



ESTRATÉGIA

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: CONTEXTO, ACTUAÇÃO E PERFORMANCE DAS EMPRESAS DE VINHOS PORTUGUESAS

Carla Vivas, carla.vivas@esg.ipsantarem.pt, Instituto Politécnico de Santarém

António de Sousa, ajcs@uevora.pt, Universidade de Évora

RESUMO

O presente trabalho de investigação visa analisar o contexto competitivo das empresas do sector vitivinícola e avaliar as implicações no desenvolvimento de orientações estratégicas contingentes e performances diversas. Propõe a aplicação do referencial metodológico Grelha Integrada de Reflexão Estratégica adaptada a um contexto de internacionalização - GIRE⁽ⁱ⁾, estruturando a pesquisa em dois níveis, um preliminar, de caracterização genérica das empresas, e outro central, de análise da sua vertente estratégica. A pesquisa implicou a recolha de dados primários (questionário aos empresários do sector) e secundários (de natureza documental). Explora a vertente estratégica, analisando o contexto do sector em termos mundiais e nacionais, de forma a desenhar um diagnóstico do seu contexto de acção, recorrendo aos modelos PEST e Modelo das 5 Forças. Identifica, com base em diversas técnicas estatísticas, os tipos de reflexão estratégica adoptados e o seu perfil em termos de variáveis contextuais, assim como as performances económicas subjacentes.

PALAVRAS CHAVE: Gestão Estratégica, Internacionalização, Sector Vitivinícola, Vinho

ABSTRACT

This research work aims to analyse the competitive environment of companies in the wine sector and assess the implications in the development of strategic contingent guidelines and various performances. It intends to develop a review of the literature in the scope of the theories and strategies of internationalisation, complemented by systematic research within the sector, as part of business strategies. It proposes applying the methodological reference Integrated Grid for Strategic Reflection - GIRE⁽ⁱ⁾, adapted to a context of international business, which structures research into two levels: a preliminary one, generic characterisation of the companies; along with a central one analysing its strategic strand. The empirical study, based on primary data (survey to the sector entrepreneurs) and on secondary documentary data, by applying multivariate statistical techniques, allowed the identification of strategic thinking styles based on the growth of a rather diverse external presence. Drawn on the qualitative (contextual and transactional) analysis it suggests guidelines for strategic action.

KEY WORDS: Strategic Management, Internationalization, Wine Industry, Wine

1. INTRODUÇÃO

As mudanças operadas, no que respeita a novas políticas de apoio aos empresários, a novas tecnologias de produção, a novas metodologias de gestão e à generalização da utilização das tecnologias de informação e comunicação, reflectiram-se na internacionalização das empresas (Oviatt & McDougall, 1997), consubstanciando uma necessidade de expansão estratégica, quer por contágio da globalização dos mercados, quer por uma questão de sobrevivência em sectores em que a concorrência se intensificou (Levitt, 1983; Yip, 1989; Bartlett & Ghoshal, 1988).

Esta realidade está muito presente no sector vitivinícola, uma vez que as empresas sentiram uma forte necessidade de ampliar esforços para manterem a sua posição face à crescente ofensiva dos novos países produtores (NPP), como a Austrália, Chile, Argentina e África do Sul, sob pressão de diversos factores: o

gap entre a produção e o consumo doméstico (Barco et al, 2006; Campbell & Guibert, 2006); a forte assimetria em termos de regulamentação, mais apertada na União Europeia, através da OCM (Organização Comum do Mercado); o decréscimo do consumo de vinho em termos mundiais, resultado da fase de maturidade dos mercados europeus (tradicionalmente líderes¹); a ofensiva de produtos substitutos com grande agressividade comercial (cerveja, refrigerantes, espíritos), nas respostas à própria evolução dos gostos e tendências no mercado consumidor.

Estes factores contribuem para importantes distorções concorrenciais no plano internacional (Rastoin et al, 2006), levando os produtores dos Países Tradicionalmente Produtores (PTP) a enfrentar severos desafios em todos os mercados.

Todas estas transformações acarretam consequências para o sector vitivinícola português, onde a cultura da vinha e a produção de vinho têm uma grande importância. No actual contexto, o mercado externo, que tradicionalmente servia para escoar os excedentes, passou a ser visto como um mercado alternativo, e até mesmo preferencial. As empresas nacionais do sector vêm-se, desta forma, obrigadas a desenvolver processos de transformação profundos assentes em novas orientações estratégicas.

O panorama vitivinícola nacional é, actualmente, caracterizado por uma forte fragmentação do sector, em especial na região norte do país, e uma forte concentração da produção (quase metade) nas cooperativas, que nos últimos anos têm vindo a diminuir em número. Nos anos mais recentes a produção de vinho tem apresentado relativa estabilidade, com aposta em vinhos de qualidade (DOC; que já representam cerca de metade do vinho produzido) e em concordância com as alterações no padrão de consumo (Silvério, 2000; Macedo, 2004 e MADRP, 2007).

Neste quadro competitivo, as empresas enfrentam enormes desafios com as decisões a serem alvo de forte incerteza.

Perante este cenário, justifica-se uma análise/reflexão sobre a orientação estratégica a seguir e a transformação de estruturas empresariais a empreender, na sua abordagem ao processo de internacionalização.

Desta forma, os objectivos do presente estudo consistem em:

- Identificar os tipos de reflexão e acção estratégica mais relevantes das empresas do sector vitivinícola em Portugal num contexto de internacionalização;
- Identificar as variáveis contextuais associadas;
- Analisar a relação entre o tipo de reflexão/acção estratégica e o grau de internacionalização das empresas e o crescimento da internacionalização;
- Analisar a relação entre o tipo de reflexão/acção estratégica e a rentabilidade das empresas;
- Verificar se existe uniformidade entre as empresas cooperativas e privadas;
- Propor linhas de acção para o reforço da competitividade nos mercados internacionais.

De forma a atingir os objectivos traçados para a pesquisa, propõe-se a aplicação do referencial metodológico *Grelha Integrada de Reflexão Estratégica* adaptada a um contexto de internacionalização - GIRE_(i), estruturando a pesquisa em dois níveis, um preliminar, de caracterização genérica das empresas, e outro central, de análise da sua vertente estratégica. A pesquisa implicou a recolha de dados primários (questionário aos empresários do sector) e secundários (de natureza documental). Explora a vertente estratégica, analisando o contexto do sector em termos mundiais e nacionais, de forma a desenhar um diagnóstico do seu contexto de acção, recorrendo aos modelos PEST e Modelo das 5 Forças. Com base na aplicação de técnicas estatísticas foi possível identificar os estilos de reflexão estratégica adoptados, o seu perfil em termos de variáveis contextuais, assim como as performances económicas subjacentes.

Começa-se por apresentar o referencial teórico, a metodologia, seguindo-se a apresentação dos resultados, sua discussão e, por fim, tecem-se algumas considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E EMPÍRICO

Teorias de internacionalização

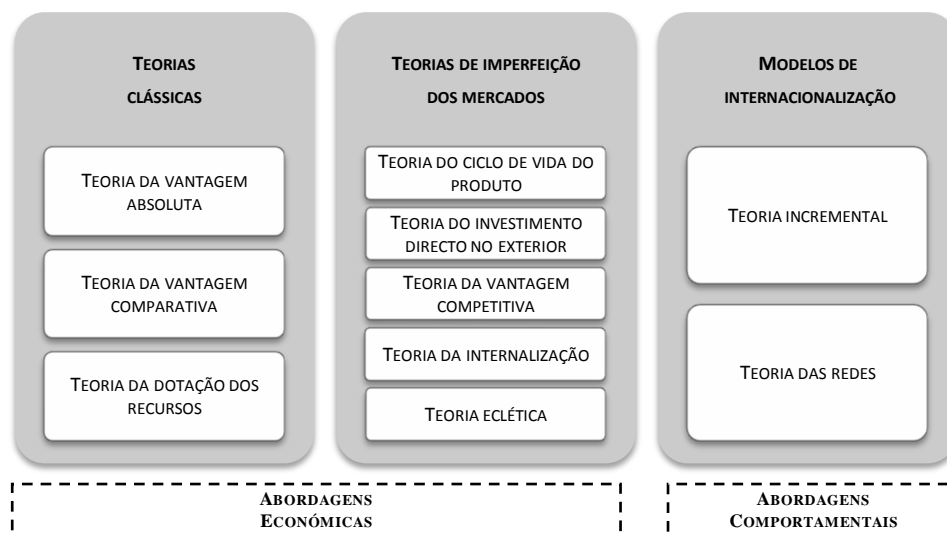
O conceito de internacionalização patente na literatura e a análise da sua evolução ao longo do tempo permite concluir que tende para um enquadramento cada vez mais abrangente, inicialmente (anos 80 do século XX) muito ligado às operações e comércio/transacções, até ao seu entendimento numa lógica sistémica, com impacto na cadeia de valor da organização.

As teorias tradicionais foram estudadas por diversos autores, dos quais se destacaram Melin (1992) e Mitgwe (2006) ao identificarem dois grandes grupos de abordagens: as económicas, focalizadas na análise do comércio e investimento em termos internacionais, e as comportamentais, mais focalizadas na internacionalização como um processo evolutivo e cuja revisão mais relevante foi feita por Coviello &

¹ Embora com um aumento do consumo em países como EUA, Alemanha, Reino Unido e China (mas partindo de uma base inferior).

McAuley (1999) – ver Figura 1. As teorias clássicas lançaram os princípios básicos das teorias de internacionalização: a teoria do comércio internacional, baseado nas diferenças de preços dos bens nos diversos países, através da teoria da vantagem absoluta, por Adam Smith (1776); a teoria da vantagem comparativa, por David Ricardo (1817) e a teoria da dotação dos recursos, por Heckscher e Ohlin. A unidade de análise destas teorias é a nação (ou país), apresentando uma abordagem essencialmente estática, baseada em hipóteses simplistas.

