



# ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

CONTEXTOS, FORMAS DE ATUAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E  
PERFORMANCE DAS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS  
PORTUGUESAS

*Carla Isabel Russo Vivas*

Tese apresentada à Universidade de Évora  
para obtenção do Grau de Doutor em Gestão  
Especialidade: Gestão Económica e Ciências de Decisão

ORIENTADOR: *Professor Doutor António João Coelho de Sousa*

ÉVORA, JULHO DE 2012





## **Agradecimentos**

É com muita satisfação que expresso aqui o mais profundo agradecimento a todos aqueles que tornaram a realização deste trabalho possível. Gostaria no entanto de agradecer em especial:

Ao Professor António de Sousa, meu orientador, pela competência científica e acompanhamento do trabalho, pela sua disponibilidade, pela grandiosa generosidade, pelas suas opiniões, críticas, correções e sugestões e pela confiança depositada ao propor trabalhar um tema para o qual tanto contribuiu.

Aos responsáveis e colaboradores das Comissões Vitivinícolas Regionais e do Instituto da Vinha e do Vinho, pelas informações gentilmente cedidas e pelo esforço de sensibilização das empresas à colaboração neste estudo.

Aos responsáveis das empresas contactadas, a preciosa colaboração, pelo tempo e informação que disponibilizaram, sem a qual seria impossível desenvolver a pesquisa.

À minha família, pela força e inestimável apoio, especialmente ao José e à Catarina, a generosidade de aceitarem as minhas ausências, com paciência e compreensão.

Muito obrigada!



# *Estratégias de internacionalização: contextos, formas de atuação, organização e performance das empresas vitivinícolas portuguesas*

## **Resumo**

O presente trabalho de investigação visa analisar o contexto competitivo das empresas do setor 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 setor) e secundários (de natureza documental). Explora a vertente estratégica, analisando o contexto do setor em termos mundiais e nacionais, de forma a desenhar um diagnóstico do seu contexto de ação, recorrendo aos modelos PEST e Modelo das 5 Forças. Identifica, com base em diversas técnicas estatísticas, os tipos de reflexão estratégica adotados e o seu perfil em termos de variáveis contextuais, assim como as performances económicas subjacentes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Estratégica, Internacionalização, Setor Vitivinícola, Vinho

# *Internationalization strategies: contexts, forms of action, organization and performance of Portuguese wine companies*

## **Abstract**

This aim of this research work is to analyze the competitive environment of companies in the wine sector and assess the implications in the development of contingent strategic directions and performances. Intends to develop a literature review within the framework of international strategies and theories, complemented by systematic research in the sector within the business strategy. Proposes to apply the methodological framework of Grid Integrated Strategic Reflection adapted to an increasingly international - GIRE<sub>(i)</sub> structuring the research on two levels, a preliminary characterization of the generic companies, and another central aspect of its strategic analysis. The empirical study, supported on primary data (questionnaire) and secondary in nature documentary and by applying multivariate statistical techniques, allowed the identification of strategic thinking styles based on the presence of external growth but widely dispersed. Based on qualitative analysis (contextual and transactional) are suggested lines of strategic action.

**KEYWORDS:** strategic management, internationalization, wine industry, wine

# ***Estratégias de internacionalização: contextos, formas de atuação, organização e performance das empresas vitivinícolas portuguesas***

## **Resumo Alargado**

Na atualidade, o contexto empresarial enfrenta níveis acrescidos de complexidade e de incerteza. As profundas alterações dos últimos anos, em termos de desenvolvimento das tecnologias da informação, comunicação, novas metodologias de gestão, incerteza ao nível do mercado doméstico, refletiram-se numa crescente internacionalização das empresas. As transformações referidas acarretam consequências para o setor vitivinícola português, onde a cultura da vinha e a produção de vinho têm uma grande importância. No atual 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 setor veêm-se, desta forma, obrigadas a desenvolver processos de transformação profundos assentes em novas orientações estratégicas.

Perante este cenário, justifica-se uma análise/reflexão sobre a orientação estratégica a seguir e a transformação de estruturas a empreender nas empresas do setor, na sua abordagem ao processo de internacionalização. Os objetivos do presente trabalho consistem em identificar os tipos de reflexão e ação estratégica mais relevantes nas empresas do setor vitivinícola em Portugal, num contexto de internacionalização, as variáveis contextuais associadas, assim como analisar a relação entre o tipo de reflexão/ação estratégica e, destes com a performance. Importa também verificar se existe uniformidade entre as empresas cooperativas e privadas.

De forma a atingir os objetivos traçados foi desenvolvida uma variante da metodologia GIRE – Grelha Integrada de Reflexão Estratégica, assumindo a designação de GIRE<sub>(i)</sub> - Grelha Integrada de Reflexão Estratégica para a internacionalização. A investigação desenvolveu-se a dois níveis: num nível preliminar com 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 – fatores contingentes externos e internos, o estilo de reflexão estratégica e performance económica.

A abordagem implicou a recolha de dados primários e de dados secundários. Os dados primários foram obtidos mediante a aplicação de um questionário aos empresários/gestores/diretores de exportação do setor vitivinícola com sede em Portugal Continental (remetido via correio). Os dados foram tratados através técnicas de Análise Fatorial em Componentes Principais, Análise de *Clusters*, Análise Discriminante, Análise de Variância Simples (ANOVA) e Multivariada (MANOVA) e também, nos casos em que os pressupostos de análise para as técnicas paramétricas não se verificaram, a alternativa não paramétrica. Os dados secundários, de natureza documental, permitiram dar uma visão mais ampla da evolução e do desempenho ao nível do setor, consubstanciando a base da análise contextual (análise PEST) e da análise transacional (Modelo das 5 forças de Porter).

Através do diagnóstico interno foi possível caracterizar as empresas relativamente aos recursos humanos, organizacionais, de informação, técnico-produtivos e comerciais.

A análise estatística dos dados permitiu identificar quatro estilos de reflexão estratégica: Exportador Ativo, Exportador Passivo, Presença Global e Investidor Focalizado. Os estilos mais frequentes são os que apresentam um perfil assente num crescimento mais elevado (Exportador Ativo e Presença Global). Foi também possível identificar para cada variável contingente as diferenças significativas entre grupos de empresas, assim como traçar o perfil de cada grupo de empresas (estilo de reflexão estratégica) associado às variáveis contingentes.

No que se refere à performance, as empresas com estilo Presença Global e Exportador Ativo apresentam níveis médios significativamente superiores ao das empresas com estilo Exportador Passivo, ou seja, é possível concluir que as empresas que apresentam níveis superiores de crescimento de internacionalização, têm associados maiores níveis de performance, sendo o valor médio superior nas empresas que, além de elevados níveis de crescimento, apresentam elevado grau de internacionalização (estilo Presença Global). As cooperativas apresentam níveis médios de performance significativamente inferiores aos das empresas privadas.

O setor estudado e mediante uma análise estrutural, é considerado medianamente atrativo, com relativamente baixo poder negocial dos fornecedores e potencial de novas entradas, mas com acesa rivalidade competitiva potenciada pelos produtos substitutos.

Face ao exposto, o presente trabalho de investigação assume pertinência acrescida pelos contributos teórico-práticos que pode dar. Com efeito, identificar estilos de reflexão estratégica em contexto de internacionalização, traçar o seu perfil em termos de variáveis contextuais associadas e cruzar tudo isso com níveis de performance no setor vitivinícola, constitui um empreendimento original e potencialmente rico em termos de criação de conhecimento. A originalidade estende-se à vertente metodológica, traduzida na aplicação de um referencial desenvolvido por Sousa (2000) - designado de Grelha Integrada de Reflexão Estratégica (GIRE) – adaptada, agora, ao contexto de internacionalização e aplicada num âmbito geográfico diferente (Portugal Continental).



## **GLOSSÁRIO**

### **Adega**

Conjunto de instalações onde se elabora e se submete um vinho a estágio.  
Empresa que se dedica à elaboração, ao estágio e/ou à comercialização do vinho.

### **Aguardente**

Produto alcoólico resultante da destilação de substâncias fermentadas (vinhos, sucos de fruta, cerveja de cereais, etc.) ou maceradas (cascas, flores, frutas, grãos, raízes, tubérculos, etc.) A aguardente de bagaço provém da destilação dos bagaços da uva que se utilizaram durante a fermentação dos vinhos. A mais nobre das aguardentes destila-se do vinho e é a aguardente vínica.

### **Álcool vínico**

Álcool proveniente dos bagaços e das borras da colheita, que os produtores têm a obrigação de destilar conforme a lei e por conta do Estado.

### ***Assemblage***

Termo francês que se aplica à mistura dos vinhos (não das uvas) que compõem a cuvée ou colheita final. Os vinhos são elaborados separadamente, conforme as suas variedades e as diferentes parcelas ou quintas de onde procedem. Finalmente, misturam-se para obter o vinho final. O assemblage costuma efetuar-se antes do estágio.

### **Campanha de produção**

Período de um ano, de 1 de setembro a 31 de agosto, que serve de referência para o cálculo das estatísticas dos vinhos e espirituosos. Com referência ao vinho, o ano acaba a 31 de agosto. Até esta data, a colheita é a do ano anterior. A partir de setembro, o vinho novo torna-se velho. A data de 31 de agosto foi determinada por diferentes razões administrativas, pelas estatísticas de produção e pelos stocks. Esta regulamentação vale também para as aguardentes e para estabelecer as campanhas de destilação.

### **Casta**

Variedade de vinha.

### **Casta nobre**

Cada região tem as suas próprias castas recomendadas, que conferem a tipicidade e individualizam os vinhos dessa região em relação a outras regiões. De entre essas castas recomendadas, as que se destacam pela qualidade são as castas nobres.

### **Colheita**

Ano em que se vindimaram as uvas que deram origem a um determinado vinho. Ação de colher as uvas, a vindima.

### **Cooperativa**

Uma cooperativa é uma associação autónoma de pessoas, unidas voluntariamente em busca de aspirações e necessidades económicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa constituída e controlada conjuntamente e democraticamente.

Sociedade de viticultores que tem como finalidade a produção em comum dos vinhos e a distribuição equitativa dos benefícios obtidos. Os viticultores associados contribuem com as suas próprias vindimas para a cooperativa de elaboração.

### **Denominação de Origem (DO)**

Esta designação é aplicável a produtos cuja originalidade e individualidade estão ligados de forma indissociável a uma determinada região, local, ou denominação tradicional, que serve para identificar o produto vitivinícola, sendo considerada:

- Origem e produção nessa região ou local determinado
- Qualidade ou características específicas, devidas ao meio 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. *Decreto-Lei n.º 212/04, de 23 de agosto, art. 2.º, alínea a).*

### **Denominação de Origem Protegida (DOP)**

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. *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.*

### **Denominação de Origem Controlada (DOC)**

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

### **Espirituoso (Vinho)**

Vinho muito robusto, rico em álcool etílico.

Bebida de graduação elevada, obtida por destilação (aguardente) ou por maceração de frutas e de substâncias aromáticas em álcool.

### **Espumante (Vinho)**

Vinho que se obtém através da segunda fermentação do vinho em garrafa pela adição de leveduras (método clássico ou champanês). Também se pode obter pela segunda fermentação em cuba fechada (método contínuo).

### **Indicação Geográfica (IG)**

Designação é aplicável a produtos com direito a indicação geográfica produzidos numa região específica cujo nome adotam, elaborados com, pelo menos, 85% de uvas provenientes dessa região e de castas previamente estabelecidas. À semelhança dos vinhos com denominação de origem, são controlados por uma entidade certificadora. *Decreto-Lei n.º 212/04, de 23 de agosto, art. 2.º, alínea b).*

### **Indicação Geográfica Protegida (IGP)**

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. *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.*

### **Generoso (Vinho)**

Vinho a que foi adicionado aguardente durante a fermentação, evitando a transformação total dos açúcares em álcool. O vinho torna-se assim mais doce e alcoólico do que os vinhos de mesa. Em Portugal destacam-se nesta categoria os vinhos do Porto, Madeira e Moscatel.

### **Licoroso (Vinho)**

Vinho cuja fermentação foi interrompida com adição de aguardente, ficando doce. Na prática o mesmo que generoso. No entanto, só as DOC produzem vinhos generosos (Porto, Madeira ou Moscatel) uma vez que as outras regiões produzem licorosos.

### **Mesa (Vinho de)**

Vinho que não é apoiado numa região determinada, embora possa ser de grande qualidade. Há produtores que decidem elaborar vinhos com variedades não autorizadas pelo regulamento vigente em determinadas Denominações de Origem, ou submetê-los a diferentes processos de estágio, etc., e preferem engarrafá-los com a simples menção "vinho de mesa" (vino de tavola, vin de table, tafelwein).

### **Mosto**

Líquido resultante da prensagem das uvas. Após a fermentação o mosto transforma-se em vinho. As partículas sólidas da uva (películas, polpa e, por vezes, engaços) eliminam-se ao clarificar os vinhos.

Mosto concentrado, isto é, de volume reduzido, e condensado por eliminação, pelo calor ou pelo frio (congelação), de uma parte da água contida.

### **Porto (Vinho do)**

Vinho generoso que nasce na região portuguesa do Alto Douro, a 100 km da costa, nos vales escavados pelo Douro e pelos seus afluentes. É um dos vinhos que tem origem numa complexa mistura de variedades.

### **Quinta**

Exploração vinícola. Vinha, clima ou terreno excecional que confere aos vinhos um carácter particular, dotando-os de uma categoria distintiva de grande classe. A quinta caracteriza-se pelo facto de possuir todas as cepas que dão origem ao vinho, nas suas diferentes variedades e cultivadas com métodos específicos.

