° celsius. Tal *contribui para manter a acidez das frutas, dando grande frescor aos vinhos que delas resultam* (CVRBairrada, 2009).

Situada numa faixa litoral de elevada densidade populacional⁴⁷, a pequena propriedade encontra-se dividida em pequenas parcelas, com dimensões de exploração que raramente ultrapassam um hectare de vinha (Infovini, 2011), o que favorece a presença de grandes adegas cooperativas e grandes empresas vitivinificadoras, juntamente com um conjunto de produtores engarrafadores de reconhecida qualidade (BWC, 2010). A produção de vinho na região é assim sustentada por cooperativas, pequenas e médias empresas e pequenos produtores. Os pequenos produtores comercializam os chamados *vinhos de quinta*, que se tornaram muito importantes na região nos últimos anos (Infovini, 2011).

Para Johanson & Vahlne (2009), o sucesso de uma empresa requer o estabelecimento e a inserção numa ou mais redes de parceiros. Qualquer coisa que acontece, acontece no contexto de um relacionamento, por isso uma empresa que tenha uma boa rede de relações é vista como um *insider*, ao passo que uma empresa que não desempenhe um papel relevante numa qualquer rede é um *outsider*. O facto de a Bairrada ter uma longa história no trabalho cooperativo tem representado uma vantagem competitiva.

A Bairrada é uma região produtora de vinhos, plena de vitalidade e de história e que procura um lugar no futuro (RVB, 2011). A sua mancha de vinha de reconhecida qualidade e unicidade justifica o crescente desenvolvimento deste setor, também no domínio das exportações. Nas últimas décadas este processo de reestruturação chegou a fronteiras cada vez mais distantes (CVB, 2011).

9.1.2 A Região dos Vinhos do Dão

A região vitivinícola do Dão, atravessada pelo rio Dão, situa-se no centro-norte de Portugal na região da Beira Alta, sendo Viseu a sua principal cidade. A produção de vinho na região remonta igualmente à época dos romanos, embora apenas para consumo familiar. Na década de 50, com o surgimento das cooperativas locais, a região modernizou-se e cresceu, aproveitando as economias de escala. Em 1990 o Dão passou a ser reconhecido como DOC, tendo atualmente vinhos, sobretudo tintos, dos mais importantes e reconhecidos de Portugal (Viniportugal, 1997).

Trata-se de uma região montanhosa, formada por colinas de natureza granítica localizadas entre a Serra da Estrela a norte, o Caramulo a sul e a Serra do Buçaco a ocidente. Estes maciços rochosos constituem uma barreira importante às massas húmidas do litoral e aos ventos agrestes continentais. As vinhas predominam entre as cotas de 400-500 m, podendo ir

⁴⁶ Diferença de temperatura entre o dia e a noite

⁴⁷ 216,9 indivíduos por Km². Fontes: INE, PORDATA (2012).

até aos 800 m, possui solos graníticos geralmente de baixa fertilidade e com alguns afloramentos xistosos (CVRDão, 2008).

O seu clima é continental moderado, com verões secos e quentes e invernos com bastante água. Com uma paisagem muitas vezes comparada à região de Provence, em França, a paisagem alterna entre matas de pinheiros e vinhas situadas em “dunas” arenosas gigantescas.

A região apresenta algumas semelhanças com a região dos Vinhos Verdes, tanto pela forma de condução das videiras em latadas ou ramadas⁴⁸, predominando desta forma a vinha alta, quer pelas características do vinho branco, pouco alcoólico, rico em ácido málico e bastante frutado, quer pelas do vinho tinto, com boa capacidade de envelhecimento.

Mais de dois terços dos vinhos produzidos no Dão são tintos, produzidos sobretudo a partir das castas Touriga Nacional, Tinta Roriz, Tinta Pinheira, Alfrocheiro Preto e Jaen. A Touriga Nacional é considerada a mais nobre da região, estando presente nos vinhos mais importantes da região. A casta branca dominante na região é a Encruzado, utilizada muitas vezes com o Assario Branco ou Borrado das Moscas (CVRDão, 2008).

Os tintos do Dão são vinhos secos, concentrados, tânicos, complexos e com um grande potencial de envelhecimento. Quanto aos brancos, são vivos, florais e muito aromáticos.

9.1.3 A Região dos Vinhos da Beira Interior

Situada no interior centro, junto à fronteira com Espanha, na região mais escarpada de Portugal, inclui as serras da Marofa, Serra da Gardunha e parte da Serra da Estrela. O clima tem uma influência continental intensa, com variações diárias de temperatura. Verões curtos, quentes e secos e invernos prolongados e gélidos. Os solos são maioritariamente de natureza granítica, com alguma presença de xistos (IVV, 2011). A denominação de origem Beira Interior foi criada a 2 de Novembro de 1999, resultando da aglutinação das regiões de Castelo Rodrigo, Cova da Beira e Pinhel, que passaram a sub-regiões desde então. Tem um passado histórico vitivinícola que remonta à fundação da nacionalidade portuguesa, tendo sido no limiar do século XII, pelas mãos dos monges de Cister, que a vinha teve um grande incremento, especialmente na zona de Castelo Rodrigo. Com cerca de 16 000 hectares de vinhas e uma grande variedade de castas, destacam-se nas brancas a Síria, Fonte Cal, Malvasia e Arinto, e nas tintas a Rufete, Touriga Nacional, Touriga Franca e Tinta Roriz (CVRBeira_Interior, 2011).

Os vinhos são influenciados pela altitude das montanhas, com variações entre os 400 e os 700 metros. Os solos são de origem granítica na sua maioria, sendo os restantes essencialmente de origem xistosa. O clima da região é muito agreste, com temperaturas negativas no inverno e

⁴⁸ As ramadas ou latadas são estruturas horizontais de ferro ou de madeira e arame e assentes sobre esteios, geralmente de granito. Estas estruturas vêm-se com frequência sobre caminhos, largos, logradouros públicos como tanques e fontes, ou na orla dos campos, podendo também aparecer, mais raramente, em sistema de vinha contínua (Vinho_Verde, 2011).

verões muito quentes e secos. *Desta combinação de fatores resultam vinhos brancos de grande exuberância aromática e muita frescura e, nos tintos, vinhos com aromas complexos a frutos silvestres e especiarias, aliados a uma frescura marcante* (CVRBeira_Interior, 2011).

Nos últimos anos a região tem registado uma grande evolução relativamente ao aumento do número de produtores e à qualidade dos seus vinhos, apostando claramente na internacionalização dos mesmos, sobretudo nos mercados dos EUA, Canadá, Brasil, Angola e Suíça (Queirós, 2011).

9.2 Apresentação de Resultados

A análise da informação foi realizada com suporte no programa de análise estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), realizando a investigação através da análise descritiva de frequências

No estudo exploratório realizado participaram 65 empresas da região das Beiras, sendo 23 empresas da sub-região da Bairrada, 30 da sub-região do Dão e 12 da sub-região da Beira Interior.

Comparando com a amostra de estudo, tivemos as seguintes taxas de resposta, global e por sub-região:

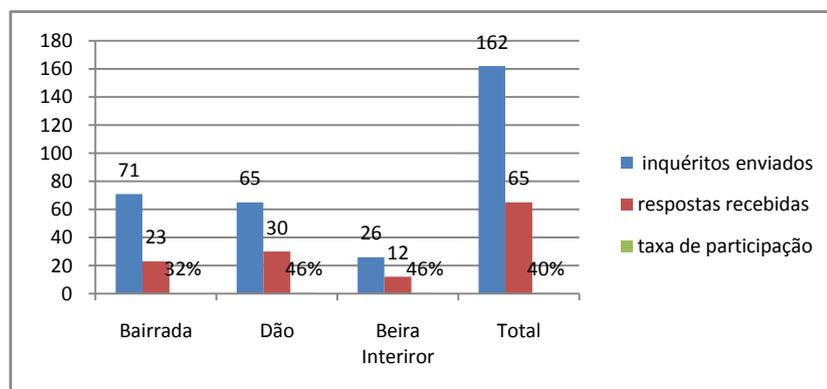


Gráfico 11 - Taxas de participação, global e por sub-região | Fonte: elaboração própria.

Começaremos por analisar as variáveis relativas à caracterização das empresas respondentes, procurando perceber até que ponto as características das empresas podem ter influência nas atividades de internacionalização das empresas, validando ou rejeitando a hipótese de estudo *H1: O tipo de empresa tem impacto no processo de internacionalização.*

O ano de constituição das empresas varia entre 1884 e 2010, constatando-se um franco crescimento do número de empresas a partir do ano 2000. As empresas mais antigas são as da região da Bairrada.

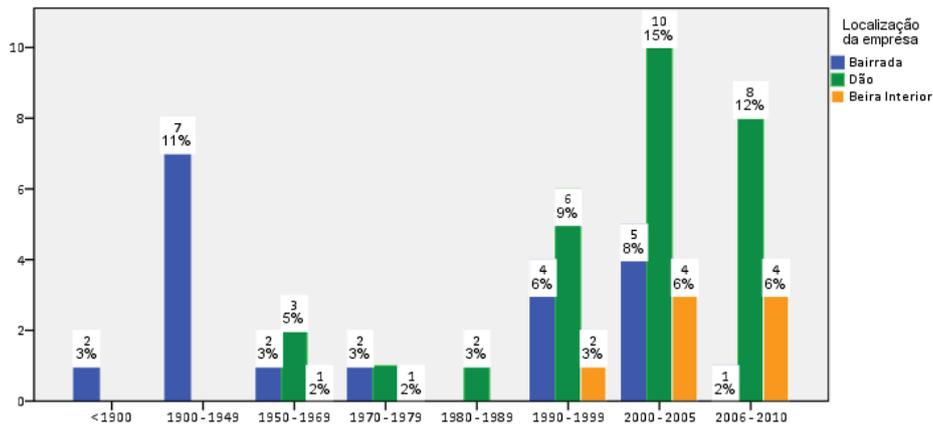


Gráfico 12 - Ano de constituição das empresas por sub-região estudada (em % e Frequência) | Fonte: elaboração própria.

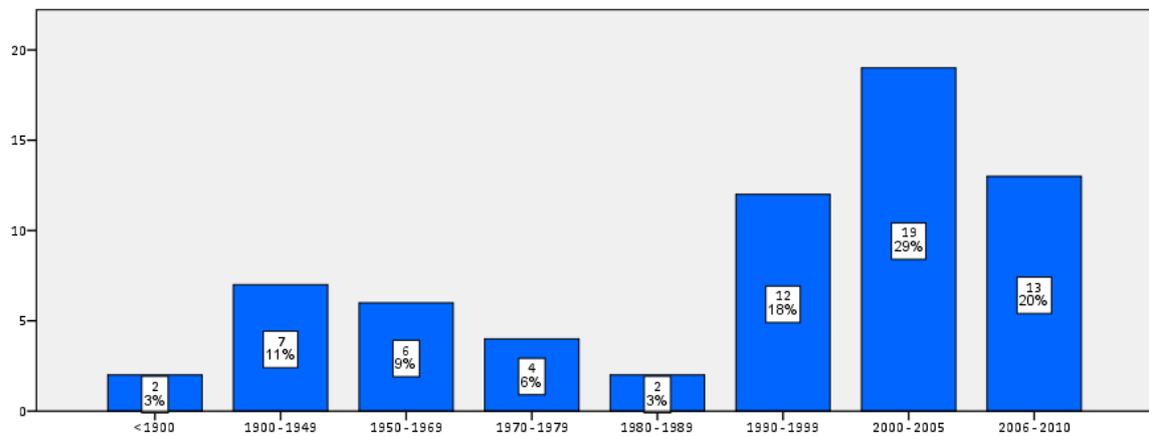


Gráfico 13 - Ano de constituição das empresas (em % e Frequência) | Fonte: elaboração própria

Em termos de dimensão verifica-se uma predominância (72%) de pequenas empresas, até 10 trabalhadores, sendo esta predominância transversal às sub-regiões estudadas.

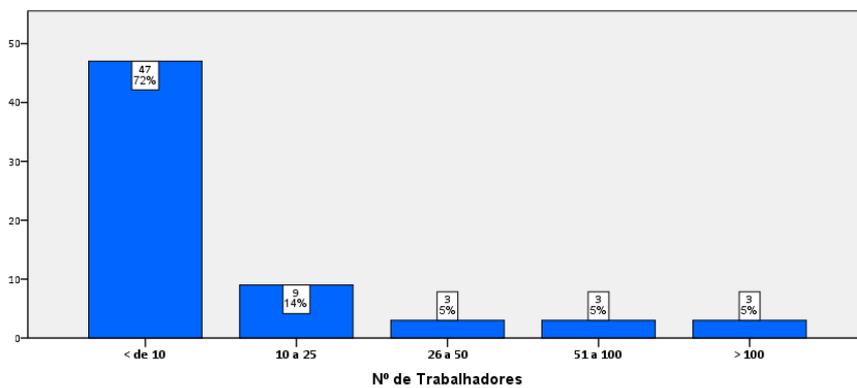


Gráfico 14 - Nº de trabalhadores (em % e em Frequência) | Fonte: elaboração própria.

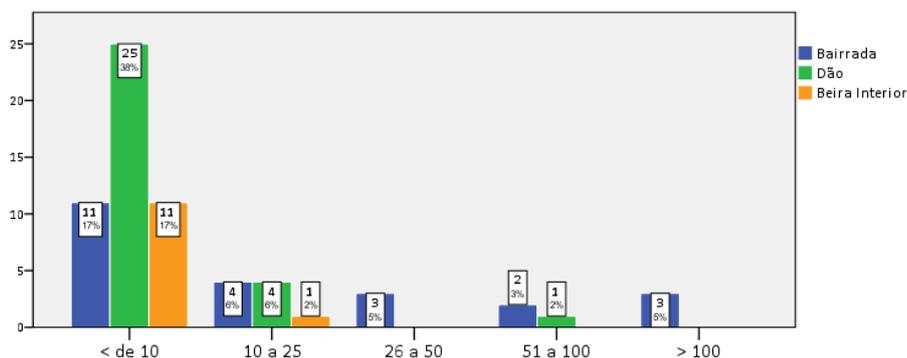


Gráfico 15 - Nº de trabalhadores por sub-região estudada (em % e em Frequência) | Fonte: elaboração própria.

Apesar da literatura mais recente apontar na direção do fenómeno *Born Global*, em que a dimensão deixa de ter um impacto direto na internacionalização, verificámos que neste setor de atividade a dimensão é ainda um fator crítico nos processos de internacionalização, sobretudo devido à falta de recursos tangíveis e intangíveis. Na nossa amostra as empresas não internacionalizadas são as de menor dimensão, tendo todas menos de 10 trabalhadores.

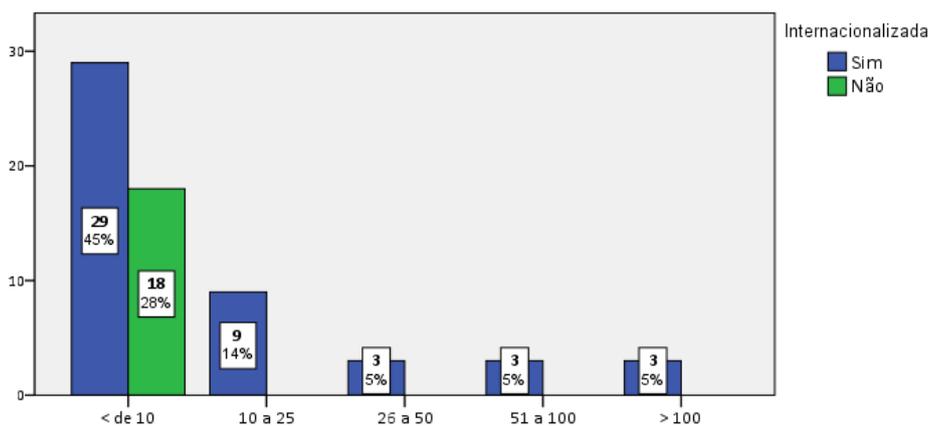


Gráfico 16 - Nº de Trabalhadores nas empresas internacionalizadas e não internacionalizadas (em % e em Frequência) | Fonte: elaboração própria.

Relativamente à tipologia de empresa verifica-se uma ligeira predominância das sociedades limitadas, com 40%, identificando-se 29% de empresas em nome individual, 25% de sociedades anónimas e 4% de outros tipos, nomeadamente cooperativas.

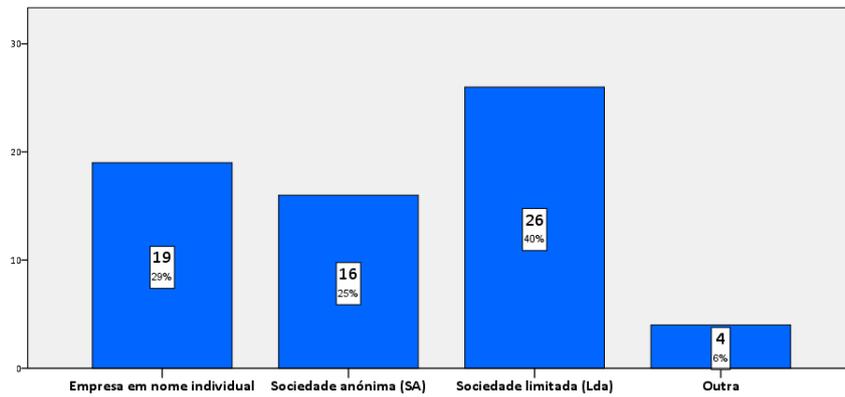


Gráfico 17 - Tipologia de empresa (em % e em Frequência | Fonte: elaboração própria.

No que respeita à classificação de Familiares/Não familiares, 86,2% das 65 empresas analisadas são familiares e 13,8% são não familiares. Numa abordagem geográfica verifica-se que, embora com algumas diferenças percentuais, mantém-se a tendência de predominância das empresas familiares relativamente às não familiares.

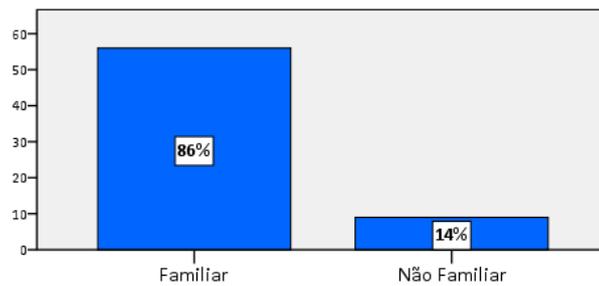


Gráfico 18 - Empresas Familiares e Não Familiares (em %) | Fonte: elaboração própria.

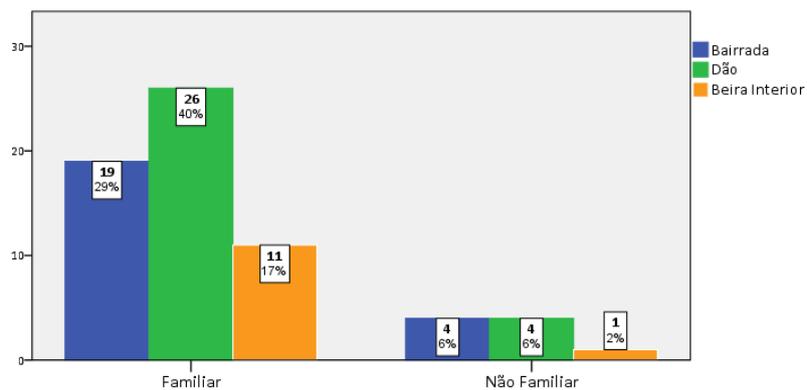


Gráfico 19 - Empresas Familiares e Não Familiares por sub-região estudada | Fonte: elaboração própria

As empresas familiares beneficiam de vantagens exclusivas, tais como o compromisso a longo prazo e a notável lealdade dos colaboradores (Miller & Miller Le Breton, 2005 cit em Abdellatif, et al., 2010). Gallo et al. identificam três características principais das empresas familiares (Gallo, Tàpies, e Cappuyens, 2004 cit em Abdellatif, et al., 2010) que podem influenciar as estratégias de internacionalização: forte desejo de manter o controlo e influência, atitude específica em relação ao risco e governança específica.

No que respeita ao desejo de manter o controlo e influência, (Miller & Miller Le Breton, 2005 cit em Abdellatif, et al., 2010) *expressam que proprietários familiares, preocupados com a longevidade das empresas, desenvolvem estratégias de "continuidade" no sentido de evitarem potenciais aquisições desestabilizadoras, construindo relações duradouras com as partes interessadas dentro e fora da empresa, para sustentar os negócios e reduzir o risco. Talvez mais do que o conceito de controlo, o conceito de envolvimento familiar explica as diferenças entre as empresas familiares e não familiares.*

Na amostra estudada, das 9 empresas não familiares apenas 1 está internacionalizada, o que representa 12,5%, enquanto nas familiares essa relação atinge os 43%. Esta análise parece apontar no sentido de uma maior tendência para a internacionalização por parte das empresas familiares. Estes dados estão em concordância com a perspetiva de Zahra, Neubaum & Larraneta (2007), ao expressarem que as empresas familiares que operam tradicionalmente em mercados nacionais vêm-se cada vez mais obrigadas a internacionalizarem-se, para conseguirem sobreviver num mercado global cada vez mais competitivo.

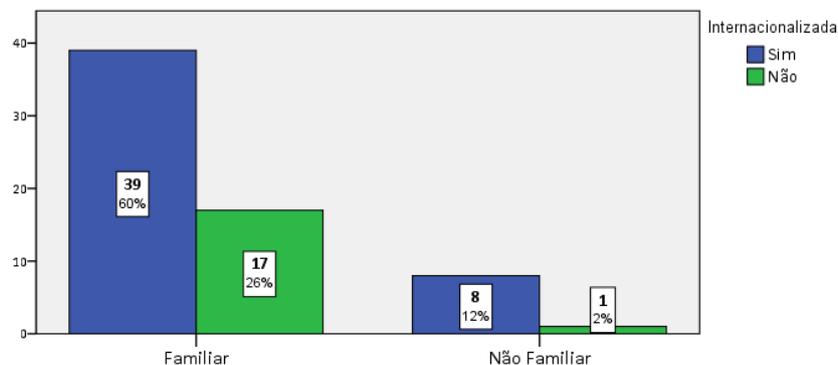


Gráfico 20 - Empresas Familiares e Não Familiares nas internacionalizadas e nas não internacionalizadas (em % e em Frequência) | Fonte: elaboração própria

Da análise do nº de membros da família que trabalham na empresa, verificámos uma variação de 0 a 9 membros, com a Bairrada e o Dão a evidenciarem uma ligeira predominância de um maior número de elementos da família na estrutura da empresa.