Figura 1 - Abordagens teóricas da internacionalização



Fonte: Elaboração própria

A dinâmica do comércio internacional das últimas décadas do século XX revelou, no entanto, a inaplicabilidade destas teorias por falta de realismo e desajustamento dos seus pressupostos (Dunning, 1999; Axnn, 2002), dada a crescente mobilidade dos recursos naturais e da tecnologia. A partir da segunda metade do século XX verificou-se, assim, uma mudança de paradigma: a “empresa” passou a ser considerada a unidade de análise, consequência do desenvolvimento da empresa multinacional do pós-guerra (Mtigwe, 2006). Pelo que, neste contexto, novas teorias começaram a surgir: a teoria do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966), a teoria do investimento directo no exterior (Hymer, 1971), a teoria da vantagem competitiva (Porter, 1990), a teoria da internalização (Buckley, 1990) e a teoria eclética² (Dunning, 1988) com o paradigma de OLI. Em contraponto com o foco económico destas teorias, surgem perspectivas centradas nos aspectos comportamentais, que podem ser agregadas em duas escolas ou modelos principais (Coviello & McAuley, 1999; Chetty & Campbell-Hunt, 2003): a teoria incremental (ou os modelos de internacionalização por estágios), dos quais se destaca o modelo de internacionalização de Uppsala e a teoria das redes. O primeiro tem como principal referencial a teoria comportamental da firma, de Cyert & March (1963), e a teoria de crescimento da firma, de Penrose (1959). Este modelo desenvolveu-se igualmente a partir de trabalhos de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson & Vahlne (1977), que defendem que existe uma forte relação entre o compromisso com o mercado e o conhecimento do mercado (aspectos de circunstância). O conhecimento pode ser considerado um recurso e, conseqüentemente, quanto maior for, mais se valorizam os recursos e mais forte será o compromisso com o mercado. Por sua vez, a abordagem das redes de relacionamentos (*networks*) deriva naturalmente do modelo do processo de internacionalização (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977), embora apresente uma posição mais extremada. De acordo com esta abordagem, a estratégia de uma empresa desenvolve-se com base na posição que esta ocupa na rede, a qual é composta por diversos actores (clientes, distribuidores, fornecedores, concorrentes e governo) com os quais estabelece relações directas ou indirectas (Johanson & Mattsson, 1988). Esta abordagem recorre a teorias de troca social e dependência de recursos e focaliza-se no comportamento da empresa em contexto de rede de relações interorganizacionais e interpessoais, que se baseiam na confiança mútua, conhecimento e

² Segundo a teoria eclética, desenvolvida por Dunning (1980, 1988, 1995), a escolha do modo de entrada num mercado externo depende do paradigma OLI (*Ownership, Location, Internalization*), ou seja, para se internacionalizar, uma empresa deve possuir certos tipos de vantagens sobre os seus concorrentes, de forma a justificar o investimento directo no exterior.

compromisso (Coviello & McAuley, 1999). Para Mitgwe (2006), o mais importante contributo desta abordagem consiste em reconhecer que a internacionalização de uma empresa não é um esforço solitário, mas sim produto de uma rede de relações formais ou informais. Existe sempre a contribuição de terceiros sob a forma de programas de apoio governamental, agentes de distribuição e de marketing, parceiros locais ou estrangeiros (Lorga, 2009).

Estratégias de internacionalização

Por ser uma decisão que condiciona a longo prazo as actividades da empresa e reveste-se de um acentuado carácter estratégico “a internacionalização das empresas é uma das alternativas que representa cada vez maior predilecção para as organizações que procuram desenvolver a sua estratégia de crescimento, como uma forma de acrescentar valor económico num mundo globalizado e interconectado” (Giacomozzi, 2005, p. 59).

O processo de internacionalização pode apresentar um padrão mais sequencial (Root, 1994; Johanson & Vahlne, 1977, Douglas & Craig, 1989) ou um padrão menos sequencial (Bonaccorsi, 1992; Oviatt & McDougall, 1997; Chetty & Campbell-Hunt, 2004), em linha com as diversas formas de internacionalização desde a exportação directa/indirecta, adequadas a envolventes muito complexas e com risco percebido elevado, às *joint ventures* ou IDE, favoráveis em envolventes de baixa complexidade e risco.

Até cerca de meados da década de 1990, o estudo da internacionalização das empresas baseava-se, essencialmente, no estudo do comportamento das empresas multinacionais (Levitt, 1983; Yip, 1989; Bartlett & Ghoshal, 1988). Tanto os trabalhos conceptuais, como os empíricos, falharam na ligação entre a estratégia organizacional e a propensão de algumas PME's para a exportação, pondo em evidência a lacuna que até então se verificava no estudo do comportamento de empresas de menores dimensões (Melin, 1992).

Nos últimos anos, as PME's, pelo seu papel mais activo nos mercados internacionais, têm suscitado um crescente interesse por parte dos académicos (Leonidou & Katsikeas, 1996; Coviello & McAuley, 1999; Lu & Beamish, 2001; Etemad, 2004; Wright et al, 2007).

Porter (1986) sugeriu uma tipologia para as estratégias internacionais, na qual as características de uma indústria determinam o modo de entrada e o tipo de estratégia a seguir por determinada empresa. Contudo, o modelo apresentado por Porter (1986) está mais relacionado com as grandes empresas ou empresas multinacionais dominantes (Young, 1987) e focaliza-se em demasia nos factores económicos do processo de decisão. O autor defende que não existe uma estratégia global, mas sim diferentes tipologias em função das escolhas estratégicas da empresa, considerando duas dimensões estratégicas: *coordenação das actividades* e *configuração espacial* da cadeia de valor da empresa.

Uma outra matriz de internacionalização é proposta por Oviatt & McDougall (1994) e baseia-se na cadeia de valor de Porter (1985) e nas estratégias de internacionalização apresentadas também por Porter (1986). Esta matriz aplicou-se, inicialmente, a uma tipologia muito específica de empresas: as INV's (*International New Ventures*)³. A grande diferença relativamente à matriz de Porter (1986) reside no facto desta se focalizar, essencialmente, no grau de dispersão entre as actividades quando as vendas se processam em diversos países, enquanto Oviatt & McDougall (1994) consideram que essa dispersão se baseia no número de países em que as actividades da cadeia de valor ocorrem. Em suma, o empresário deve ter conhecimento do grau de pressão para a globalização no sector em que se encontra e do grau de transferibilidade internacional dos seus recursos competitivos, pois estes dois parâmetros condicionam as escolhas das estratégias a implementar.

O processo de decisão, abarcando diversas tipologias, assume uma amplitude de gestão estratégica, compreendendo uma fase de análise, de formulação de estratégias de entrada e de implementação, tendo em conta o desenho organizacional e mecanismos de controlo subjacentes (Cortés & Ramón, 2001).

Estudos empíricos no sector vitivinícola

Dos trabalhos desenvolvidos no sector vitivinícola em Portugal, salienta-se Sousa (2000) num relevante estudo comparativo de processos estratégicos de duas regiões (Alentejo, em Portugal e Extremadura, em Espanha), que salienta as semelhanças identificadas entre as duas regiões em termos de estilos de reflexão estratégica, sistemas de informação, recursos produtivos, dinâmica inovadora e via estratégica de desenvolvimento. As principais assimetrias situam-se ao nível da lógica produtiva, integração a montante, actividade exportadora e dinâmica sectorial. O autor propôs a evolução para um estilo empreendedor ao nível dos recursos humanos, dinamização de inovação e um aumento da quantidade produzida no Alentejo e da qualidade na Extremadura, um reforço da função comercial (comunicação, reorganização de redes de distribuição e progressão nos mercados externos), aposta na diversificação e necessidade de

³ O conceito geralmente aceite é o que caracteriza as *International New Ventures* como empresas que, desde o seu aparecimento, retiram vantagens competitivas do uso de recursos e da venda de produtos em vários países (Oviatt & McDougall, 1994: p. 49).

empenho acrescido das organizações interprofissionais e poderes públicos. O autor destacou também a necessidade de progressão nos mercados externos como estratégia fundamental de diversificação do risco, (apesar destes mercados terem sido considerados pelos produtores como secundários). Destacou igualmente a importância que o envolvimento de instituições como o ICEP e ViniPortugal têm para a promoção do vinho Português no estrangeiro.

Também Macedo (2004) e Passinhas (2006) desenvolveram estudos no sector, tendo como delimitação espacial de análise operativa a região Alentejo. A conclusão comum foi a desvalorização da função comercial pelos dirigentes das empresas da região. Passinhas (2006) salientou ainda o facto das cooperativas se mostrarem mais orientadas para a diferenciação e as empresas privadas para a especialização, sendo a qualidade o vector estratégico determinante em ambos os casos, propondo linhas de orientação estratégica, movimentos de concentração empresarial, geradores de “massa crítica”.

Diversos autores focaram os seus estudos comparativos nas estratégias de internacionalização de PTP e NPP, com destaque para Cusmano et al (2009). Estes concluíram que os NPP apostaram na criação de vinhos à medida das preferências do mercado internacional, baseados numa abordagem científica inovadora, em economias de escala, *timing* e alinhamento das estratégias de I&D com os objectivos de mercado, alimentados por redes globais de conhecimento e pesquisa. Por outro lado, a resposta dos PTP consistiu em fortalecer uma abordagem baseada no produtor, na especificidade do contexto e processos de aprendizagem acumulada, variedades tradicionais e técnicas de produção altamente ligadas à cultura local. Nestes, a pesada regulamentação não permite atingir a flexibilidade necessária para dar uma resposta aos NPP, apresentando um sector altamente fragmentado, com dificuldades de acesso às grandes cadeias de distribuição. Concluíram também que esta fragmentação se estendia às instituições de suporte e associações empresariais e infra-estruturas de pesquisa. Confirmam, assim, as conclusões apuradas por Fernández (2008) que classificou como empresas de alto desempenho competitivo internacional aquelas que valorizam recursos relacionados com aspectos comerciais e de mercado, em contraste com as de baixo desempenho competitivo internacional, que valorizam aspectos de tecnologia e de produção, assim como o acesso a capital.

Bretherton (2004) e Mora (2006), por sua vez, salientam a importância da promoção em determinados nichos de mercado nos quais seja possível desenvolver uma posição de valor e onde a concorrência se apresenta menos feroz, impondo-se pela diferenciação e pela qualidade, penetrando por vias que se afastam da grande distribuição, a qual se encontra reservada às grandes multinacionais do sector.

Numa análise mais centrada na vertente exportação, destacam-se os estudos de Remaud (2006), que identificou factores de competitividade de PME's do sector do vinho na Austrália e Nova Zelândia nos seus mercados de exportação, concluindo que estes residiam nas competências do departamento de exportação e na postura proactiva do dirigente.

3. METODOLOGIA

De forma a atingir os objectivos traçados para a pesquisa foi, tal como referido acima, desenvolvida uma variante da metodologia *GIRE – Grelha Integrada de Reflexão Estratégica*, desenhada inicialmente por Sousa (2000) e que agora é adaptada, tomando a designação de $GIRE_{(i)}$ - Grelha Integrada de Reflexão Estratégica para a internacionalização.