### **Regional (Vinho)**

Classificação dada aos vinhos de mesa com Indicação Geográfica. Trata-se, também, de vinhos produzidos numa região específica de produção, cujo nome adotam, elaborados com uvas provenientes, no mínimo de 85%, da mesma região e de castas identificadas como recomendadas e autorizadas e sujeitos também a um sistema de certificação. *Decreto-Lei n.º 212/04, de 23 de agosto, art. 8º, alínea b).*

**Rótulo**

Documento de garantia colado ao corpo da garrafa, em que devem especificar-se fielmente todos os dados de identidade do vinho: o ano da vindima, o grau, o conteúdo da garrafa, o produtor ou negociante que a engarrafa. A informação contida no rótulo pode ampliar-se e completar-se no contrarrótulo e na gargantilha.

**Terroir**

Termo francês que traduz a influência de inúmeros fatores na qualidade das uvas de uma determinada vinha. Solo, clima ou microclima, casta, drenagem, condução da vinha, etc.

**Tipicidade (do Vinho)**

Identificação do vinho com a região em que é produzido.

**Tranquilo (Vinho)**

Expressão tradicionalmente utilizada por oposição com os vinhos espumosos.

**Varietal**

Aroma e sabor próprios da cepa que deu origem ao vinho.

**Verde (Vinho)**

Vinho jovem, ligeiro e refrescante, com nuances esverdeadas, que se elabora exclusivamente no noroeste de Portugal, na Região Demarcada dos Vinhos Verdes.

**Vindima**

Utilizada no singular, esta palavra significa as próprias uvas. Quando se utiliza no plural significa a colheita dos cachos da uva quando alcançaram o seu grau ótimo de amadurecimento. Diz-se também do conjunto dos cachos quando chegam ao lagar depois de colhidos. Para a qualidade do futuro do vinho, é muito importante a escolha exata da data da vindima, que é determinada pelas condições climatéricas.

**Vinhedo**

Conjunto de vinhas cultivadas numa região, num país.

**Vinho**

Produto obtido exclusivamente pela fermentação alcoólica total ou parcial da uva fresca, pisada ou não, ou então do mosto de uvas frescas, cuja graduação alcoólica adquirida não pode ser inferior a 8,5%, que deve ser bebível e adequada para o consumo, elaborada conforme a lei.

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

**Vínico**

Que está relacionado com o vinho, que provém deste.

**Vinícola**

Relativo à produção do vinho.

**Vinicultura**

Arte de elaborar, estagiar vinhos.

**Vinificação**

Conjunto de operações necessárias para transformar as uvas em vinho.

**Vitícola**

Relativo ao cultivo da videira.

**Viticultor**

É a pessoa que se dedica ao cultivo e colheita da vinha. Por vezes, também vinifica, elabora e estagia o vinho, o que pressupõe uma participação direta em todos os trabalhos e um contacto permanente com a vinha e com o vinho.

**Viticultura**

Cultivo da vinha. Ciência que estuda o conjunto de processos de instalação e manutenção da vinha.

***Vitis vinifera***

Nome genérico da vide europeia (independentemente da casta); os outros tipos de vide que não pertencem à *vitis vinifera* são híbridos.

**Vitivinicultor**

Proprietário de vinhas que elabora o seu próprio vinho.



*À minha filha Catarina.*



# Índice Temático

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. ABORDAGENS TEÓRICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>9</b>
2.1. Abordagens económicas de internacionalização.....	11
2.1.1. Teorias clássicas.....	11
2.1.1.1. Teoria da vantagem absoluta.....	11
2.1.1.2. Teoria da vantagem comparativa.....	12
2.1.1.3. Teoria da dotação dos recursos.....	12
2.1.1.4. Crítica às abordagens clássicas.....	13
2.1.2. Teorias de imperfeição do mercado.....	14
2.1.2.1. Teoria do ciclo de vida do produto.....	14
2.1.2.2. Teoria do investimento direto no exterior.....	16
2.1.2.3. Teoria da vantagem competitiva.....	17
2.1.2.4. Teoria da internalização.....	20
2.1.2.5. Teoria eclética.....	23
2.2. Abordagens comportamentais de internacionalização.....	26
2.2.1. Teoria incremental.....	26
2.2.1.1. Modelo de internacionalização de Uppsala.....	26
2.2.1.2. Modelo de inovação.....	31
2.2.2. Teoria das redes.....	33
2.3. Síntese.....	37
<b>3. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>39</b>
3.1. O ambiente internacional.....	40
3.2. O conceito, o grau e o processo de internacionalização das empresas.....	42
3.3. As formas de internacionalização.....	49
3.3.1. Exportação.....	50
3.3.2. Contratos.....	53
3.3.2.1. Licenciamento.....	53
3.3.2.2. Franchising.....	54
3.3.2.3. Outros tipos de contrato.....	55
3.3.3. Investimento direto no exterior.....	56
3.4. Tipologias de decisão e seleção das formas de internacionalização e processos de internacionalização.....	59
3.5. Síntese.....	71

<b>4.</b>	<b>REVISÃO DA PESQUISA EMPÍRICA NO SETOR VITIVINÍCOLA .....</b>	<b>73</b>
4.1.	Foco: Estratégia empresarial .....	77
4.2.	Foco: Estratégia empresarial - internacionalização .....	81
4.3.	Foco: Estratégia empresarial – estratégias colaborativas e de inovação .....	83
4.4.	Síntese .....	86
<b>5.</b>	<b>METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>87</b>
5.1.	Posicionamento metodológico .....	88
5.1.1.	Método de pesquisa .....	88
5.1.2.	Campo global de observação e fases do processo de investigação .....	88
5.1.3.	Fontes de informação .....	89
5.2.	GIRE <sub>(i)</sub> – Modelo conceptual de Investigação Estratégica .....	90
5.2.1.	Diagnóstico da vertente organizacional; variáveis de análise de recursos .....	93
5.2.2.	Exploração da vertente estratégica; estudo sistémico C-R-P .....	94
5.2.2.1.	Fatores Contingentes (C) .....	94
5.2.2.2.	Estilo de Reflexão Estratégica (R) .....	95
5.2.2.3.	Performance (P) .....	96
5.3.	Questionário e tratamento de dados .....	98
5.3.1.	Questionário .....	98
5.3.2.1.	Análise Quantitativa .....	101
5.3.2.2.	Análise Qualitativa .....	101
5.4.	Síntese .....	103
<b>6.</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DIAGNÓSTICO DE RECURSOS</b>	<b>105</b>
6.1.	Características gerais .....	106
6.2.	Diagnóstico de recursos .....	108
6.2.1.	Recursos humanos, organizacionais e de informação .....	108
6.2.2.	Recursos técnico-produtivos .....	116
6.2.3.	Recursos comerciais .....	120
6.3.	Síntese .....	129
<b>7.</b>	<b>ABORDAGEM SISTÉMICA C-R-P (Contexto-Reflexão-Performance).....</b>	<b>131</b>
7.1.	O contexto vitivinícola mundial; dinâmicas globais (C) .....	132
7.1.1.	Enquadramento histórico .....	132
7.1.2.	Dinâmicas estratégicas atuais .....	133
7.1.3.	Superfície plantada de vinha .....	141
7.1.4.	Produção de vinho .....	144
7.1.5.	Consumo e excedente .....	148
7.1.6.	Comércio internacional .....	153

7.1.7.	Organização Comum de Mercado do Vinho (OCMv) .....	157
7.2.	A envolvente contextual de referência das empresas; variáveis de enquadramento genérico (C) .....	162
7.2.1.	Contexto político-legal .....	162
7.2.2.	Contexto económico-social.....	163
7.2.3.	Contexto tecnológico-científico.....	166
7.3.	A envolvente transaccional das empresas; especificidades nacionais (C) .....	167
7.3.1.	Enquadramento regulamentar e instituições de apoio do setor .....	167
7.3.2.	Produção .....	170
7.3.4.	Produtores .....	172
7.3.5.	Mercado Interno.....	175
7.3.6.	Consumo .....	177
7.3.7.	Comércio internacional .....	178
7.3.8.	Balanço de Aprovisionamentos .....	184
7.3.9.	Atratividade do setor.....	185
7.4.	Reflexão estratégica (R) .....	187
7.4.1.	Identificação dos grupos de empresas.....	187
7.4.2.	Caracterização dos estilos de reflexão .....	192
7.4.3.	Estilos de reflexão vs variáveis de contexto .....	198
7.4.4.	Variáveis de contexto: comparação entre particulares e cooperativas .....	204
7.5.	Performance (P).....	207
7.6.	Considerações finais.....	209
<b>8.</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>219</b>
	BIBLIOGRAFIA .....	229
	APÊNDICES .....	251
	ANEXOS .....	383



## Índice de Figuras

Figura 2.1 – Abordagens teóricas da internacionalização .....	10
Figura 2.2 – Ciclo de vida do produto .....	16
Figura 2.3 – Modelo da competitividade nacional de Porter .....	18
Figura 2.4 – Mecanismo de Internacionalização segundo o Modelo de Uppsala .....	28
Figura 2.5 – Comparação entre os principais modelos incrementais de inovação .....	32
Figura 2.6 – Situações de internacionalização na perspectiva das redes .....	35
Figura 3.1 – Variáveis do ambiente internacional .....	42
Figura 3.2 – As dimensões da internacionalização .....	44
Figura 3.3 – Evolução da decisão do modo de entrada .....	46
Figura 3.4 – Tipos de estratégia internacional .....	60
Figura 3.5 – A internacionalização das <i>International New Ventures</i> .....	62
Figura 3.6 – Processo de gestão estratégica da internacionalização da empresa .....	64
Figura 3.7 – Modelo de formação das estratégias de internacionalização .....	66
Figura 3.8 – Fatores a considerar no modo de entrada .....	67
Figura 3.9 – Modos de Entrada: localização das operações e características de propriedade .....	71
Figura 4.1 – Publicações, teses e dissertações consultadas .....	76
Figura 4.2 – Países estudados nas publicações, teses e dissertações consultadas .....	76
Figura 5.1 – GIRE <sub>(i)</sub> – Estrutura Metodológica de Abordagem .....	91
Figura 5.2 – GIRE <sub>(i)</sub> : agregação de componentes e concretização de objetivos .....	92
Figura 5.3 – Estilos de reflexão estratégica em contexto de internacionalização .....	95
Figura 5.4 – Articulação sistémica C-R-P .....	97
Figura 5.5 – Desenho da pesquisa .....	103
Figura 6.1 – N.º de cooperantes .....	106
Figura 6.2 – Início de atividade das empresas .....	107
Figura 6.3 – Dimensão das empresas (n.º de trabalhadores permanentes em 2009) .....	107
Figura 6.4 – Região vitivinícola (sede) .....	108
Figura 6.5 – Natureza da estrutura organizacional .....	109
Figura 6.6 – Faixa etária do dirigente de topo .....	109
Figura 6.7 – Habilitações literárias do dirigente de topo .....	110
Figura 6.8 – Experiência profissional do dirigente de topo (em anos) .....	110
Figura 6.9 – Formação no estrangeiro (académica ou profissional) .....	111
Figura 6.10 – Objetivo (prioridade) .....	112
Figura 6.11 – N.º produtos novos (últimos 3 anos) .....	112
Figura 6.12 – Natureza da inovação no produto .....	113
Figura 6.13 – Tempo dedicado a assuntos de carácter técnico-productivo (últimos 3 anos) .....	113
Figura 6.14 – Tempo dedicado a assuntos de carácter comercial (últimos 3 anos) .....	114
Figura 6.15 – Os SI/TI limitam-se a instrumentos de natureza contabilístico-financeira .....	114

Figura 6.16 – Investimento em SI/TI no período 2000-2009 (em €).....	115
Figura 6.17 – Âmbito da informatização (setores) .....	115
Figura 6.18 – Superfície de vinha própria (em hectares - ha).....	116
Figura 6.19 – Alterações na superfície de vinha entre 2000-2009, em hectares (ha) .....	117
Figura 6.20 – Idade média da vinha (em anos).....	117
Figura 6.21 – Uvas compradas a terceiros (%).....	118
Figura 6.22 – Vinho a granel comprado a terceiros (%).....	118
Figura 6.23 – % de vinho tipo DOC/IPR produzido em 2009.....	119
Figura 6.24 – % de vinho tipo Regional produzido em 2009 .....	119
Figura 6.25 – % de vinho tipo Mesa produzido em 2009.....	119
Figura 6.26 – Vinho produzido em 2009, por cor (%) .....	120
Figura 6.27 – Empresas que atuam no mercado externo (%) .....	120
Figura 6.28 – Tempo de atuação no mercado externo, em anos (%).....	121
Figura 6.29 – Marcas de vinho comercializadas, em 2009.....	121
Figura 6.30 – Presença via <i>web page</i> ?.....	122
Figura 6.31 – Funcionalidades da <i>web page</i> .....	122
Figura 6.32 – Vendas no mercado externo (%) .....	123
Figura 6.33 – Tipologia das exportações (qualidade).....	123
Figura 6.34 – Composição das exportações (% vendida no mercado externo, por tipo de vinho) .....	124
Figura 6.35 – N.º de países para os quais exporta .....	124
Figura 6.36 – Principais mercados de exportação (% de empresas).....	125
Figura 6.37 – Experiência de exportação no principal mercado externo (anos).....	126
Figura 6.38 – Perspetivas de evolução das vendas no mercado externo.....	126
Figura 6.39 – Volume de negócios investido em publicidade e promoção (%) .....	127
Figura 6.40 – Investimento em publicidade e promoção, no mercado externo (% do investimento global)....	127
Figura 6.41 – Canais de divulgação mais utilizados, no mercado interno .....	128
Figura 6.42 – Canais de divulgação mais utilizados, no mercado externo .....	128
Figura 7.1 – Superfície de vinha por países (1000ha) .....	143
Figura 7.2 – Evolução da superfície de vinha por países (% média 96-00 / 2009).....	144
Figura 7.3 – Consumo de vinho por países (1000hl).....	150
Figura 7.4 – Evolução do consumo de vinho por países (variação % entre média 96-00 / 2009) .....	151
Figura 7.5 – Consumo <i>per capita</i> 1996-2009 (I) (litros por ano).....	151
Figura 7.6 – Consumo <i>per capita</i> 1996-2009 (II) (litros por ano).....	152
Figura 7.7 – Evolução do comércio internacional de vinho (1 000 000 hl).....	154
Figura 7.8 – Distribuição regional do comércio internacional .....	155
Figura 7.9 – Principais importadores de vinho (1000 hl) .....	156
Figura 7.10 – Saldo do comércio internacional de 2009 (Exportações – Importações) (1000hl).....	157
Figura 7.11 – Evolução da produção de vinho por categoria (em 1000hl).....	171
Figura 7.12 – Principais ligações estruturais da fileira vitivinícola .....	177