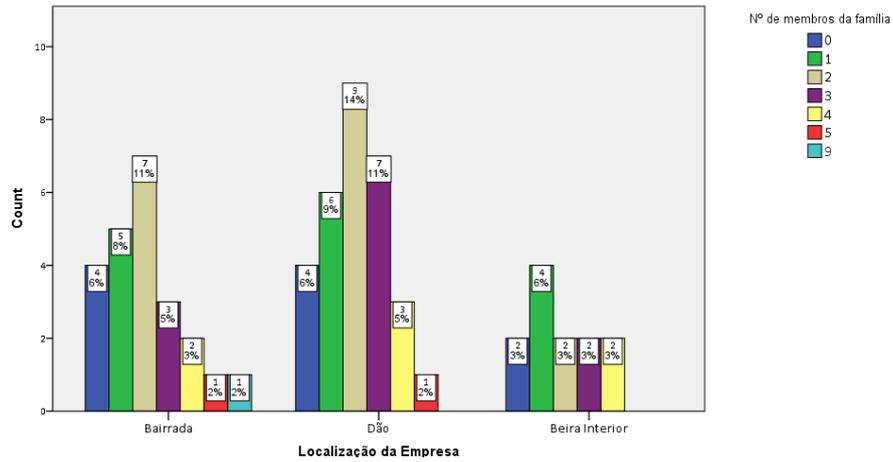


Gráfico 21 - Nº de membros da família presentes na empresa, por sub-região estudada (em % e em Frequência) | Fonte: elaboração própria.

Relativamente ao nº de gerações, com valores mínimos de 0 e máximos de 3, identificámos que em 37% das empresas apenas 1 geração trabalha na empresa, e em 42% dos casos trabalham duas. A tendência acompanha a variável anterior, com a Bairrada e o Dão a apresentarem uma leve predominância de um maior número de gerações a trabalhar na estrutura da empresa.

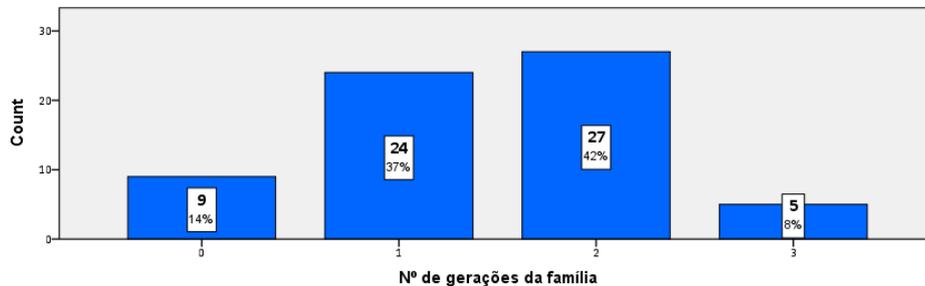


Gráfico 22 - Nº de gerações da família na empresa (em % e em Frequência) | Fonte: elaboração própria.

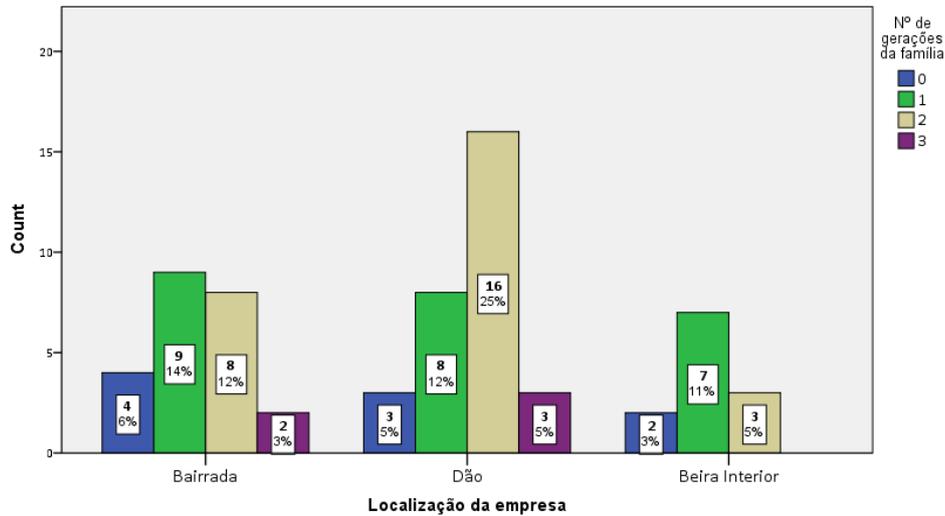


Gráfico 23 - Nº de gerações da família na empresa, por sub-região estudada | Fonte: elaboração própria.

Os dados revelaram que apenas 10,8% dos acionistas das empresas são não familiares, detendo uma pequena parcela do capital das empresas (dos 10,8% de acionistas não familiares, apenas 7,7% detém entre 5% e 49%).

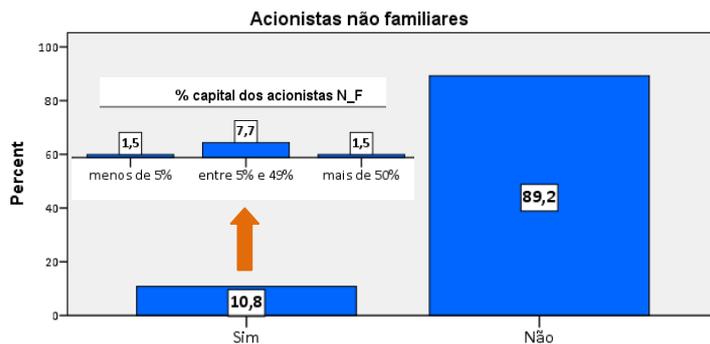


Gráfico 24 - Percentagem de acionistas Não Familiares e distribuição do capital nesses acionistas não familiares | Fonte: elaboração própria.

Integrando um conjunto de variáveis, nomeadamente: nº de membros, nº de gerações, existência de acionistas familiares, % do capital dos acionistas não familiares, nº de trabalhadores da empresa, localização, ano de constituição e o facto de ser ou não uma empresa familiar, procurámos definir uma nova variável à qual designámos Tipologia, procurando, na linha de pensamento de autores como Fernández & Nieto, Gallo et al., Miller et al. e Tàpies et al., (2005; 2004; 2007; 2007) identificar com maior clareza as componentes que podem favorecer a internacionalização das empresas.

Da análise fatorial realizada e recorrendo ao método das componentes principais, o qual consiste em determinar os valores e vetores próprios da matriz, identificamos as seguintes componentes principais, na variável *Tipologia*:

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
Nº de membros da família na empresa	,879	-,199	-,091
Nº de gerações da família na empresa	,923	,003	,033
Acionistas não familiares	-,194	,203	,810
% capital dos acionistas N_F	,155	,083	,869
Nº de Trabalhadores da empresa	,046	-,866	-,125
Localização da empresa	-,056	,708	,091
Ano de Constituição empresa	,194	,828	,127
Familiar - Não Familiar	-,790	-,295	-,026

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Componente	Variáveis	Rotation Sums of Squared Loadings % Cumulative	Alpha de Cronbach	
1 Pessoas	Nº de membros da família na empresa	29,4%	Reliability Statistics	
	Nº de gerações da família na empresa		Cronbach's Alpha	N of Items
			0,918	3
2 Capital	Acionistas não familiares	55,8%	Reliability Statistics	
	% capital dos acionistas não F		Cronbach's Alpha	N of Items
			0,722	3
3 Origem	Localização da empresa	74,1%	Reliability Statistics	
	Ano de constituição da empresa		Cronbach's Alpha	N of Items
			0,813	3

Tabela 7 - Componentes principais identificadas na Análise Fatorial para o Tipo de Empresa | Fonte: elaboração própria.

Integrando os dados das diferentes variáveis estudadas parece-nos possível validar a Hipótese *H1: O tipo de empresa tem impacto no processo de internacionalização*, identificando-se 3 áreas principais que podem ser relevantes no processo de internacionalização: as pessoas que compõem a empresa, a estrutura de capital da própria empresa e ainda a origem das empresas, quer a sua localização geográfica, aqui muito relacionada com a importância que o setor/indústria pode ter em cada empresa individualmente, quer a sua antiguidade. Esta conclusão vai ao encontro da perspectiva de Zahra, Neubaum & Larrañet (2007), que defendem que as empresas familiares operam tradicionalmente em mercados nacionais, vendo-se cada vez mais obrigadas a internacionalizarem-se para conseguirem sobreviver num mercado global cada vez mais competitivo.

Passamos agora à análise dos resultados obtidos relativamente ao gestor/gerente das empresas estudadas, procurando identificar um conjunto de características das pessoas responsáveis pela Liderança e Gestão das empresas e sobretudo perceber o impacto que essas características têm nas decisões associadas aos processos e estratégias de internacionalização, o que nos permitirá aferir a validade da Hipótese *H2: A liderança e Gestão influenciam o processo de internacionalização.*

Reconhecendo o papel do gestor como fator determinante na orientação para a internacionalização, e tendo em conta os resultados da investigação de Chen, Hsu et al. (2010), que evidenciam que fatores como a idade, formação, tempo de permanência na organização e participação na estrutura de capitais têm influência direta nas tomadas de decisão, procurámos verificar o impacto destes nas empresas analisadas.

Os gestores são predominantemente do sexo masculino (52 masculinos, 80%, e 13 femininos, 20%), sem variação relevante entre as sub-regiões estudadas:

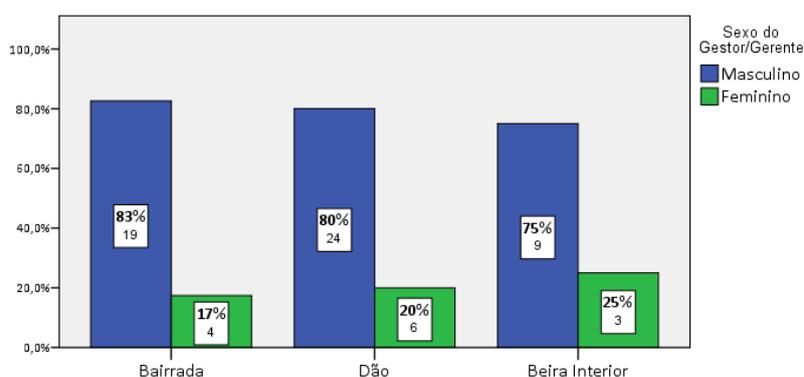


Gráfico 25 - Sexo do gestor/gerente, por sub-região estudada | Fonte: elaboração própria.

Apesar de se verificar que em 83% das empresas o gestor/gerente é membro da família proprietária, esse facto não condiciona negativamente as decisões de internacionalização, pois como podemos ver no gráfico seguinte, as empresas em que o gestor/gerente é membro da família proprietária evidenciam uma percentagem de internacionalização superior (57%) às que estão na situação oposta (15%). Verifica-se assim uma tendência para que uma gestão familiar favoreça a internacionalização.

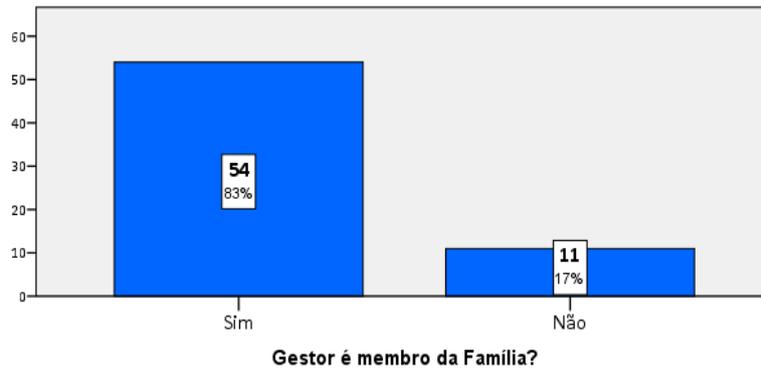


Gráfico 26 - % e Frequência dos Gestores/Gerentes que são membros da família proprietária | Fonte: elaboração própria.

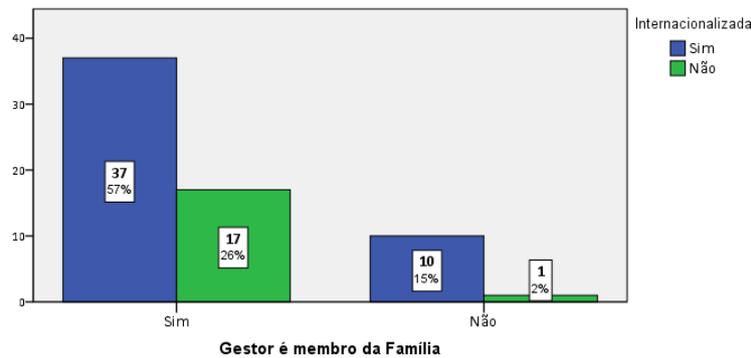


Gráfico 27 - % e Frequência dos Gestores/Gerentes que são membros da família proprietária, nas empresas internacionalizadas e não internacionalizadas | Fonte: elaboração própria.

No que respeita à idade do gestor/gerente verifica-se uma grande diversidade de idades, com variações entre os 25 e os 75 anos e uma média de 51 anos. A faixa etária mais representativa está compreendida entre os 36 e os 45 anos, representando 31% dos gestores/gerentes, seguindo-se o intervalo dos 46 aos 55 anos (25%) e o dos 56 aos 65 anos (26%). Também nesta variável não se verificam variações significativas nas 3 sub-regiões estudadas, conforme se pode observar nos gráficos seguintes:

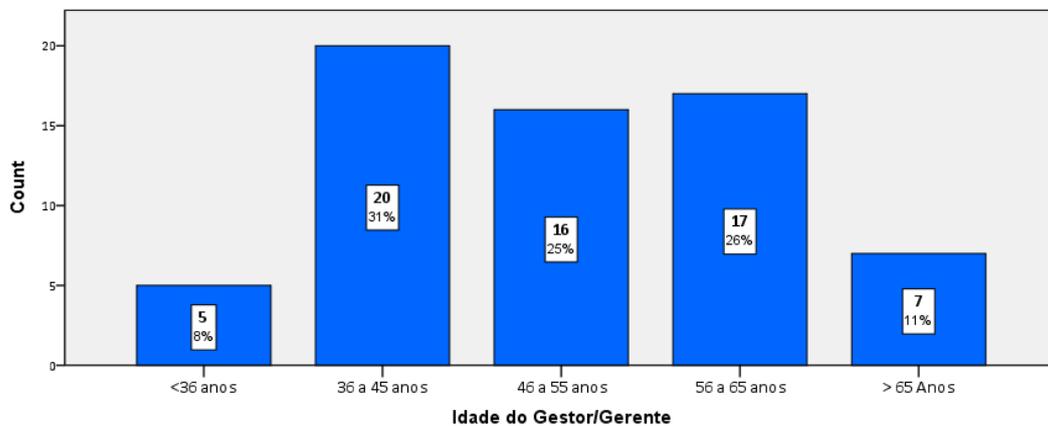


Gráfico 28 - Idade do Gestor/Gerente (% e Frequência) | Fonte: elaboração própria

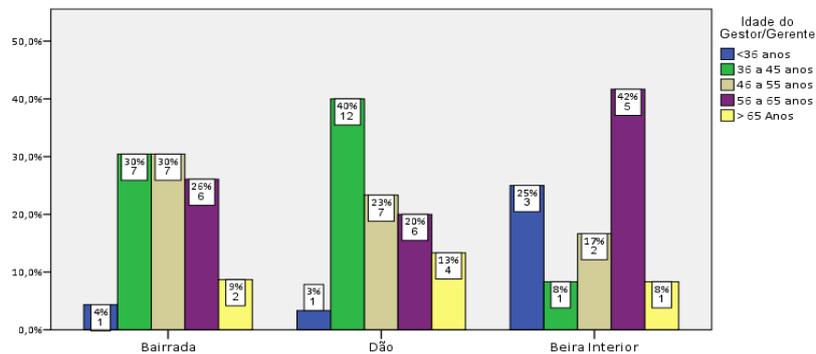


Gráfico 29 - Idade do Gestor/Gerente por sub-região estudada | Fonte: elaboração própria.

A antiguidade apresenta uma média de 12,52 anos, tendo o gestor/gerente mais antigo 39 anos e o mais novo apenas 1 ano de atividade. 2% dos gestores/gerentes estão na empresa apenas há 1 ano, 20% estão há menos de 5 anos, 31% há menos de 10 anos, 34% há menos de 20 anos e 14% há mais de 20 anos.

Segundo Chen, Hsu et al. (2010) os gestores há mais tempo nas organizações tendem a ser mais conservadores e menos predispostos a correr riscos, em contrapartida os mais recentes, porque pretendem demonstrar elevado desempenho, são mais ousados.

Procurando analisar a relação entre a idade e a antiguidade dos gestores/gerentes, bem como a sua eventual relação com a internacionalização, foram elaborados os gráficos seguintes:

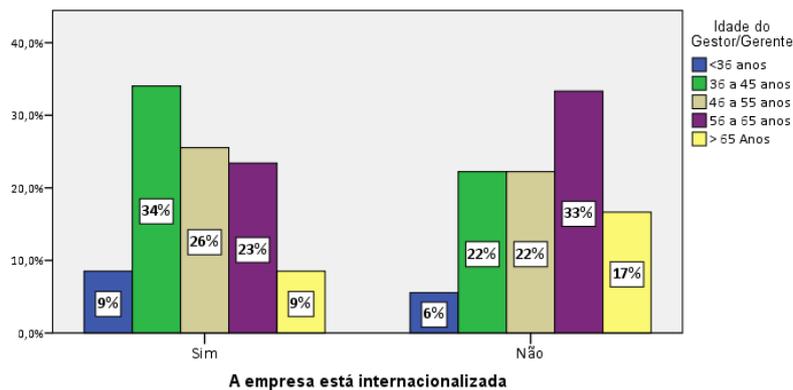


Gráfico 30 - Idade do Gestor/Gerente vs empresas internacionalizadas e não internacionalizadas | Fonte: elaboração própria.

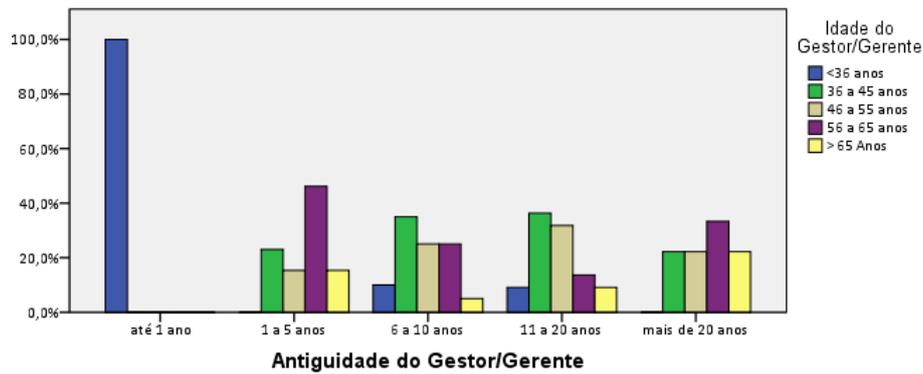


Gráfico 31 - Antiguidade vs Idade do Gestor/Gerente | Fonte: elaboração própria.

Em linha com as conclusões de Chen, Hsu et al (2010), verificamos, através do cruzamento entre estes dados, a existência de uma relação negativa entre a internacionalização e a maturidade dos gestores/gerentes, verificando-se que as empresas com gestores mais recentes evidenciam maiores percentagens de internacionalização. Verifica-se também que os gestores mais velhos são também os mais antigos, com mais de 11 anos, o que evidencia uma reduzida mobilidade, muito provavelmente devido ao facto de estarmos maioritariamente perante empresas familiares, nas quais o gestor/gerente permanece na gestão durante a sua vida ativa.

Estes dados vão ao encontro de alguns estudos mais recentes que defendem que, ancorados na maior facilidade de aprendizagem e adaptação, os gestores mais jovens lidam melhor com a incerteza e investem mais na inovação.

Para Hambrick & Mason (1984; 2002 cit em H.-L. Chen, et al., 2008), os gestores mais novos evidenciam maior tendência para seguir estratégias de maior risco, enquanto gestores mais velhos tendem a ser mais conservadores, sobretudo devido à sua maior capacidade para aprender, à predominância de conhecimentos tecnológicos e à sua menor preocupação com o risco e com a segurança (Vroom & Pahl 1971; Barker & Mueller 2002 cit em H.-L. Chen, et al., 2008).

Analisando o nível de formação, verifica-se que apenas 6% têm o ensino básico, 23% têm o ensino secundário, 55% dos gestores são licenciados e 15% têm pós-graduações, mestrados ou doutoramentos. Esta tendência de nível de formação é comum a todas as sub-regiões estudadas.

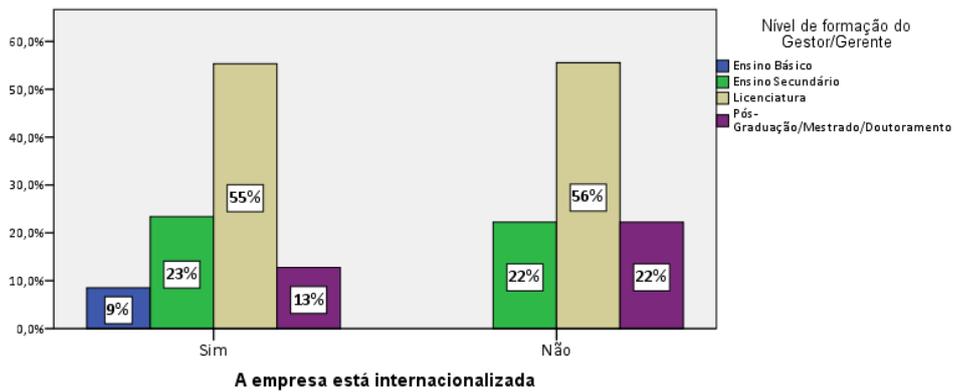


Gráfico 32 - Nível de Formação do Gestor/Gerente nas empresas internacionalizadas e não internacionalizadas | Fonte: elaboração própria.