Na medida em que a *GIRE* foi especificamente construída (testada e utilizada) para a abordagem estratégica de empresas do sector vitivinícola em duas regiões específicas (Alentejo e Extremadura), mostra-se um instrumento consistente e fiável para poder ser aplicado a um espaço geográfico distinto (Portugal Continental) e numa perspectiva de reflexão adaptada a estratégias de internacionalização empresarial nesse mesmo sector.

A adaptação ($GIRE_{(i)}$) passará pela definição das variáveis a tratar e que, a partir de uma revisão bibliográfica sobre o tema, mostrem relevância para a compreensão da actividade vitivinícola, na perspectiva estratégica de internacionalização – ver Figura 2, com a estrutura metodológica global.

A investigação desenvolveu-se, assim, a dois níveis: num nível preliminar fez-se uma caracterização genérica das empresas quanto aos seus recursos organizacionais, de informação, tecnológicos e comerciais; e num nível central foi explorada a vertente estratégica das empresas, mediante a articulação de três componentes estudadas sistematicamente – factores Contingentes externos e internos, o estilo de Reflexão estratégica e a Performance económica (consubstanciando o designado estudo C-R-P).

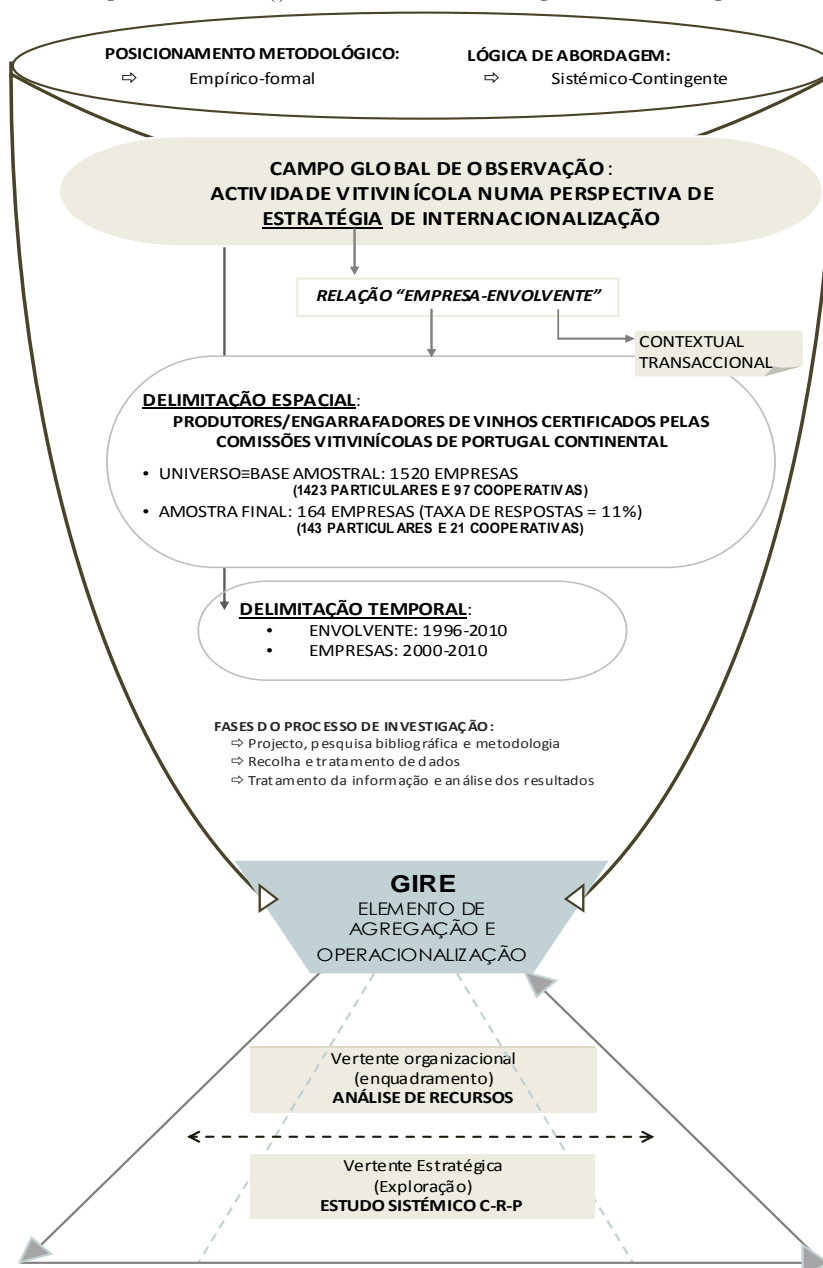
Diagnóstico da vertente organizacional; variáveis de análise de recursos

As variáveis utilizadas para caracterizar as empresas da amostra e diagnosticar os seus recursos são:

- Na caracterização geral: a forma jurídica, a antiguidade, a dimensão (número de trabalhadores), a região vitivinícola (sede), o tipo de dedicação à actividade vitivinícola;

- Na caracterização dos recursos:
 - Humanos, organizacionais e de informação: o grau de formalidade organizativa e objectivos (prioridade), a idade do gestor de topo, assim como o sexo, nacionalidade, habilitações literárias, idiomas e nível de formação no estrangeiro, a % de tempo dedicado aos assuntos produtivos e comerciais, inovações (número de marcas e produtos novos) e se são de carácter produtivo ou comercial, grau de sofisticação dos Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação (SI/TI) e investimento realizado em SI/TI nos últimos 10 anos;
 - Técnico-produtivo: superfície de vinha e alterações verificadas nos últimos 10 anos, idade da vinha, % de uvas e vinho a granel adquirido a terceiros, produção (por tipo e cor);
 - Comerciais: número de marcas e produtos novos nos últimos 3 anos, se a empresa dispõe de web site e as suas principais funcionalidades, a % de vendas no mercado externo, principal vinho de exportação e principais mercados, perspectivas de evolução das vendas no mercado externo, % do volume de negócios investida em publicidade e promoção e desta qual a % investida no exterior, principais canais de divulgação (mercado interno e externo).

Figura 2 - GIRE_(i) – Estrutura Metodológica de Abordagem



Fonte: Adaptado de Sousa (2000)

Exploração da vertente estratégica; estudo sistémico C-R-P

A caracterização da dinâmica da envolvente competitiva do sector – factor contingente externo (C) – é feita com o recurso ao modelo estrutural das cinco forças competitivas de Porter (envolvente transaccional) e à análise PEST (envolvente contextual).

A GIRE original, de António Sousa (2000), identifica ainda mais quatro factores contingentes, estes de natureza interna, a partir da revisão de vários estudos de autores de referência no domínio da gestão estratégica: a lógica do empresário, características da actividade, extensão da empresa e qualidade e características dos SI/TI.

A GIRE_(i), inclui, com base também nas perspectivas de diversos autores (Czinkota et al, 2009; Johanson & Mattsson, 1988; Johanson & Vahlne; 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Root, 1994 e Sharma & Erramilli, 2004), um factor contingente interno adicional: o «perfil de internacionalização», que engloba a caracterização da forma de entrada e a evolução da actuação da empresa no mercado internacional. Adequou-se o factor «lógica do empresário» (para identificar a sua postura face ao mercado internacional) e o factor «extensão e qualidade» (com o objectivo de caracterizar os produtos exportados). Cada um dos factores tem subjacente diversas variáveis, sendo cada uma delas aferida através de indicadores, com cada um deles a ser identificado com uma questão específica do questionário.

No que respeita aos estilos de reflexão estratégica (R), identificaram-se duas dimensões, inspiradas na literatura da especialidade (Porter, 1986 e Oviatt & McDougall, 1994), nomeadamente da internacionalização: o «Crescimento da internacionalização - Ci» e o «grau de internacionalização - Gi», resultando daí quatro tipos de reflexão típicos : «exportador activo» (Ci elevado/Gi baixo), «exportador passivo» (Ci baixo/Gi baixo), «presença global» (Ci elevado/Gi elevado) e «investidor focalizado» (Ci baixo/Gi elevado) – ver Figura 3.

Figura 3 - Estilos de reflexão estratégica em contexto de internacionalização

Crescimento da Internacionalização	Forte	Exportador Activo	Presença Global
	Fraco	Exportador Passivo	Investidor Focalizado
		Fraco	Forte
		Grau de Internacionalização	

Fonte: Elaboração própria, baseada em Porter (1986) e Oviatt & McDougall (1994)

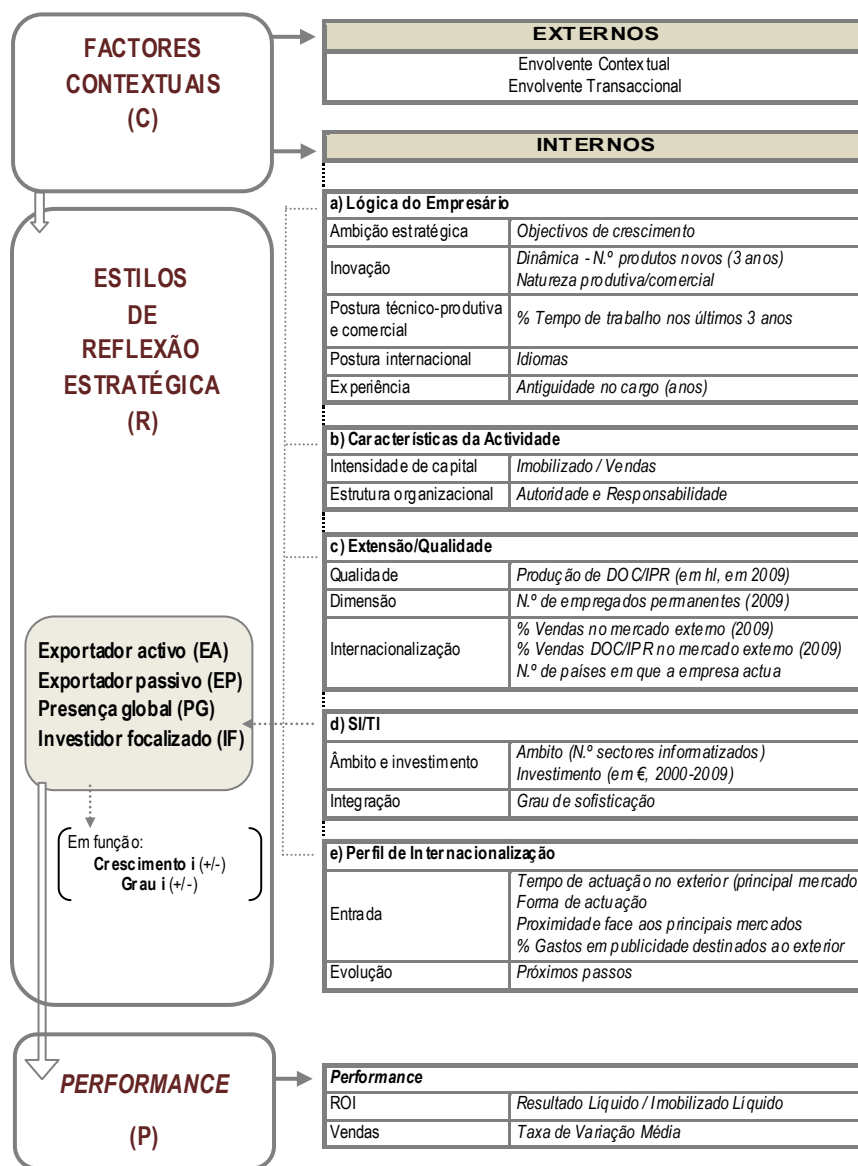
A independência teórica destas duas dimensões e a sua consistência são testadas, na prática, através de uma Análise Factorial de Componentes Principais (AFCP) e do cálculo do *Alpha* de *Chronbach*, respectivamente depois de previamente terem sido submetidas a análises estatísticas exploratórias para verificar a existência de *outliers*, enviesamento e número de não respostas.