Figura 7.13 – Evolução das exportações portuguesas de vinho por categoria, em volume (1000hl) .....	178
Figura 7.14 – Evolução das exportações portuguesas de vinho, em valor (10 <sup>6</sup> €).....	179
Figura 7.15 – Principais mercados de destino das exportações portuguesas, em volume (%) .....	180
Figura 7.16 – Principais mercados de destino das exportações portuguesas, em valor (%) .....	180
Figura 7.17 – Preço médio do vinho exportado, por destino (€/litro) – Ano 2010.....	181
Figura 7.18 – Evolução da composição das exportações portuguesas de vinho .....	182
Figura 7.19 – Evolução das importações por tipo de produto, em volume (1000hl).....	183
Figura 7.20 – <i>Scree plot (Agglomeration Schedule vs número de clusters)</i> .....	191
Figura 7.21 – Estilos de reflexão estratégica: resultados da análise estatística .....	194
Figura 7.22 – Funções discriminantes .....	197



## Índice de Quadros

Quadro 2.1 – Tipos de Investimento Direto Externo de Empresas Multinacionais.....	25
Quadro 2.2 – Críticas ao modelo de internacionalização de Uppsala.....	31
Quadro 2.3 – Algumas evidências empíricas do modelo das redes.....	36
Quadro 2.4 – Análise comparativa das teorias de internacionalização.....	37
Quadro 3.1 – Conceito de internacionalização.....	43
Quadro 3.2 – Modos de atuação no mercado internacional - Quadro comparativo.....	58
Quadro 4.1 – Estudos empíricos desenvolvidos no âmbito do setor vitivinícola (1999-2011).....	75
Quadro 5.1 – Composição do Universo e das respostas (por região e forma jurídica).....	101
Quadro 6.1 – Caracterização das empresas.....	129
Quadro 7.1 – Dois modelos diferentes no mercado.....	136
Quadro 7.2 – Superfície plantada de vinha (1000ha).....	141
Quadro 7.3 – Evolução da superfície mundial de vinha por continente (1000ha).....	142
Quadro 7.4 – Produção mundial de vinho (1000hl).....	145
Quadro 7.5 – Evolução da produção mundial de vinho por continente (1000hl).....	146
Quadro 7.6 – Os principais produtores de vinhos (1000hl).....	147
Quadro 7.7 – Produção, consumo e excedente mundial de vinho (1000hl).....	148
Quadro 7.8 – Evolução do consumo mundial de vinho por continente (1000hl).....	149
Quadro 7.9 – Volume Exportado (1 000 000 hl).....	155
Quadro 7.10 – Alterações introduzidas com a nova OCM.....	162
Quadro 7.11 – Regiões vitivinícolas de Portugal Continental.....	170
Quadro 7.12 – Regiões agrárias de Portugal Continental.....	172
Quadro 7.13 – Entidades por região vitivinícola.....	173
Quadro 7.14 – Clientes (tipologia).....	175
Quadro 7.15 – Número de Inscrições Ativas por Atividade Económica (2004 e 2009).....	176
Quadro 7.16 – Evolução do consumo de vinho em Portugal.....	178
Quadro 7.17 – Evolução dos destinos das exportações portuguesas (1000hl).....	179
Quadro 7.18 – Evolução das importações portuguesas de vinho, por categoria (1000hl).....	184
Quadro 7.19 – Evolução do aprovisionamento de vinho em Portugal, em volume (1000hl).....	184
Quadro 7.20 – Modelo das cinco forças competitivas (setor vitivinícola).....	186
Quadro 7.21 – Estatística KMO e Teste de <i>Bartlett</i> .....	188
Quadro 7.22 – Componentes e variância explicada.....	190
Quadro 7.23 – Valores de $R^2$ para diferentes soluções em termos de número de clusters.....	192
Quadro 7.24 – Características dos grupos.....	194
Quadro 7.25 – Coeficientes das variáveis nas funções discriminantes.....	197
Quadro 7.26 – Resultados da classificação com Análise Discriminante.....	198
Quadro 7.27 – Relação entre variáveis de contexto e estilos de reflexão: Lógica do empresário.....	199
Quadro 7.28 – Relação entre variáveis de contexto e estilos de reflexão: Características de atividade.....	200

Quadro 7.29 – Relação entre variáveis de contexto e estilos de reflexão: Extensão e qualidade .....	201
Quadro 7.30 – Relação entre variáveis de contexto e estilos de reflexão: SI/TI .....	201
Quadro 7.31 – Relação entre variáveis de contexto e estilos de reflexão: Perfil de internacionalização .....	202
Quadro 7.32 – Diferenças entre empresas particulares e cooperativas (variáveis contextuais).....	206
Quadro 7.33 – Relação entre performance e estilos de reflexão estratégica.....	208
Quadro 7.34 – Diferenças entre empresas particulares e cooperativas ( <i>performance</i> ).....	209
Quadro 7.35 – Envolve contextual (oportunidades e ameaças) .....	210
Quadro 7.36 – Envolve transacional (oportunidades e ameaças) .....	211
Quadro 7.37 – Perfil de cada estilo em função das variáveis contextuais e performance .....	213
Quadro 7.38 – Linhas de orientação estratégica: nova matriz SWOT .....	215

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

AC – Análise de *Clusters*

AD – Análise Discriminante

AFCP – Análise Fatorial em Componentes Principais

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

BSC – *Balanced Scorecard*

CAE – Classificação das Atividades Económicas

CE – Comissão Europeia

CEE – Comunidade Económica Europeia

CEO – *Chief Executive Officer*

CRM – *Customer Relationship Management*

CVR – Comissão Vitivinícola Regional

DO – Denominação de Origem

DOC – Denominação de Origem Controlada

DOP – Denominação de Origem Protegida

EA – Exportador Ativo

EDI – *Electronic Data Interchange*

EM – Empresas Multinacionais

EP – Exportador Passivo

EPE – Entidade Pública Empresarial

EUA – Estados Unidos da América

GATT – *General Agreement on Tariffs and Trade*

GIRE – Grelha Integrada de Reflexão Estratégica

GLM – *General Linear Model*

HORECA – Hotéis, Restaurantes e Cafés

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

ICEP - Instituto do Comércio Externo Português

IDE – Investimento Direto no Exterior

IF – Investidor Focalizado

IG – Indicação Geográfica

INE – Instituto Nacional de Estatística

INV – *International New Ventures*

IP – Instituto Público  
IPR – Indicação de Proveniência Regulamentada  
ISO – International Standard Organization  
IVV – Instituto do Vinho e da Vinha  
JNV – Junta Nacional do Vinho  
KMO – Kaiser-Meyer-Olkin  
MEMS – Market and Entry Mode Selection  
MNC – Multinacionais  
NPP – Novos Países Produtores  
OCM – Organização Comum do Mercado  
OIV – Organização Internacional da Vinha e do Vinho  
OLI – *Ownership, Location and Internalization*  
OMC – Organização Mundial do Comércio  
PECO – Bulgária + Hungria + Roménia  
PEST – Político, Económico, Social e Tecnológico  
PG – Postura Global  
PIB – Produto Interno Bruto  
PME – Pequenas e Médias Empresas  
PTP – Países Tradicionalmente Produtores  
ROI – *Return of Investment*  
SAU – Superfície Agrícola Utilizada  
SI/TI – Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação  
SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*  
SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*  
UE – União Europeia  
USA – *United States of America*  
VEQPRD – Vinho Espumante de Qualidade Produzido em Região Determinada  
VFQPRD – Vinho Frisante de Qualidade Produzido em Região Determinada  
VLQPRD – Vinho Licoroso de Qualidade Produzido em Região Determinada  
VQPRD – Vinho de Qualidade Produzido em Região Determinada

# **1.INTRODUÇÃO**

O contexto empresarial internacional foi alvo de profundas alterações nos últimos anos: o desenvolvimento das telecomunicações, do transporte de mercadorias e pessoas e dos processos de produção; o crescente peso dos serviços na economia; a generalização do uso da Internet que originou um novo paradigma para as trocas internacionais, permitindo redução de custos, rápida penetração nos mercados, melhorias ao nível do produto/serviço, acesso a maior variedade de fornecedores, alteração dos processos internos da organização com o desenvolvimento de «equipas virtuais», e mais rápida e fácil partilha do conhecimento, dentro e entre empresas.

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, refletiram-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 setores em que a concorrência se intensificou (Levitt, 1983; Yip, 1989; Bartlett & Ghoshal, 1988).

As empresas enfrentam, assim, níveis acrescidos de complexidade e de incerteza, uma vez que a concorrência, o ambiente político-legal, o desenvolvimento tecnológico, as preferências dos consumidores, a cultura, a língua, a religião, etc., podem afetar o sucesso da aventura internacional (Lorga, 2003).

Esta realidade está muito presente no setor 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 fatores: 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 líderes), embora com um aumento do consumo em países como EUA, Alemanha, Reino Unido e China (mas partindo de uma base inferior); a ofensiva de produtos substitutos com grande agressividade comercial (cerveja, refrigerantes, espirituosos), nas respostas à própria evolução dos gostos e tendências no mercado consumidor.

Estes fatores 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.

Em termos mundiais, assiste-se, ao contraste entre NPP e PTP, onde os primeiros gozam de uma envolvente simples e coesa, mais inovadora e empreendedora, com legislação simples e permissiva, que lhes permite serem proactivos, beneficiadores de mais incentivos à promoção e exportação dos seus vinhos e possuidores de melhores infraestruturas, enquanto os segundos gozam de uma envolvente inibidora, complexa e fragmentada. Esta realidade é evidenciada em diversos estudos levados a cabo por muitos investigadores de todo o mundo (Sousa, 2000; Barco *et al*, 2006; Bernetti *et al*, 2006; Remaud & Couderc, 2006; Remaud, 2006; Jordan *et al*, 2007; Fernández-Olmos *et al*, 2009 e Zen, 2010).

Todas estas transformações acarretam consequências para o setor vitivinícola português, onde a cultura da vinha e a produção de vinho têm uma grande importância. No atual 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 setor vêm-se, desta forma, obrigadas a desenvolver processos de transformação profundos assentes em novas orientações estratégicas.

O panorama vitivinícola nacional é, atualmente, caracterizado por uma forte fragmentação do setor, 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).

No entanto, Portugal, apesar de deter uma posição razoável no cenário internacional da exportação de vinhos, apresenta-se como um dos exportadores mais fragmentados, tendo em conta a quantidade exportada por mercado de destino (Monitor Group, 2003). Revela um setor ainda bastante concentrado no mercado interno e com fortes debilidades em termos de distribuição<sup>1</sup>, colocando o produto a um preço *premium* baixo, ou abaixo dos outros vinhos importados em mercados cruciais. Diversos estudos desenvolvidos no setor (Sousa, 2000; Mações, 2000; Macedo, 2004; Passinhas, 2006; Valente, 2006), têm chamado a atenção para a falta de dimensão das unidades produtivas, aliada à fraca aposta na vertente comercial (principalmente no que ao mercado externo diz respeito), bem como à opção de exportação

---

<sup>1</sup> Mesmo a empresa Sogrape (a empresa líder do setor em Portugal) não tem dimensão suficiente para controlar e deter redes de distribuição nos mercados externos (Barata & Nevado, 2008).

para uma grande diversidade de países, originando insuficiente capacidade de resposta face a produtores concorrentes, geralmente de maior dimensão e mais preparados.

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 a empreender nas empresas do setor, na sua abordagem ao processo de internacionalização.

Assim, pretende-se com este estudo explorar e encontrar respostas para as questões que a seguir se apresentam e que consubstanciam a problemática deste trabalho:

- Que estilo(s) de reflexão/ação estratégica privilegiam as empresas do setor vitivinícola para responder às exigências do contexto num processo de internacionalização?
- Que fatores contingentes lhe(s) estão associadas? Qual o perfil de cada estilo de reflexão/ação estratégica?
- O(s) estilo(s) de reflexão estratégica identificado(s) adequa(m)-se ao contexto? Que empresas apresentam melhores performances económicas?
- Existem diferenças entre as empresas cooperativas e privadas?
- Quais as linhas de ação a desenvolver para o reforço da competitividade nos mercados internacionais?

Tendo em conta as respostas que um estudo desta natureza pode proporcionar, definem-se como seus objetivos:

- Identificar os tipos de reflexão e ação estratégica mais relevantes nas empresas do setor vitivinícola em Portugal, num contexto de internacionalização;
- Identificar as variáveis contextuais associadas;
- Analisar a relação entre o estilo de reflexão/ação estratégica e o grau de internacionalização das empresas e o crescimento da internacionalização;
- Analisar a relação entre o estilo de reflexão/ação estratégica e a rendibilidade das empresas;

- Verificar se existe uniformidade entre as empresas cooperativas e privadas;
- Propor linhas de ação para o reforço da competitividade nos mercados internacionais.

Considerando estes objetivos, apresenta-se de seguida a hipótese geral de investigação e as hipóteses operativas:

### **HIPÓTESE GERAL:**

**O contexto competitivo internacional implica o desenvolvimento de orientações estratégicas contingentes que induzem performances diversas.**

#### **Hipótese Operativa 1**

**O contexto internacional de concorrência acrescida confere maior complexidade às iniciativas de internacionalização.**

#### **Hipótese Operativa 2**

**Existem diversos estilos de reflexão/ação estratégica em função das características contextuais das empresas.**

#### **Hipótese Operativa 3**

**Existem diversos níveis de performance em função dos estilos de reflexão/ação estratégica adotada no processo de internacionalização.**

A presente pesquisa justifica-se pelo contributo teórico, metodológico e prático que pretende dar no âmbito da estratégia empresarial, em geral, e das estratégias de internacionalização em particular, no âmbito do setor vitivinícola português.