De acordo com Chen, Hsu et al. (2010), quanto mais elevado o nível de formação maior a tendência para a criatividade e tolerância face a situações ambíguas. Os dados recolhidos, apontam em sentido contrário, não permitindo identificar uma relação entre a internacionalização e a formação do gestor, dado que mesmo nas empresas não internacionalizadas os gestores exibem um elevado nível de formação. Ainda assim é importante sublinhar o interessante nível formação dos gestores/gerentes das empresas da amostra estudada.

Globalmente, 73,8% dos gestores/gerentes nunca trabalharam noutras empresas, o que mais uma vez se mantém em todas as 3 sub-regiões: 77% na Bairrada 78% no Dão e 83% na Beira Interior. No que respeita à sua naturalidade, 90,8% dos gestores/gerentes são portugueses, existindo contudo gestores de outras nacionalidades, sobretudo no Dão onde identificámos gestores de 4 nacionalidades diferentes:

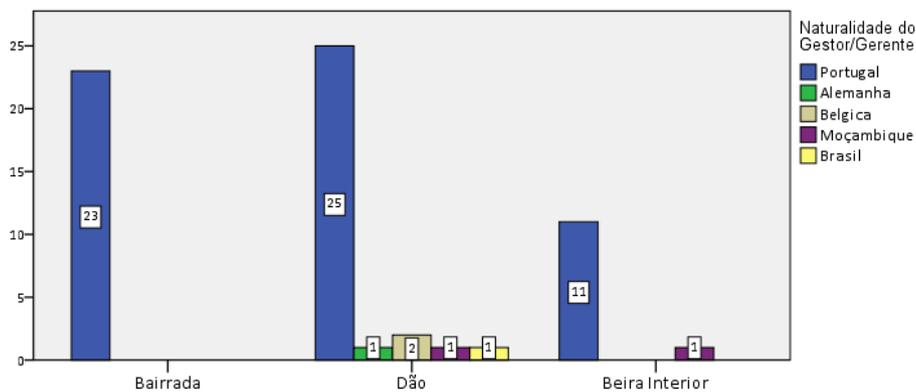


Gráfico 33 - Naturalidade do Gestor/Gerente por sub-região estudada | Fonte: elaboração própria.

Analisando agora a participação no capital e tomando como referência os resultados da investigação de Chen, Hsu et al. (2010), a participação na estrutura de capitais da organização está associada a maior prudência e evitamento da incerteza, pelo que influencia negativamente a aposta na inovação e investimento em I&D.

Analisando o grau de participação no capital da empresa, verifica-se que 15,4 % dos gestores/gerentes não têm participação no capital, 43,1% têm menos de 50% e 41,5% têm

mais de 50%. Nesta variável verifica-se alguma diferença de resultados entre as sub-regiões estudadas, com o Dão e a Beira Interior a evidenciarem um maior número de empresas em que os gestores/gerentes têm uma maior participação no capital.

Fazendo o paralelismo da perspectiva de Chen, Hsu et al. (2010) com os dados da nossa investigação, parece identificar-se uma tendência na relação entre o grau de participação do gestor no capital da empresa e a internacionalização. Como podemos analisar no gráfico seguinte, verifica-se uma maior percentagem de internacionalização nas empresas em que os gestores não têm participação no capital, diminuindo essa percentagem à medida que aumenta o envolvimento do gestor/gerente na participação no capital das empresas.

A participação no capital parece pois influenciar negativamente a decisão de internacionalização, ainda que seja necessário um estudo mais alargado para poder comprovar esta tendência com segurança.

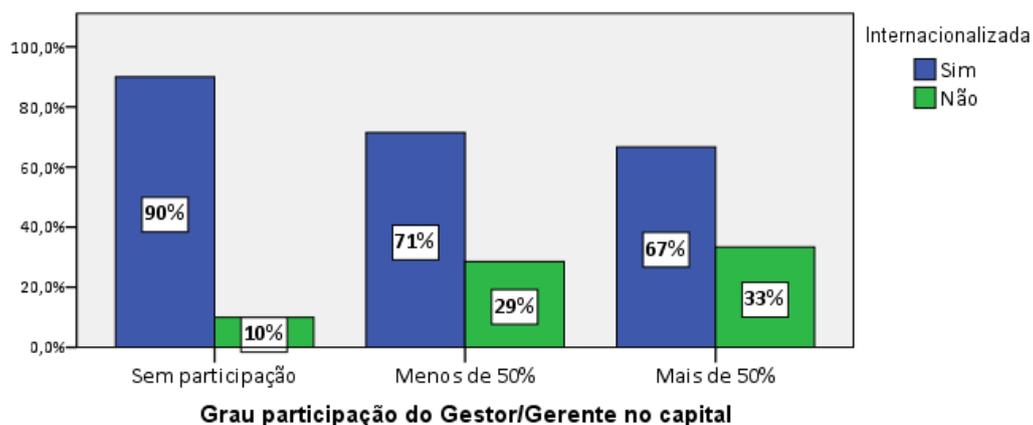


Gráfico 34 - Grau de participação no capital do Gestor/Gerente, nas empresas internacionalizadas e não internacionalizadas | Fonte: elaboração própria.

A última variável a analisar nesta parte do questionário respeita ao conjunto de características dos gestores/gerentes, relativas à forma como estes atuam perante os seus colaboradores.

Analisada a nossa amostra, verificou-se que, na sua relação com os trabalhadores, os gestores/gerentes revelam consideração individual, estimulam individualmente os colaboradores, promovem uma gestão por objetivos e desenvolvem uma motivação inspiracional. As características menos relevantes são a recompensa individual e a ação passiva. Os gestores evidenciam assim um perfil mais transformacional do que transacional, procurando produzir efeitos sobre os colaboradores através de uma ação inspiradora, motivadora e estimulante. O lado mais transacional, avaliado através da tendência para a atribuição de recompensas ou da evidência de uma ação mais passiva é claramente o menos sentido por parte dos respondentes.

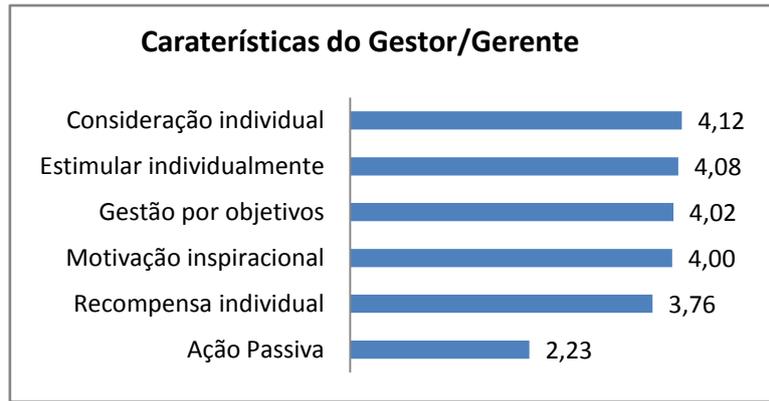


Gráfico 35 - Características do Gestor/Gerente | Fonte: elaboração própria.

Da análise fatorial realizada e recorrendo ao método das componentes principais, identificámos as seguintes componentes principais, na variável caraterísticas do gestor/gerente:

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Promove uma gestão por objetivos	,684	,161
Evidencia consideração individual	,831	-,055
Preocupa-se em estimular individualmente	,916	-,178
Preocupa-se em desenvolver motivação inspiracional	,830	-,085
Recompensa individualmente os colaboradores	,863	-,031
Tem uma ação passiva com os colaboradores	-,041	,983

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Componente	Variáveis	Rotation Sums of Squared Loadings % Cumulative	Alpha de Cronbach	
1 Transformacional	Promove uma gestão por objetivos	57,3%	Reliability Statistics	
	Evidencia consideração individual		Cronbach's Alpha	N of Items
	Preocupa-se em estimular individualmente			
	Preocupa-se em desenvolver motivação inspiracional		0,923	6
	Recompensa individualmente os colaboradores			

2 Transacional	Tem uma ação passiva com os colaboradores	74,5%	Reliability Statistics	
			Cronbach's Alpha	N of Items
			0,722	3

Tabela 8 - Componentes principais identificadas na Análise Fatorial para a Liderança e Gestão | Fonte: elaboração própria.

Tal como já referimos a liderança é identificada como um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento de inovação organizacional, sobretudo as competências enquadradas na designada liderança transformacional (D. Jung et al., 2008), utilizada para identificar um conjunto de comportamentos de liderança adaptativa (D. Jung, et al., 2008).

Os dados permitem-nos concluir que os respondentes identificam estas competências nos seus gestores, ainda que seja de ressaltar que muitas vezes os respondentes são os próprios gestores, o que pode criar um enviesamento nos dados recolhidos.

Integrando estas diversas características dos gestores/gerentes e, sobretudo, a relação de cada uma com a internacionalização, percebemos que a liderança tem um grande impacto no conjunto de decisões relativas à internacionalização, o que nos leva a validar a hipótese *H2: A liderança e gestão influenciam o processo de internacionalização.*

Na era do conhecimento, em que a incerteza e o risco são variáveis constantes na vida das organizações, as tecnologias e o desenvolvimento de sistemas sólidos de IT que potenciem uma aprendizagem contínua sustentável são um pilar na gestão do conhecimento e da inovação (Gassmann, Widenmayer & Zeschky, 2010). Uma das áreas a desenvolver na formação dos gestores/gerentes será, precisamente, o desenvolvimento de competências tecnológicas como garantia de sucesso na evolução inevitável que a gestão do conhecimento lhes exigirá, para uma melhoria contínua da sua performance empresarial e do sucesso e sustentabilidade das suas estratégias de internacionalização.

A terceira e última parte do questionário desenhado tem por objetivo conhecer com maior detalhe o processo de internacionalização. Das 65 empresas da amostra, 18 não se internacionalizaram (5 da Bairrada, 10 do Dão e 5 da Beira Interior).

No que respeita à percentagem de empresas internacionalizadas, verifica-se que 72,3% das empresas estão internacionalizadas, valor este que é relativamente semelhante para as 3 sub-regiões estudadas: 78% na Bairrada, 70% no Dão e 67% na Beira Interior.

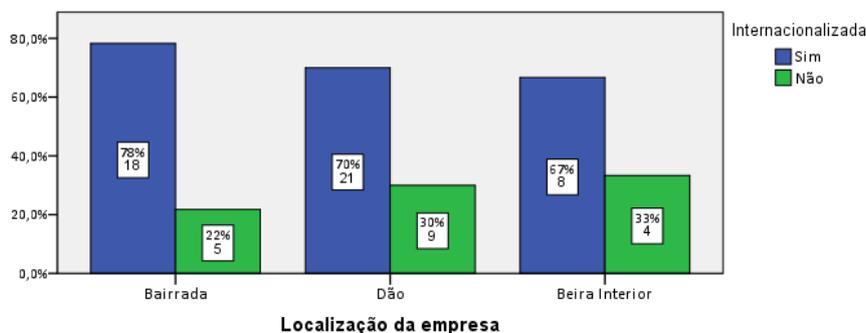


Gráfico 36 - Empresas internacionalizadas e não internacionalizadas, por sub-região estudada (% e em Frequência) | Fonte: elaboração própria.

Tal como já referimos, a Bairrada é a região mais antiga das 3 regiões estudadas, e a comprovar isso mesmo surge a informação relativa ao ano de início de uma das empresas desta região, 1884 - o ano de início das vendas em mercados externos da empresa mais antiga da amostra estudada. As outras duas regiões iniciaram as suas vendas em mercados externos bastante mais tarde, apenas em 1992 e apenas em 2 empresas. A década que representou uma mudança mais expressiva na atividade de internacionalização foi a década de 2001 a 2010, na qual 26 das 65 empresas da amostra passaram a vender em mercados externos.

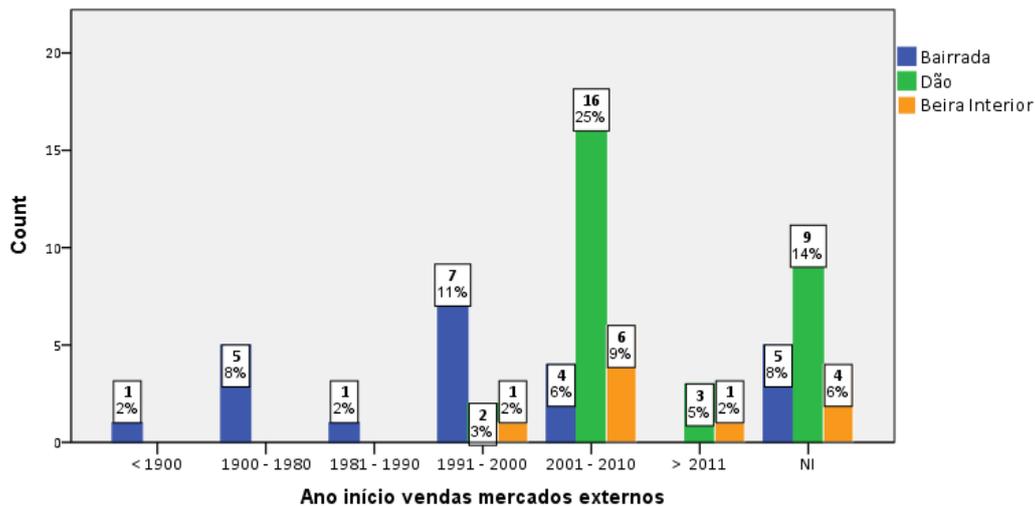


Gráfico 37 - Ano de início das vendas em mercados externos, por sub-região estudada (% e em Frequência) | Fonte: elaboração própria.

Procurando classificar as empresas estudadas relativamente à diferença entre a sua criação e a data em que se internacionalizaram, estudámos o intervalo de tempo entre a data de criação e a data de internacionalização, procurando, à luz do defendido por Weerawardena et al., (2007) identificar as *Born Global*, caracterizadas por uma internacionalização acelerada. Conjugando o defendido por estes autores com a perspetiva de Oviatt & McDougall (1996), que viam as *Born Global* como organizações de negócios que, desde a sua criação evidenciam capacidade para desenvolver vantagens competitivas a partir da utilização de recursos e das vendas em diversos países, identificámos um conjunto de empresas *Born Global*.

Cruzando esta informação com a percentagem de exportações, e de acordo com a classificação⁴⁹ de Zhou et al. (2007), podemos identificar 16 *Born Global*, correspondentes a 25% das empresas totais e a 34% das empresas internacionalizadas.

Nos gráficos seguintes podemos analisar a percentagem global de *Born Global* bem como o peso das vendas no exterior para estas empresas.

⁴⁹ Critérios de partida que caracterizam empresas do tipo *Born Global*: 1) período inferior a três anos, entre o início de atividade no mercado doméstico e a internacionalização, quer em termos de importação quer em termos de exportação; 2) a exportação representar, no mínimo, 10% do volume de vendas da empresa.

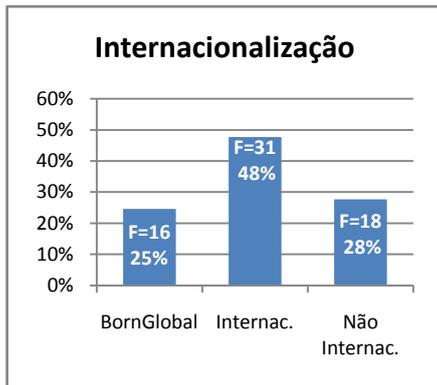


Gráfico 38 - *Born Global* vs empresas tradicionais (% e em Frequência) | Fonte: elaboração própria.

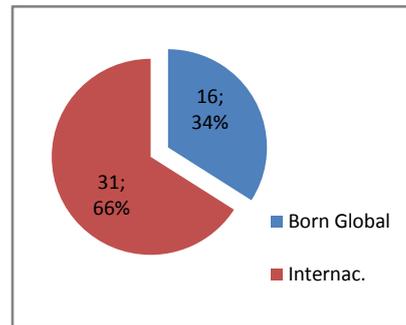


Gráfico 39 - *Born Global* vs empresas tradicionais (% e em Frequência), para empresas internacionalizadas | Fonte: elaboração própria.

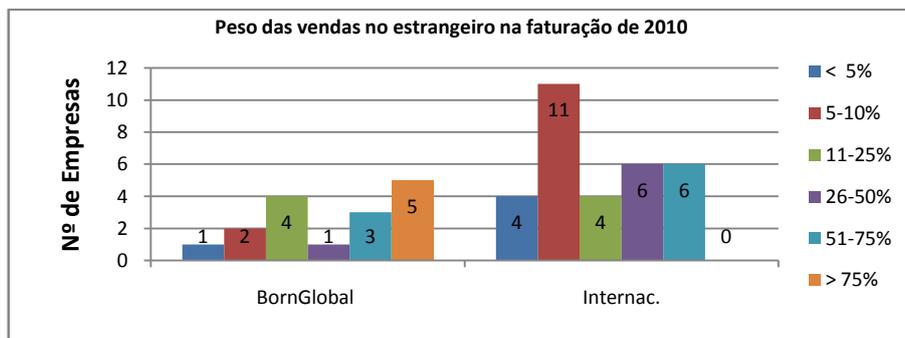


Gráfico 40- Peso das vendas no estrangeiro em 2010 nas *Born Global* vs empresas tradicionais (em Frequência) | Fonte: elaboração própria.

Ainda que nem todas as *Born Global* evidenciem um peso de vendas acima dos 25%, são sem dúvida as que evidenciam maior peso, verificando-se um número representativo de 5 empresas, cujo peso das vendas no estrangeiro é superior a 75%, contrariamente às empresas tradicionais.

De acordo com Ferreira et al. (2011), as motivações das empresas para a internacionalização estão tipicamente associadas à procura de mercados de maior dimensão, à de segmentos que apenas podem ser trabalhados numa ótica internacional, à saturação do mercado doméstico e fuga à pressão competitiva dos mercados. Da análise de resultados na investigação realizada, as motivações que assumem maior importância são precisamente as relacionadas com acesso a novos mercados, seguidas da cultura, visão e experiência do empresário, e ainda as relacionadas com as dificuldades no mercado nacional e a otimização do grupo empresarial.



Gráfico 41 - Motivações para a internacionalização (nº de referências) | Fonte: elaboração própria.

Verifica-se assim uma preocupação comum, quer nas pequenas empresas com recursos mais limitados, quer nas grandes empresas com maior acesso a recursos humanos e financeiros, uma motivação para a procura de mercados que permitam um crescimento e desenvolvimento do negócio, procurando, através da experiência e do contacto dos seus gestores, a alavanca para novas conquistas. Tal como defendido por Morgan (1997), as empresas estudadas evidenciam motivações centradas no conhecimento dos mercados externos para a procura de novas oportunidades.

Assumem ainda uma posição relevante as motivações das novas empresas que surgem no mercado com uma perspetiva global, as designadas *Born Global*, praticamente a par das motivações de seguir clientes/parceiros e de seguir concorrentes. Estes dados vão ao encontro de estudos mais recentes que defendem uma inovação empresarial na qual a concorrência e a cooperação dão lugar à *coopetição* (Johannessen & Olsen, 2010), um novo conceito de competição cooperativa, assente em novas formas de partilha do conhecimento e de geração de inovação aberta como a estratégia mais eficaz para o sucesso empresarial sustentável.

Da análise fatorial realizada, e recorrendo ao método das componentes principais, o qual consiste em determinar os valores e vetores próprios da matriz, identificamos as seguintes componentes principais, na variável *Motivações*:

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
Cultura, visão e exp. empresário	,762	,062	,135
Acesso novos mercados	,615	,031	,596
Dificuldades mercado nacional	-,014	,136	,891
Seguir clientes e parceiros	-,026	,869	-,044
Seguir concorrentes	,149	,749	,246
Otimizar o grupo empresarial	,434	,307	,079
<i>Born Global</i>	,749	-,093	-,449

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations

Componente	Variáveis	Rotation Sums of Squared Loadings % Cumulative	Alpha de Cronbach	
1 Visão Global	Cultura, visão e exp. empresário	24,7%	Reliability Statistics	
	<i>Born Global</i>		Cronbach's Alpha	N of Items
			0,845	3
2 Mercados	Acesso novos mercados	45,3%	Reliability Statistics	
	Dificuldades mercado nacional		Cronbach's Alpha	N of Items
			0,849	3
3 Parceiros	Seguir clientes e parceiros	65,9%	Reliability Statistics	
	Seguir concorrentes		Cronbach's Alpha	N of Items
			0,854	3

Tabela 9 - Componentes principais identificadas na Análise Fatorial para as Motivações | Fonte: elaboração própria.

Com estes dados podemos validar a hipótese *H3: As principais motivações subjacentes ao processo de internacionalização são o acesso a novos mercados e a cooperação*, pois percebemos claramente a relevância que é dada aos fatores de mercado e ao desenvolvimento de estratégias de *coopetição*, centradas nas relações dos empresários e no trabalho em rede com os parceiros de negócio, desenvolvidos na procura de uma crescente sustentabilidade empresarial.

Passando agora à análise do modo de entrada inicial em mercados externos e à presença atual nesses mesmos mercados, verificamos que os dados estão claramente em conformidade com a árvore de decisão apresentada por Ferreira et al. (2011, pág. 50), bem como com os fatores apresentados no paradigma eclético de Dunning.

O modo de entrada inicial em mercados externos, claramente dominante é a exportação, primeiro a exportação direta (57%) - realizada pela própria empresa ou com recurso a distribuidores estrangeiros - e depois a indireta (12%) – realizada por distribuidores nacionais. Apenas 2 das empresas estudadas entraram em mercados externos criando sucursais/filiais, o que representa apenas 3%. Refazendo os dados para as 47 empresas internacionalizadas, ficaríamos com 79% para a exportação direta, 17% para a indireta e 4% para as filiais sucursais.