No que concerne à Performance (P), foram identificadas como variáveis de medição, a rentabilidade económica (ou *return of investment* – ROI), traduzida no indicador “resultado líquido/imobilizado líquido” e ainda as vendas, medidas através de uma taxa de variação média – ver Figura 4.

O trabalho de investigação implicou a recolha de dados primários e dados secundários. Os dados primários foram obtidos mediante a aplicação de um questionário, especialmente desenvolvido para o efeito, implementado via correio aos empresários/gestores/directores de exportação do sector vitivinícola (cooperativas e não cooperativas), com sede em Portugal Continental. O processo de recolha decorreu entre Junho e Dezembro de 2010 e permitiu apurar uma amostra de 164 empresas (13% cooperativas e 87% não cooperativas), na qual estão representadas todas as regiões vitivinícolas de Portugal Continental e em proporção bastante próxima da populacional. A informação recolhida a partir dos questionários foi tratada com o auxílio do *software PASW* recorrendo a técnicas de Análise Factorial, Análise de Clusters (*two step cluster*), Análise Discriminante, Análise de Variância Simples (ANOVA) e Multivariada (MANOVA). Nos casos em que os pressupostos de análise para as técnicas paramétricas não se verificaram, recorreu-se à alternativa não paramétrica *Kruskal Wallis* e no caso do estudo das variáveis nominais ao teste do *Qui-quadrado*. Os dados secundários, de natureza documental, consistiram essencialmente num conjunto de documentos e relatórios institucionais relacionados com a problemática e que permitiram obter uma visão mais ampla da evolução e do desempenho do sector, das empresas, do processo de internacionalização e legislação referente à produção e exportação de vinho. Tais elementos

foram decisivos na análise de natureza qualitativa do sector, com base na qual foi possível desenvolver uma análise contextual (análise PEST) e transaccional (Modelo das 5 forças de Porter).

Figura 4 - Articulação sistémica C-R-P



Fonte: Elaboração própria, a partir de Sousa (2000)

4. RESULTADOS E PROPOSTAS

Com o intuito de atingir os objectivos propostos, caracteriza-se o contexto mundial, europeu e nacional do sector vitivinícola, a sua vertente contextual e transaccional, seguindo-se a identificação e caracterização dos estilos de reflexão estratégica e a sua relação com as variáveis contextuais e a performance. Finaliza-se esta secção com a proposta de algumas linhas de actuação.

Contexto mundial

Em termos de superfície mundial (Quadro 1), após um crescimento ininterrupto até final da década de 1970, a superfície de vinha no mundo situa-se em cerca de 7,55 milhões de hectares e com tendência decrescente, principalmente nos países da Europa de Leste, mantendo-se o crescimento de superfície

plantada nos países do Hemisfério Sul, EUA e China (FAO, 2009). A Europa ocupa a posição de liderança mundial, contribuindo com cerca de 64% da superfície plantada (OIV, 2011).

Quadro 1 – Evolução da superfície mundial de vinha por continente (1000ha)

Continente	86-90	%	91-95	96-00	01-05	2006	2007	2008	2009 ^a	2010 ^b	%
África	380	4	344	320	380	395	381	378	375	374	5
América	876	10	808	869	959	995	981	988	992	994	13
Ásia	1422	16	1404	1459	1682	1686	1108	1104	1107	1113	15
Europa	6110	69	5507	4978	4730	4630	5075	5029	4928	4862	64
Oceânia	64	1	71	117	179	196	204	208	213	207	3
Total Mundial	8852	100	8128	7742	7930	7902	7749	7707	7615	7550	100

^a Provisório; ^b Estimativa

Fonte: OIV

O comportamento da produção mundial de vinho ao longo dos primeiros anos do século XXI (Quadro 2) tem-se mostrado muito irregular, aumentando significativamente nos anos de 2003 e 2004, atingindo o pico de 296,8 milhões de hl em 2004, mas em decréscimo a partir de 2006. A previsão para 2010 é de cerca de 263,9 milhões de hl, correspondendo ao segundo nível mais baixo dos últimos 15 anos.

Quadro 2 – Evolução da produção mundial de vinho por continente (1000hl)

Continente	86-90	%	91-95	96-00	01-05	2006	2007	2008	2009 ^a	2010 ^b	%
África	9259	3,0	9494	9091	9553	11086	11250	11636	11017	10550	4,0
América	48595	16,0	42776	44815	47443	48867	49901	49630	48097	50145	19,0
Ásia	4448	1,5	6968	11703	13272	13603	14123	14199	13704	14515	5,5
Europa	237165	78,0	198601	199000	191206	193449	180176	179821	182178	175495	66,5
Oceânia	4725	1,6	5253	7948	13380	15595	11096	14500	13704	13195	5,0
Total	304192	100	263092	272557	274864	282600	266565	269513	268700	263900	100

^a Provisório; ^b Estimativa

Fonte: OIV

A importância relativa da Europa na produção mundial de vinhos, apesar de se manter elevada, deixou de ser tão importante, baixando de uma contribuição de 78% no período 1986-1990 para 66,5% em 2010. Em contrapartida, assistiu-se ao aumento da participação das restantes zonas produtivas, nomeadamente América, Ásia e Oceânia. A evolução da produção de vinho, por país, nos últimos 20 anos revela um aumento da produção da China, Austrália, Chile e EUA; relativa estabilidade de Espanha, Portugal⁴, África do Sul, Brasil e Grécia e diminuição da produção na Itália, França, Argentina, Áustria, Alemanha e PECO⁵.

O diferencial produção/consumo tem registado valores bastante elevados, dando origem a excedentes que se consideram crónicos, chegando ao patamar dos 20% em 2000 e de 19% em 2004. No entanto, a tendência é decrescente e em 2009 estes valores se situaram nos 13%, prevendo-se que em 2010 sejam de apenas 9%, em resultado da quebra de produção registada e de um consumo estabilizado. Entre os PTP o excedente de produção é visto como o grande problema do sector e sobre o qual as políticas governamentais devem actuar no sentido de redução da plantação de vinha.

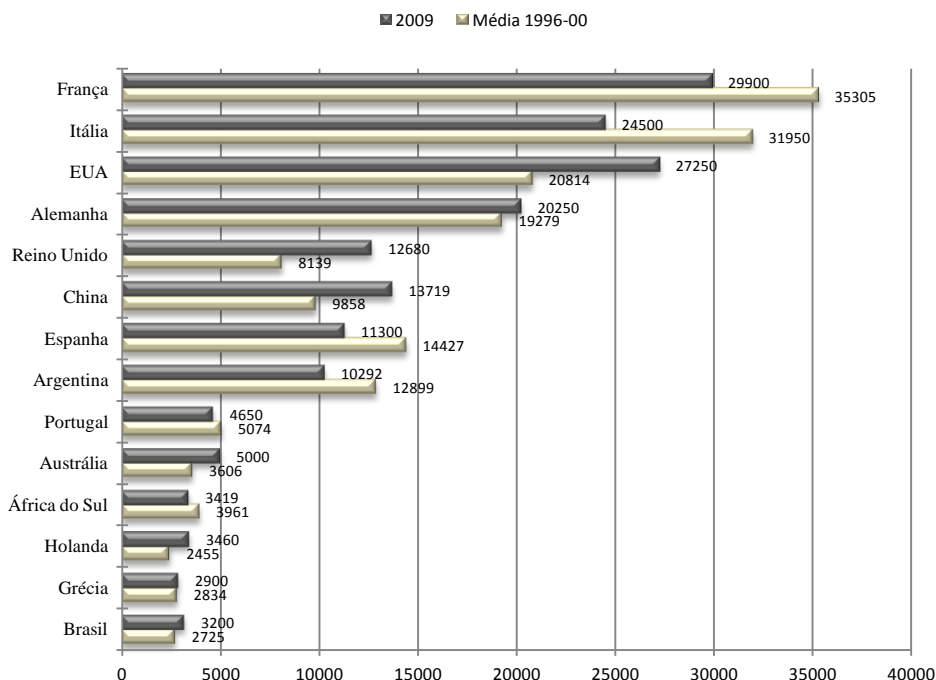
De acordo com a FAO (2009), grande parte da responsabilidade pelo decréscimo do consumo reside na fase de maturidade dos mercados europeus, especialmente França e Itália, nos quais o vinho que tradicionalmente acompanhava as refeições passou a ser substituído por *soft drinks*, sumos e água engarrafada, principalmente pelas camadas mais jovens da população.

Os 14 países analisados no Gráfico 1 representam cerca de 75% do consumo mundial de vinho. No ano de 2009 a lista surge encabeçada pela França, seguindo-se os EUA, Itália, depois Alemanha, China e Reino Unido. O acréscimo verificado foi particularmente expressivo nestes dois últimos países e nos EUA.

⁴ Contrariando a tendência verificada nos restantes países da UE, Portugal foi o único país que viu a sua produção crescer em 2010.

⁵ Bulgária + Hungria + Roménia.