Sendo a temática da estratégia de internacionalização de empresas ainda uma temática relativamente recente, os trabalhos de investigação nesse campo não abundam e os que existem focalizam-se essencialmente nos determinantes do desempenho exportador e na dimensão interna das empresas (Gaitán & Cruz, 2008). Constata-se, por isso, grande lacuna de pesquisa ao nível da dimensão envolvente das organizações e na análise da forma como estas podem condicionar a estratégia de internacionalização, assim como os resultados obtidos (Idem). Se

cruzarmos tudo isto com o setor vitivinícola, então ainda se torna mais notória a reduzida pesquisa realizada.

Face ao exposto, o presente trabalho de investigação assume pertinência acrescida pelos contributos teórico-práticos que pode dar. Com efeito, identificar estilos de reflexão estratégica em contexto de internacionalização, traçar o seu perfil em termos de variáveis contextuais associadas e cruzar tudo isso com níveis de performance no setor vitivinícola, constitui um empreendimento original e potencialmente rico em termos de criação de conhecimento. A originalidade estende-se à vertente metodológica, traduzida na aplicação de um referencial desenvolvido por Sousa (2000) - designado de Grelha Integrada de Reflexão Estratégica (GIRE) – adaptada, agora, ao contexto de internacionalização e aplicada num âmbito geográfico diferente (Portugal Continental).

Acresce ainda o facto deste estudo ter um âmbito nacional, quando até agora a maior parte dos estudos no setor foram de âmbito regional.

De forma a atingir os objetivos 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), que agora toma a designação de GIRE(i) - Grelha Integrada de Reflexão Estratégica para a internacionalização. 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 – fatores Contingentes externos e internos, o estilo de Reflexão estratégica e a Performance económica (consubstanciando o designado estudo C-R-P).

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 (com RSF) aos empresários/gestores/diretores de exportação do setor vitivinícola (cooperativas e não cooperativas), com sede em Portugal Continental (1520 empresas). O processo de recolha decorreu entre junho e dezembro de 2010 e permitiu apurar 164 respostas (correspondendo a uma taxa de respostas de 11%), sendo 13% cooperativas e 87% não cooperativas (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 SPSS* recorrendo a técnicas de Análise Fatorial, Análise de Clusters, 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 relacionados com a problemática e permitiram obter uma visão mais ampla da evolução e do desempenho do setor, 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 setor, com base na qual foi possível desenvolver uma análise contextual (análise PEST) e transacional (Modelo das 5 forças de Porter).

Este trabalho foi estruturado da seguinte forma: o capítulo introdutório apresenta o contexto do trabalho, as questões e objetivo da pesquisa, as motivações da escolha do tema e os principais aspetos metodológicos.

O segundo capítulo evidencia as teorias mais relevantes no âmbito da internacionalização em dois grandes grupos de abordagens: as económicas (teorias clássicas e teorias de imperfeição dos mercados) e as comportamentais (a teoria incremental e a teoria das redes).

No terceiro capítulo traça-se uma revisão da literatura no âmbito das estratégias de internacionalização, desde a abordagem ao ambiente internacional, processo de internacionalização das empresas, caracterização dos diferentes modos de entrada, o processo de decisão subjacente (bem como os fatores associados, numa perspetiva essencialmente contingencial).

No quarto capítulo faz-se um breve resumo da investigação desenvolvida no setor, no âmbito da estratégia empresarial e numa escala global.

No quinto capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que serviram de base à pesquisa, nomeadamente: as escolhas em termos de método de pesquisa, campo global de observação, fases do processo de investigação e fontes de informação. Será exposta a metodologia de abordagem estratégica – GIRE(i) e serão identificadas as variáveis e o desenho do questionário. Apresenta-se também a estratégia de análise de dados, quer de carácter qualitativo, quer quantitativo.

No sexto capítulo apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos a partir dos questionários, caracterizando as empresas em termos gerais e ao nível dos recursos humanos, organizacionais e de informação, técnico-produtivos e comerciais.

No sétimo capítulo explora-se a vertente estratégica das empresas em que será analisado o contexto do setor em termos mundiais e nacionais, elaborando um breve enquadramento genérico, de forma a desenhar um diagnóstico do seu contexto de ação, recorrendo aos modelos PEST e Modelo das 5 Forças. Identificam-se, com base na aplicação de diversas técnicas estatísticas, os tipos de reflexão estratégica adotados e o seu perfil em termos de variáveis contextuais, assim como as performances económicas subjacentes. Analisam-se e discutem-se os resultados e testam-se as hipóteses de investigação.

Por fim o oitavo capítulo, com as conclusões do trabalho, evidenciando os principais resultados da pesquisa, os contributos da tese, as limitações e as pistas para novas investigações.

## **2. ABORDAGENS TEÓRICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

As mudanças estratégicas implementadas pelas empresas no processo de internacionalização levaram ao desenvolvimento de um conjunto de teorias de internacionalização. No presente capítulo pretende-se evidenciar as teorias mais relevantes, bem como o seu especial contributo para o enquadramento nas correntes explicativas da atuação internacional.

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 & McAuley (1999). Seguindo a mesma estrutura da Figura 1, o capítulo, num primeiro momento, aborda as correntes económicas, com referência às teorias clássicas e às teorias de imperfeição dos mercados e, num segundo momento, aborda os modelos de internacionalização mais salientes da corrente comportamental – a teoria incremental e a teoria das redes.

**Figura 2.1 – Abordagens teóricas da internacionalização**



Fonte: Elaboração própria

## **2.1. Abordagens económicas de internacionalização**

### **2.1.1. Teorias clássicas**

As teorias clássicas lançaram os princípios básicos das teorias de internacionalização, uma vez que começaram por explicar o comércio internacional, baseadas nas diferenças de preços dos bens nos diversos países. A unidade de análise destas teorias é a nação (ou país).

#### **2.1.1.1. Teoria da vantagem absoluta**

O primeiro passo em termos de formalização teórica do comércio internacional foi dado por Adam Smith<sup>2</sup> (1776) ao definir o conceito de vantagem absoluta - cada país deve exportar os produtos e serviços em que é mais eficiente, pois o trabalho absoluto requerido por unidade de produto é inferior ao de outro país. A lógica de troca entre países consiste em tirar o máximo benefício dessa vantagem absoluta, ou seja, maximizar o lucro nacional. A oportunidade de troca comercial entre países ocorre quando um país exporta determinado conjunto de bens e serviços nos quais tem vantagem absoluta na produção, e importa bens e serviços nos quais o país para o qual exporta tem vantagem absoluta.

Com base nesta teoria, o comportamento internacional da empresa deve ser interpretado à luz dos interesses nacionais, pois o processo de internacionalização inicia-se numa base nacional. O argumento de Adam Smith ganhou uma projeção especial, pois indicava que os países envolvidos na troca beneficiariam, levando inclusivamente à redução das medidas de controlo ao comércio que caracterizava o período mercantilista. A fonte de vantagem competitiva residia essencialmente no conjunto de recursos naturais e nas competências de determinado país, considerando também a possibilidade de acumulação, transferência e adaptação de competências e tecnologia (Appleyard *et al*, 2006).

Ao longo de 40 anos este modelo foi aceite, apesar da contínua falta de consistência entre a teoria e a prática, o que levou a uma insatisfação relativamente ao seu poder explicativo, que culminou com a pesquisa que conduziu a uma nova abordagem do comércio internacional – a vantagem comparativa.

---

<sup>2</sup> Adam Smith (1776). “*The Health of Nations*”.

### **2.1.1.2. Teoria da vantagem comparativa**

A teoria da vantagem comparativa de David Ricardo<sup>3</sup> (1817) vem completar a teoria de Adam Smith, pois defende que são as diferenças nas vantagens comparativas, e não nas vantagens absolutas, que explicam as trocas internacionais de produtos. Cada país terá sempre vantagem em produzir mais dos produtos em que é mais eficiente e trocá-los por produtos de que necessita, mas em que é menos eficiente que os outros (Teixeira & Diz, 2005). Para explicar a sua teoria, Ricardo utilizou como exemplo a produção de vinho por parte de Portugal e a produção de têxteis por parte da Inglaterra, no qual explica que se a produtividade de Portugal for superior à da Inglaterra na produção de ambos os produtos, será do interesse de Portugal especializar-se no vinho, na medida em que a sua vantagem relativa é superior (Lemaire, 1999).

A grande diferença entre as duas abordagens (vantagem absoluta e vantagem comparativa) reside no facto de David Ricardo reconhecer que o país A poderia fornecer o produto em que fosse eficiente, apesar de ser menos eficiente que o país B na produção desse mesmo produto. O «pai» do modelo da vantagem absoluta defende a especialização em produtos e serviços nos quais o país tivesse esse tipo de vantagem, excluindo todos os outros, que seriam importados de países com vantagem absoluta nesses produtos ou serviços (Mtigwe, 2006).

Mtigwe (2006) aponta algumas limitações a esta abordagem, nomeadamente, o facto de ser demasiado focalizada na terra, capital, recursos naturais e trabalho (considerados os fatores-chave da produção apesar de não serem únicos, e haver possibilidade de transferência entre países) e também por falhar na tentativa de explicar a razão da existência de países «barricados» nas crescentes barreiras à troca apesar da eficiência comercial e da especialização.

### **2.1.1.3. Teoria da dotação dos recursos**

No início do século XX, os economistas suecos Eli Heckscher e Bertil Ohlin apresentaram uma explicação diferente das vantagens comparativas (Teixeira & Diz, 2005). Ao contrário de David Ricardo, que definiu a vantagem nacional com base na eficiência da produção, Heckscher e Ohlin definiram essa vantagem em termos de dotação nacional de recursos ou fatores de produção, como terra, trabalho ou capital. Segundo esta teoria, os preços dos produtos são função dos custos de produção que, por sua vez, são função das quantidades e dos

---

<sup>3</sup> David Ricardo (1817). “The Principles of Political Economy and Taxation”.

custos dos recursos disponíveis, como matérias-primas, mão de obra, e capital. Estes recursos fazem com que um país se especialize na produção dos fatores que o mesmo possui em maior quantidade relativamente aos restantes países (Lemaire, 1999), ou seja, especializa-se e explora os produtos que resultam do uso intensivo dos fatores que são localmente abundantes e importa os produtos que resultam do uso intensivo dos fatores localmente escassos (Teixeira & Diz, 2005).

Os pressupostos nos quais assenta esta teoria são, segundo Dunning (1999): (i) a eficiência dos mercados, (ii) ausência de economias externas de produção ou marketing e (iii) a informação ser livre e sem custos, não havendo barreiras ao comércio ou à concorrência.

A teoria Hecksher-Ohlin foi sujeita a diversos testes empíricos, tal como ilustram Appleyard *et al* (2006) e foi bastante criticada, principalmente por Leontief, que testou a sua validade através da análise das trocas comerciais dos Estados Unidos com o Resto do Mundo. Nestes estudos, Leontief concluiu que os Estados Unidos produziam e exportavam produtos que incorporavam intensivamente trabalho e importavam produtos de capital intensivo, o que contradizia a teoria de dotação dos recursos, uma vez que os Estados Unidos eram a nação mais abundante em capital (Teixeira & Diz, 2005).

Outros autores apontaram também limitações à aplicabilidade do modelo pelo cariz pouco realista dos pressupostos de homogeneidade do produto, dos consumidores e da tecnologia, concorrência perfeita e retornos constantes à escala, à semelhança do que já tinha sucedido com os seus antecessores (Appleyard *et al*, 2006).

#### **2.1.1.4. Crítica às abordagens clássicas**

As principais críticas às abordagens clássicas de internacionalização devem-se ao facto de estas apresentarem uma visão largamente estática, pois desenvolvem toda a sua análise nas vantagens respetivas entre determinados espaços nacionais num dado momento. Baseiam-se igualmente em hipóteses simplistas de concorrência pura e perfeita que limitam o alcance destas abordagens face ao contexto atual (Lemaire, 1999). Da mesma forma não consideram a curva de experiência<sup>4</sup>, justificando que países com salários mais elevados possam ser mais eficientes e, portanto, mais competitivos, não considerando a diferenciação do produto, que

---

<sup>4</sup> Relaciona a redução dos custos unitários de um produto com a sua produção acumulada.

pode levar o mercado a optar por um produto com características distintivas em detrimento de outros com custos baixos e características homogêneas (Teixeira & Diz, 2005).

De qualquer modo, a dinâmica do comércio internacional das últimas décadas do século XX revelou a inaplicabilidade destas teorias por falta de realismo e desajustamento dos seus pressupostos (Dunning, 1999, p. 61), dada a crescente mobilidade dos recursos naturais e da tecnologia.

### **2.1.2. Teorias de imperfeição do mercado**

A Segunda Grande Guerra conduziu a uma nova era na teoria do comércio internacional. A partir da segunda metade do século XX verificou-se 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.

#### **2.1.2.1. Teoria do ciclo de vida do produto**

O modelo do ciclo de vida do produto desenvolvido inicialmente por Vernon (1966) e posteriormente por Wells (1968), em conjunto com a teoria do investimento no exterior, faz a ligação entre as teorias clássicas e as teorias ditas “modernas”. Vernon critica os modelos clássicos referindo que:

«é duvidoso encontrar tantas proposições que se enquadrem na simplicidade, potência e universalidade da aplicação da teoria da vantagem comparativa e do mecanismo de equilíbrio internacional» (Vernon, 1966, p. 190).

O foco da sua análise reside antes no “*timing* da inovação, nos efeitos das economias de escala, e no papel que a ignorância e incerteza têm nos padrões de troca” (*idem*).