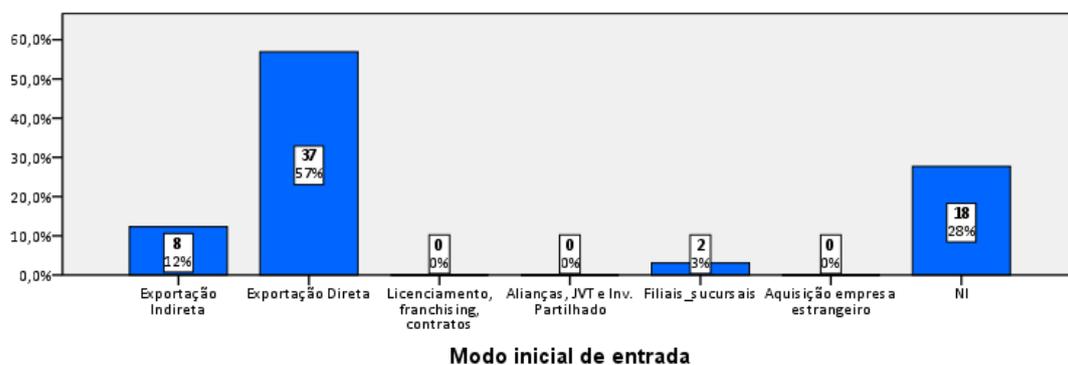


Gráfico 42 - Modo de entrada inicial em mercados externos (% e em Frequência) | Fonte: elaboração própria.

Como se pode analisar no gráfico seguinte, atualmente a situação não é muito diferente, mantendo-se um predomínio claro da exportação, com 43% de exportação direta, 22% de exportação indireta, os mesmos 3% de filiais/sucursais e com o surgimento de 1 empresa (2%) que está internacionalizada através o estabelecimento de Alianças, JVT ou Investimento partilhado. As duas empresas que têm sucursais do estrangeiro, identificaram o gestor dessas sucursais como sendo do quadro da empresa, expatriado, e como tendo sido recrutado no país de destino. Contudo, estes dados, pela sua pouca representatividade, não nos permitem tirar conclusões quando à variável, características do gestor das sucursais/filiais.

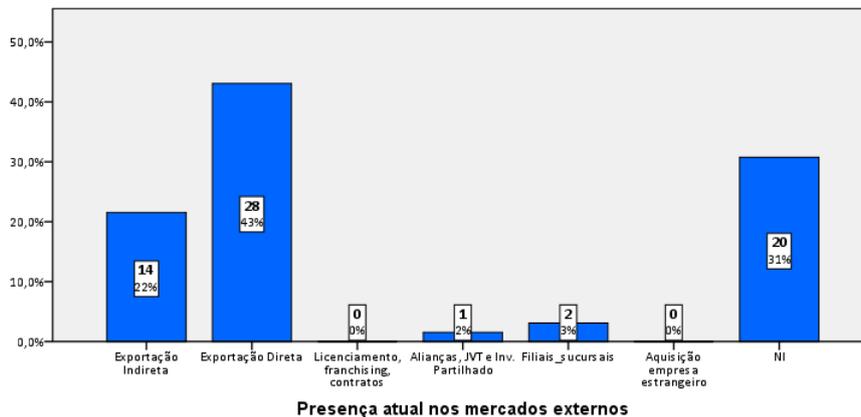


Gráfico 43 - Presença atual em mercados externos (% e em Frequência) | Fonte: elaboração própria.

Da análise dos dados, e apesar de no modo de entrada inicial surgirem 2 empresas com filiais/sucursais, verificamos que a sequência tradicional de internacionalização é aqui confirmada, iniciando-se com atividades de exportação e só depois com o estabelecimento de alianças e contratos e só depois o estabelecimento de filiais com produção no exterior. Os dados permitem-nos claramente validar a hipótese *H4: O principal modo de internacionalização do setor vinícola é a exportação.*

Analisando agora os dados relativos às vendas em mercados externos e à caracterização desses mesmos mercados, percebemos que o peso das vendas⁵⁰ é muito diversificado, encontrando-se empresas com vendas nos mercados externos superiores a 75% do valor total faturado no ano (7,7%) e empresas com vendas externas inferiores a 5%, com os mesmos 7,7%. Relativamente aos outros pesos de vendas no estrangeiro, verifica-se que 20% das empresas vendem 5% a 10% no mercado externo, 12,3% vendem de 11% a 25%, 10,8% vendem de 26% a 50% e 13,8% vendem de 51% a 75%. Analisando os dados por sub-região, continuamos a verificar uma grande pulverização do peso das vendas no estrangeiro, conseguindo contudo perceber que a Bairrada e o Dão evidenciam um maior peso relativo de vendas no estrangeiro, comparativamente com a sub-região das Beiras.

⁵⁰ Dados relativos ao ano de 2010

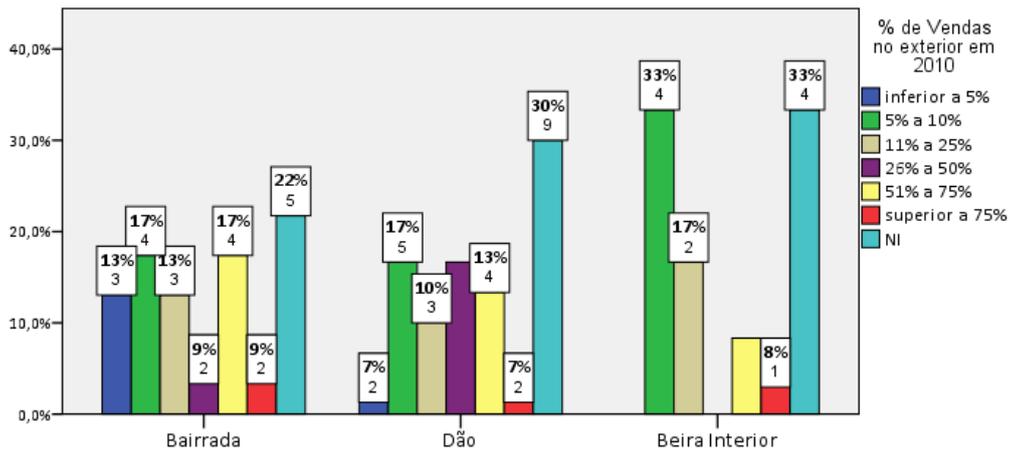


Gráfico 44 - % de Vendas no exterior em 2010, por sub-região estudada (% e em Frequência) | Fonte: elaboração própria.

No que respeita ao nº de países em que operam, vemos na tabela seguinte que há empresas a operar em mais de 50 países (1 das empresas opera em mais de 100 países diferentes), embora a maior parte das empresas opere num número mais reduzido de países: 35,4% opera em 1 a 5 países e 37,7% opera em 6 a 20 países.

Nº de mercados atuais					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 a 5 países	23	35,4	35,4	35,4
	6 a 20 países	18	27,7	27,7	63,1
	21 a 50 países	3	4,6	4,6	67,7
	mais de 50 países	2	3,1	3,1	70,8
	NI	19	29,2	29,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabela 10 - Tabela de frequências do nº de mercados em que as empresas atuam | Fonte: elaboração própria.

Procurando perceber a importância e dinâmica associada aos mercados externos, analisemos os gráficos seguintes que nos identificam os países em que as empresas operam atualmente, e os em que planeiam atuar no futuro, organizados por região do globo e ainda desagregados para o mercado europeu e para o mercado fora da Europa:

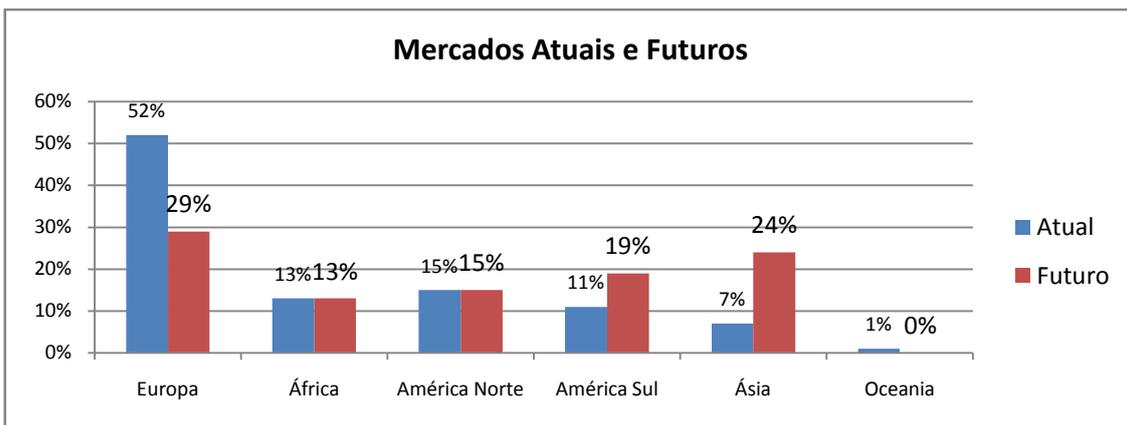


Gráfico 45 - Mercados atuais e futuros, distribuição no mundo (%) | Fonte: elaboração própria.

Atualmente os mercados de destino das empresas estudadas situam-se sobretudo na Europa, que representa 53% dos mercados de destino, seguida da América do Norte (EUA e Canadá) e do Brasil (único país referenciado na América do Sul). África (Angola, Moçambique e Cabo Verde) e Ásia (China, Japão e Índia) são mercados em franco crescimento, mas que ainda representam uma percentagem pouco expressiva das vendas atuais.

No mercado europeu os principais países de destino são a Alemanha (22%) e a Suíça (22%), que representam 44% do mercado de exportações na Europa, seguidos do Reino Unido (10%), da França (7%) e da Bélgica (7%), já com quotas de mercado bastante inferiores.

Nos mercados fora da Europa, os mais significativos atualmente são o Brasil e os EUA, ambos com 23% de quota de mercado, seguidos de Angola (15%), China (12%), Moçambique e Canadá, ambos com 9%.

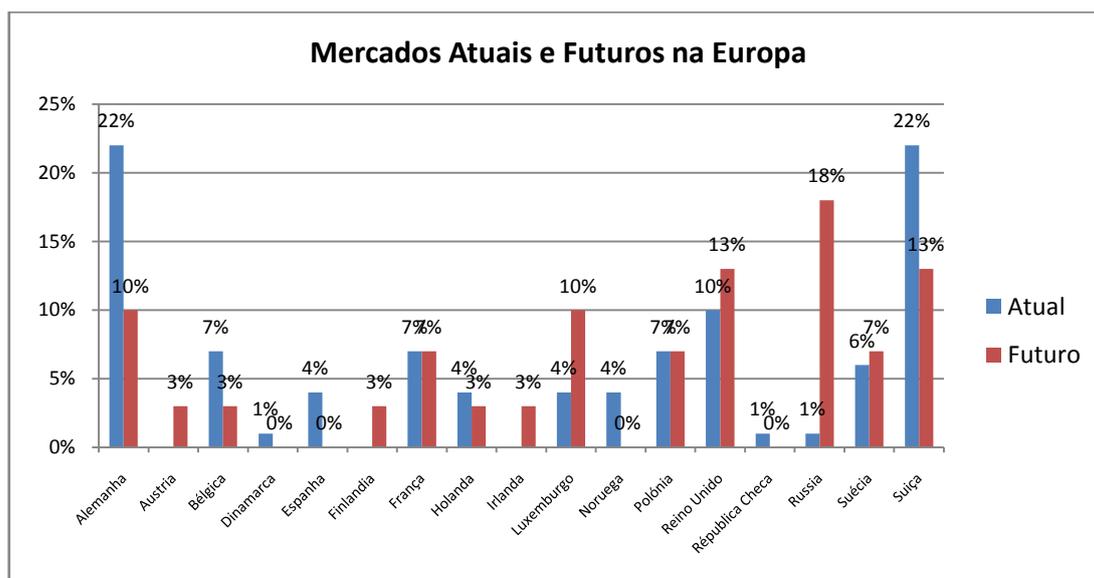


Gráfico 46 - Mercados atuais e futuros, distribuição na Europa (%) | Fonte: elaboração própria.

Analisando as intenções de atuação das empresas num futuro próximo, identificamos mudanças significativas, com a Europa a perder quota de mercado para a Ásia, que passa a representar 24% das intenções de exportação (um crescimento de 17 pontos percentuais) e para o Brasil (19%) com um crescimento de 8 pontos percentuais. A América do Norte e a África mantêm as suas posições relativas, sem alteração da sua quota de mercado.

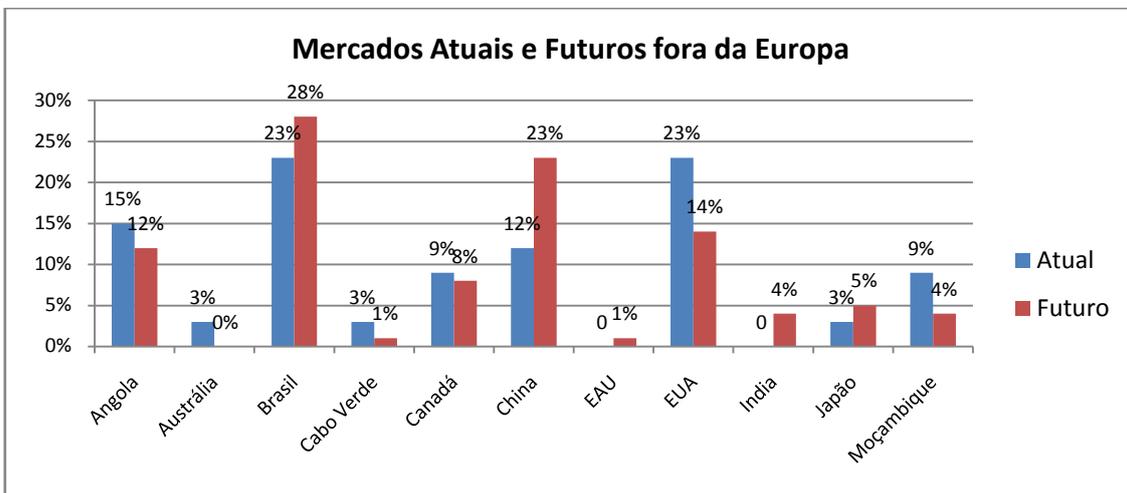


Gráfico 47 - Mercados atuais e futuros, distribuição fora da Europa | Fonte: elaboração própria.

Dentro do mercado europeu verificam-se também mudanças de rumo, com a Alemanha e a Suíça a perderem quota de mercado para alguns novos países importadores como a Rússia (aumento de 18 pontos percentuais), o Luxemburgo e a Suécia, e com o surgimento de novas transações comerciais em países ainda não explorados como a Áustria, a Finlândia e a Irlanda. No mercado fora da Europa as principais alterações verificam-se no crescimento do mercado chinês e brasileiro, no surgimento do mercado Índia e Emirados Árabes Unidos e em pequenos ajustes noutros mercados como o angolano e o norte-americano.

Outro aspeto relevante, nesta temática das decisões sobre os mercados de atuação, prende-se com a análise dos critérios subjacentes à escolha do 1º mercado.

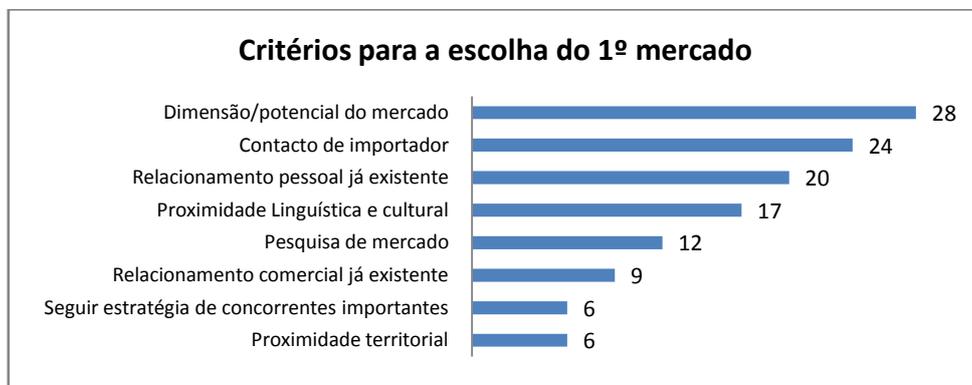


Gráfico 48 - Critérios para a escolha do 1º mercado | Fonte: elaboração própria.

Analisando os critérios escolhidos pelos respondentes, a dimensão do mercado surge como o critério mais relevante para a escolha do 1º mercado, seguida de critérios relacionados com as redes de contactos do empresário e da empresa.

Hierarquizando os dados apurados, os critérios mais relevantes para a escolha dos mercados a operar são: em primeiro lugar, como já referido, o critério associado à dimensão/potencial do mercado, em segundo lugar o contacto de importador, em terceiro lugar o relacionamento pessoal já existente e em quarto lugar a proximidade linguística e cultural.

Estes dados permitem-nos perceber que a escolha dos mercados, contrariamente ao defendido por alguns autores, não assenta em questões de proximidade territorial, linguística e cultural como defendiam o primeiro modelo de Uppsala, de 1977, e a classificação de *Hofstede*, que apontavam no sentido de uma estratégia padronizada de internacionalização, centrada na proximidade psíquica como fator chave nas tomadas de decisão relativas aos mercados externos a empreender.

Podemos antes deduzir que, à semelhança das mudanças que os autores deste modelo lhe introduziram em 2009, *“os ambientes económicos e reguladores mudaram dramaticamente, assim como os comportamentos organizacionais”* (Jan Johanson & Vahlne, 2009 pag. 141), dando aos contatos sociais uma importância central na concretização da internacionalização. A conquista de uma posição e reconhecimento, quer em mercados internacionais quer domésticos, está intrinsecamente relacionada com a construção das relações e interações sociais.

As empresas respondentes identificam como principais barreiras à internacionalização a concorrência nos mercados de destino, seguida da burocracia e aspetos legais nos países de destino, da dificuldade de controlo dos canais de distribuição e ainda da imagem de Portugal. No gráfico seguinte podemos analisar a posição relativa de cada uma das barreiras identificadas pelos respondentes, calculada através da análise da média das respostas dadas para cada barreira:

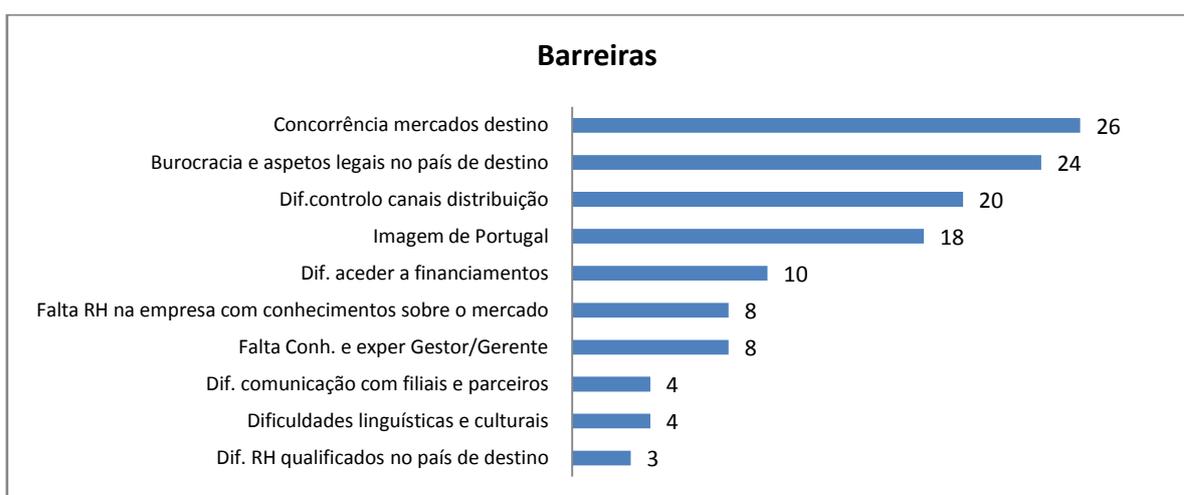


Gráfico 49 - Principais Barreiras à internacionalização (nº de referências) | Fonte: elaboração própria.

Morgan & Katsikeas (1997) identificaram 4 tipologias de barreiras à internacionalização, barreiras estratégicas, barreiras operacionais, barreiras de informação e barreiras processuais. Os dados vão ao encontro desta abordagem, identificando barreiras enquadradas nestas 4 categorias.

A concorrência nos mercados de destino e a burocracia e aspetos legais nos países de destino são vistas como barreiras estratégicas, na medida em que condicionam o planeamento e a ação estratégica, podendo inviabilizar o sucesso da internacionalização.

A dificuldade de controlo nos canais de distribuição é claramente uma barreira processual, criando obstáculos à dinâmica da atividade de exportação baseada nas interações entre a empresa e os parceiros envolvidos, nomeadamente com os diversos canais de distribuição.

A falta de conhecimentos e experiência do gestor/gerente, a dificuldade de comunicação com as filiais e os parceiros e a dificuldade em encontrar recursos humanos qualificados no país de destino, enquadram-se nas barreiras de informação, sendo pré-requisitos fundamentais para o processo de aprendizagem organizacional.

No que respeita à imagem de Portugal, parece-nos uma barreira relacionada com o contexto económico atual e com as dificuldades estruturais que o país enfrenta, contrariando a tendência verificada na indústria dos vinhos.

Portugal goza de um estatuto de notoriedade neste setor com séculos de história e com uma qualidade única que é reconhecida mundialmente pela sua excelência. Neste caso, a imagem de Portugal e do seu contexto económico-social e político parecem começar a afetar negativamente os negócios deste subsector. Segundo Miralles, Moretto & Schmitt (2008) é dada uma enorme relevância à gestão das marcas de vinho, destacando-as da marca *Portugal*, numa perspetiva em que a gestão individualizada da marca constitui uma vantagem competitiva para o produto e para o país de um modo geral, particularmente num ambiente em que as externalidades positivas são estimuladas para a melhoria do desempenho empresarial.