Gráfico 1 - Consumo de vinho por países (1000hl)

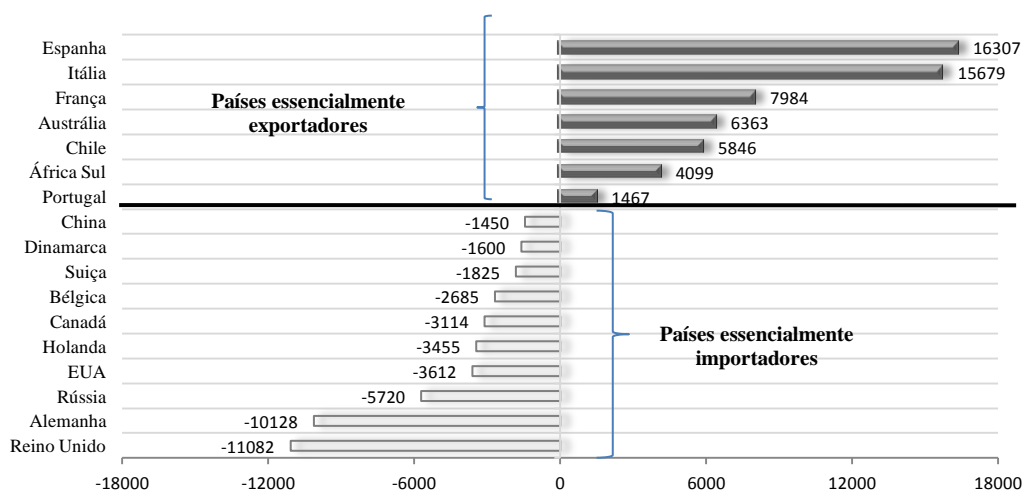


Nota: Apresentam-se os resultados dos 14 países líderes
Relativamente à China, não estando disponíveis os dados de 2009 utilizaram-se os dados de 2008

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da OIV

Da análise dos valores apresentados no Gráfico 2 pode-se constatar que, de 1996-00 a 2009, o comportamento dos diversos países analisados foi diverso no que respeita ao consumo. O saldo do comércio internacional de vinho é bastante positivo para Espanha, Itália, França, Austrália, Chile, África do Sul e Portugal. Em contrapartida, o Reino Unido, Alemanha e Rússia, apresentam-se no extremo oposto como países essencialmente importadores. Outros países europeus, como a Holanda, a Bélgica, a Suíça e a Dinamarca, estão igualmente neste grupo, apesar de assumirem valores mais baixos no nível de comércio internacional. Também os EUA, o Canadá e a China são essencialmente importadores, apesar dos EUA fazerem parte do grupo dos NPP.

Gráfico 2 – Saldo do comércio internacional de 2009 (Exportações – Importações) (1000hl)



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da OIV

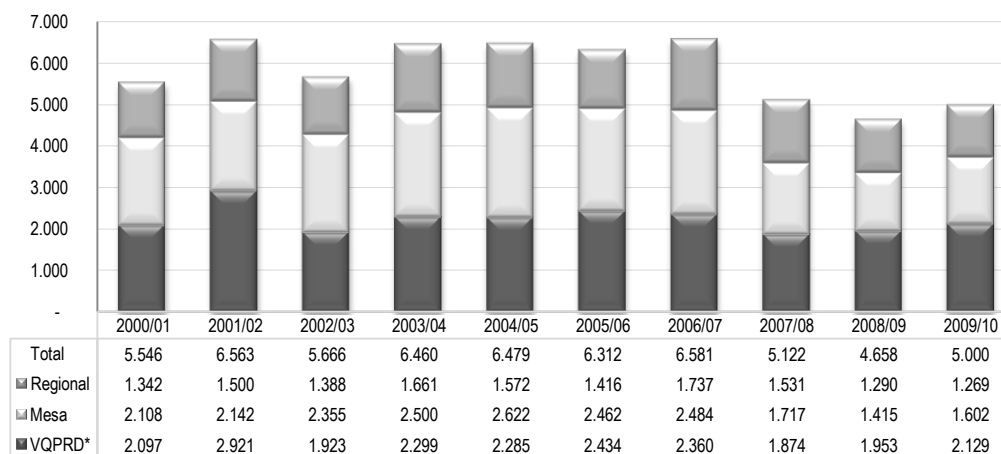
Contexto nacional

Em Portugal, o sistema produtivo do sector encontra-se altamente fragmentado, especialmente na região norte do país. Portugal Continental encontra-se dividido em 9 grandes regiões de produção, mais Madeira

e Açores que apresentam características distintas. A vinha está presente em todas as regiões, no entanto contribuem com maior percentagem (cerca de 87% do total, em superfície e produção) as regiões do Douro, Lisboa, Alentejo, Beiras e Minho.

A produção nacional de vinho nos últimos anos tem sido relativamente estável, situando-se em torno dos 5 a 6 milhões de hl⁶ (cf. Gráfico 3), verificando-se contudo no período 2007/10 uma quebra mais acentuada, devido à amplitude térmica elevada associada a uma humidade acima do normal, favorecendo a proliferação de doenças.

Gráfico 3 – Evolução da produção de vinho por categoria (em 1000hl)



* Não inclui VLQPRD (vinho licoroso), mas inclui VEQPRD (vinho espumante) e VFQPRD (vinho frisante)

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IVV

As características qualitativas do vinho produzido também não denotam alterações significativas ao longo do período em análise, verificando-se uma maior representatividade do vinho VQPRD (agora denominado vinho DOC), representando cerca de 45%, em média.

A produção de vinho em Portugal é essencialmente efectuada por três tipos de produtores: pequenos produtores e empresários em nome individual; médios e grandes produtores e adegas cooperativas.

A produção, expressa em número de produtores, apesar de estar distribuída por todo o país, encontra-se mais concentrada a norte do Tejo, sendo muito significativa no Minho e Douro.

As adegas cooperativas apesar de representarem apenas 5% do total das entidades do sector, contribuem com cerca de 42% da produção do vinho do continente (MADRP, 2007, p. 23; IVV, 2010), dado o peso do número de produtores abrangidos pela sua actividade. Contudo, o seu peso tem vindo a diminuir nos últimos anos, também em resultado do encerramento de algumas unidades, especialmente as de menor dimensão e a norte do Tejo.

Seguindo a mesma tendência do consumo mundial, o consumo de vinho em Portugal tem registado decréscimos sucessivos desde 2002/03, situando-se em 2009/10 (de acordo com dados divulgados pelo INE⁷) nos 44,1 litros anuais por habitante⁸.

A tendência registada não é aplicável independentemente do tipo de vinho, pois os vinhos de qualidade têm vindo a sofrer níveis de consumo cada vez maiores, revelando uma alteração no perfil dos consumidores nacionais, cada vez mais exigentes e sofisticados (MADRP, 2007).

Em termos relativos, Portugal ocupa o 5.º lugar no ranking europeu e 12.º no ranking mundial de consumo de vinho. A quota de Portugal no consumo global de vinho situa-se entre os 3% e os 4% (IVV, 2010).

Apesar da concorrência acrescida dos últimos anos por parte dos NPP, assiste-se a uma evolução bastante positiva do vinho português, como se pode constatar no Gráfico 4, onde o último ano em análise (2010) registou um acréscimo em cerca de 54% das exportações em volume e cerca de 31% em valor, relativamente ao ano anterior. No total das exportações e tomando o ano de 2010 como referência, o vinho pré-embalado correspondeu a cerca de 75% do total (em volume), ou seja, mais 10% que no ano anterior.

⁶ Nesta análise não foram considerados os vinhos licorosos.

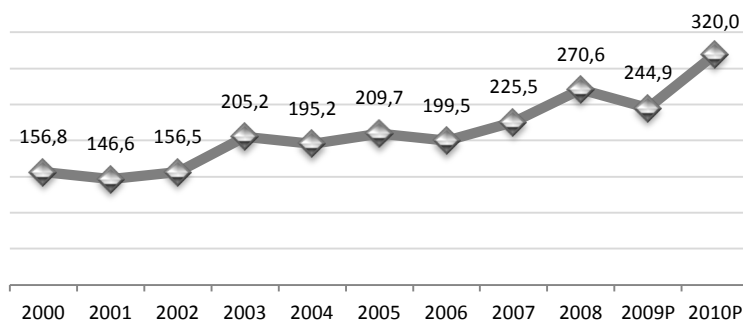
⁷ www.ine.pt (consultado em 31/03/2011).

⁸ No passado era uma das mais elevadas da Europa com mais de 100 litros *per capita* (Monitor Group, 2003).

No entanto, Portugal apresenta-se como um dos exportadores de vinho mais fragmentados, com 50% das suas vendas espalhadas por 6 mercados com características e procura muito diferentes (Monitor Group, 2003) e ainda bastante concentrado no mercado interno, registando volumes exportados relativamente baixos em termos absolutos, o que implica dificuldades acrescidas de afirmação no exterior, pois os vinhos portugueses raramente são armazenados ou vendidos numa secção específica em supermercados, cadeias especializadas ou restaurantes.

Apesar da qualidade conferida ao produto, os vinhos portugueses de exportação são vendidos a um preço *premium* baixo, ou abaixo dos outros vinhos importados equivalentes, em mercados cruciais (Monitor Group, 2003).

Gráfico 4 – Evolução das exportações portuguesas de vinho, em valor (10⁶€)*



Nota: * Não inclui vinho do “Porto”; P – valores previsionais.
Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IVV

Diagnóstico externo

O diagnóstico externo tornou possível a aplicação dos métodos PEST (dimensão contextual) e Cinco Forças Competitivas de Porter (dimensão transaccional), demonstrando um contexto bastante complexo, instável e marcado por uma forte dose de incerteza, não só para as empresas do sector em termos nacionais, como europeus.

No que concerne à atractividade do sector, recorrendo ao modelo das 5 forças de Porter, pode-se inferir que o sector é medianamente atractivo - ver Quadro 3. A favor tem o reduzido poder negocial dos fornecedores, resultando, em grande parte, da uma crescente integração vertical das actividades. A atractividade é ainda favorecida pela qualidade da matéria-prima e do produto final. A desfavor, tem o poder negocial dos clientes e uma crescente e intensa rivalidade entre concorrentes.