Para o autor, o padrão de comércio internacional é similar ao padrão do ciclo de vida do produto no mercado doméstico. Os fatores que motivam a produção internacional são a procura constante por custos de mão de obra cada vez mais baixos e na vantagem baseada no custo.

Em concreto, Vernon (1966) baseia a sua teoria no ciclo de vida dos “produtos novos”, dividindo-o em três estágios (ver Figura 2.2):

1.º estágio - corresponde ao lançamento do “produto novo”, a sua produção e consumo apenas ocorre nos países mais desenvolvidos (com elevados rendimentos e elevado consumo – Estados Unidos, por ex.). As empresas nesta fase preferem localizar-se próximo do mercado de forma a detetar a resposta ao produto e poder introduzir-lhe alterações ou então alterar o processo de uma forma mais rápida, caso seja necessário. Nesta fase o comércio internacional é residual (Appleyard *et al*, 2006);

2.º estágio (de maturidade) – começam a emergir algumas formas de standartização do produto e começam a ser adotadas algumas técnicas de produção em massa, facto que conduz a economias de escala<sup>5</sup>. Em consequência, a procura por parte dos outros países desenvolvidos aumenta. Nesta fase considera-se a possibilidade de localizar fábricas noutros países, caso os custos sejam inferiores ao custo de produção atual acrescido dos custos de transporte. Evidencia igualmente as divergências relativamente a David Ricardo e Hecksher-Ohlin ao considerar que o capital e a gestão não são imóveis.

3.º estágio (de standartização) – quer as características do produto, quer as do processo são sobejamente conhecidas, considerando-se a hipótese de alargar a produção aos países menos desenvolvidos. O padrão de comércio internacional altera-se, passando os países mais desenvolvidos a importar esses produtos.

Os países menos desenvolvidos conseguem, assim, vantagens competitivas baseadas em custos baixos, competindo inclusive nos mercados onde tinha sido lançado o produto, que, por sua vez, abandonam a sua produção e dedicam-se ao lançamento de outros produtos novos, repetindo-se o ciclo.

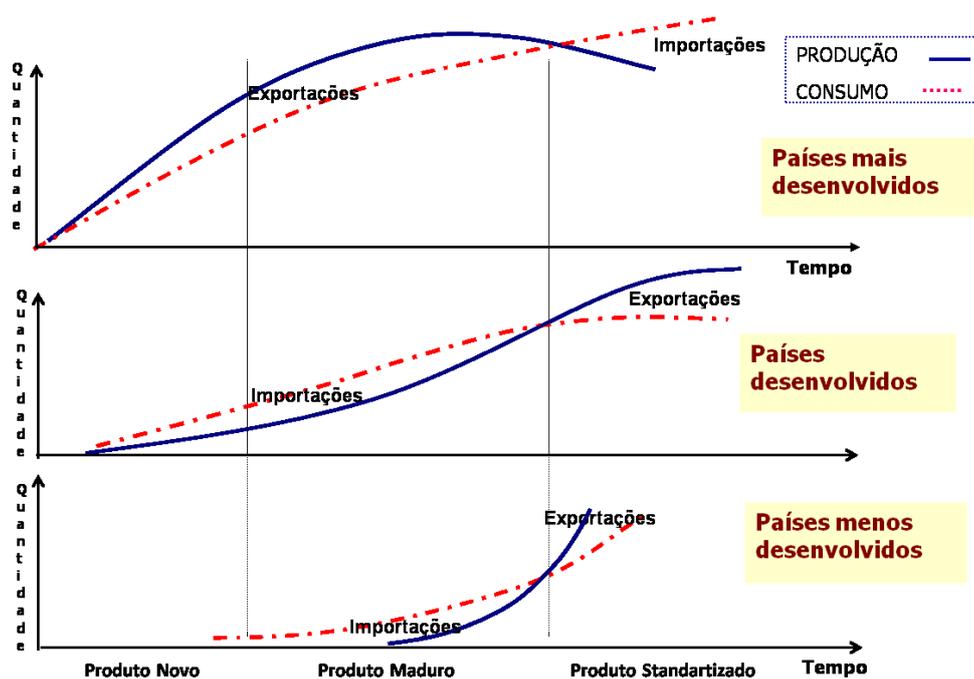
Vernon (1966) critica o modelo de Hecksher-Ohlin, por este defender as estratégias baseadas nos custos sem ter em conta a diferenciação, pois nem sempre resultam em vantagens competitivas. Refere igualmente o desenvolvimento dos meios de acesso à informação e o mais rápido, mais fácil e mais barato acesso à tecnologia, que permite reduzir ou anular o faseamento no desenvolvimento e comercialização do produto nos diferentes países, colocando em causa as estratégias de deslocalização das indústrias dos países mais desenvolvidos<sup>6</sup> (Teixeira & Diz, 2005).

---

<sup>5</sup> Neste aspeto afasta-se das teorias de David Ricardo e de Hecksher-Ohlin que assumiam rendimentos constantes à escala.

<sup>6</sup> Em 1979, o autor sugere uma correção à sua teoria (Teixeira & Diz, 2005), admitindo a possibilidade de empresas multinacionais, com sede em países mais desenvolvidos, deterem subsidiárias em países menos desenvolvidos, onde localizam as suas fábricas e produzem produtos novos. Da mesma forma, as diferenças entre o rendimento *per capita* dos países mais desenvolvidos e dos outros países desenvolvidos diminuiu, não justificando restringir o lançamento de produtos novos apenas nos países mais desenvolvidos. No entanto, reforça a

Figura 2.2 – Ciclo de vida do produto



Fonte: Adaptado de Vernon (1966, p. 199)

A teoria de Vernon foi criticada por Melin (1992), que salientou o fraco poder descritivo do modelo para produtos com um ciclo de vida mais curto, assim como a sua aplicação está limitada nos casos em que os novos produtos são desenvolvidos em empresas que já detêm consideráveis operações em mercados internacionais.

### 2.1.2.2. Teoria do investimento direto no exterior<sup>7</sup>

O contributo de Hymer<sup>8</sup> (1971) baseia-se na imperfeição do mercado e no seu impacto nas operações internacionais das grandes empresas (multinacionais). De acordo com Calvet (1981), Hymer defende que são os desvios ao modelo de concorrência perfeita que fomentam o racional investimento direto no estrangeiro, como o facto de as empresas locais possuírem melhor informação acerca da envolvente económica do seu país que as empresas estrangeiras,

---

aplicabilidade dos seus postulados no período de 1900 a 1970 nas empresas dos Estados Unidos, de dimensão reduzida ou outras que tenham formas mais modestas de estabelecimentos de operações no exterior (Lorga, 2003).

<sup>7</sup> Também designada “teoria da imperfeição do mercado”.

<sup>8</sup> A tese de doutoramento de Hymer (*The international operations of national firms: a study of direct foreign direct investment*) remonta a 1960, apesar de ter sido publicada apenas em 1971, a título póstumo.

justificando-se o investimento nesses países quando as empresas possuem vantagens competitivas de contrapartida e quando o mercado dessa vantagem é, ele próprio, imperfeito. Desta forma, Hymer explica que a «multinacionalização» dessas empresas é a necessidade de explorarem, com rentabilidade, alguma forma de conluio, dada a existência de situações de monopólio ou oligopólio na indústria (Lorga, 2003).

Assim, a base da vantagem competitiva das multinacionais assenta nas imperfeições do mercado, quer de fatores (barreiras à mobilidade de mão de obra, escassez e economias de escala de matérias-primas), quer de produtos (barreiras alfandegárias e custos de transporte), como refere Kindleberger (1969), citado em Calvet (1981, p. 44), responsável pelos primeiros estudos da corrente teórica iniciada por Hymer.

Em suma, para Hymer existe um conjunto de vantagens específicas que são passíveis de transferência, como o avanço tecnológico, a imagem, a capacidade de gerar economias de escala ou integração vertical, e o acesso privilegiado a certos fatores de produção, pelo que a posição das empresas se encontra constantemente ameaçada por novas entradas de empresas que podem descobrir nova tecnologia, novos produtos, novas formas de organização ou até nova oferta de mão de obra (Lemaire, 1999). A forma de lidar com estas ameaças pode consubstanciar-se no contínuo investimento e desenvolvimento de novos produtos, ou então, através da extensão do seu ciclo de vida, controlando as ferramentas de marketing, e localizando-se onde os fatores alcançarem preços mais baixos.

### **2.1.2.3. Teoria da vantagem competitiva**

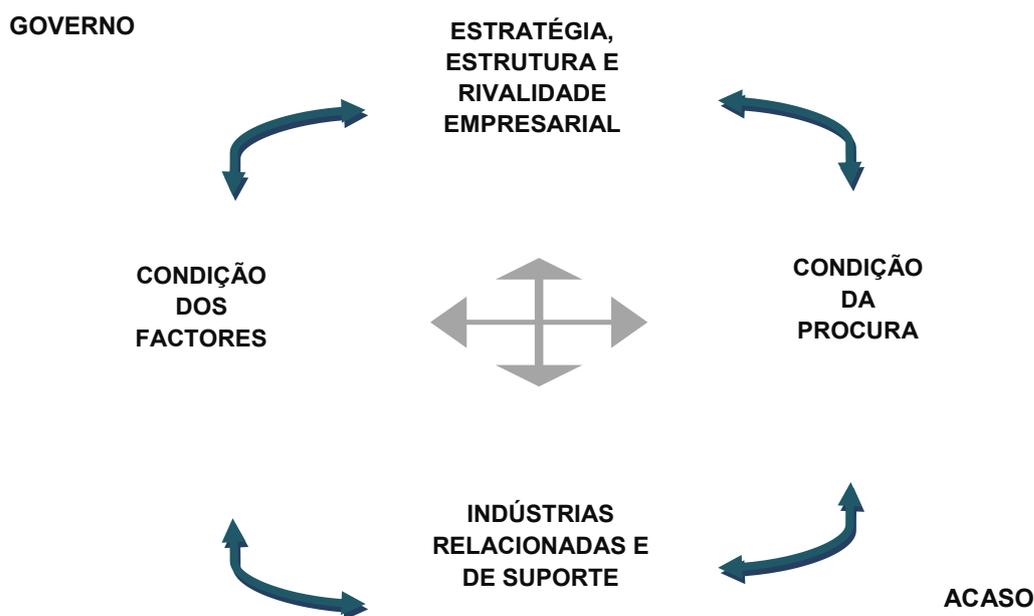
Michael Porter (1990), por seu lado, mostra também uma perspetiva distinta da que foi apresentada pelas abordagens clássicas, pois apesar de também se centrar no conceito de competitividade ao nível das nações, considera que a unidade de análise deve ser a indústria/setor, afirmando que quem compete na indústria são as empresas. Michael Porter defende que a nação pode especializar-se nas indústrias e segmentos nos quais as empresas são relativamente mais produtivas e importar os produtos e serviços nos quais é menos produtiva, aumentando, assim, a produtividade média da economia. Como nenhuma nação é competitiva em todos os setores, o sucesso depende da forma como as empresas de setores inter-relacionados se organizam e competem a nível global.

Assim, a capacidade dos países dominarem os mercados internacionais é determinada por quatro atributos que promovem (ou impedem) a criação de vantagem competitiva e que se combinam de forma sistêmica – O Diamante da Vantagem Nacional - são eles (ver Figura 2.3):

- Condições dos fatores de produção;
- Condições da procura;
- Setores correlacionados/de suporte;
- Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

Os países obtêm êxito em determinados setores pois o ambiente nacional é o mais dinâmico e o mais desafiador, estimulando e pressionando as empresas para que aperfeiçoem e ampliem as suas vantagens no decorrer do tempo – ou seja, o Diamante é mais favorável.

**Figura 2.3 – Modelo da competitividade nacional de Porter**



Fonte: Adaptado de Porter (1990)

As condições dos fatores de produção determinam a posição de um país relativamente aos fatores de produção, como é o caso da mão de obra qualificada e das infraestruturas. Os países obtêm êxito nos setores em que são particularmente superiores na criação e aperfeiçoamento de fatores sofisticados, como recursos humanos qualificados ou base científica, que são de obtenção difícil em mercados globais. Para o autor, os fatores básicos (recursos naturais, mão

de obra não especializada, localização) não geram vantagem competitiva em setores intensivos em conhecimento, apesar de continuarem a ser importantes nos setores de extração e de base agrícola. Para reforçar a vantagem competitiva, o fator deve ser altamente especializado para as necessidades próprias do setor.

As condições da procura interna determinam a natureza da procura no mercado interno para os produtos ou serviços do setor. Os países conseguem vantagem competitiva se os compradores internos pressionarem as empresas locais a inovar mais rapidamente e a obter vantagens competitivas mais sofisticadas, comparativamente aos rivais estrangeiros. Ao analisar a procura interna deve ter-se em atenção a estrutura da procura no segmento<sup>9</sup>, a sofisticação e exigências dos compradores<sup>10</sup> e as necessidades precursoras dos compradores<sup>11</sup>.

As indústrias relacionadas e de suporte determinam a presença ou ausência, no país, de setores fornecedores, ou outros correlacionados, que sejam internacionalmente competitivos. A vantagem competitiva a jusante permite o acesso eficiente, precoce, rápido e preferencial à maioria dos recursos economicamente rentáveis. Os fornecedores internos proporcionam vantagem em termos de coordenação constante e tendem a ser um canal para a transmissão de informação e inovação de empresa para empresa, uma vez que pela proximidade, as linhas de comunicação mais curtas permitem um fluxo mais rápido da informação. Segundo Porter (1990), as empresas de um país têm vantagem máxima quando os seus fornecedores são, também eles, concorrentes globais. As empresas relacionadas podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valor, o que oferece oportunidades de intercâmbio de informação e de capacidade técnica, aumentando também a probabilidade de que a oportunidade no setor seja percebida. A estratégia, estrutura e rivalidade das empresas determinam as condições predominantes no país, que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e geridas, assim como a natureza da rivalidade no mercado interno. A competitividade num setor específico decorre da convergência das práticas de gestão e dos modelos organizacionais mais adotados no país que possui as fontes de vantagem competitiva no setor. Os objetivos das instituições e os valores de um país refletem-se nos indivíduos e nas empresas, assim como o prestígio atribuído a certos setores, orientam os fluxos de capitais e de recursos humanos, que, por sua vez, afetam diretamente o desempenho competitivo de certos setores. De todos os

---

<sup>9</sup> Se existe um determinado segmento sectorial mais visível no mercado doméstico que nos mercados externos.