Da análise fatorial realizada e recorrendo ao método das componentes principais, o qual consiste em determinar os valores e vetores próprios da matriz, identificamos as seguintes componentes principais, na variável *Barreiras*:

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
Falta Conh. e Exper Gestor/Gerente	-,026	-,137	,018	,840
Dificuldades linguísticas e culturais	,122	-,215	,769	-,129
Falta RH na empresa com conhecimentos sobre o mercado	-,039	,269	,747	,052
Dif. RH qualificados no país de destino	-,001	,066	-,087	,754
Dif. Aceder a financiamentos	-,120	,625	,422	-,087

Dif. comunicação com filiais e parceiros	,047	,790	-,109	-,023
Concorrência mercados destino	,795	-,353	,141	,034
Dif. Controlo canais distribuição	,717	,236	-,148	-,129
Imagem de Portugal	,460	-,173	-,030	,326
Burocracia e aspetos legais no país de destino	,546	,382	,262	-,096

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Componente	Variáveis	Rotation Sums of Squared Loadings % Cumulative	Alpha de Cronbach			
1 Adaptação	Concorrência mercados destino	16,9%	Reliability Statistics			
	Dif. Controlo canais distribuição		Cronbach's Alpha	N of Items		
	Imagem de Portugal					
	Burocracia e aspetos legais no país de destino				0,717	5
	Dif. Aceder a financiamentos				Reliability Statistics	
Dif. Comunicação com filiais e parceiros	32,2%	Cronbach's Alpha			N of Items	
2 Recursos			0,784	3		
	Dificuldades linguísticas e culturais	46,6%	Reliability Statistics			
	Falta RH na empresa com conhecimentos sobre o mercado		Cronbach's Alpha	N of Items		
	0,812				3	
Falta Conh. e Exper Gestor/Gerente	Reliability Statistics					
4 Controlo	Dif. RH qualificados no país de destino	60,9%	Cronbach's Alpha	N of Items		
			0,834	3		

Tabela 11 - Componentes principais identificadas na Análise Fatorial para as Barreiras | Fonte: elaboração própria.

Esta análise fatorial permite-nos agrupar as barreiras identificadas em 4 componentes principais: adaptação, recursos, conhecimento e controlo. Estes dados parecem ir ao encontro do defendido por Calori et al. (2000), ao identificar quatro dimensões nos processos de internacionalização: a capacidade para explorar novos mercados, através da expansão ou reestruturação dos negócios (1. Adaptação), a capacidade para desenvolver novas combinações de recursos (2. Recursos), a segmentação do mercado (3. Conhecimento) e o nível de coordenação além-fronteiras (4. Controlo).

Da análise destes dados, podemos expressar que as barreiras que são identificadas de forma comum pela globalidade da amostra analisada são as barreiras relacionadas com os mercados e com os recursos necessários para operar nesses mercados, o que nos permite validar a

hipótese *H5: As principais barreiras no processo de internacionalização relacionam-se com a falta de conhecimentos sobre os mercados externos e com a falta de recursos.*

Se o conhecimento ocupa um lugar central nas atividades empresariais, percebemos facilmente que as empresas necessitam de desenvolver mecanismos contínuos de geração de conhecimento ou de reaplicação do conhecimento existente. No sentido de conhecer melhor o tipo de cooperação institucional das empresas analisadas, foi perguntado com que tipos de instituições desenvolvem uma cooperação habitual. Os dados revelam que a cooperação mais comum é desenvolvida com os clientes, seguidos dos distribuidores, de outras empresas, de associações e cooperativas e, por último, de centros de investigação e universidades.



Gráfico 50 - Instituições de cooperação (nº de referências) | Fonte: elaboração própria.

A globalização dos negócios e o reconhecimento da importância da retenção e do estabelecimento de relações sustentáveis com os clientes, têm conduzido a novas abordagens nos processos de cooperação, integrando o cliente na cadeia de valor da empresa.

Assistimos a uma mudança de paradigma na relação com o cliente, sendo essencial o estabelecimento de projetos integrados e geradores de relações interativas (Grönroos, 1994).

Os dados do nosso estudo evidenciam já esta abordagem orientada para o cliente, identificando-o como ator principal das estratégias de cooperação.

No estudo realizado, e procurando aferir a importância da inserção em redes para o sucesso das atividades de internacionalização, procurámos perceber o que as empresas pensam desta variável.

O gráfico seguinte apresenta-nos a média de cada uma das respostas dadas às questões colocadas, identificando a inserção em redes de parceiros como uma importante fonte de informação, como um facilitador no que respeita à adoção de estratégias que aceleram a entrada em novos mercados, atuando como potenciadoras do desenvolvimento de melhores estratégias de marketing internacional.



Gráfico 51 - Vantagens da inserção em redes | Fonte: elaboração própria.

As redes são ainda vistas pelos respondentes como favorecendo o desenvolvimento de inovação, nos processos de produção e nos processos de venda e distribuição. Relativamente ao item importância dos contactos informais relativamente aos formais, verifica-se uma tendência para valorizar os contactos formais, dado que a média deste item é a mais baixa, com 3,17 numa escala de 5 pontos. Ainda que os dados não nos permitam tirar conclusões muito claras, pensamos que a informação vai ao encontro do defendido por Johansson & Vahlne (1990) na revisão do seu modelo, defendendo que a internacionalização se desenvolve no seio de redes relacionais, caracterizadas pelo fomento dos níveis de conhecimento, confiança e compromisso entre as partes envolvidas. Os dados vão ainda ao encontro da perspectiva de J. Johanson & Mattsson (1988), que no seu modelo das redes sugerem que as empresas não devem ser analisadas como um ator independente, mas sim como parte de uma rede, na qual a empresa e os seus parceiros reconhecem e procuram oportunidades comuns.

Dos processos de aprendizagem realizados com a internacionalização, são as questões ligadas à identificação de novos compradores estrangeiros, à entrada em novos mercados, à identificação de novos parceiros como distribuidores e fornecedores, e à determinação das necessidades dos clientes e tendências que são referidas como mais importantes pelas empresas respondentes.

No gráfico seguinte podemos analisar a hierarquia de importância atribuída aos fatores de aprendizagem propostos:

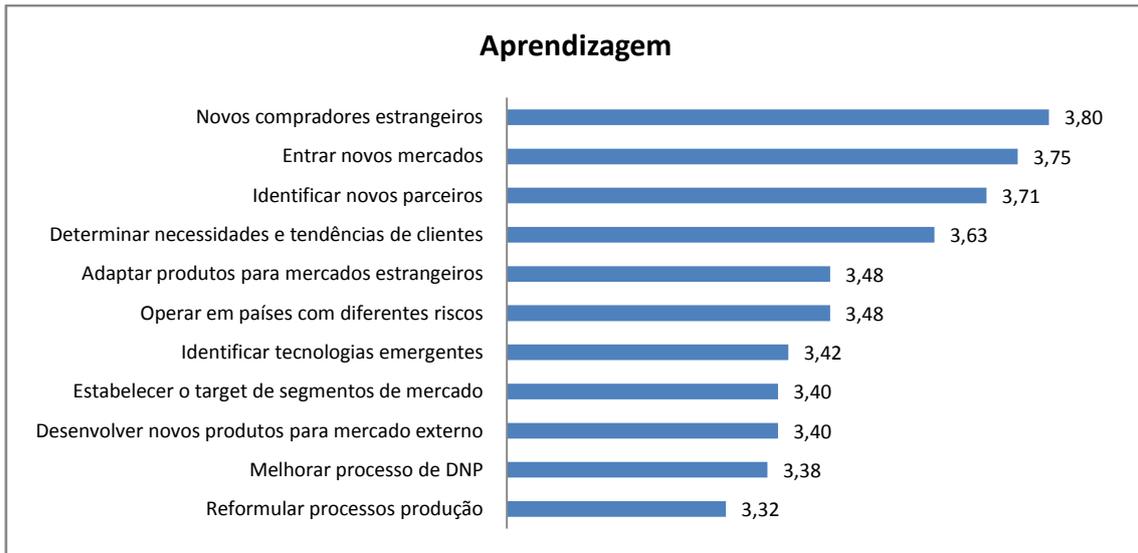


Gráfico 52 - Aprendizagem com a internacionalização | Fonte: elaboração própria.

Da análise fatorial realizada e recorrendo ao método das componentes principais, o qual consiste em determinar os valores e vetores próprios da matriz, identificamos as seguintes componentes principais, na variável *Aprendizagem*:

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
Novos compradores estrangeiros	,293	,868	,225
Operar em países com diferentes riscos	,078	,422	,676
Entrar novos mercados	,248	,840	,331
Identificar novos parceiros	,218	,847	,253
Desenvolver novos produtos para mercado externo	,765	,029	,508
Melhorar processo de DNP	,704	,023	,569
Reformular processos produção	,211	,247	,852
Identificar tecnologias emergentes	,318	,300	,773
Adaptar produtos para mercados estrangeiros	,820	,291	,272
Estabelecer o target de segmentos de mercado	,754	,325	,100
Determinar necessidades e tendências de clientes	,814	,412	,025

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Componente	Variáveis	Rotation Sums of Squared Loadings % Cumulative	Alpha de Cronbach	
1 Inovação e DNP	Desenvolver novos produtos para mercado externo	30,3%	Reliability Statistics	
	Melhorar processo de DNP		Cronbach's Alpha	N of Items
	Adaptar produtos para mercados estrangeiros			
	Estabelecer o target de segmentos de mercado			
	Determinar necessidades e tendências de clientes		0,939	6
2 Novos Parceiros	Novos compradores estrangeiros	56,3%	Reliability Statistics	
	Entrar novos mercados		Cronbach's Alpha	N of Items
	Identificar novos parceiros			
	Operar em países com diferentes riscos		0,966	3
3 Novos Processos e Tecnologias	Reformular processos produção	80,6%	Reliability Statistics	
	Identificar tecnologias emergentes		Cronbach's Alpha	N of Items
			0,924	3

Tabela 12 - Componentes principais identificadas na Análise Fatorial para a Aprendizagem | Fonte: elaboração própria.

Considerando que a hipótese de partida colocada neste domínio era *H6: A internacionalização influencia a aprendizagem organizacional, ajudando as empresas a desenvolver novas competências para operar em mercados externos*, consideramos que os dados nos permitem validar a hipótese colocada.

Becker & Egger e Cassiman & Martinez-Ros (2009; 2007), defendem que a inovação, em especial a inovação em produtos, parece ser um fator associado à exportação. Do mesmo modo, Cassiman & Golovko (2010) defendem que a inovação em produtos pode afetar as decisões de internacionalização, tanto através de incrementos de produtividade como pela rentabilização do investimento efetuado no desenho dos novos produtos.

Os dados recolhidos parecem apontar nesta linha, dando um papel de relevo à inovação nas suas diferentes dimensões: Inovação em produtos e inovação em processos e tecnologias.

Salomon & Shaver (2005) defendem precisamente esta perspetiva, a que chamam *aprendizagem através da exportação*, através da qual os exportadores aprendem com os seus contactos no exterior, adotando novas tecnologias de produção que lhes permitem melhorar a sua produtividade e o seu desempenho.

As questões finais destinavam-se a identificar a função dos respondentes e o seu grau de proximidade relativamente à atividade de internacionalização da empresa. Relativamente à função, verificámos que 65% dos respondentes exerce funções ligadas à gestão da empresa, 22% opera em áreas de suporte, tais como área financeira, comercial ou de logística e 14% tem funções na área vinícola, como enólogos e/ou diretores de produção.

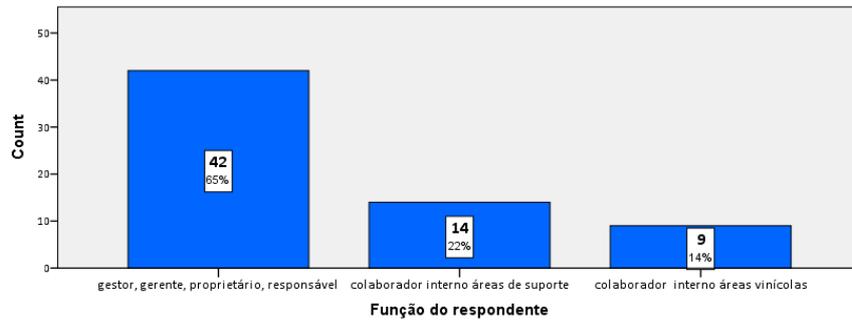


Gráfico 53 - Função do respondente (% e em Frequência) | Fonte: elaboração própria.

No que respeita ao grau de proximidade, verifica-se que 34% diz ter um grau de proximidade muito elevado, 25% elevado e 28% médio.

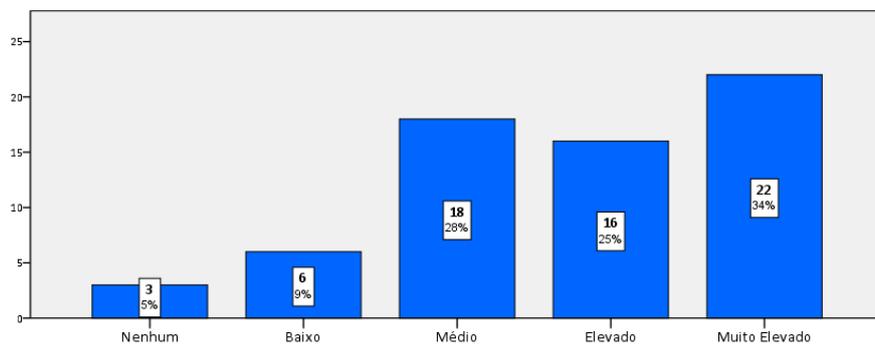


Gráfico 54 - Grau de proximidade com a internacionalização (% e em Frequência) | Fonte: elaboração própria.

Cruzando estas duas variáveis, verifica-se que é no grupo de respondentes ligados à gestão da empresa que o grau de proximidade com as atividades de internacionalização é mais elevado.

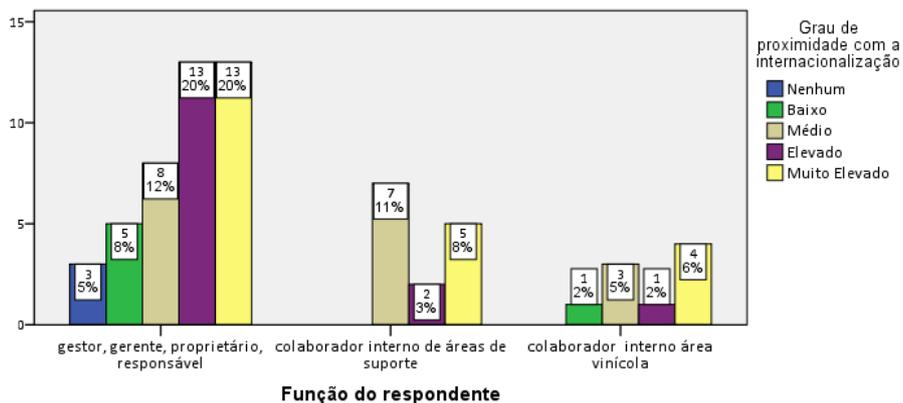


Gráfico 55 - Função do respondente vs Grau de proximidade com a internacionalização (% e em Frequência) | Fonte: elaboração própria.

Esta questão pode introduzir algum enviesamento nos dados, uma vez que um elevado grau de proximidade com os domínios das questões pode introduzir um lado subjetivo, podendo ser dadas respostas com base em opiniões e não em factos.

Relativamente ao modelo apresentado e às hipóteses formuladas verificamos que podemos validar as 6 hipóteses formuladas:

Hipótese	Validar /Rejeitar
H1: O tipo de empresa tem impacto na internacionalização	Validar
H2: A liderança e Gestão influenciam a internacionalização	Validar
H3: Motivações: Acesso a novos mercados e Cooperação	Validar
H4: Modo de internacionalização: Exportação	Validar
H5: Barreiras: Falta de conhecimentos de mercados e Falta de recursos	Validar
H6: Internacionalização: Gera aprendizagem organizacional	Validar

Tabela 13- Tabela de validação das hipóteses de estudo

O modelo proposto parece assim integrar as componentes principais dos processos de internacionalização, assumindo-se como um bom ponto de partida para estudos mais aprofundados sobre cada uma das suas componentes.

Considerando que não integrámos na proposta de modelo a importância das redes de parceiros e que, pela análise dos dados, se tornou evidente a importância que elas assumem no processo de internacionalização, propomos que seja adicionada esta componente ao modelo, posicionando-a como um contributo unificador das várias restantes componentes já introduzidas.

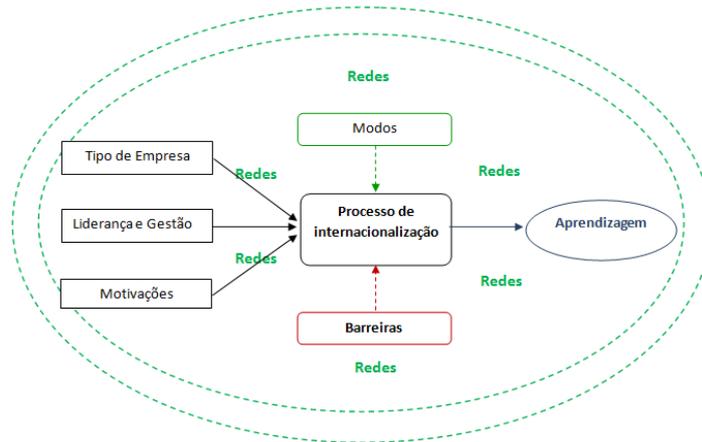


Figura 12 - Modelo conceptual revisto e melhorado | Fonte: elaboração própria

Nesta revisão do modelo conceptual, alertamos para que estas relações, diretas e indiretas, que nos permitem conceptualizar e relacionar a importância dos domínios-chave identificados, carecem de uma revalidação com dados mais expressivos.

Vários estudos empíricos demonstraram que as redes sociais são vitais na identificação de novas oportunidades e acesso a mercados externos (Chrysostome & Rosson, 2004), assumindo ainda um papel predominante no desenvolvimento de mecanismos que potenciam conhecimento internacional e vantagem competitiva.

À semelhança de Zou et al. (2007), vemos as redes como estruturas informais de relações pessoais, delimitadas por espaços geográficos, sociais e institucionais, funcionando como suporte aglutinador nas diversas etapas do processo e, sobretudo de acordo com os dados do estudo realizado, como fonte de informação privilegiada.

9.3 Discussão, Limitações e Investigações Futuras

9.3.1 Discussão

Tendo em conta a análise e interpretação dos dados efetuada no capítulo anterior, procuraremos agora resumir os principais resultados, analisando-os à luz das principais conclusões retiradas da revisão da literatura efetuada. Em muitas situações veremos um alinhamento entre os dados recolhidos e as perspetivas de alguns dos autores estudados, o que nos permite atribuir uma relativa consistência ao estudo efetuado.

As empresas estudadas, 35% da Bairrada, 46% do Dão e 19% da Beira Interior, são maioritariamente de pequena dimensão, constituídas por equipas com menos de 10 trabalhadores.

Ainda que muitas tenham sido criadas na década de 90, é a partir de 2006 que assistimos a um visível crescimento no número de empresas, sobretudo nas sub-regiões do Dão e da Beira Interior.

Predominam as sociedades limitadas, embora com números significativos de empresas em nome individual e sociedades anónimas, sendo numa larga percentagem (86%) empresas familiares.

Globalmente, 72% estão internacionalizadas, sendo a Bairrada (78%) a sub-região que evidencia uma maior percentagem de empresas internacionalizadas, seguida do Dão (70%) e por último da Beira interior (67%). Todas as empresas não internacionalizadas têm menos de 10 trabalhadores, sendo também maioritariamente familiares.

Na sua generalidade têm 1, 2 ou 3 membros da família a trabalhar na empresa, embora existam algumas com 9 membros da família nessa situação (apenas 4%), verificando-se a presença de uma ou duas gerações na empresa. Apenas em 8% dos casos coexistem 3 gerações.

Apenas uma pequena percentagem do capital é detido por acionistas não familiares, o que vai ao encontro da perspetiva de Miller et al. (2007), que nos apresenta a empresa familiar como aquela em que múltiplos membros da mesma família estão envolvidos como acionistas maioritários ou gestores, tanto na atualidade, como ao longo do tempo.

Considerando que esta perspetiva permite integrar um conjunto de variáveis, nomeadamente as variáveis de propriedade, dos papéis na gestão e do controlo de votos, procurámos identificar as áreas principais na agregação de um conjunto das variáveis estudadas.

Da agregação de um conjunto de variáveis relativas às características das empresas na variável tipologia, identificámos três áreas principais nas empresas estudadas: pessoas, capital e origem.

Ao estudarmos as empresas no sentido de perceber as suas limitações e as suas potencialidades, é fundamental perceber a dinâmica destas 3 variáveis, procurando caracterizar as pessoas que as constituem, desde os responsáveis até aos colaboradores, definir a estrutura de capitais e ainda a origem da empresa, nomeadamente no que respeita à sua localização e data de constituição. Estas variáveis permitir-nos-ão, por comparação com as propriedades da indústria em que as empresas se inserem, perceber o potencial competitivo das mesmas, apontando pistas que poderão ajudar a posicioná-las de forma mais eficiente face aos objetivos que definirem.

Os gestores são maioritariamente masculinos, apesar de existir um número já representativo de mulheres (N=13; 20%). Num setor tradicionalmente masculino, verifica-se a afirmação crescente das mulheres, principalmente nas funções ligadas à produção vinícola.

Na generalidade das empresas o gestor/gerente é membro da família proprietária, verificando-se nestes casos uma maior percentagem de empresas internacionalizadas, o que indicia que a gestão familiar não condiciona negativamente as decisões de internacionalização.

A média de idades dos gestores/gerentes é de 51 anos verificando-se que os grupos etários mais representativos são os dos 36 aos 45 e dos 46 aos 55 anos.

A antiguidade apresenta uma média de 12,5 anos identificando-se uma significativa percentagem de gestores em funções há mais de 10 anos, o que evidencia uma reduzida mobilidade e uma baixa renovação da gestão. As empresas internacionalizadas são as que têm gestores mais novos. Parece assim que a idade dos gestores afeta a sua atitude perante o risco, verificando-se que gestores mais novos evidenciam maior tendência para seguir estratégias de maior risco, enquanto gestores mais velhos tendem a ser mais conservadores (Hambrick & Mason, 1984; Barker & Mueller, 2002 cit em H.-L. Chen et al., 2008).