Diagnóstico interno

No que se refere ao diagnóstico interno construído a partir das respostas ao questionário, ele sugere um tecido empresarial bastante jovem (46% estão no sector desde 2000) e de reduzidas dimensões (71% são microempresas). Os dirigentes têm, de uma forma geral, habilitações literárias de nível superior⁹ (cerca de 86%) em áreas como Gestão, Economia, Engenharia Agrária/Agrícola e Enologia e revelaram considerar como objectivo prioritário a continuidade da empresa (46%), relegando para segundo e terceiro plano o crescimento das vendas e do lucro (30%) e a saúde financeira (24%). A componente inovação mostrou-se relativamente fraca (44% não introduziu qualquer produto novo nos últimos 3 anos) e essencialmente de carácter produtivo (62%). O investimento em SI/TI restringe-se essencialmente a ferramentas de natureza contabilístico-financeira (79%). Predominam as empresas com explorações de reduzida dimensão, no entanto com vinha relativamente jovem e onde predomina a produção de vinho DOC (em cerca de metade das empresas corresponde a mais de 2/3 da produção total). Das empresas estudadas, cerca de 68% trabalham com o mercado externo, embora em pequenas quantidades (apenas 24% exportam mais de metade da sua produção) e essencialmente para Brasil, Suíça, Alemanha, EUA e Angola. Grande parte dos principais destinos actuais é muito recente (cerca de 38% das empresas entrou no principal destino externo há menos de 3 anos).

⁹ O perfil de empresário identificado a partir deste estudo está associado ao perfil que normalmente responde a este tipo de estudos: indivíduos com nível de habilitações mais elevado.

**Quadro 3 - Modelo das cinco forças competitivas
(sector vitivinícola)**

<p align="center">POTENCIAL DE NOVAS ENTRADAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disposições legais à entrada (nova OCM) e regulamentação moderada do sector • Investimento inicial elevado - implica economias de escala (nos NPP não existem barreiras legais à entrada, mas exigem elevados investimentos iniciais e economias de escala) • Possibilidade de transferência de direitos de plantação e possibilidade de aquisição/fusão de unidades existentes entre viticultores/produtores • Economias de aprendizagem pouco significativas • Grau de diferenciação (qualidade) e marca • Pequenos produtores: difícil acesso a canais de distribuição (preferência dos distribuidores por marcas já existentes no mercado). No entanto, a forte expansão da quota de mercado das marcas brancas cria espaço para novas empresas (mesmo sem marca e sem distribuição própria) • Elevados custos de armazenamento e elevados custos de saída <p align="center">Médio-Baixo</p>
<p align="center">PRESSÃO DE PRODUTOS SUBSTITUTOS</p>	<p>Concorrentes: cerveja, água mineral, refrigerantes, vinhos leves e de outros países.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os produtos substitutos estão mais concordantes com novos padrões de consumo da sociedade actual (bebidas <i>light</i>), verifica-se essa ameaça principalmente no canal HORECA (preço do vinho superior, logo com maior elasticidade) • Relação qualidade/preço dos substitutos é superior • Forte pressão promocional dos produtos substitutos • Diminuição generalizada do consumo de bebidas alcoólicas e com teor calórico elevado • Forte pressão de entrada de vinhos de outros países • Custos de mudança muito reduzidos <p align="center">Alto</p>
<p align="center">PODER NEGOCIAL DOS FORNECEDORES</p>	<p>Matérias-primas: uva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integração a montante (dispõem de vinhas próprias) • Conhecimento de todas as alternativas de oferta • Maior poder por parte dos produtores de uva para DOP (limitação de novas plantações). Os produtores dispõem de um poder negocial elevado junto dos restantes actores da fileira, pois as suas performances financeiras estão relacionadas com a notoriedade do <i>terroir</i> • Forte contribuição para a qualidade do produto final e lucro com o produto final • Cooperativas podem comprar a terceiros e cooperantes não podem vender a terceiros <p>Matérias subsidiárias: rótulos, rolhas, garrafas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muitos fornecedores (indústria fragmentada) • Poder negocial dependente da dimensão da empresa cliente • Não existem grandes custos de mudança de fornecedor • Moderada contribuição para a qualidade do produto final <p align="center">Baixo</p>
<p align="center">PODER NEGOCIAL DOS CLIENTES</p>	<p>Clientes: grossistas/agentes, retalhistas, HORECA e consumidor final</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevado poder das grandes superfícies (grandes encomendas e venda de marcas de outros países) • Fraco poder do canal HORECA, pequeno comércio e lojas da especialidade • Tendência para integração a jusante (diminuição do poder negocial dos clientes) • Vinhos de qualidade (limitam o poder negocial do cliente) • Fraca notoriedade dos vinhos portugueses no mercado internacional • Baixos custos de mudança (oferta diversificada de produtos semelhantes a preços semelhantes) <p align="center">Médio-Alto</p>
<p align="center">RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES ACTUAIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sector maduro e muito fragmentado, com grande dispersão em termos de dimensão e estruturas de custo diferenciadas • Procura de vinhos não DOP com tendência decrescente • Diferenciação essencialmente técnica (elevada heterogeneidade de produtos) limita o reconhecimento da marca • Barreiras à saída de ordem emocional (natureza familiar do negócio) • Agressividade comercial dos vinhos dos NPP com boa relação qualidade/preço • Elevados custos fixos à saída (principalmente nas cooperativas) <p align="center">Alta</p>

Fonte: Elaboração própria

Os dirigentes, apesar do investimento em campanhas promocionais/publicitárias no exterior ser diminuto (60% admitem canalizar para o exterior menos de 5% do investimento em publicidade e promoção), mostraram-se, de uma forma geral (82%), optimistas quanto à evolução das vendas nos mercados internacionais, referindo esperar um aumento nos mesmos. Cerca de 20% das empresas exporta há menos

de 2 anos e apenas 29% exportam há mais de 10 anos e actuam, em média, em 9 países. A modalidade mais representativa é a exportação (quer directa, com 50% das respostas, quer indirecta, com 36%), baseando-se os motivos da internacionalização essencialmente nas solicitações de clientes externos (45%) e o facto de o mercado externo se ter tornado mais atractivo (41%). Como próximos passos a dar no processo de internacionalização foram referidos essencialmente a «expansão para novas regiões» (30%), seguido de «expansão nos mercados actuais» (22%), «procura por novos *traders*» (14%) e «parceiros estratégicos» (13%).

Estilos de Reflexão

De acordo com os resultados obtidos através do procedimento *two-step cluster* foram identificados quatro grupos de empresas a partir das 2 componentes resultantes da aplicação da Análise Factorial em Componentes Principais com rotação *varimax* (KMO=0.586 e Teste *Bartlett* com Sig=0.000)¹⁰. Estes 4 agrupamentos correspondem aos quatro estilos de reflexão estratégica identificados *a priori*: o estilo Exportador Activo (EA), Exportador Passivo (EP), Presença Global (PG) e Investidor Focalizado (IF), com as seguintes características para cada uma das dimensões (Crescimento da Internacionalização e Grau da Internacionalização) - ver Quadro:

Quadro 3 – Características dos grupos

Dimensões	Grupos	n	%	Média	Dp	ANOVA (Sig.)	Comparação entre os grupos (Sheffé)
Crescimento i	EP	31	19	1,285	0.523	0,000	EP>PG*** EP>EA*** EP>IF PG>EA** PG<IF*** EA<IF*** Homogeneous Subsets: 1: EA+PG e 2: EP+IF
	PG	50	30	-0,363	0.519		
	EA	64	39	-0,687	0.613		
	IF	19	12	1,175	0.440		
Grau i	EP	31	19	0,928	0.508	0,000	EP>PG*** EP>EA* EP>IF*** PG<EA*** PG>IF* EA>IF*** Homogeneous Subsets: 1: IF e 2: PG e 3:EA+EP
	PG	50	30	-0,921	0.499		
	EA	64	39	0,644	0.441		
	IF	19	12	-1,260	0.523		

*** Sig. <0,01; ** Sig. <0,05; * Sig. <0,1

Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* da ANOVA e *Post Hoc Tests*

Os subgrupos formados permitem isolar de forma significativa (teste de *Scheffé*) EA/PG e EP/IF na primeira dimensão (Crescimento de internacionalização) e na segunda dimensão (Grau de internacionalização) o subgrupo EA/EP.

Os resultados sugerem uma preponderância de estilos de reflexão estratégica baseados no crescimento, em detrimento do grau de internacionalização, ou seja, são mais frequentes os estilos “Exportador Activo” (39% das empresas) e “Presença Global” (30% das empresas), com forte focalização no mercado externo e com expansão em mercados mais distantes geográfica e/ou culturalmente, no entanto, no primeiro caso, a estratégia é definida independentemente do tipo de mercados a que se destina o produto e sem visar deslocalização da produção.

Os estilos menos frequentes são o “Exportador Passivo” (19% das empresas) e “Investidor Focalizado” (12% das empresas), virados essencialmente para o mercado interno e, no primeiro caso, com definição estratégica independentemente do tipo de mercados a que se destina o produto, sem visar deslocalização da produção (no que respeita ao grau de internacionalização).

Uma vez caracterizados os grupos, apresenta-se a informação de forma mais sintética na matriz seguinte. A partir da comparação dos resultados entre os grupos para cada uma das variáveis é possível elaborar uma caracterização dos grupos em função dos valores significativos que apresentam nas diversas dimensões¹¹:

¹⁰ No seu conjunto as duas componentes retidas explicam cerca de 76% da variância total.

¹¹ A caracterização é feita apenas com recurso às variáveis contextuais que apresentam diferenças estatisticamente significativas, quer no teste ANOVA, quer no teste *Kruskal Wallis*.

Quadro 4 – Estilos de reflexão estratégica: resultados da análise estatística

Crescimento da Internacionalização	Forte	Exportador Activo <i>(cluster 3: 39%)</i> Estilo adoptado por empresas em que os dirigentes dominam diversos idiomas para levar a cabo as relações comerciais e as inovações se relacionam essencialmente com aspectos comerciais. São empresas de maior dimensão e em que os processos são bastante formalizados. Apostam numa produção de vinho DOC/IPR e registam a maior percentagem de vendas canalizada para o exterior tendo em conta os 4 grupos analisados, assim como para a maior diversidade de países. São as empresas que mais investem em SI/TI, mas com relativa sofisticação. Elegem, no futuro, a expansão a novas regiões geográficas.	Presença Global <i>(cluster 2: 30%)</i> Estilo adoptado por empresas em que os dirigentes dominam diversos idiomas para levar a cabo as relações comerciais. São empresas com relativa dimensão e com fraca intensidade de capital. Apostam fortemente na canalização da produção para o mercado externo, exportando para um número alargado de países. Investem em SI/TI sofisticados e privilegiam a actuação em mercados externos essencialmente via exportação directa, dando especial atenção a mercados mais distantes, geográfica e culturalmente. Visam, no futuro, a aposta nos mercados actuais.	
	Fraco	Exportador Passivo <i>(cluster 1: 19%)</i> Adoptado por empresas em que o dirigente revela fraco domínio de idiomas para levar a cabo transacções comerciais e em que as inovações se prendem essencialmente com aspectos produtivos. São empresas de dimensão bastante reduzida e são intensivas em capital. O investimento em SI/TI é baixo e a aplicações que utilizam possuem fraco grau de integração. A sua aposta não passa pela exportação nem pelo domínio da produção de vinho DOC/IPR.	Investidor Focalizado <i>(cluster 4: 12%)</i> Estilo adoptado por empresas de reduzida dimensão e que inovam essencialmente na vertente produtiva, são intensivas em capital e denotam fraca formalidade de processos. Exportam pouco e para um reduzido número de países, sendo o volume de produção de qualidade (DOC/IPR) reduzido. Os SI/TI são pouco sofisticados e com reduzido investimento. Actuam no mercado externo essencialmente através de filiais, parcerias e unidades próprias, em países mais próximos geográfica e culturalmente. Não mostram intenção na expansão nos mercados internacionais (mercados actuais ou novas regiões).	
	Fraco	Grau de Internacionalização		Forte

Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* da AFCP e AC

Numa análise comparativa destes resultados concluiu-se existirem algumas características contextuais divergentes entre os estilos de reflexão estratégica apresentados:

- Os estilos EA e PG estão associados a empresas de maior dimensão e com maior formalidade de processos (EA), nas quais os dirigentes estão mais preocupados em desenvolver competências no sentido de se adaptarem à actuação num mercado mais amplo, dominando, em média, mais idiomas para levar a cabo as suas relações comerciais e que dirigem a inovação a aspectos de carácter essencialmente comercial. Investem em SI/TI de forma substancial, assim como na sua integração. Visam expandir-se no mercado externo, quer via mercados actuais (PG) independentemente da distância geográfica ou cultural, quer via novos mercados (EA) através da aposta em vinhos de qualidade;
- Os estilos EP e IF, característicos de empresas com menores dimensões e maior informalidade de processos, mostram menor preocupação com o aspecto comercial e focalizam-se essencialmente na inovação produtiva, sendo também fortemente intensivas em capital. Caracterizam-se pelo reduzido investimento em SI/TI na sua integração. Os esforços são canalizados essencialmente para o mercado interno e, no caso das empresas com maior presença no exterior (IF), optam por estabelecer filiais, parcerias ou unidades próprias em mercados pouco distantes, quer geograficamente, quer culturalmente.

Os resultados desta análise permitem concluir que existem algumas características contextuais divergentes entre os estilos de reflexão estratégica apresentados.

Performance¹²

São as empresas que apresentam níveis de forte crescimento de internacionalização (grupo PG e EA) as que têm associados maiores níveis de performance (Quadro 5), sendo o valor médio mais elevado nas empresas que, além de elevados níveis de Crescimento, possuem elevado Grau de internacionalização (estilo PG).

Quadro 5 - Relação entre performance e estilos de reflexão estratégica

Variáveis	Performance	Estilo de Reflexão Estratégica			
	Média Estatística(p-value)	EP Média (D.p.)	PG Média (D.p.)	EA Média (D.p.)	IF Média (D.p.)
Performance Económica (ROI)	0,233 F=3,344(p=0,024)	0,070 (0,214)	0,300 (0,282) PG>EP* e PG>IF*	0,264 (0,250) EA>EP*	0,097 (0,119)
Variação do volume de vendas (2007-2009)	15,4 F=2,298 (p=0,082)	8,558 (24,7)	26,706 (39,980) PG>EP* e PG>IF*	12,998 (24,471)	5,870 (14,021)

Notas: *Teste de Duncan (Sig. <0,1)

F – Teste F de *Snedcor* (Teste Anova)

Fonte: Elaboração própria, baseada nos outputs do PASW

Empresas particulares versus cooperativas

Numa análise horizontal aos resultados identificaram-se diferenças entre os dois tipos de empresas (particulares e cooperativas) em quase todas as dimensões, excepção apenas observada na dimensão «características de actividade»:

- Lógica do empresário: as empresas particulares apresentam médias significativamente superiores na variável *Postura internacional - domínio de idiomas para desenvolvimento de relações comerciais* (Sig. = 0.039), enquanto as empresas cooperativas apresentam valores significativamente superiores na sua *Postura comercial*, dedicando significativamente mais tempo a assuntos de carácter comercial (Sig. = 0,021) e no que respeita à *ambição estratégica*, valorizando significativamente mais os objectivos de crescimento das vendas e lucro (Sig. = 0,010);
- Extensão/Qualidade: as empresas particulares apresentam valores de % vendas no mercado externo e % DOC/IPR exportado significativamente superiores (Sig. = 0.000 em ambas), enquanto as empresas cooperativas apresentam valores significativamente superiores em termos de dimensão - número de empregados (ln) e Qualidade: Produção de DOC/IPR (ln) (Sig. = 0.000 em ambas);
- SI/TI: as empresas particulares e cooperativas apenas se distinguem significativamente na variável *Investimento em SI/TI nos últimos 10 anos (ln)* apresentando o segundo tipo de empresas valores superiores (Sig. = 0.037);
- Perfil de internacionalização: as empresas particulares revelaram investir uma percentagem significativamente superior em publicidade no mercado externo (Sig. = 0.019), assim como a perspectiva de expansão nas empresas particulares é superior ao esperado (Sig. = 0.092).

Numa leitura vertical, podem ser caracterizados, de uma forma global, os dirigentes dos dois tipos de empresas:

- Os dirigentes das empresas particulares desenvolvem mais as suas competências ao nível do domínio de diferentes idiomas para levar a cabo as transacções comerciais com clientes de mercados externos, exportam mais que as cooperativas e exportam mais vinho de qualidade DOC/IPR. Também investem mais em publicidade nesses mercados.
- Os dirigentes das empresas cooperativas dedicam mais tempo aos aspectos comerciais e salientam como objectivos de crescimento a 3 anos as vendas e o lucro. Apresentam, em média, maior dimensão - número de empregados (ln) e Produção de DOC/IPR (ln) e investem mais em SI/TI.

Em termos de performances, a análise dos resultados apurados permite afirmar que as cooperativas apresentam um valor médio significativamente inferior ao das empresas particulares, chegando-se mesmo a verificar valores negativos, ficando patente a existência de grande disparidade entre os valores de performance apresentados neste grupo de empresas.

¹² A performance económica das empresas foi avaliada através do indicador ROI (média dos 3 anos em análise – 2007 a 2009). No teste a este indicador foram excluídas da análise as cooperativas. Foi igualmente avaliada a performance através da taxa média de variação das vendas para o mesmo período, englobando este indicadores a análise de todas as empresas.

Linhas de orientação estratégica

As linhas de orientação estratégica estão sintetizadas numa *Swot Matrix* (v. quadro seguinte), construída especificamente para as empresas do sector vitivinícola português a partir do conhecimento adquirido, e consubstanciam acções estratégicas capazes de melhorar a competitividade num contexto cada vez mais adverso.

A exportação para uma grande dispersão de mercados externos, apesar de reduzir a dependência e risco, salienta a limitação de recursos das empresas do sector. Acresce o facto de se resumir, na maior parte das vezes, a episódios esporádicos, sem consistência ou concertação e baseados em alianças de carácter tático.

As alianças estratégicas (sob a forma de cooperação, parcerias ou *joint-ventures*), devidamente acompanhadas pelas entidades públicas do sector (ViniPortugal, AICEP, Enoforum, IVV, ...), devem ser mais encorajadas, na tentativa de alavancar a capacidade individual das empresas e reduzir o ponto fraco associado à reduzida dimensão das unidades produtivas, permitindo partilhar recursos e custos associados.

O desenvolvimento de redes ou ligações entre empresas, mesmo que de carácter simples e informal, mostra-se uma estratégia a adoptar pelas empresas do sector, que se debatem com elevados custos de produção e onde a tradição do *terroir* são factores importantes no processo de tomada de decisão, apostando no desenvolvimento da actividade comercial conjunta e numa estratégia de comunicação conjunta junto dos mercados alvo.

Apesar de serem os mercados do Reino Unido, dos EUA e da Alemanha que mais valorizam o vinho português, são os mercados mais próximos em termos culturais que apresentam maior tradição de consumo e que poderão ser encarados como mercados preferenciais¹³. Desta forma, é importante a promoção da presença em determinados nichos de mercado, nos quais seja possível desenvolver uma posição de valor e onde a concorrência se apresenta menos feroz (Bretherton, 2004; Mora, 2006), impondo-se pela diferenciação e pela qualidade, penetrando por vias que se afastam da grande distribuição, a qual se encontra reservada às grandes multinacionais do sector, ou seja, às empresas que assentam a sua estratégia na massificação e preços baixos.

A cooperação entre diferentes actores no sector do vinho e do turismo (enoturismo) revela-se igualmente importante como estratégia de diversificação, sendo uma via de projecção nos mercados internacionais. Este tipo de oferta poderá implicar a adaptação a diferentes públicos, traduzida na troca de informação com turistas/profissionais, nomeadamente contactos de pontos de venda (agente/importador/distribuidor) e venda *on-line*. Neste segmento, torna-se fundamental a integração dos SI/TI e as empresas dispõem de bases de dados de consumidores e de potenciais consumidores (*follow-up* através de redes sociais/*web*).

A capacidade de inovação das empresas do sector vitivinícola português, até agora centrada essencialmente na produção, não se tem revelado expressiva noutras áreas como a comercial. Esta revela-se mais uma vez uma debilidade do sector, quer em termos nacionais (Sousa, 2000; Passinhas, 2006), quer ao nível dos restantes PTP (Touzard et al, 2008 e Fernández, 2008), apresentando fraca resposta à agressividade demonstrada pelos NPP e às investidas da indústria da cerveja, *soft drinks* e espirituosos. Torna-se, portanto, imperativa a inversão desta tendência e focalizar mais a atenção nos recursos comerciais, ou seja, tal como a selecção e formação do enólogo é considerada factor crítico de sucesso, também o investimento nas restantes áreas funcionais como o marketing, inovação e desenvolvimento, deve seguir o mesmo entendimento.

O facto de se ter identificado nas empresas particulares estudadas um forte esforço para o incremento da qualidade dos vinhos, o mesmo não ficou patente na análise efectuada ao grupo das cooperativas, às quais se reconhece um cariz social. Com efeito, questões relacionadas com a qualidade ou a adequação às necessidades da transformação e investimento em publicidade e promoção, nem sempre são tomadas em consideração por estas organizações impondo-se um esforço adicional para aumentar a produção de vinho DOC e a componente de inovação comercial.

¹³ Por exemplo: o mercado brasileiro, o mercado angolano e o moçambicano. O mercado asiático, apesar de mais distante em termos culturais e geográficos, apresenta-se bastante atractivo, uma vez que apresenta uma tendência crescente em termos de aptidão para a compra de vinho dos PTP, a par de um elevado poder de compra.