<sup>10</sup> Janela para as necessidades mais avançadas dos clientes que pressiona as empresas para atender a elevados padrões e motiva a melhorar, inovar e expandir para segmentos mais avançados.

<sup>11</sup> Ajudam as empresas a conquistar vantagens se as suas necessidades anteciparem ou moldarem as dos outros países, funcionando como “indicadores preliminares” das tendências do mercado global.

vértices do “Diamante”, a rivalidade interna é, para Michael Porter, o mais importante, pois os rivais locais exercem pressão no sentido de obterem menores custos, para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços e, também, para a criação de novos produtos e novos processos de produção (Porter, 1990). Também de acordo com o autor, a concentração geográfica tem a vantagem de amplificar o poder da rivalidade interna, pois quanto mais localizada, mais intensa, e quanto mais intensa, melhor, pois ao passarem pelo teste da intensa competição interna, as empresas encontram-se em condições para vencer no exterior.

Em suma, os vários determinantes do “diamante” influenciam-se mutuamente de forma dinâmica, formando um sistema. A vantagem competitiva num determinado setor resulta do intercâmbio autofortalecedor das vantagens em várias áreas, criando um ambiente difícil de ser reproduzido pelos concorrentes estrangeiros.

Porter refere ainda outras importantes influências: as políticas do governo (pela forma como atuam, positiva ou negativamente, sobre as quatro determinantes) e fatores de sorte ou acaso (impossíveis de controlar pelas empresas). Os governos, no entanto, devem ter um papel indireto, ou seja, devem proporcionar um ambiente propício à criação de vantagens competitivas, nomeadamente pela via do investimento em educação, infraestruturas, pela fiscalização e pela via legislativa no sentido de regulamentar a defesa da concorrência.

Desta forma, Porter alargou o conceito de vantagem comparativa, na medida em que incluiu na sua teoria, além dos fatores de produção básicos, as alterações das diferenças em tecnologias, qualidade e métodos de concorrência (Teixeira & Diz, 2005).

#### **2.1.2.4. Teoria da internalização**

Numa revisão dos antecedentes da teoria da internalização, Dunning (2003) identifica diversos autores e a forma como os respetivos contributos formaram os alicerces da teoria formalmente proposta por Peter Buckley e Mark Casson, apresentada originalmente em 1976 (citado em Dunning, 2003, p. 108) no seu livro *The future of the multinacional enterprise*. Desta revisão, Dunning destaca os trabalhos de Ronald Coase (1937) e Oliver Williamson (1975) como influências críticas. Coase por desenvolver a teoria da firma baseada na coordenação de funções e custos de transação, explicando o porquê da existência de situações em que uma empresa poderia ser mais eficiente que o mercado e Williamson, por explorar a perspectiva dos

custos de transação, identificando com detalhe formas particulares desses custos (de oportunidade e risco moral) que Coase (1937) tinha ignorado.

Segundo esta teoria, a empresa multinacional<sup>12</sup> desenvolve no país de origem um conjunto de competências (em termos de produção, investigação e desenvolvimento, marketing e gestão) que lhe permite criar «fatores específicos da empresa» que contribuem para a internalização dos mercados, através de processos de integração vertical e horizontal. A teoria da internalização parte, então, dos três seguintes princípios (Buckley, 1990, p. 660): (1) as empresas maximizam o seu lucro num mundo de mercados imperfeitos; (2) quando os mercados de produtos intermédios são imperfeitos, existe um incentivo para a empresa se desviar deles e criar mercados internos (posse e controlo comum das atividades ligadas pelo mercado); (3) a internalização de mercados através de fronteiras geográficas gera multinacionais. Dois axiomas dão também estrutura à teoria (Buckley, 1988): primeiro, que as empresas escolhem a localização de mais baixo custo para as suas atividades e segundo, que as empresas crescem ao internalizar mercados até ao ponto em que os benefícios deixam de superar os custos. Estes dois axiomas são interdependentes, pois a escolha de uma localização de menor custo poderá ser alterada após considerar a economia da internalização, ou seja:

«a estratégia de uma multinacional poderá ser explicada pela combinação do conhecimento das influências de localização com as oportunidades de internalizar de forma mais rentável» (Buckley & Casson, 1999, p. 59).

Os tipos de imperfeição de mercados identificados foram (*idem*):

1. Desfasamento temporal entre o início das atividades e a sua conclusão, pois a interligação das atividades e a sua coordenação pode gerar atrasos (ex: desenvolvimento de tecnologia de processos e de produtos);
2. Exploração de poder de mercado através da prática de preços discriminatórios, caso tal prática não seja possível no mercado externo;
3. Instabilidade decorrente de concentração bilateral de poder de mercado (situações de conluio);
4. Assimetria informacional e incerteza do comprador (especialmente em mercados de bens públicos);

---

<sup>12</sup> Empresa que possui e controla atividades em diferentes países (Buckley & Casson, 1998).

5. Oportunidade para o estabelecimento de preços de transferência e correspondente evasão fiscal.

A internalização torna-se ainda mais acentuada se a empresa se encontrar dependente de fornecimento de matérias-primas “vitais” ou se a corrente de conhecimento técnico e em marketing for fundamental para a atividade que desenvolve. Desta forma, Buckley & Casson (1999) defendem que quanto maior for a imperfeição do mercado, mais desvantagens têm as empresas locais face às multinacionais.

Assim, a empresa expande-se além-fronteiras porque os custos de transação, associados aos mercados de produtos intermédios, podem ser reduzidos ao serem internalizados. A internacionalização da empresa é, assim, um resultado considerado natural. Desenvolvem-se complexas redes de transações e reúnem-se atividades de valor acrescentado sob a administração e coordenação de uma única empresa multinacional. A empresa deve ter uma vantagem comparativa distinta ou então uma vantagem compensatória que lhe permita suportar os custos destas atividades (Buckley & Casson, 1998).

Portanto, no seio desta abordagem podem ser identificados dois tipos de efeitos: o *efeito de localização*, isto é, “onde” as atividades de valor acrescentado devem ser desenvolvidas, e o *efeito de propriedade*, ou seja, “quem” deve controlar essas atividades (Buckley & Casson, 1999).

A teoria da internalização foi sendo alvo de atualização por parte dos seus defensores até à delimitação das funções de produção e distribuição e o reconhecimento da competitividade das empresas estrangeiras (Buckley & Casson, 1998).

A teoria da internalização apresenta algumas limitações que circunscrevem a sua capacidade explicativa no campo referente ao comportamento dos negócios internacionais. A limitação que se mostra mais importante, segundo Mtigwe (2006), é a minimização dos custos como principal razão para a internacionalização, mostrando uma simplificação exagerada da dinâmica efetiva dos negócios internacionais. Outra limitação apontada pelo mesmo autor prende-se com o facto da teoria estar focada essencialmente no processo produtivo, ignorando o poder de mercado do produto final (que não pode ser internalizado na estrutura organizacional da empresa).

### 2.1.2.5. Teoria eclética

Segundo a teoria eclética, desenvolvida por Dunning (1980, 1988), 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 direto no exterior.

Este paradigma oferece uma perspetiva holística na identificação dos fatores que influenciam a criação e desenvolvimento da produção internacional uma vez que faz a síntese de várias correntes da teoria económica, como a teoria dos custos de transação (Williamson, 1993) e a teoria da internalização (Dunning, 1988, p. 1). O próprio Dunning (2003) refere a forte influência que Buckley e Casson tiveram nos seus trabalhos, partilhando inclusive o mesmo local de investigação – a Universidade de Reading no Reino Unido.

Esta abordagem, como relaciona as diversas formas de coordenação das atividades da empresa, pode inclusive ser chamada de “teoria sistémica das vantagens de propriedade” aplicada, quer ao comércio, quer à produção internacional (Dunning, 1999).

Para Dunning (1988), a extensão da composição geográfica e industrial das multinacionais<sup>13</sup>, bem como a forma e o padrão da produção internacional, são determinadas por três conjuntos de vantagens:

1. Vantagens de propriedade (*ownership specific advantages - O*), que podem assumir natureza estrutural – se decorrem de propriedade da empresa ou de acesso privilegiado a um ativo (inovação de produto, técnicas de produção mais eficientes, acesso privilegiado a fontes de matéria-prima, etc.) – ou transacional<sup>14</sup> – caso a vantagem derive da capacidade da empresa em tirar proveito das imperfeições do mercado pela alocação de um conjunto de ativos localizados em diferentes países (como conhecimentos em marketing, garantia de qualidade, acesso a economias de escala, etc.).

Um aspeto importante nas vantagens de propriedade consiste na mobilidade dos fatores envolvidos para as filiais, o que confere vantagens competitivas instantâneas para estas, pois proporciona-lhe maior competitividade e rentabilidade face às empresas domésticas.

---

<sup>13</sup> Empresas que desenvolvem atividades produtivas fora do seu país de origem, são igualmente, por definição, empresas envolvidas internacionalmente (Dunning, 1999).

<sup>14</sup> Também denominadas “vantagens cognitivas” (Dunning, 1999).

2. Vantagens de localização (*location specific advantages – L*) que determinados países ou regiões possuem e que constituem atrativos para a escolha dos investimentos por parte das multinacionais. Dentro deste conjunto, são classificadas como estruturais as vantagens que derivam de algum tipo de intervenção governamental (que afetam os custos e/ou as receitas de atuação em diferentes locais), os custos de transporte, energia, mão de obra. São classificadas como vantagens transacionais as que decorrem das oportunidades originadas pela gestão coordenada dos ativos instalados em determinados países, como o risco cambial, coordenação das decisões de cariz financeiro ou de gestão, diferimentos nos pagamentos, etc.
3. Vantagens de internalização (*internalisation of ownership specific advantages – I*) que dizem respeito aos fatores responsáveis pela exploração interna em condições mais vantajosas que as resultantes do recurso ao mercado nos países onde opera, protegendo-se ou explorando as imperfeições do mercado. São exemplos de vantagens de internalização, a redução da incerteza acerca da natureza e valor dos *inputs*, a possibilidade de discriminar preços, a maior capacidade para explorar ou evitar a intervenção governamental, etc.

Portanto, a propensão para internalizar será maior quando o mercado não permite discriminar preços, quando os custos dos direitos de propriedade e controlo da informação são mais elevados, ou então, onde o *output* é mais valorizado pelo vendedor que pelo comprador. Dunning (1988) mencionou outros fatores motivadores da internacionalização das empresas, como: a necessidade do vendedor proteger a qualidade do produto final, evitar ou usufruir de políticas governamentais (comercial, tributária ou de preços) e controlar cadeias de distribuição no mercado de destino.

Se a vantagem de internalização não se verificar, a empresa preferirá o licenciamento à exploração interna da vantagem, ou seja, sem a internalização muito do investimento direto no exterior seria substituído pelo comércio internacional (Dunning, 1980), pois as imperfeições do mercado por si só não seriam motivo suficiente para levar a integrar verticalmente ou horizontalmente, passando as transações a serem desenvolvidas por empresas independentes (Dunning, 1999).

Dunning (1980) apresenta uma matriz que concretiza a forma como as diversas variáveis estruturais e transacionais (conjunturais) se relacionam com o paradigma OLI em seis tipos de investimentos (ver Quadro 2.1).

**Quadro 2.1 – Tipos de Investimento Direto Externo de Empresas Multinacionais**

TIPOS DE PRODUÇÃO INTERNACIONAL	VANTAGENS DE PROPRIEDADE	VANTAGENS DE LOCALIZAÇÃO	VANTAGENS DE INTERNALIZAÇÃO	TIPO DE SETORES
<b>1. Baseados em disponibilidade de recursos naturais</b>	Capital, tecnologia, acesso a mercados	Posse de recursos naturais	Estabilidade da oferta a preços certos; controlo dos mercados.	Petróleo, cobre, estanho, bauxita, bananas, ananás, coco, chá
<b>2. Indústria de substituição de importações</b>	Capital, tecnologia, competências organizacionais e administrativas; excesso de I&D, economias de escala, marca registada	Custos de materiais e mão de obra; características do mercado; políticas governamentais	Explorar vantagens de tecnologia, elevados custos de transação e de informação, incerteza do comprador, etc.	Informática, produtos farmacêuticos, veículos motorizados, cigarros
<b>3. Plataforma de exportação</b>	Igual ao caso anterior acrescido de acesso aos mercados	Custos de incentivos de mão de obra reduzidos para a exploração da produção local por governos de acolhimento	Economias de integração vertical	Eletrónica de consumo, têxteis e vestuário, indústria fotográfica, etc.
<b>4. Comércio e distribuição</b>	Produtos para distribuição	Mercados locais, necessidade de estar perto dos consumidores, serviço pós-venda	Necessidade de assegurar as vendas e proteger o nome da empresa	Uma grande variedade de produtos, particularmente os que requerem contacto direto com os consumidores
<b>5. Serviços de apoio</b>	Acesso aos mercados	Mercados	Igual a 2. e 4.	Seguros, banca e serviços de consultadoria
<b>6. Miscelânea</b>	Variedade – mas inclui diversificação geográfica (companhias aéreas e hotéis)	Mercados	Variadas	Diversos: - carteira de investimentos (propriedades) - onde as ligações espaciais são essenciais (companhias aéreas e hotéis)

Fonte: Adaptado de Dunning (1980, p. 13)

Este paradigma permitiu aumentar a consciência de que a empresa necessita construir e manter vantagens competitivas possibilitando ser bem sucedida nos mercados internacionais. Esta é, aliás, a sua mais significativa contribuição, sendo reconhecida por diversos autores (Mitgwe, 2006; Porter, 1990; Prahalad & Hamel, 1990).