No que respeita aos níveis de formação, verifica-se que a larga maioria dos gestores tem habilitações superiores, licenciaturas ou mesmo pós-graduações e mestrados, existindo uma pequena percentagem de gestores com o ensino básico (6%).

Praticamente todos os gestores são portugueses, e na sua maioria nunca trabalharam noutras empresas (74%).

A maior parte dos gestores tem participação no capital das empresas onde trabalham, verificando-se que, desses, metade detém mais de 50% e a outra metade menos de 50%. As empresas em que os gestores não têm participação no capital evidenciam uma maior percentagem de internacionalização, podendo identificar-se uma tendência no sentido de que uma maior participação no capital diminui a percentagem de internacionalização, tal como sugerido por Hambrick and Mason (cit em H.-L. Chen et al., 2008) ao defenderem que o envolvimento dos gestores no capital da empresa afeta as suas escolhas estratégicas.

Os gestores das empresas estudadas evidenciam um perfil mais transformacional do que transacional. O perfil transformacional é associado a 57% dos casos e o perfil mais transacional apenas a cerca de 17%. As competências de liderança dos gestores têm sido identificadas por muitos autores como um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento de novação organizacional, sobretudo as competências enquadradas na designada liderança transformacional (D. Jung et al., 2008).

Os resultados apurados relativos ao gestores/gerentes vão ao encontro das conclusões de Chen, Hsu & Huang (2008), que defendem que, nas pequenas e médias empresas, os gestores têm muita influência nas decisões corporativas, por isso as suas características e competências estão diretamente relacionadas com as opções estratégias da empresa. Estes autores defendem ainda que o perfil e características da liderança, bem como a idade, formação, tempo de permanência na organização e grau de participação na estrutura de capitais, têm influência direta nas tomadas de decisão, afetando a orientação para a internacionalização Chen, Hsu et al. (2010).

A Bairrada é a região com as empresas mais antigas, com uma empresa que iniciou as vendas no exterior em 1884. O período de 2000 a 2010 é aquele em que um número mais expressivo de empresas iniciou as suas vendas em mercados externos (25%).

Apesar da escassez de meios financeiros, humanos e de recursos tangíveis que caracterizam a generalidade das PME's, as *Born Global* têm uma atividade internacional expressiva. Conforme evidenciado por Oviatt & McDougall (1994), as *Born Global* são empresas que desde a sua criação desenvolvem vantagens competitivas a partir da utilização de recursos e das vendas em diversos países. No presente estudo, dezasseis empresas são consideradas *Born Global*, representando 25% das empresas totais e 34% das empresas internacionalizadas. As *Born*

Global são as que evidenciam maiores percentagens de vendas no exterior face às vendas globais (com dados relativos ao ano 2010).

Dos fatores que motivaram as empresas a vender em mercados externos, destacam-se o acesso a novos mercados, a cultura, visão e experiência individual do empresário, a melhoria e/ou otimização do grupo empresarial e as dificuldades de venda no mercado nacional. Procurando agregar estes fatores relativos às motivações para a venda em mercados no exterior, identificámos três áreas principais: visão global, mercados e parceiros.

Estas áreas parecem ser o motor das decisões de internacionalização, criando um triângulo virtuoso de ação externa. As competências/conhecimentos individuais dos gestores, aliadas às condições e condicionantes dos mercados e às oportunidades criadas pelos parceiros, sejam eles clientes, fornecedores ou concorrentes, são o suporte necessário ao desenvolvimento das atividades de internacionalização. Autores como Brock & Yaffe (2008), defendem esta linha de pensamento, ao exprimir que a internacionalização implica o estabelecimento de um conjunto de competências dinâmicas, que incluem a capacidade para estruturar novas unidades no exterior, contratar e reter equipas adequadas e aprender, através de novas fontes de informação, sobre clientes, concorrentes, custos e tecnologias. Em consonância, Andersson (2004) identificou um conjunto de fatores que estimulam as empresas para a internacionalização, destacando as características do mercado, o rápido crescimento e difusão da tecnologia, o desenvolvimento de instituições que apoiam o comércio internacional, a pressão dos consumidores e o aumento da concorrência global. Para Ferreira et al. (2011), as motivações principais são a aprendizagem em mercados mais sofisticados, as economias de escala e de localização e a reação à concorrência e efeito de experiência. Weerawardena, Mort, Liesch & Knight (2007), destaca a importância do aumento das vendas, a aquisição de recursos e a diminuição de riscos, e Lu & Beamish (2006) acrescentam ainda o seguimento de clientes e o aumento do ciclo de vida dos produtos. Percebemos claramente que os dados do nosso estudo estão alinhados com as conclusões destes autores, centrando do dito triângulo virtuoso de conhecimentos, mercados e parceiros as motivações para a internacionalização.

Fazendo uma análise dos dados identificados na nossa amostra, verificamos um significativo alinhamento com as características da indústria de vinhos, que segundo Castaldi et al. (2005) são empresas familiares com equipas de gestão frequentemente associadas à família proprietária, geridas por regras rígidas e com uma ação mais local.

O principal modo de entrada é a exportação direta, seguida da exportação indireta, que juntas totalizam 96% dos modos iniciais de entrada em mercados externos, verificando-se ainda a existência de 2 filiais/sucursais no estrangeiro.

Os resultados vão ao encontro do defendido por Moreira (2007), para quem o processo de internacionalização no setor dos vinhos é composto por operações de exportação, seguido da abertura de escritórios de representação e/ou aquisição de empresas de distribuição nos mercados-alvo. A escolha do tipo de exportação, direta ou indireta, em linha com o modelo apresentado por Khemakhem (2010) é definido em função das características do produto, do mercado e da empresa. Westhead, Wright, & Ucbasaran (2002) identificam duas tipologias principais de modos de entrada em mercados externos, sem investimento de capital no exterior e com investimento de capital no exterior, verificando-se que o nosso estudo aponta claramente no sentido de opções pela primeira tipologia de modos de entrada.

A situação atual mantém-se semelhante, com a existência de apenas 1 empresa que refere a constituição de uma aliança estratégica, ou JVT, ou investimento partilhado.

As percentagens de vendas em mercados externos face às vendas globais são muito diversificadas, situando-se maioritariamente em intervalos abaixo dos 50%.

Analisando agora os resultados relativos à operação em mercados externos, verifica-se que 73% das empresas operam em menos de 20 países, encontrando-se na amostra estudada empresas que operam em mais de 100 países, mas que não são representativas da globalidade das empresas.

A maioria das vendas atuais são efetuadas para mercados dentro da Europa, com destaque para a Alemanha e Suíça, que representam 44% da quota de mercado. Dos mercados fora da Europa os mais importantes são os EUA, Brasil, Angola, China, Moçambique e Canadá.

No futuro, as intenções de vendas no exterior evidenciam mudanças significativas, com os mercados europeus a perderem quotas de mercado para os novos mercados asiáticos, com especial destaque para o mercado chinês, fora da Europa e para a Rússia dentro da Europa.

Tendo por referência os dados do IVV (IVV, 2011), verifica-se um alinhamento com os principais mercados de destino dos vinhos portugueses, nomeadamente no que respeita aos mercados alemão, dos EUA e de Angola. Numa ótica de crescimento e considerando ainda os dados do IVV (IVV, 2012b), surge a China, a França, Angola, Alemanha e Brasil, como mercados em expansão, o que confirma na globalidade os dados do nosso estudo. O único país que no cômputo nacional evidencia crescimento, mantendo uma certa estagnação nas regiões estudadas, é a França.

Nos mercados asiáticos em emergência, será necessário tomar em consideração um conjunto de variáveis, tais como a falta de conhecimento sobre o produto, a distância cultural e de relações entre produtores portugueses e distribuidores locais, verificando-se ainda, em países como a Índia, um conjunto forte de restrições, das quais se destacam as taxas aplicadas aos preços de exportação e as restrições ao consumo. Já no mercado brasileiro, mais aberto e próximo culturalmente, existem ainda obrigações legais que obrigam à obtenção de licenças especiais para exportação (AICEP, 2011).

Os critérios referenciados como mais significativos para a escolha do 1º mercado foram: a dimensão/potencial do mercado, o contacto de importador, o relacionamento pessoal já existente e a proximidade linguística e cultural.

Estes resultados remetem-nos para o modelo das redes de Johanson & Mattsson (1988), que veio dar uma centralidade ao desenvolvimento de relações com os clientes, os fornecedores e outros parceiros de negócio, incorporando um conjunto diversificado de influências na tomada de decisão relativa às atividades de internacionalização.

Através da observação dos dados, identificámos como principais barreiras à internacionalização, a concorrência nos mercados de destino, seguida da burocracia e aspetos legais nos países de destino, da dificuldade de controlo dos canais de distribuição e ainda da imagem de Portugal. As quatro áreas principais identificadas a partir da análise fatorial efetuada são: adaptação, recursos, conhecimento e controlo, o que está em linha com o

destaque dado por Morgan & Katsikeas (1997) às barreiras estratégicas, operacionais, de informação e processuais.

Os dados revelam o destaque que é dado à cooperação com os clientes, seguida da cooperação com distribuidores, outras empresas, com associações e cooperativas e, por último, com centros de investigação e universidades. Estas conclusões vão ao encontro de estudos mais recentes que defendem a cooperação com a concorrência, designada por Johannessen & Olsen (2010) como *coopetição*, assente em novas formas de partilha do conhecimento e de geração de inovação aberta através da cooperação multilateral com todos os *stakeholders*.

No que respeita à inserção em redes, os dados destacam o seu papel como fontes de informação e como um facilitador privilegiado na adoção de estratégias que aceleram a entrada em novos mercados, nomeadamente ao nível do marketing internacional.

As componentes principais identificadas na variável aprendizagem, remetem-nos para o destaque dado por Salomon & Shaver (2005) à importância da aprendizagem através das atividades de exportação, enfatizando a aprendizagem conseguida através dos contactos no exterior e da adoção de novas tecnologias de produção para a melhoria de produtividade.

A relevância da cooperação e aprendizagem interempresas ao longo do processo de internacionalização tem sido sublinhada em vários estudos. A criação de conhecimento é um resultado dos processos de internacionalização e da integração nas redes empresariais (Jan Johanson & Vahlne, 2009). O conhecimento não surge apenas das atividades da empresa, mas também das atividades dos seus parceiros de negócio, desenvolvendo-se dessa forma um processo de criação de conhecimento em rede.

Em suma, podemos dizer que as empresas estudadas:

- ✓ Evidenciam as características tradicionais da indústria vinícola
- ✓ São maioritariamente familiares
- ✓ Os seus gestores pertencentes à família proprietária
- ✓ Estão internacionalizadas através de atividades de exportação
- ✓ Operam em mercados de proximidade cultural e linguística
- ✓ Procuram novos mercados emergentes, sobretudo pela sua dimensão e potencial
- ✓ Valorizam a cooperação e a inserção em redes
- ✓ Revelam aprendizagens objetivas com os processos de internacionalização

Numa visão global, e procurando integrar os principais resultados obtidos, podemos destacar o papel das estruturas organizacionais e funcionais das empresas, o papel dos seus líderes e a necessidade evidente e reconhecida do trabalho em rede com todos os parceiros de negócio.

9.3.2 Limitações

Com o presente trabalho desenvolvido em duas áreas principais - a revisão da literatura e a realização do estudo exploratório - conseguimos atingir os objetivos propostos.

Apesar dos resultados principais terem sido alcançados, identificámos algumas limitações que, em certa medida, condicionaram a qualidade dos resultados.

Tendo em consideração a revisão da literatura, as principais limitações centraram-se na falta de estudos de referência sobre a internacionalização em Portugal e na dificuldade em encontrar estudos sobre as regiões estudadas.

Os muitos trabalhos que analisámos foram desenvolvidos muito mais numa perspetiva do marketing do que na perspetiva da estruturação do negócio e das atividades de internacionalização. São identificadas linhas de ação para a atividade internacional, mas não para a estruturação do negócio visando o sucesso e a sustentabilidade de médio e longo prazo.

No que respeita ao estudo exploratório, e ainda que tenhamos conseguido um conjunto significativo de dados e de resultados, identificámos um conjunto de limitações a equacionar em estudos futuros:

1. Definição e estruturação das perguntas do questionário e das escalas utilizadas. A forma como algumas questões foram colocadas dificultou a análise de resultados. Pensamos que em estudos futuros devem ser realizado um pré-teste mais alargado, por forma a identificar e avaliar um conjunto mais alargado de dados que permitam uma validação das perguntas e das escalas.
2. Número de respostas. Apesar de termos conseguido uma taxa média de respostas de 40%, dada a tipologia de estudo e o número de elementos da população, seria necessário conseguir um maior número de respostas, que nos permitissem validar, com maior segurança, algumas das conclusões-chave identificadas.
3. Conhecimentos sobre as ferramentas de tratamento estatístico de dados. Será necessário aprofundar os conhecimentos sobre o SPSS e sobretudo sobre a interpretação de dados, para poder definir as perguntas do questionário e analisar/avaliar com mais detalhe as respostas e as conclusões a tirar.

9.3.3 Investigações Futuras

Procurando colmatar as limitações encontradas na realização do trabalho e complementar o estudo com novos dados e informações, consideramos essencial alargar o estudo a outras regiões, se possível a todo o país, desenvolvendo uma recolha alargada e aprofundada de dados sobre a internacionalização que nos permita, a partir dos resultados alcançados com este estudo, conhecer as dinâmicas da internacionalização do setor.

Uma importante linha de trabalho futuro passa por proceder à comparação e ao cruzamento de dados com outros estudos, realizados noutros países do velho mundo, no sentido de avaliar as estratégias que tem sido definidas e redefinir linhas de ação para os próximos anos.

Complementarmente deve ser dada especial atenção à realização de estudos complementares nas regiões e no país, nomeadamente sobre o enoturismo e sobre o turismo de saúde e bem-estar, procurando identificar as oportunidades e as ligações entre estas áreas e o sucesso das empresas da região, nomeadamente através da exportação para os países de origem dos turistas destes subsectores que visitam a região.

Desenvolver estudos sobre a segmentação de mercado, procurando identificar linhas de atuação para a promoção e marketing, e *inputs* para o desenvolvimento de novos processos de produção e sobretudo de novos produtos que vão ao encontro das tendências e necessidades dos consumidores.

Outro domínio que seria da maior importância aprofundar é a liderança e gestão, procurando identificar outras características que ajudem a conhecer os gestores e o tipo de liderança, bem como o seu impacto nas decisões de internacionalização no setor vinícola.

Obter dados mais detalhados sobre as redes de parceiros das empresas das regiões estudadas, conhecendo com mais detalhe as ligações a cooperativas, associações de produtores, redes de distribuição, etc., bem como fazer uma análise comparativa mais detalhada com outras sub-regiões, procurando pontos comuns e pontos divergentes nas suas estratégias de internacionalização, é igualmente uma área de especial relevo para o diagnóstico dos temas centrais da internacionalização.

10. Conclusões

Atualmente a internacionalização é um conceito cada vez mais abrangente e complexo exigindo integração em redes de acordos interempresariais, edificados com suporte na cooperação entre os países. Assim, a seleção de parceiros e de modelos contratuais passaram a ser um aspeto chave na estratégia internacional da empresa, onde a supressão das fronteiras económicas nacionais abre outras potencialidades, e a cooperação passa ser o fator-chave de sucesso nos circuitos de internacionalização. Nesta visão abrangente da internacionalização no contexto atual e de quais as estratégias a seguir, inclui-se a necessidade de inovação constante e de gestão do conhecimento.

As novas tecnologias de suporte à gestão do conhecimento são pois um instrumento fundamental, podendo mesmo afirmar-se que, sem este suporte, as empresas dificilmente conseguirão vencer as barreiras criadas por esta complexidade global.

A aprendizagem assume pois, na nossa ótica, uma centralidade em todos os processos desenvolvidos nas empresas e em especial nos processos de internacionalização. Aprender continuamente, criando mecanismos de gestão do conhecimento e da inovação, será o caminho para a sustentabilidade competitiva que as empresas têm que enfrentar.

Os líderes das empresas terão um papel central nesta estratégia, na medida em que dependerá da sua ação o desenvolvimento desta atitude aprendente. As forças da globalização alteraram drasticamente o cenário internacional de competitividade da indústria do vinho (Castaldi, et al., 2005).

Trata-se de um setor especialmente competitivo e complexo, dada a diversidade de fornecedores e de produtos e sobretudo a diversidade de clientes e a informação/exigência destes clientes. Aqui, a aprendizagem centra-se sobretudo no estabelecimento de redes de parcerias para o conhecimento de novos mercados e novos clientes, sendo vital trabalhar numa lógica de alianças. As empresas portuguesas não se poderão alhear deste novo modo de operar nos mercados internacionais que, com maior rigor, deverão ser substituídos por *mercado global*. A questão da internacionalização de uma indústria ou de uma empresa moderna deixou de ser uma opção para se tornar numa questão de sobrevivência.

Uma liderança informada e forte, motivada e preparada para enfrentar as constantes barreiras, associada ao estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas, será a força motriz para o crescimento das empresas do setor vinícola.

Em função dos dados do estudo realizado, é fundamental concentrarmo-nos na análise das oportunidades das empresas familiares, as mais comuns nas sub-regiões estudadas. Na perspetiva da gestão, estas empresas têm algumas vantagens que procuram explorar, nomeadamente têm uma visão de longo prazo, elevados níveis de confiança e a possibilidade de tomar decisões rápidas. O compromisso de longo prazo pode assegurar a continuidade dos parceiros e dos investidores, gerando elevados níveis de confiança na empresa que permitem

o desenvolvimento de ligações duradouras com os parceiros de negócio. A capacidade para tomar decisões rapidamente pode ser especialmente importante, dado que a internacionalização é um processo dinâmico, no qual a capacidade para reagir rapidamente a novas oportunidades de negócio pode ser crítica. Uma das formas de rentabilizar estas vantagens competitivas e de reduzir as desvantagens das empresas familiares passa por treinar as novas gerações da família, por contratar gestores profissionalizados e acompanhar de forma regular os negócios internacionais, participando em atividades, tais como feiras e mostras internacionais onde possam desenvolver relações com potenciais parceiros estrangeiros (Kontinen & Ojala, 2010).

Moreira (2007) apresenta-nos um conjunto de tendências atuais da indústria dos vinhos, destacando:

- ✓ Alteração dos padrões de produção
- ✓ Crescimento das produções de vinho de qualidade no Novo Mundo
- ✓ Aumento da qualidade média dos vinhos produzidos
- ✓ Aumento de produções diferenciadas face aos estilos ditos internacionais
- ✓ Mudança dos padrões de procura
- ✓ Queda do consumo nos países produtores (Velho mundo)
- ✓ Preocupações com o impacto do consumo de vinho na saúde
- ✓ Limitações legais com impacto direto no consumo de vinho
- ✓ Crescente concorrência de outras bebidas
- ✓ Crescente consumo em países não produtores
- ✓ Crescente competição entre países produtores
- ✓ Entrada de novos players no mercado global do vinho, nomeadamente de novos países produtores como a China, o Brasil, a Índia e a Rússia
- ✓ Excesso de oferta

Percebemos, pois, a enorme turbulência que estas tendências provocarão no setor, levando as empresas, principalmente as de menor dimensão como são as do nosso estudo, a tomarem importantes decisões que garantam a sua sobrevivência.

Os desafios cada vez mais globais e diversificados carecem de estratégias globais e diversificadas centradas no desenvolvimento de alianças estratégicas ou pela inclusão em redes de parceiros fortes e bem estruturadas.

A competitividade dos mercados, com a existência de elevado número de produtos e marcas e com a fragmentação da produção, sobretudo nos países do Velho Mundo, onde Portugal se insere, impõem estratégias fortes e coerentes que criem um poder diferenciador no mercado global.

As empresas estão sujeitas a pressões de aumento de importância de algumas marcas mundiais e ao crescente esmagamento das margens de transação, tendo que encarar algumas soluções que poderão passar pela alteração das estruturas de base do setor, pela realização de fusões e aquisições transnacionais, pela concentração da produção e da distribuição ou mesmo pelo desenvolvimento de estratégias de integração vertical noutras empresas de

outras tipologias de produtos, como são por exemplo as empresas de produção e distribuição de cerveja.

A diferenciação para a criação de valor parece-nos o caminho indicado. Tal como apontado por Oscar Palomar (2011), a qualidade dos vinhos portugueses parece ser reconhecida internacionalmente, por críticos e jornalistas e pelos principais players do setor, faltando ainda conhecimento por parte dos consumidores e identificação da origem Portugal nos diversos locais de distribuição.

À semelhança de outros países, pensamos que Portugal e as suas regiões vitivinícolas devem desenvolver-se como marcas pois a sua reduzida dimensão não é favorável à estratégia de pulverização de produtores e/ou marcas. Naturalmente selecionando algumas marcas âncora, sobretudo em produtos internacionalmente conhecidos e que têm conquistado notoriedade continuada, mas apostando sobretudo na marca Portugal (Overton & Murray, 2011).

Integrando as principais linhas da revisão da literatura com as principais conclusões do nosso estudo, e relacionando com os alertas deixados por Castaldi et al. (2005), destacamos vetores estratégicos que devem orientar a atividade de internacionalização das empresas: as relações pessoais, o conhecimento aprofundado do mercado, o conhecimento aprofundado dos consumidores, a compreensão das motivações dos distribuidores, o estabelecimento de objetivos conjuntos e a inovação e criatividade.

Pensando nos consumidores, alguns autores, como Jaeger S. R., P. J. Danaher et al., Mora, P, Mueller, S., L. Lockshin, et al., Rocchi & Stefani (2009; 2006; 2010; 2006), destacam a importância que deve ser dada a um conjunto de variáveis, das quais sublinhamos os seus gostos, hábitos, preferências, perceção de custo e valor, conhecimentos sobre vinhos, decisões e motivações para a escolha.

As empresas enfrentam pois o desafio de se adaptar a uma nova lógica organizacional, centrada na flexibilidade modular, na reorganização das linhas de comunicação com os clientes, no desenvolvimento de plataformas de gestão do individualismo e da customização, e na criação de fornecimentos conectados *on-line* (com proximidade automática aos clientes).