Quadro 6 – Matriz SWOT

<i>Oportunidades e Tempo</i>		
	<ul style="list-style-type: none"> - Liberalização crescente do comércio mundial - Contexto tecnológico-científico favorável - Promoção da marca <i>Wines of Portugal</i> - Organismos sectoriais e governamentais empenhados - Tendência crescente de vinhos com qualidade - Consumidor interno cada vez mais exigente - Mercado de Angola, Brasil e EUA em crescimento, assim como a identificação de novos nichos de mercado - Enoturismo em forte expansão - Surgimento de nichos nos mercados internacionais - Incentivos governamentais à exportação - Sector atractivo - Alteração dos hábitos de consumo (segurança alimentar, sustentabilidade ambiental e genuinidade dos produtos) 	
	Curto e Médio Prazo	Médio e Longo Prazo
<p><i>Pontos Fortes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Integração a montante - Diversidade de castas - Vantagens comparativas (qualidade) - Diversidade em termos de mercados de destino (menor risco associado) - <i>Know-how</i> importante em termos de técnicas de elaboração de vinhos - Recente reestruturação da vinha 	<p>Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Concentração de estratégias de marketing e publicidade em mercados internacionais específicos □ Estabelecimento de parcerias com agentes turísticos □ Traduzir <i>know-how</i> acumulado em vantagem competitiva □ Certificação da produção (ISO) 	<p>Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Desenvolvimento de redes de distribuição próprias nos principais mercados externos, nomeadamente os que permitam explorar nichos de mercado □ Impulsionar a inovação, iniciativas conjuntas entre empresas/unidades de investigação
<p><i>Pontos Fracos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reduzida dimensão das unidades produtivas - Fraca cultura de cooperação interempresarial - Excessiva regulamentação e burocratização (impacto negativo nos custos) - SI/TI - Orientação empresarial ainda muito centrada na produção - Dinâmica inovadora - Lógica de desenvolvimento interno - Falta de definição estratégica - Fraca notoriedade da marca - Fraco poder negocial junto das cadeias de distribuição internacionais - Reduzida realização de campanhas publicitárias e promocionais junto dos potenciais mercados de destino - Produtores com mentalidade aversa ao risco - Diversidade em termos de mercados de destino (diluição de esforços promocionais) - Nos mercados internacionais, posicionam-se entre os vinhos de reduzido valor 	<p>Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Partilha de esforços de marketing entre pequenos produtores, nomeadamente com a mesma Denominação de Origem □ Congregar unidades públicas e privadas em torno do vinho □ Ampliar o uso das SI/TI □ Explorar redes sociais, <i>WEB, e-news</i> □ Redução da complexidade através de maior equilíbrio no mix de marcas □ Desenvolver estudos de mercado (periodicidade regular) □ Definição de preços com base na qualidade e desenvolver categorias <i>premium</i> 	<p>Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Melhorar a comunicação interna do sector (organizações interprofissionais, entidades reguladoras e outros institutos) □ Desenvolvimento de alianças estratégicas e aumento da capacidade produtiva

Fonte: Elaboração própria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas do sector vitivinícola enfrentam assim um cenário de elevada complexidade, consequência de diversos factores, entre os quais se salienta a concorrência de novos e importantes países produtores, de produtos substitutos com grande agressividade comercial (cerveja, *soft drinks* e espirituosas), da retracção da procura interna e até da própria evolução dos gostos e tendências no mercado consumidor. Neste quadro competitivo a internacionalização das empresas do sector poderá ser o caminho a seguir para superar tais adversidades. A aposta na inovação, não só produtiva, mas também comercial, é fundamental para se encontrar soluções criativas que atendam à evolução dos gostos dos consumidores à escala internacional.

Na mesma linha de diversos estudos desenvolvidos no sector, conclui-se que a falta de dimensão das unidades produtivas aliada à fraca aposta na vertente comercial (principalmente no que ao mercado externo diz respeito), bem como a opção de exportação para uma grande diversidade de países, originam insuficiente capacidade de resposta face a produtores concorrentes geralmente de maior dimensão.

As propostas apresentadas constituem, assim, uma via estratégica pertinente para alcançar vantagens competitivas mais sustentáveis, exigindo maior coordenação de esforços a todos os agentes envolvidos: empresas, organismos profissionais e poderes públicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Axinn, C., & Matthyssens, P. (2002). Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*, 19 (4/5), 436-449.
- Barco, E., Navarro, M., & Pinillos, M. (2006). Estrategias de diferenciación versus estrategias de tamaño. El caso de la DOCa Rioja. *Cuadernos de Campo*, 34, 12-16.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1988). Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution. *California Management Review*, 31 (1), 54-74.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23 (4), 605-635.
- Bretherton, P. (2004). National competitive advantage as the context for marketing strategy: An empirical study of the New Zealand Wine Industry. *International Journal of Wine Marketing*, 16 (1), 36-52.
- Buckley, P. (1988). The limits of explanation: testing the internalization theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 19 (2), 181-193.
- Buckley, P. (1990). Problems and developments in the core theory of international business. *Journal of International Business Studies*, 21 (4), 657-665.
- Campbell, G., & Guibert, N. (2006). Old World strategies against New World competition in a globalising wine industry. *British Food Journal*, 108 (4), 233 - 242.
- Carneiro, J., Rocha, Â., & Silva, J. (2007). A Critical Analysis of Measurement Models of Export Performance. *Brazilian Administration Review*, 4 (2), pp. 1-19.
- Cavusgil, S. (1984). Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, 21 (1), 3-22.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms: a global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), 796-820.
- 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.
- Coelho, A., & Rastoin, J.-L. (2006). Financial strategies of multinational firms in the world wine industry: an assesment. *Agribusiness*, 22 (3), 417 - 429.
- Cortés, E., & Ramón, D. (2001). La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador. *Revista ICE*, pp. 37-59.
- Coviello, N., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of a contemporary empirical research. *Management International Review*, 39 (3), 223-256.
- Cusmano, L., Morrison, A., & Rabbellotti, R. (March de 2009). *American Association of Wine Economists*. Obtido em 1 de Abril de 2010, de American Association of Wine Economists: <http://www.wine-economics.org>
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M., Marinova, S., & Marinov, M. (2009). *International Business* (European ed.). England: John Wiley.
- Douglas, S., & Craig, C. (1989). Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy. *Columbia Journal of World Business* (Fall), 47-59.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19 (1), 1-31.
- Dunning, J. (1999). Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. In P. Buckley, & P. Ghauri, *The Internationalization of the Firm* (2nd Edition ed., pp. 61-79). London: Thomson.
- Etemad, H., & Wright, R. (2003). Internationalization of SMEs: Toward a new paradigm. *Small Business Economics*, 20(1), pp. 1-4.
- FAO. (2009). *Agribusiness handbook - Grapes and Wine*. FAO - Food and agriculture organization of the United Nations.
- Fernández, S. (2008). *O papel dos recursos estratégicos no desempenho competitivo internacional: casos de análises no sector vinícola do Vale do Rio Negro Argentino*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Porto Alegre.
- Giacomozzi, A. M. (2005). Causas de la internacionalización. *Análisis Económico*, XX (45), 49-62.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hymer, S. (1971). The internationalization of capital. *Annual Meeting of the Association for Evolutionary Economics*, (pp. 91-111). New Orleans - Louisiana.
- IVV. (2010). Anuário 2009. Instituto da Vinha e do Vinho.

- Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). *Internationalization in industrial systems - a network approach*. In P. Buckley, & P. Ghauri, *The Internationalization of the Firm: a reader* (pp. 303-321). London: Academic Press.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The international process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-31.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Leonidou, L., & Katsikeas, C. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27 (3), 517-551.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review* (May-June), 92-102.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas - Conceitos e Teorias*. Lisboa: Verbo.
- Lu, J., & Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), 565-586.
- Macedo, C. (2004). *Análise da situação actual do marketing nas empresas vitivinícolas da região Alentejo*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Gestão de Empresas.
- MADRP. (2007). *Vitivinicultura - Diagnóstico Sectorial*. Gabinete de Planeamento e Políticas.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13, 99-118.
- Monitor Group. (2003). *Incentivar a Competitividade no Sector do Vinho Português – Uma Avaliação da Competitividade Actual do Cluster*. ViniPortugal, Porto.
- Mora, P. (2006). Key factors of success in today's wine sector. *International Journal of Wine Marketing*, 18 (2), 139-149.
- Mtigue, B. (2006). Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 5-25.
- OIV. (2011). State of the vitiviculture world market.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45-64.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1997). Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. *Management International Review*, 37 (2), 85-99.
- Passinhas, A. (2006). *A gestão estratégica segundo Porter, Hamel e Mintzberg - Uma aplicação às cooperativas e empresas privadas de vinhos do Alentejo*. Dissertação de mestrado, Universidade de Évora, Gestão de Empresas.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
- Porter, M. (1986). Changing patterns of international competition. *California Management Review*, 28 (2), 9-40.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.
- Rastoin, J.-L., Montaigne, E., & Coelho, A. (Novembre de 2006). Globalisation du marché international du vin et restructuration de l'offre. *INRA Sciences Sociales*, N.º 5-6, pp. 1-4.
- Remaud, H. (2006). What makes small wine companies more competitive in their export markets? Market orientation and innovativeness influence. *Third Annual International Wine Marketing Symposium*. Montpellier, France.
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets* (1st revised and expanded ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sharma, V., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12 (1), 1-18.
- Silvério, M. (2000). *Análise do mercado de vinho e das zonas vitivinícolas nacionais. Posicionamento, segmentação, preferências e atitudes. Caso particular: As sub-regiões do Alentejo*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Gestão de Empresas.
- Sousa, A. (2000). Estratégias empresariais em contexto dinâmico: lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à evolução do Mercado Comum Europeu. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Gestão de Empresas.
- Touzard, J.-M., Coelho, A., & Hannin, H. (2008). Les coopératives vinicoles: une analyse comparée à l'échelle internationale. *Bulletin de l'OIV*, 81 (929-931), 381-403.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, May, 190-207.
- Wright, M., Westead, P., & Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of small and medium-sized enterprises (SME's) and internationalization entrepreneurship: a critique and policy implications. *Regional Studies*, 41 (7), pp. 1013-1029.
- Yip, G. (1989). Global strategy: in a world of nations? *Sloan Management Review*, 31 (1), 29-41.
- Young, S. (1987). Business strategy and the internationalization of business: recent approaches. *Managerial and decision economics*, 8 (1), 31-40.