As limitações do modelo prendem-se com o seu poder preditivo e o destaque que atribui ao custo total na condução de negócios internacionais, partindo do princípio que estariam apenas à altura de grandes empresas multinacionais, detentoras de vantagens de propriedade significativas, não considerando a possibilidade de pequenas e médias empresas estarem à altura de tal feito - o que se tornou uma realidade no mundo atual. Outras críticas são avançadas por Johanson & Vahlne (1990), que salientam o facto do paradigma estar demasiado orientado para a produção, relegando para segundo plano as atividades de serviços, e também por este apresentar um caráter estático ao não considerar o efeito da aprendizagem organizacional e de processos.

O paradigma eclético foi acusado ainda de redundância relativamente à distinção entre vantagem de propriedade e vantagem de internalização (Buckley, 1988; Rialp, 1999).

Em suma, as críticas às teorias de imperfeição de mercados (Rialp, 1999, p. 120) baseiam-se essencialmente em se apoiarem na análise económica, pois fundamentam as suas variáveis explicativas nos custos de transação e nos custos dos fatores – partindo sempre do princípio que a empresa tomará uma decisão racional, e em pressupostos de carácter meramente estático, ou seja, faltam considerações mais dinâmicas, logo têm pouca aplicação à realidade das PME's.

## **2.2. Abordagens comportamentais de internacionalização**

Em contraponto com o foco económico das teorias anteriores, surgem perspetivas centradas nos aspetos comportamentais. Estas, 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) e a teoria das redes.

### **2.2.1. Teoria incremental**

Chetty & Campbell-Hunt (2004), indicaram os dois modelos mais tradicionais desta teoria: o modelo de internacionalização de Uppsala e o modelo de inovação. Ambos são apontados como modelos de “estágios” ou de “etapas”, pois propõem um comportamento incremental para o processo de internacionalização. O modelo mais frequentemente citado na literatura é o primeiro modelo, razão pela qual será destacado de seguida.

#### **2.2.1.1. Modelo de internacionalização de Uppsala**

O modelo de internacionalização de Uppsala 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), professores da Universidade de Uppsala, baseados num estudo de múltiplos casos (quatro empresas suecas: *Sandvik*, *Atlas Copco*, *Facit* e *Volvo*), em que a partir da observação dos seus percursos nos mercados internacionais, é concluído que estas

apresentavam características similares no que respeita à cadeia de estabelecimento (“*establishment chain*”) e à distância psicológica (“*psychic distance*”).

Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) definem o conceito de cadeia de estabelecimento como o investimento sequencial em recursos no desenvolvimento do mercado internacional, sendo o seu montante, por sua vez, dependente do conhecimento da empresa a respeito desse mercado. Quanto maior é o grau de conhecimento da empresa acerca do mercado, maior será a tendência em investir recursos nesse mesmo mercado. Os autores constataram, ainda, que o percurso de internacionalização das empresas suecas analisadas era relativamente ordenado, sendo possível identificar quatro estágios, apesar da diferença encontrada em termos de grau de envolvimento das empresas no mercado, nomeadamente:

- Estágio 1: Sem atividade exportadora regular;
- Estágio 2: Exporta via agentes independentes;
- Estágio 3: Estabelecimento de subsidiária;
- Estágio 4: Instalação de unidade de produção<sup>15</sup>.

O conceito de distância psicológica, por sua vez, está relacionado com fatores que possam interferir no fluxo de informação entre as empresas e o mercado. São exemplos desses fatores as diferenças culturais, a linguagem quotidiana, a cultura, os sistemas políticos, o nível educacional, o nível de desenvolvimento industrial, as práticas de negócios, etc. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975 e Johanson & Vahlne, 1977).

De acordo com esta teoria, quando uma empresa desconhece o mercado, ou dispõe de pouco conhecimento, deve envolver-se assumindo uma postura incremental, ou seja, só deverá passar de um estágio ao seguinte quando adquirir mais conhecimento e experiência. Segundo este modelo, as empresas optam por métodos de entrada nos mercados internacionais que impliquem um baixo nível de compromisso de recursos (como as exportações) e começam a exportar para países vizinhos, ou próximos culturalmente, com práticas comerciais similares. Métodos mais avançados ou que impliquem maior compromisso (como subsidiárias, filiais), ou então, que impliquem exportar para países mais distantes psicologicamente, só são selecionados à medida que a empresa adquire maior experiência e informação acerca do mercado, reduzindo a incerteza das operações.

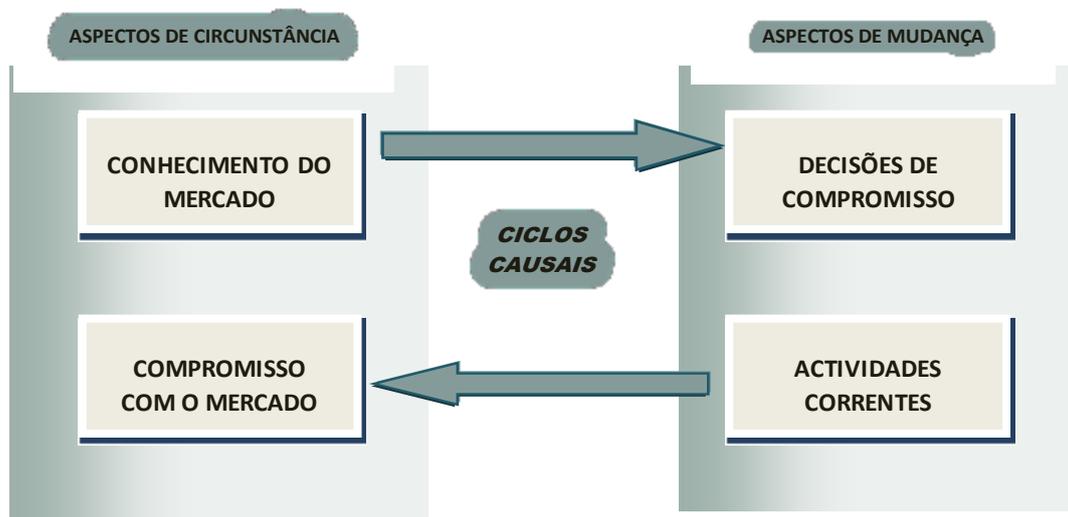
---

<sup>15</sup> Produção própria, resultante de licenciamento ou sob a forma de *joint venture*.

Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), no seu estudo, concluíram que, apesar de não se esperar que o desenvolvimento do processo de internacionalização das empresas siga sempre toda a cadeia, e de serem expectáveis “saltos” na cadeia, (principalmente por parte de empresas que tenham maior experiência), este modelo representa a evolução tipo das empresas observadas. Concluíram ainda que os fatores que mostraram ter maior influência nas decisões para a internacionalização das empresas estudadas foram a distância psíquica e a dimensão do mercado onde pretendem atuar.

A pesquisa de Johanson & Vahlne (1977), por sua vez, constitui um dos maiores contributos para a Escola de Uppsala, tornando o seu modelo mais dinâmico. Estes autores defenderam no seu artigo “*The internationalization process of the firm*” que a razão do processo de internacionalização seguir um padrão incremental reside no facto deste ser função das incertezas e imperfeições das informações recebidas do novo mercado. Com efeito, o modelo do processo de internacionalização supõe que o conhecimento de mercado e o compromisso com o mercado afetam as decisões e a forma como as operações atuais são desenvolvidas. Estas, por sua vez, alteram o conhecimento e o compromisso (Aharoni, 1999) - ver Figura 2.4.

**Figura 2.4 – Mecanismo de Internacionalização segundo o Modelo de Uppsala**



Fonte: Adaptado de Johanson & Vahlne (1977, p. 26)

Neste modelo, assim, assume-se que o “estágio de internacionalização afeta as oportunidades e os riscos que, por sua vez, influenciam as decisões de compromisso e as atividades da empresa” (Johanson & Vahlne, 1977, p. 27).

O compromisso com o mercado tem como fatores os recursos alocados (que dependem do investimento realizado em marketing, organização, recursos humanos, etc.) e o grau de compromisso associado (dificuldade em encontrar utilidades alternativas para os recursos e sua transferência). O grau de compromisso é tanto maior, quanto maior for a integração dos recursos, dependendo o seu valor dessa integração, e também quanto maior for a especialização dos recursos relativamente ao mercado.

O conhecimento do mercado, pode ser experimental – considerado crítico neste tipo de abordagem – quando permite perceber as oportunidades de mercado concretas, ou pode ser objetivo, quando formula apenas oportunidades teóricas. Johanson & Vahlne (1977), também distinguem o conhecimento geral acerca do mercado (métodos de marketing, características de certos grupos de clientes) que é de fácil transferência entre pessoas e mercados, do conhecimento específico associado a condições especiais do mercado/país (clima organizacional, padrões culturais, estrutura do sistema de mercado, características dos consumidores individuais), que depende da experiência e que se mostra de difícil ou impossível transferência. Este último tipo de conhecimento é bastante importante, pois é “a forma primária de redução de incerteza acerca do mercado” (Johanson & Vahlne, 1990, p. 12) e, conseqüentemente, um meio indutor do processo de internacionalização.

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.

Como consequência das atividades correntes, quanto mais complexo e diferenciado for o produto, maior será o compromisso total. Estas atividades são a fonte, por excelência, da experiência e podem explicar a lentidão de alguns processos de internacionalização.

As decisões de compromisso também dependem da experiência (quer da empresa, quer de mercado) e são cruciais na identificação das respostas aos problemas e oportunidades de mercado. As soluções alternativas a estes problemas devem ser procuradas na vizinhança dos «sintomas» e consistem, geralmente, em atividades que resultam na extensão das operações ao mercado e num aumento do compromisso com o mercado. Neste processo incremental, as decisões que são tomadas implicam pequenos passos (Lorga, 2003). A empresa vai adquirindo experiência, quer pelo aumento de escala de operações, quer pelo aumento de integração com o

ambiente de mercado, estendendo-se as atividades da empresa a outros mercados, ou dando origem a crescente envolvimento em mercados estrangeiros.

Apesar de Johanson & Vahlne (1977) terem destacado a importância que a aprendizagem e o compromisso têm na redução da incerteza (Johanson & Vahlne, 1977), em desenvolvimentos mais recentes da teoria (Johanson & Vahlne, 2006), redirecionaram a sua importância para o desenvolvimento de oportunidades – no entanto, o modelo mantém-se, apesar da desvalorização da «*establishment chain*» como base deste e da valorização da relação entre o desenvolvimento do conhecimento e o acréscimo do compromisso com o mercado. Os autores referem ainda que o incrementalismo reside num compromisso gradualmente crescente para uma gradual concretização e aproveitamento das oportunidades. Essas oportunidades desenvolvem-se como consequência do conhecimento gerado pela interação com os parceiros de negócio nos mercados estrangeiros que, por sua vez, conduzem a empresa a uma rede de conhecimento do mercado, permitindo desenvolver novas oportunidades conjuntamente com outras empresas da rede, possuidoras de diferentes capacidades e necessidades.

O modelo de Uppsala tem sido largamente criticado a partir de diferentes perspetivas e os seus pressupostos colocados em causa por diversos estudos empíricos, sendo isso notório em Andersen (1993). O Quadro 2.2 sumariza algumas das críticas ao modelo.