Johannessen & Olsen (2010) identificam um conjunto de recomendações para as empresas, no sentido de reforçarem a inovação e a criação de valor:

- 1- Criar sistemas de feedback que lhes permitam dar e receber feedback imediato em função das necessidades do cliente, criando a possibilidade de se conectarem à rede social do cliente através de vários meios de comunicação em redes sociais;
- 2- Desenvolver sistemas para a reintegração e co-criação de valor, atendendo às necessidades dos clientes individuais conectados;
- 3- Centrar-se na organização da linha da frente, com foco na co-criação de sistemas de aprendizagem com os clientes;
- 4- Implementar sistemas de informação que permitam a interação como cliente, mas sobretudo que potenciem a aprendizagem através da incorporação do envolvimento do cliente;

- 5- Ser capazes de superar as necessidades ou desejos dos clientes, fornecendo uma maior e mais diversificada gama de produtos e serviços;
- 6- Criar ligações aos clusters globais, para poderem aceder às melhores competências disponíveis no mercado global;
- 7- Dar maior ênfase na coopetição, de modo a aceder à variedade necessária para atender as necessidades dos seus clientes.

No caso das empresas estudadas, a questão mais importante a colocar quando falamos de inovação é, e citando Dee Hock⁵¹, *the problem is not how to get new innovative thoughts into your mind, but how to get old ones out!*, como desconstruir uma forma rotinada e, em certa medida, ultrapassada, de pensar, de planear e de agir.

As empresas precisam de definir objetivos internos de inovação, criar espaços sistemáticos e estruturados de promoção da criatividade e da inovação. Envolver todos os colaboradores nesse processo dando-lhes recursos e tempo para o efeito. Esta ação contínua e concertada permitirá o desenvolvimento de rotinas, designadas por Eisenhardt & Martin (2000) - competências dinâmicas - e que, em linha com o defendido por Simsek (2009), ajudarão as empresas a ajustarem-se permanentemente às contingências externas, explorando novas ideias e desenvolvendo novos produtos, sem nunca deixar de maximizar os seus produtos já consolidados.

Muitos autores definiram esta capacidade como ambidestria: investir em inovação ao mesmo tempo que se consolidam os produtos tradicionais, o que vai ao encontro do pensamento de Prange & Verdier (2011), que afirmam que o sucesso e a sustentabilidade de longo prazo da atividade internacional requerem estratégias equilibradas que incorporem inputs de ambas as áreas de negócio.

Na era do conhecimento, em que a incerteza e o risco são variáveis constantes na vida das organizações, identificam dois pilares fundamentais na gestão do conhecimento e da inovação: o desenvolvimento de metodologias de obtenção de conhecimento e informação, desenvolvendo sistemas que armazenem e disponibilizem esse conhecimento e informação e a criação de redes de relações informais e flexíveis, que estimulem os colaboradores a práticas contínuas de partilha de conhecimento como fonte de incorporação contínua de inovação. Gerir conhecimento e produzir inovação são processos que necessitam de abordagens holísticas integradas, requerendo interação humana e envolvimento global.

Num setor de atividade com uma crescente competitividade global, as empresas lidam com elevados índices de necessidade de aceder a conhecimentos externos. Face à impossibilidade de criar todo o conhecimento internamente, as empresas devem investir em estratégias potenciadoras do acesso a conhecimentos criados externamente, o que, segundo Carayannopoulos e Auster (2010), pode passar por processos de aquisição e estabelecimento de alianças estratégicas.

⁵¹ Dee Ward Hock, fundador da empresa VISA

As empresas multinacionais, para além do acesso privilegiado a conhecimento externo, potenciam sinergias benéficas na interação entre as diversas unidades de negócios. Williams defende que *as iniciativas globais são competências-chave das multinacionais, que as empresas domésticas não conseguem alcançar* (Williams, 2009). A vantagem competitiva das organizações está associada ao valor de mercado, sendo determinante investir em estratégias de comunicação e gestão do conhecimento que potenciem o valor percebido pelo mercado.

O contributo dos autores Bruno Cassiman e Golovko (2010) pode ajudar na reflexão a fazer sobre as políticas públicas e o apoio à internacionalização. Pois pode ser mais interessante desenvolver projetos de promoção da inovação e apoios para I&D, porque, ainda que indiretamente, estas medidas terão um impacto mais sustentável na exportação e no crescimento e rentabilidade das empresas, do que as políticas mais ativas e diretas de suporte à exportação. Deve pois considerar-se a existência de diversas políticas públicas conjugadas, umas de apoio direto à exportação e outras de suporte à inovação e ao investimento em I&D (Bruno Cassiman & Golovko, 2010).

As empresas têm que se tornar permeáveis e moldáveis ao ambiente externo, mas sem perder o rumo e sem se afastarem das linhas orientadoras, tirando o maior partido das suas redes relacionais e influenciando o mais possível os seus stakeholders para a criação de valor global.

Para concluir, tendo presente um conjunto significativo de dados, informação, relações, ligações, influências, etc., e perante tanta variável, tanta incerteza, tanta mudança, tentemos responder à questão: o que deve afinal sustentar a atividade de internacionalização? O presente trabalho ajudou-nos a identificar e caracterizar domínios fundamentais, que devem ser observados e aos quais se deve dar uma atenção prioritária. Esses domínios fazem parte do modelo de referência proposto, o qual poderá ser um importante instrumento estratégico de planeamento e organização da atividade de internacionalização. Prestar atenção à estrutura da empresa e às pessoas que a compõem, perceber os mercados e as dinâmicas dos consumidores e estabelecer parcerias, mais ou menos formais, será a forma mais adequada, na nossa ótica, de conduzir as atividades de internacionalização.

O grande desafio, para o qual não existem soluções pré-definidas, é encontrar, no ambiente de negócios de cada empresa, as soluções que melhor potenciem as suas competências intrínsecas com as aprendizagens dinâmicas do ambiente externo.

Referências Bibliográficas

- Abdellatif, M., Amann, B., & Jaussaud, J. (2010). Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 108-116.
- ACIB, A. c. e. I. d. B. (2011). Região da Bairrada. Retrieved 14.05.2011, 2011, from www.bairradaindustrial.com
- Afonso, J. (2009). Segredos do Vinho: O Terroir. *Revista de Vinhos*.
- AICEP. (2011). Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. Retrieved 20.05.2012, 2012, from <http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/home.aspx>
- Aliança, V. d. P. (2010). Aliança Underground Museum. Retrieved 13.05.2012, 2012, from <http://www.alianca.pt/pt/conteudos/conteudos/scripts/core.htm?p=conteudos&f=conteudos&idcont=271>
- Amaral, J. D. (1995). *O grande Livro do Vinho: Temas e Debates*.
- Ancona, D., Backman, E., & Bresman, H. (2008). X-Teams New Ways of Leading in a New World. 72 1-8.
- Ancona, D., Backman, E., & Bresman, H. (2008). X-TEAMS: NEW WAYS OF LEADING IN A NEW WORLD. *Ivey Business Journal Online*, 72(3).
- Andersson, S. (2004). Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 851-875.
- Atak, M., & Ertugut, R. (2010). Importance of educated human resources in the information age and view of information society organizations on human. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 1452-1456.
- Azevedo, P. R. P. (2010). *Posicionamento internacional de marcas de vinho de luxo – um estudo exploratório: os casos da Quinta do Crasto e da Quinta do Noval*.
- Becker, S. O., & Egger, P. (2009). Endogenous product versus process innovation and a firm's propensity to export. *Empirical Economics, advance online publication*. doi:10.1007/s00181-009-0322-6.
- BensonRea, M. (2003). Networks, Learning and the Lifecycle. *European Management Journal*, 21(5), 588-597.
- Boh, W. F. (2007). Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations. *Information and Organization*, 17(1), 27-58.
- Boter, H., & Holmquist, C. (1996). Industry characteristics and internationalization processes in small firms. *Journal of Business Venturing*, 11(6), 471-487.
- Brock, D. M., & Yaffe, T. (2008). International diversification and performance: The mediating role of implementation. *International Business Review*, 17(5), 600-615.
- Bruwer, J. (2003). South African wine routes: some perspectives on the wine tourism industry's structural dimensions and wine tourism product. *Tourism Management*, 24(4), 423-435.
- BWC. (2010). Bairrada Wines.Com. from <http://www.bairrada-wines.com>
- Calori, R., Melin, L., Atamer, T., & Gustavsson, P. (2000). Innovative international strategies. *Journal of World Business*, 35(4), 333-354.

- Capar, N., & Kotabe, M. (2003). The relationship between international diversification and performance in service firms. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 245-255.
- Carayannopoulos, S., & Auster, E. R. (2010). External knowledge sourcing in biotechnology through acquisition versus alliance: A KBV approach. *Research Policy*, 39(2), 254-267.
- Cardeira, R. (2009). *Factores Críticos de Sucesso no Mercado do Vinho em Portugal e a Sustentabilidade do Sector Vitivinícola*. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa
- Cassiman, B., & Golovko, E. (2010). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56-75.
- Cassiman, B., & Martinez-Ros, E. (2007). Product innovation and exports: Evidence from Spanish manufacturing
- Castaldi, R. M., Cholette, S., & Frederick, A. (2005). Globalization And The Emergence Of New Business Models In The Wine Industry. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 4(3).
- Castellacci, F. (2008). Innovation and the competitiveness of industries: Comparing the mainstream and the evolutionary approaches. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(7), 984-1006.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273-281.
- CE. (1989). Comissão Europeia Retrieved 15.05.2012, 2012, from <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/>
- Charters, S., & Pettigrew, S. (2007). The dimensions of wine quality. *Food Quality and Preference*, 18(7), 997-1007.
- Charters, S., & Pettigrew, S. (2008). Conceptualizing product quality: the case of wine. *Marketing Theory*, 6.
- Chen, C., & Huang, J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-118.
- Chen, H.-L., Hsu, W.-T., & Huang, Y.-S. (2008). Top management team characteristics, R&D investment and capital structure in the IT industry. *Small Business Economics*, 35(3), 319-333.
- Chen, H.-L., Hsu, W.-T., & Huang, Y.-S. (2010). Top management team characteristics, R&D investment and capital structure in the IT industry. *Small Business Economics*, 35(3), 319-333.
- Chen, H., Hsu, W., & Huang, Y. (2010). Top management team characteristics, R&D investment and capital structure in the IT industry. *Small Business Economics*, 35(3), 319.
- Chen, Y.-M. (2010). The continuing debate on firm performance: A multilevel approach to the IT sectors of Taiwan and South Korea. *Journal of Business Research*, 63(5), 471-478.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Chrysostome, E., & Rosson, P. (2004). *The internet and SME's Internationalization: Promises and Illusions*. Paper presented at the Conference of ASAC 2004

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Correia, L. (2005). *As Rotas dos Vinhos em Portugal - estudo de caso da Rota do Vinho da Bairrada*. Universidade de Aveiro, Aveiro.
- CVB. (2011). Comissão Vitivinícola da Bairrada. from www.cvbaairrada.pt
- CVRBairrada. (2009). Comissão Vitivinícola da Bairrada from <http://www.cvbaairrada.pt/>
- CVRBeira_Interior. (2011). Comissão Vitivinícola Regional da Beira Interior. from <http://www.cvrbi.pt>
- CVRDão. (2008). Comissão Vitivinícola do Dão. from <http://www.cvrdao.pt/>
- DGS. (2010). Direção Geral de Saúde. from <http://www.dgs.pt/>
- Dias, J. (2009). O Enoturismo Como Factor de Desenvolvimento e Internacionalização de um Território. [Conference paper].
- Dodd, T., Laverie, D., Wilcox, J., & Duhan, D. (2005). Differential Effects of Experience, Subjective, Knowledge, and Objective Knowledge on Sources of Information used in Consumer Wine Purchasing. *Journal of Hospitality & Tourism Research*.
- Doole, I., & Lowe, R. (2001). *International Marketing Strategy*. London: Thomson Learning.
- Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, Spring, 1-31.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkga°rd, A., & Sharma, D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalisation process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
- Fang, S., Wu, J., Chang, Y., & Chao, P. (2008). Generating effective interorganizational change: A relational approach. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 977-991.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). *Internationalization Strategy of Small-and medium-sized Family Business: Some Influential Factors*.
- Ferreira, M. P., Reis, N. R., & Serra, F. R. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Fletcher, R. (2001). A holist approach to internationalisation. *International Business Review*, 10, 25-49.
- Forbes, S. L., Cohen, D. A., Cullen, R., Wratten, S. D., & Fountain, J. (2009). Consumer attitudes regarding environmentally sustainable wine: an exploratory study of the New Zealand marketplace. *Journal of Cleaner Production*, 17(13), 1195-1199.
- Gallo, M. Á., Tàpies, J., & Cappuyns, K. (2004). Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences. *Family Business Review*, 17(4), 303-318.
- Gassmann, O., Widenmayer, B., & Zeschky, M. (2010). Accelerating Radical Innovation to Operational Business: The Role of Transitioning Modes in Large Firms. *Institute for Technology Management, University of St. Gallen*.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 479-514.
- German, J., & Walzem, R. (2000). The Health Benefits of Wine. *Annual Reviews Nutrition*, 20.

- Getz, D., & Brown, G. (2006). Critical success factors for wine tourism regions: a demand analysis. *Tourism Management*, 27(1), 146-158.
- GPP-MADRP. (2007). Vitivinicultura, Diagnóstico Sectorial from Gabinete de Planeamento e Políticas do Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas: www.gppaa.min-agricultura.pt
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis* (Vol. 4th ed). Malden: Blackwell.
- Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Hadley, R. D., & Wilson, H. I. M. (2003). The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review*, 12(6), 697-717.
- Hall, C. M., & Mitchell, R. (2008). Wine Marketing *Wine Marketing* (pp. 207-224). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review*, 14(2), 187-207.
- Havila, V., Forsgren, M., & Hakanson, H. E. (2002b). Critical Perspectives on Internationalisation. *Oxford: Elsevier Science.*, 201-203.
- Hill, C. W. L. (2005). *International business: competing in the global marketplace*. Boston: McGraw-Hill.
- Hill, M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Hitt, M. A., Tihanyi, L., Miller, T., & Connelly, B. (2006). International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 32(6), 867-931.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Huang, Z., Chen, H., Guo, F., Xu, J. J., Wu, S., & Chen, W.-H. (2006). Expertise visualization: An implementation and study based on cognitive fit theory. *Decision Support Systems*, 42(3), 1539-1557.
- Hymer, S. H. (1976). The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. *Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press*.
- Infovini. (2011). Região da Bairrada. Retrieved 14.05.2011, 2011, from www.infovini.com
- IVBAM. (2006). Instituto do Vinho, do Bordado e do Artesanato da Madeira, I.P. Retrieved 12.05.2012, 2012, from <http://www.ivbam.gov-madeira.pt>
- IVDP. (2007). Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto. Retrieved 12.05.2012, 2012, from <http://www.ivdp.pt/>
- IVV. (1986). Instituto da Vinha e do Vinho. Retrieved 5.05.2012, 2012, from <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/home.html>
- IVV. (2009a). A produção de vinho em Portugal. *Factos e Números*, 1.
- IVV. (2009b). *A Vinha e o Vinho - Conjuntura Mundial*
- IVV. (2010). Estatísticas do sector www.ivv.min-agricultura.pt/
- IVV. (2011). *Anuário Estatístico: Vinhos e Aguardentes de Portugal*.

- IVV. (2012a). *Informação de mercado: campanha 2011/2012*.
- IVV. (2012b). *Informação de Mercado: Exportações e Expedições, Dezembro 2011*.
- Jaeger, S. R., Danaher, P. J., & Brodie, R. J. (2009). Wine purchase decisions and consumption behaviours: Insights from a probability sample drawn in Auckland, New Zealand. *Food Quality and Preference*, 20(4), 312-319.
- Jiacheng, W., Lu, L., & Francesco, C. A. (2010). A cognitive model of intra-organizational knowledge-sharing motivations in the view of cross-culture. *International Journal of Information Management*, 30(3), 220-230.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2010). The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. *International Journal of Information Management*, 30(6), 502-511.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). *Internationalization in industrial systems - A network approach*. Paper presented at the In Strategies in global competition, (eds).
- Johanson, J., & 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.
- Johansson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *J. Int. Bus. Stud.*, 8 (Spring/Summer), 23-32.
- Johansson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *Int. Mark. Rev.*, 7(4), 11-24.
- Johnson, T., & Bruwer, J. (2003). An Empirical Confirmation of Wine-Related Lifestyle Segments in the Australian Wine Market. *International Journal of Wine Marketing*, 15(1), 5-33.
- Jung, D., Wu, A., & Chow, C. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582-594.
- Jung, D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582-594.
- Kaldis, P. E. (2003). *Assessing the Global Trade Competitiveness og Greek Wine*.
- Khemakhem, R. (2010). Explaining the entry mode choice among Tunisian exporting firms. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 223-244.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97-107.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management*: Pearson Prentice-Hall.
- Krogh, G. v. (2009). Individualist and collectivist perspectives on knowledge in organizations: Implications for information systems research. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 119-129.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of *Born Globalness*, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business Horizons*, 42, 253-267.

- Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Tuppur, A. (2010). Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*.
- Liu, C.-L., Ghauri, P. N., & Sinkovics, R. R. (2010). Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes. *Journal of World Business*, 45(3), 237-249.
- Loane, S., Bell, J. D., & McNaughton, R. (2007). A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms. *Journal of World Business*, 42(4), 489-504.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 461-486.
- Macedo, F. (2010). *Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal*.
- Mais, I., Carvalho, L. C. d., Amal, M., & Hoffmann, M. G. (2009). *Importância das Redes nos Processos de Inovação e Internacionalização de Base Tecnológica*.
- Manheim, J. B., Rich, R. C., Willnat, L., & Brians, C. L. (2008). *Empirical Political Analysis Quantitative and Qualitative Research Methods*. London: Longman
- Marketing_de_Vinhos. (2008, 15.05.2012). Marketing de Vinhos. <http://www.marketingvinhos.com/>
- Mayson, R. (2005). *Os Vinhos e Vinhas de Portugal: Publicações Europa-América*.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-40.
- McDougall, P. P., Oviatt, B. M., & Shrader, R. C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Int. J. Entrep.*, 1(1), 59-82.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures. *J. Bus. Venturing*, 9, 469-487.
- Melsohn, M. C. M. (2006). *O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras*. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo
- Miller, D., Breton-Miller, I. L., Lester, R. H., & Jr, A. A. C. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance* 13, 829-858.
- Miozzo, M., Dewick, P., & Green, K. (2005). Globalisation and the environment: the long-term effects of technology on the international division of labour and energy demand. *Futures*, 37(6), 521-546.
- Miralles, C., Moretto, L., & Schmitt, V. G. H. (2008). Gestão de Marcas e Arranjos Produtivos: A marca "Vinho do Porto". *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO*, 14(Nº1), 85-95.
- Mitchell, R., Charters, S., & Albrecht, J. N. (2011). Cultural systems and the wine tourism product. *Annals of Tourism Research*.
- Mora, P. (2006). Key factors of success in today's wine sector. *International Journal of Wine Marketing*, 18(2), 139-149.
- Moreira, C. (2007). *Internacionalização no setor dos Vinhos*. Viseu: Comissão Vitivinícola do Dão.

- Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). Obstacles to export initiation and expansion. *Omega*, 25(6), 677-690.
- Mueller, S., Lockshin, L., Saltman, Y., & Blanford, J. (2010). Message on a bottle: The relative influence of wine back label information on wine choice. *Food Quality and Preference*, 21(1), 22-32.
- Nielsen. (2011). Nielsen Portugal. Retrieved 15.05.2012, 2012, from <http://pt.nielsen.com>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organisational knowledge creation. *Organisation Science*, 51(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *New York: Oxford University Press*.
- Nordström, K. A. (1991). *The Internationalization Process of the Firm Searching for New Patterns and Explanations*. Stockholm.
- Novais, C. B., & Antunes, J. (2009). *O contributo do Enoturismo para o desenvolvimento regional: O caso das Rotas dos Vinhos*. Paper presented at the 1º Congresso de Desenvolvemento Regional de Cabo Verde.
- OCM. (1999). Organização Comum do Mercado Vitivinícola. Retrieved 8.05.2012, 2012, from http://europa.eu/legislation_summaries/other/l60031_pt.htm
- OIV. (2001). Organisation Internationale de la Vigne et du Vin. Retrieved 12.05.2012, 2012, from <http://www.oiv.int/oiv/cms/index>
- OIV (Cartographer). (2007). *Organisation Internationale de La vigne et du Vin*.
- Overton, J., & Murray, W. E. (2011). Playing the scales: Regional transformations and the differentiation of rural space in the Chilean wine industry. *Journal of Rural Studies*, 27(1), 63-72.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies* (25(1)), 45-64.
- Palomar, O. (2011). *O presente e futuro dos vinhos portugueses. Chaves para afrontar o futuro de forma concorrencial*. Paper presented at the Desafios para o futuro do setor vinícola.
- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43(4), 475-485.
- Papadomichelaki, X., Magoutas, B., Halaris, C., Apostolou, D., & Mentzas, G. (2006). A Review of Quality Dimensions in e-Government Services. *EGOV*, 128-138.
- Park, K., & Jang, S. (2010). Firm growth patterns: Examining the associations with firm size and internationalization. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 368-377.
- Paulo, D. (2009). *Empresas Familiares: Sucessão Competente*. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Porter, M. (2003). *O sector vitivinícola português - Debilidades, potencialidades e propostas para um novo ciclo*: Monitor Group.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. [Article]. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133.
- Queirós, R. (2011). Comissão Vitivinícola da Beira Interior. from <http://www.cvrbi.pt>

- Rennie, M. W. (1993). *Born Global*. *McKinsey Q*, 4, 45-52.
- Rocchi, B., & Stefani, G. (2006). Consumers' perception of wine packaging: a case study. *International Journal of Wine Marketing*, 18(1), 33-44.
- Rota_Bairrada. (2011). Rota da Bairrada. 23.03.2012, from www.rotadabairrada.pt/
- RVB. (2011). Rota da Bairrada. from www.rotadabairrada.pt
- Salomon, R., & Shaver, J. M. (2005). Learning-by-exporting: New insights from examining firm innovation. *Journal of Economics and Management Strategy*, 14(2), 431-461.
- Salvador, J. A. (2006). *Portugal, Vinhos Cultura e Tradição*: Círculo de Leitores.
- Santana, S., Loureiro, S., & Moutinho, V. (2008). Internationalization and Market Orientation Measure. Universidade de Aveiro.
- Sasi, V., & Arenius, P. (2008). International new ventures and social networks: Advantage or liability? *European Management Journal* 26(6), 400-411.
- Sasi, V., & Arenius, P. (2008). International new ventures and social networks: Advantage or liability? *European Management Journal*, 26(6), 400-411.
- Saur-Amaral, I. (2009). *I&D Internacional: Perspetivas da Indústria Farmacêutica*. Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Simões, A. C. C. (2010). *Internacionalização das empresas portuguesas: Processos e Destinos*. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Simões, O. (2008). Enoturismo em Portugal as Rotas de Vinhos. *Pasos, Revista de Turismo e Património Cultural*, 6(Nº2), 269-279.
- Simonova, S., & Skopeckova, H. (2010). *Applicability of Six Sigma methodology for services output evaluation*. Paper presented at the International Conference on Applied Computer Science, Czech Republic.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*(46), 597-624.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- SPC. (2011). Sociedade Portuguesa de Cardiologia. from <http://www.spc.pt/spc/>
- SPI. (2002). *Inovação e Internacionalização para o Desenvolvimento Empresarial* Lisboa: Principia.
- Tàpies, J., Gómez, S., & Contreras, I. (2007). Contratos de Alta Dirección em Empresas Familiares. IESE Business School - Universidade de Navarra.
- Thach, E., & Olsen, J. (2006). Market segment analysis to target young adult wine drinkers. *Agribusiness: Special Issue on Wine Marketing*, 22(3), 307-322.
- Thach, E., & Olsen, J. (2006). Market Segment Analysis to Target Young Adult Wine Drinkers. *Agribusiness*, 22.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2003). *Gestão da Inovação*: MONITOR.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era☆. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.

- Uhlbien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era☆. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Vernon, R. (1979). The Product Life Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, 255-267.
- Vinho_Verde. (2011). Região Vitivinícola do Vinho Verde. Retrieved 19.05.2012, 2012, from <http://www.vinhoverde.pt>
- Viniportugal. (1997). Associação Interprofissional para a Promoção dos Vinhos Portugueses. Retrieved 12.05.2012, 2012, from <http://www.viniportugal.pt/>
- Viniportugal. (2011). Rota do Vinho da Bairrada. Retrieved 14 Maio 2011, 2011, from www.viniportugal.pt
- Voss, R. (2007). Paper presented at the Forum do setor do Vinho.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the *Born Global* firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Welch, C. L., & Welch, L. S. (2004). Broadening the Concept of International Entrepreneurship: Internationalisation, Networks and Politics. *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 217-237.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2002). International market selection strategies selected by "micro" and "small" firms. *Omega*, 30(1), 51-68.
- Williams, C. (2009). Subsidiary-level determinants of global initiatives in multinational corporations. *Journal of International Management*, 15(1), 92-104.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*: New York, The Tree Press.
- Wittwer, G., & Rothfield, J. (2005). Projecting the world wine market from 2003 to 2010. *Australasian Agribusiness Review*, 13, 21.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60(10), 1070-1079.
- Zhou, L., Wu, W.-p., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of *Born Global* SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690.
- Zikmund, W. G. (1999). *Exploring Marketing Research*. Chicago: Dryden Press Publishing.
- Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268-280.

Anexos

Anexo 1 - Questionário

Processos de Internacionalização no Setor Vinícola

Este questionário é confidencial e apenas será utilizado para efeitos de investigação no contexto do DEGEI - Departamento de Engenharia e Gestão Industrial da Universidade de Aveiro.

***Obrigatório**

Parte A - Caracterização da Empresa

1- Identificação da Empresa * (designação comercial da empresa)

2 - Ano de Constituição *

3 - Morada da empresa * (localidade e concelho em que está localizada a empresa)

4- Quantos trabalhadores possui atualmente a empresa? * (nº de trabalhadores regular)

- menos de 10 trabalhadores
- de 10 a 25 trabalhadores
- de 26 a 50 trabalhadores
- de 51 a 100 trabalhadores
- mais de 100 trabalhadores

5 - Que tipo de sociedade é a empresa *

- Empresa em nome individual
- Sociedade anónima
- Sociedade limitada
- Outra:

6 - A empresa é familiar? * (detida maioritariamente por uma família)

- Sim
- Não

7 - Quantos membros da família trabalham atualmente na empresa?

8 - Quantas gerações da família trabalham atualmente na empresa?

- Uma
- Duas
- Três
- Outra:

9 - A empresa tem acionistas não familiares

- sim
- não

10 - Que percentagens do capital possuem os acionistas não familiares?

- menos de 5%
- entre 5% e 49%
- 50%
- mais de 50%

Parte B - Liderança e Gestão

(as questões seguintes destinam-se a caracterizar a liderança da empresa e o perfil do gestor/gerente)

11 - Idade *

12 - Sexo *

- Masculino
- Feminino

13 - O gestor/gerente é membro da família proprietária? *

- Sim
- Não

14 - Há quantos anos é que o gestor/gerente trabalha na empresa?

15 - Qual o nível de formação do gestor/gerente? *

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-graduação/Mestrado/Doutoramento

16 - O gestor/gerente trabalhou previamente noutras empresas?

- Sim
- Não

17 - Qual a naturalidade do gestor/gerente? *

18 - Qual o grau de participação do gestor/gerente no capital social da empresa? *

- menos de 50%
- mais de 50%
- sem participação no capital

19 - Classifique, utilizando a escala disponível, as características do gestor/gerente? * (1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente)

	1	2	3	4	5
O gestor/gerente promove uma gestão por objetivos	<input type="radio"/>				
O gestor/gerente evidencia consideração individual pelos colaboradores da empresa	<input type="radio"/>				
O gestor/gerente preocupa-se em estimular individualmente os colaboradores da empresa	<input type="radio"/>				
O gestor/gerente preocupa-se em desenvolver motivação inspiracional com a sua equipa	<input type="radio"/>				
O gestor/gerente recompensa individualmente os colaboradores pelo cumprimento dos objetivos	<input type="radio"/>				
O gestor/gerente tem uma ação passiva com os colaboradores	<input type="radio"/>				

Parte C - Processo de Internacionalização

(as questões seguintes destinam-se a caracterizar o processo de internacionalização da empresa)

20 - A empresa está internacionalizada? * (realiza um qualquer tipo de atividade num país estrangeiro) (Se responder não a esta questão, deve passar para a Parte D do questionário, respondendo apenas às questões 35 e 36)

- Sim
- Não

21 - Em que ano começou a vender em mercados externos?

22 - Assinale os 3 principais fatores que motivaram a empresa a vender em mercados externos: (razões que levaram à decisão de internacionalizar a empresa)

- Cultura, visão ou experiência individual do empresário
- Acesso a novos mercados
- Oportunidades criadas pela Cooperativa/Associação de que é associado
- Oportunidades criadas por entidades públicas (autarquias, entidades de turismo, etc)
- Oportunidades criadas por associação com outras empresas (redes de parceiros)
- Dificuldades de venda no mercado nacional
- Seguir clientes/parceiros
- Seguir concorrentes
- Incentivos financeiros e fiscais
- Leis, impostos e regulamentação mais favorável no país de destino
- Melhorar e/ou otimizar a eficiência do grupo empresarial
- A empresa foi fundada tendo em vista o mercado global: "Born Global"

23 - Qual o modo de entrada inicial nos mercados externos?

- Exportação Indireta (através de distribuidor/agente português)
- Exportação Direta (através da própria empresa ou de distribuidor/agente no estrangeiro)
- Licenciamento, franchising ou contratos de gestão
- Alianças estratégicas, joint ventures ou investimento partilhado
- Estabelecimento de filiais/sucursais no estrangeiro
- Aquisição de empresa no estrangeiro

24 - Se a empresa tiver filiais/sucursais no estrangeiro, selecione a opção que melhor descreve o gestor dessas filiais/sucursais

- Gestor recrutado no país da filial/sucursal
- Gestor dos quadros portugueses da empresa (expatriado)
- Gestor recrutado de novo em Portugal especialmente para gerir a filial/sucursal
- Outra:

25 - Atualmente, que tipo de presença tem a empresa nos mercados para onde vende?

- Exportação Indireta (através de distribuidor/agente português)
- Exportação Direta (através da própria empresa ou de distribuidor/agente no estrangeiro)
- Licenciamento, franchising ou contratos de gestão
- Alianças estratégicas, joint ventures ou investimento partilhado
- Existência de filiais/sucursais no estrangeiro
- Existência de empresa(s) no estrangeiro

26 - Quais os 3 critérios mais importantes na escolha do primeiro mercado abordado?

- Proximidade territorial
- Proximidade linguística e cultural
- Relacionamento pessoal já existente
- Relacionamento comercial já existente
- Contacto de importador
- Dimensão/potencial do mercado
- Pesquisa de mercado
- Seguir estratégia de concorrentes importantes

27 - Assinale as 3 barreiras mais importantes enfrentadas pela empresa no início das vendas para mercados externos

- Falta de conhecimentos/experiência do gestor / gerente
- Dificuldades linguísticas e culturais
- Falta de RH na empresa com conhecimentos sobre o mercado externo
- Dificuldade em encontrar RH qualificados no país de destino
- Dificuldades em aceder a financiamentos
- Dificuldades de comunicação com parceiros/filiais no estrangeiro
- Concorrência nos mercados de destino
- Dificuldades de controlo dos canais de distribuição
- Imagem de Portugal
- Burocracia e aspetos legais no país de destino

28 - Em 2010, qual o peso das vendas no estrangeiro na faturação da empresa?

- inferior a de 5%
- 5% a 10%
- 11% a 25%
- 26% a 50%
- 51% a 75%
- Superior a 75%

29 - Em quantos mercados estrangeiros opera a empresa atualmente?

30 - Indique os 3 principais mercados estrangeiros onde a empresa opera atualmente:

31 - No futuro, quais serão os 3 principais países para implementar a atividade internacional da empresa?

32 - Com que instituições/empresas coopera habitualmente a sua empresa?

- Centros de investigação e universidades
- Empresas que atuam no mesmo setor
- Empresas distribuidoras
- Clientes
- Associações e cooperativas
- Outra:

33 - Se a sua empresa está inserida numa rede de parceiros com quem desenvolve ações nos mercados externos, avalie, utilizando a escala seguinte, cada uma das afirmações seguintes: (1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente)

	1	2	3	4	5
As redes de parceiros são uma importante fonte de informação	<input type="radio"/>				
A inserção em redes facilita a adoção de estratégias que aceleram a entrada em novos mercados estrangeiros	<input type="radio"/>				
As redes de parceiros potenciam o desenvolvimento de melhores estratégias de marketing internacional	<input type="radio"/>				
Os contactos sociais informais são mais importantes do que as redes formais de parceiros	<input type="radio"/>				
As redes de parceiros favorecem o desenvolvimento de inovação nos processos de produção	<input type="radio"/>				
As redes de parceiros favorecem o desenvolvimento de inovação nos processos de venda e distribuição	<input type="radio"/>				

34 - Avalie, utilizando a escala seguinte, os conhecimentos/capacidades adquiridos no decorrer do processo de internacionalização (1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Importante; 4 - Muito importante; 5 - Extremamente importante)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

	1	2	3	4	5
Identificar novos compradores estrangeiros	<input type="radio"/>				
Operar em países com diferentes riscos	<input type="radio"/>				
Entrar em novos mercados estrangeiros	<input type="radio"/>				
Identificar novos parceiros, como distribuidores, fornecedores	<input type="radio"/>				
Desenvolver novos produtos para o mercado externo	<input type="radio"/>				
Melhorar o processo de desenvolvimento de novos produtos	<input type="radio"/>				
Reformular processos de produção	<input type="radio"/>				
Identificar tecnologias emergentes	<input type="radio"/>				
Adaptar produtos para mercados locais no estrangeiro	<input type="radio"/>				
Estabelecer o target de segmentos de mercado múltiplos num país estrangeiro	<input type="radio"/>				
Determinar necessidades dos clientes e tendências	<input type="radio"/>				

Parte D - Identificação do respondente

35 - Qual a sua função na empresa?

36 - Qual o seu grau de proximidade relativamente à atividade de internacionalização da empresa? (1- Nenhum; 2- Baixo; 3- Médio; 4 - Elevado; 5 - Muito elevado)

	1	2	3	4	5
Grau de proximidade em relação à atividade de internacionalização	<input type="radio"/>				

Enviar

Tecnologia do [Google Docs](#)

Anexo 2 - Texto do 1º email enviado às empresas da amostra

Exmos Senhores

Att: Sr.(a) Gerente

Chamo-me Ana Paula Pais, sou a Diretora da Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra e estou neste momento a desenvolver uma Tese de Mestrado relativa à internacionalização do setor vinícola.

No âmbito desta Tese de Mestrado irei desenvolver um estudo de caso nas regiões da Bairrada, Dão e Beira Interior, procurando caracterizar os processos de internacionalização das empresas destas regiões e identificar os fatores-chave de sucesso.

Neste contexto, venho solicitar a sua colaboração na resposta a um questionário que me permitirá recolher um conjunto de dados para este trabalho.

Todas as respostas são confidenciais e a informação apenas será utilizada no âmbito deste trabalho. Os resultados, depois de publicados, serão disponibilizados a todos os participantes.

A sua colaboração é essencial para a qualidade de informação que terei disponível e para a fiabilidade do trabalho que irei desenvolver.

O questionário, disponível através do link seguinte, é composto por 36 questões de resposta rápida, não demorando mais de 15 min.

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dDdTY2x2MDBBNkhEMDFSanZLbFk2N2c6MQ>

Se não conseguir aceder ao questionário através do link, agradeço que me informe e enviarei um exemplar para preenchimento em papel. (Para conseguir aceder ao questionário, necessita de ter acesso à Internet)

Deixo de seguida o meu contacto de telemóvel, para o esclarecimento de alguma dúvida. (Telemóvel: 964 173 283)

Voltando a agradecer a sua preciosa colaboração, envio os meus mais atenciosos cumprimentos,

Ana Paula Pais

Anexo 3 - Texto do 2º email enviado às empresas da amostra

Exmos Senhores **Adega Cooperativa de Pinhel, Crl**

Att: Sr.(a) Gerente

Na sequência do email enviado em 18 de Abril, venho voltar a pedir a sua colaboração da resposta a um questionário sobre internacionalização do setor vinícola.

A sua resposta é vital para o trabalho de investigação que estou a desenvolver.

Se já teve a amabilidade de responder, peço-lhe que ignore esta mensagem, agradecendo a sua resposta.

Chamo-me Ana Paula Pais, sou a Diretora da Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra e estou neste momento a desenvolver uma Tese de Mestrado relativa à internacionalização do setor vinícola.

No âmbito desta Tese de Mestrado irei desenvolver um estudo de caso nas regiões da Bairrada, Dão e Beira Interior, procurando caracterizar os processos de internacionalização das empresas destas regiões e identificar os fatores-chave de sucesso.

Neste contexto, venho solicitar a sua colaboração na resposta a um questionário que me permitirá recolher um conjunto de dados para este trabalho.

Todas as respostas são confidenciais e a informação apenas será utilizada no âmbito deste trabalho. Os resultados, depois de publicados, serão disponibilizados a todos os participantes.

A sua colaboração é essencial para a qualidade de informação que terei disponível e para a fiabilidade do trabalho que irei desenvolver.

O questionário, disponível através do link seguinte, é composto por 36 questões de resposta rápida, não demorando mais de 15 min.

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dDdTY2x2MDBBNkhEMDFSanZLbFk2N2c6MQ>

Se não conseguir aceder ao questionário através do link, agradeço que me informe e enviarei um exemplar para preenchimento em papel. (Para conseguir aceder ao questionário, necessita de ter acesso à Internet)

Deixo de seguida o meu contacto de telemóvel, para o esclarecimento de alguma dúvida. (Telemóvel: 964 173 283)

Voltando a agradecer a sua preciosa colaboração, envio os meus mais atenciosos cumprimentos,

Ana Paula Pais

Anexo 4 - Texto do 3º email enviado às empresas da amostra

Exmos Senhores UDACA - União das Adegas Cooperativas do Dão UCRL

Att: Sr.(a) Diretor Comercial

Na sequência do email enviado em 24 de Abril, venho voltar a pedir a sua colaboração da resposta a um questionário sobre internacionalização do setor vinícola.

A sua resposta é vital para o trabalho de investigação que estou a desenvolver. Muito Obrigada!

Se já teve a amabilidade de responder, peço-lhe que ignore esta mensagem, agradecendo a sua resposta.

Chamo-me Ana Paula Pais, sou a Diretora da Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra e estou neste momento a desenvolver uma Tese de Mestrado relativa à internacionalização do setor vinícola.

No âmbito desta Tese de Mestrado irei desenvolver um estudo de caso nas regiões da Bairrada, Dão e Beira Interior, procurando caracterizar os processos de internacionalização das empresas destas regiões e identificar os fatores-chave de sucesso.

Neste contexto, venho solicitar a sua colaboração na resposta a um questionário que me permitirá recolher um conjunto de dados para este trabalho.

Todas as respostas são confidenciais e a informação apenas será utilizada no âmbito deste trabalho. Os resultados, depois de publicados, serão disponibilizados a todos os participantes.

A sua colaboração é essencial para a qualidade de informação que terei disponível e para a fiabilidade do trabalho que irei desenvolver.

O questionário, disponível através do link seguinte, é composto por 36 questões de resposta rápida, não demorando mais de 15 min.

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dDdTY2x2MDBBNkhEMDFSanZLbFk2N2c6MQ>

Se não conseguir aceder ao questionário através do link, agradeço que me informe e enviarei um exemplar para preenchimento em papel. (Para conseguir aceder ao questionário, necessita de ter acesso à Internet)

Deixo de seguida o meu contacto de telemóvel, para o esclarecimento de alguma dúvida. (Telemóvel: 964 173 283)

Voltando a agradecer a sua preciosa colaboração, envio os meus mais atenciosos cumprimentos,

Ana Paula Pais

Anexo 5 - Texto do 4º email enviado às empresas da amostra

Exmos Senhores 2.5 Vinhos de Belmonte, Lda

er, peço-lhe que ignore esta mensagem, agradecendo a sua resposta.

Att: Sr.(a) Isabel Paiva

Na sequência do email enviado em 01 de Maio, venho voltar pedir a sua colaboração da resposta a um questionário sobre internacionalização do setor vinícola.

A sua resposta é vital para o trabalho de investigação que estou a desenvolver. Muito Obrigada!

Se já teve a amabilidade de responder

Chamo-me Ana Paula Pais, sou a Diretora da Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra e estou neste momento a desenvolver uma Tese de Mestrado relativa à internacionalização do setor vinícola.

No âmbito desta Tese de Mestrado irei desenvolver um estudo de caso nas regiões da Bairrada, Dão e Beira Interior, procurando caracterizar os processos de internacionalização das empresas destas regiões e identificar os fatores-chave de sucesso.

Neste contexto, venho solicitar a sua colaboração na resposta a um questionário que me permitirá recolher um conjunto de dados para este trabalho.

Todas as respostas são confidenciais e a informação apenas será utilizada no âmbito deste trabalho. Os resultados, depois de publicados, serão disponibilizados a todos os participantes.

A sua colaboração é essencial para a qualidade de informação que terei disponível e para a fiabilidade do trabalho que irei desenvolver.

O questionário, disponível através do link seguinte, é composto por 36 questões de resposta rápida, não demorando mais de 15 min.

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dDdTY2x2MDBBNkhEMDFSanZLbFk2N2c6MQ>

Se não conseguir aceder ao questionário através do link, agradeço que me informe e enviarei um exemplar para preenchimento em papel. (Para conseguir aceder ao questionário, necessita de ter acesso à Internet)

Deixo de seguida o meu contacto de telemóvel, para o esclarecimento de alguma dúvida. (Telemóvel: 964 173 283)

Voltando a agradecer a sua preciosa colaboração, envio os meus mais atenciosos cumprimentos,

Ana Paula Pais

Anexo 6 - Texto do 5º email enviado às empresas da amostra

Exmos Senhores Adega Cooperativa de Pinhel, Crl

Att: Sr.(a)Gerente

Na sequência do email enviado em 08 de Maio, venho voltar pedir a sua colaboração da resposta a um questionário sobre internacionalização do setor vinícola.

A sua resposta é vital para o trabalho de investigação que estou a desenvolver. Muito Obrigada!

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dDdTY2x2MDBBNkhEMDFSanZLbFk2N2c6MQ>

Terei que encerrar a receção das respostas a **20 de Maio**, pelo que agradecia a sua resposta até esse dia.

Chamo-me Ana Paula Pais, sou a Diretora da Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra e estou neste momento a desenvolver uma Tese de Mestrado relativa à internacionalização do setor vinícola.

No âmbito desta Tese de Mestrado irei desenvolver um estudo de caso nas regiões da Bairrada, Dão e Beira Interior, procurando caracterizar os processos de internacionalização das empresas destas regiões e identificar os fatores-chave de sucesso.

Neste contexto, venho solicitar a sua colaboração na resposta a um questionário que me permitirá recolher um conjunto de dados para este trabalho.

Todas as respostas são confidenciais e a informação apenas será utilizada no âmbito deste trabalho. Os resultados, depois de publicados, serão disponibilizados a todos os participantes.

A sua colaboração é essencial para a qualidade de informação que terei disponível e para a fiabilidade do trabalho que irei desenvolver.

O questionário, disponível através do *link* seguinte, é composto por 36 questões de resposta rápida, não demorando mais de 15 min.

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dDdTY2x2MDBBNkhEMDFSanZLbFk2N2c6MQ>

Se não conseguir aceder ao questionário através do link, agradeço que me informe e enviarei um exemplar para preenchimento em papel. (Para conseguir aceder ao questionário, necessita de ter acesso à Internet)

Deixo de seguida o meu contacto de telemóvel, para o esclarecimento de alguma dúvida. (Telemóvel: 964 173 283)

Voltando a **agradecer a sua preciosa colaboração**, envio os meus mais atenciosos cumprimentos,

Ana Paula Pais

Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra

Directora de Escola / School Director