**Quadro 2.2 – Críticas ao modelo de internacionalização de Uppsala**

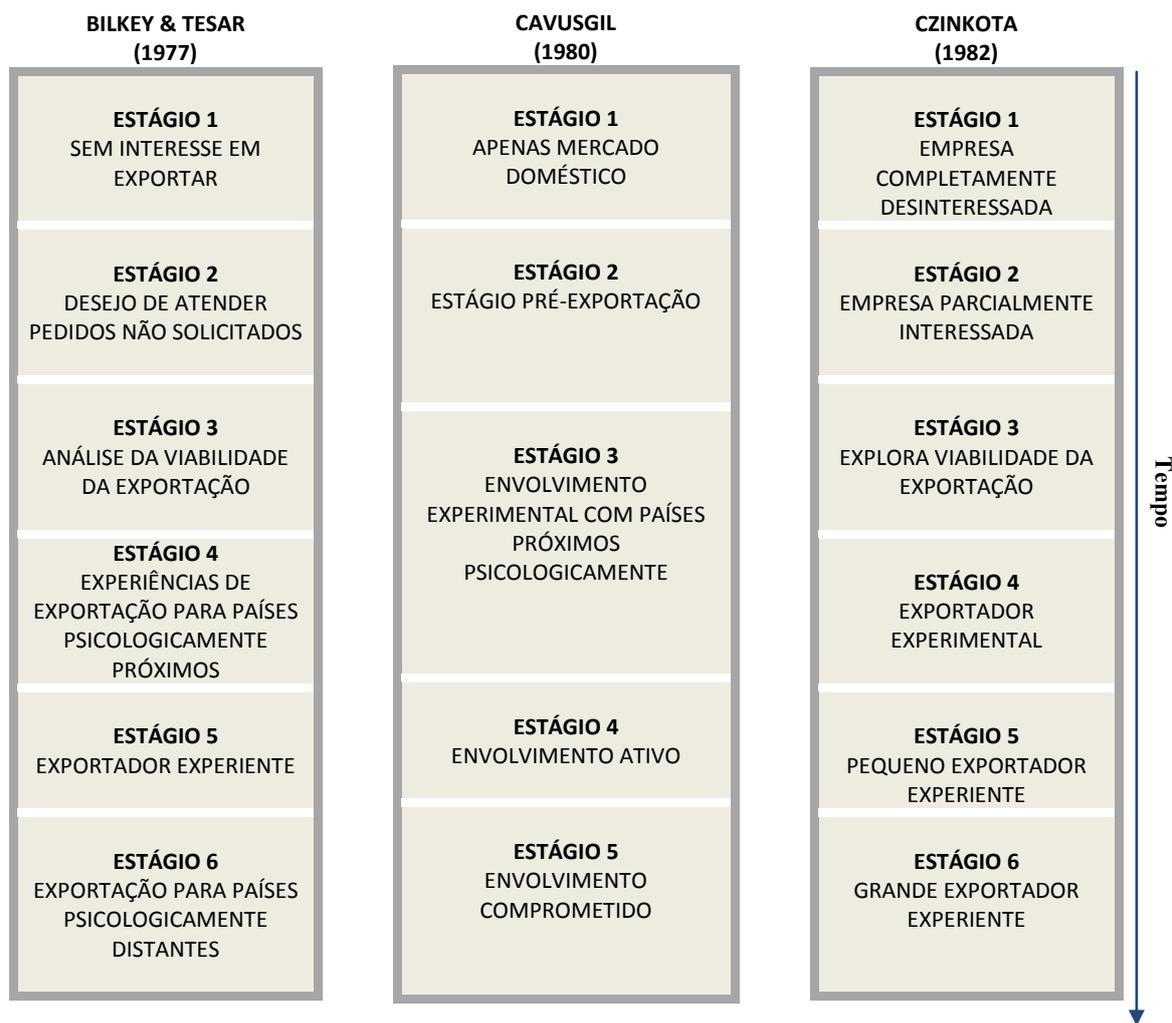
AUTORES	CRÍTICAS
Johanson & Vahlne (1990)	Maior poder explicativo somente para estágios iniciais do processo de internacionalização.
Turnbull (1987) <i>in</i> Lorga (2003)	Nos seus estudos concluiu que algumas empresas “saltavam” passos da “ <i>establishment chain</i> ” e algumas iniciavam as suas operações internacionais através de investimento direto estrangeiro.
Andersen (1993)	O modelo não explica “porquê” nem “como” o processo começa e a sequência de estágios não é discutida. Os autores não discutem os fatores que podem influenciar o modelo. Não delimitam espacialmente e temporalmente a exposição teórica. Baseado em teorias comportamentais, sem levar em conta fatores competitivos e de mercado. Muito vago e sem definições operacionais, apenas apresentam alguns indicadores. Não testam outras possíveis variáveis explicativas.
Millington & Bayliss (1990)	No seu estudo de 50 empresas do Reino Unido concluem que o processo de internacionalização é uma exceção e não regra. Nos estágios finais mostram ser transferível a experiência de internacionalização entre mercados e produtos, levando as empresas a “saltar” estágios no processo incremental dentro dos mercados.
Oviatt e McDougall (1997)	As INV's (International New Ventures) contrariam o padrão incremental e avesso ao risco e refere que o modelo não especifica o que motiva as mudanças no compromisso com os mercados internacionais.
Sullivan e Bauerschmidt (1990) <i>in</i> Coviello & Munro (1997)	As atitudes dos gestores relativamente ao risco e incentivos à internacionalização não diferiam em função do número de mercados em que as empresas operam.
Melin (1992)	A maior parte do suporte empírico advém de estudos nos primeiros estágios de internacionalização. O modelo diz-nos pouco acerca do processo de internacionalização desenvolvido por empresas com larga experiência e com uma aprendizagem de décadas de experiência internacional e não presta a devida atenção à forma de internacionalização através da aquisição.
Welch (1982) <i>in</i> Chetty & Campbell-Hunt (2004)	Ignoram o impacto de variáveis exógenas.
Dichtl <i>et al</i> (1984) <i>in</i> Chetty & Campbell-Hunt (2004)	Simplificam um processo complexo.
Forsgren (1990) <i>in</i> Chetty & Campbell-Hunt (2004)	Ignoram as aquisições de empresas no exterior.
Rialp (1999)	Pode considerar-se pioneiro na interpretação do fenómeno de internacionalização como um processo de desenvolvimento gradual em termos temporais, dando ênfase especial à natureza sequencial da aprendizagem adquirida ao longo de uma série de etapas que refletem o compromisso crescente com os mercados externos.
Welch & Luostarinen (1988)	Deram (os autores da Escola Nórdica) um grande contributo ao conhecimento acerca do processo de internacionalização e um método para os examinar, mas também pela tentativa de sublinhar os fatores dinâmicos que estão na base do progresso.

Fonte: Elaboração própria

### 2.2.1.2. Modelo de inovação

Um outro conjunto de modelos comportamentais tem subjacente também o processo de internacionalização deve ser incremental, com vários estágios (Coviello & McAuley, 1999). A decisão de internacionalização é entendida, neste contexto, como uma inovação da empresa (Andersen, 1993). A Figura 2.5 apresenta os modelos de inovação mais relevantes, de acordo com Leonidou & Katsikeas (1996, p. 522) e Andersen (1993, p. 213), nomeadamente os modelos de Bilkey & Tesar (1977), Cavusgil (1980) e Czinkota (1982).

**Figura 2.5 – Comparação entre os principais modelos incrementais de inovação**



Fonte: Adaptado de Leonidou & Katsikeas (1996, p. 522) e Andersen (1993, p. 213)

Andersen (1993) refere que estes três modelos têm como principais diferenças o número de estágios e a sua descrição e que, à semelhança do modelo de Uppsala, apresentam graves lacunas ao nível da sua validade enquanto teorias (principalmente o modelo de Cavusgil), pois não apresentam testes que as confirmem - utilizam uma lista incompleta e pouco clara de variáveis, recorrem apenas a estudos do tipo *cross-section* e, em alguns casos, as variáveis dependentes e independentes parecem idênticas.

Em suma, os modelos de Uppsala e de Inovação aproximam-se bastante, pois assumem um processo gradual justificado pela escassez de recursos, de informação e experiência, assim como barreiras à internacionalização, como a língua e as diferenças culturais.

### 2.2.2. Teoria das redes

A abordagem das redes de relacionamentos<sup>16</sup> (*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 atores (clientes, distribuidores, fornecedores, concorrentes e governo) com os quais estabelece relações diretas ou indiretas (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 compromisso (Coviello & McAuley, 1999).

Ao contrário do modelo de Uppsala e do modelo eclético, que se concentram na autonomia da empresa e no desenvolvimento da sua atividade internacional (Whitelock, 2002), a teoria das redes enfatiza os laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores envolvidos em relações de negócios (Bjorkman & Forsgren, 2000). As redes conduzem as empresas a uma maior exposição perante as oportunidades, perante o conhecimento e perante a possibilidade de aprendizagem derivada da experiência, assim como beneficiam do efeito sinérgico do conjunto de recursos pertencentes à rede (Chetty & Holm, 2000). À medida que uma empresa se internacionaliza, o número e a consistência das relações tende a aumentar.

Segundo Johanson & Mattsson (1988), a empresa pode atingir uma posição numa rede internacional através de diversas formas: desenvolvendo laços com empresas similares em países novos para a empresa - extensão internacional; aumentando o compromisso em redes já estabelecidas – penetração; ou integrando posições em redes já criadas em diversos países – integração internacional. Quando uma empresa segue estas atividades, estabelecem-se ligações e consegue-se o acesso aos mercados e aos recursos. Os recursos da rede são controlados, quer pelas empresas da rede, quer pelos restantes atores envolvidos. O acesso aos recursos de mercado depende do grau de internacionalização da empresa e do mercado em que esta se encontra (Lorga, 2003). A rede tem elevado valor enquanto fonte de informação do mercado e de conhecimento, o que poderá acarretar tempo e elevados custos, que Chetty & Campbell-Hunt (2003) designam de «*cost of membership*». Portanto, convém analisar as situações que

---

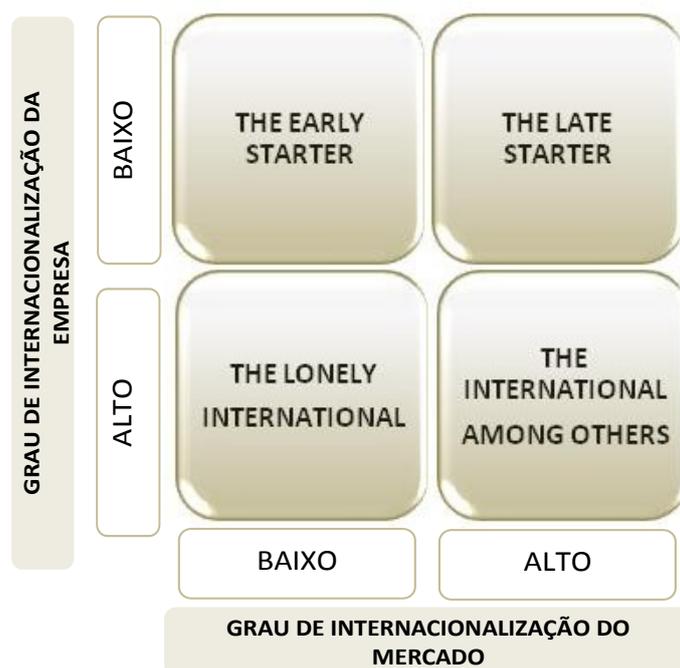
<sup>16</sup> Uma rede de negócios pode ser definida como “um conjunto de relacionamento de negócios interconectados, nos quais cada troca é efetuada entre empresas definidas como atores coletivos” (Johanson & Vahlne, 2003, p. 92).

decorrem de casos extremos em termos de grau de internacionalização da empresa (que será elevado caso a empresa se encontre numa situação em que existem muitas e fortes relações entre diversas secções nacionais de uma rede global) e em termos de grau de internacionalização do mercado ou da rede (que se pode aferir através das posições detidas pelos parceiros da rede em que a empresa se situa e será tanto maior, quanto mais internacionalizados estiverem os atores envolvidos).

Johanson e Mattsson (1988), identificaram assim quatro tipos de empresas de acordo com estas duas dimensões (ver Figura 2.6). Ou seja, a evolução na formação de uma rede de negócios desenvolve-se conforme a seguinte sequência (Chetty & Holm, 2000):

1. *Early starter*: a empresa tem poucas ligações com empresas estrangeiras, encontrando-se os seus fornecedores e concorrentes em situação semelhante. O conhecimento que dispõe dos mercados é escasso e para o adquirir tem que recorrer a agentes, reduzindo o custo e a incerteza. O desempenho exportador da empresa dependerá do interesse e incentivo dos próprios distribuidores e clientes nesses mercados;
2. *Lonely international*: empresa altamente internacionalizada, mas focada no mercado doméstico. A empresa já adquiriu conhecimento e experiência nos mercados internacionais para garantir uma posição estável, apesar do ambiente onde desenvolve as suas atividades apresentar baixo nível de internacionalização;
3. *Late starter*: A empresa encontra-se num ambiente internacionalizado e tem ligações indiretas à rede de fornecedores, clientes e concorrentes. Os mercados com menor distância psicológica podem ser difíceis de conquistar, pelo que tende a optar por países com maior distância psicológica. Enfrenta um ambiente caracterizado pela predominância de concorrentes com conhecimento mais alargado, o que aumenta as barreiras de entrada e dificulta às empresas não internacionalizadas penetrarem em redes já estabelecidas;
4. *International among others*: Empresa altamente internacionalizada num ambiente também internacionalizado, encontrando-se ligada a várias redes internacionais que são garante de obtenção de recursos externos.

**Figura 2.6 – Situações de internacionalização na perspectiva das redes**



Fonte: Adaptado de Johanson & Mattsson (1988, p. 298)

Em 2003, também Johanson & Vahlne explicaram a relação entre aprendizagem experimental *versus* compromisso à luz das relações na rede de negócios (Johanson & Vahlne, 2003). Mencionaram que, na perspectiva do modelo de redes, os problemas associados à entrada em novos mercados não são associadas aos mercados em si, mas aos clientes e empresas fornecedoras (Johanson & Vahlne, 2003), focando a sua análise no estabelecimento de ligações com esses atores. À semelhança do modelo que anteriormente tinham apresentado (de Uppsala), o processo de internacionalização define-se como a interação entre o conhecimento baseado na experiência e o compromisso com os mercados externos, acrescentando que estas duas variáveis passam a depender do potencial e dos parceiros das redes já existentes.

Posteriormente, outros autores estudaram esta perspectiva e forneceram evidências empíricas deste modelo (ver quadro seguinte).

**Quadro 2.3 – Algumas evidências empíricas do modelo das redes**

<b>Autores</b>	<b>Principais conclusões</b>
Bonaccorsi (1992)	O autor, ao estudar o comportamento de exportação das empresas italianas, concluiu que era possível refutar a proposição até então geralmente aceite de que haveria correlação positiva entre a dimensão da organização e a intensidade de exportação. Muitas empresas pequenas mostraram iniciar a exportação recorrendo a recursos externos ou por fazer parte de um sistema de empresas.
Coviello & Munro (1997)	Os autores reforçaram a ideia de que a teoria de redes podia oferecer uma nova perspectiva para os processos de internacionalização das empresas, particularmente para organizações menores, cujos desenvolvimentos tendiam a ser dependentes dos relacionamentos com outros. Os mercados podem ser descritos como um sistema de relacionamentos entre os diversos atores, que não só influenciam, como frequentemente ditam as opções estratégicas.
Holmlund & Kock (1998) <i>in</i> Coviello & McAuley (1999)	Concluíram que a atividade doméstica e as redes sociais têm impacto na internacionalização das pequenas e médias empresas, pois permitem aceder a informação e outros recursos, e a entrada numa rede externa de negócios. Os gestores das pequenas e médias empresas recorrem bastante a contactos sociais quando desejam informação sobre o mercado.
Chetty & Holm (2000)	A partir de um estudo de caso longitudinal de 4 empresas, concluíram que a sua internacionalização é influenciada pela internacionalização dos atores da rede à qual pertence, assim como as características das empresas e dos seus decisores influenciam a forma como estas respondem às iniciativas da sua rede de relações.

Fonte: Elaboração própria

Contudo, foram identificadas algumas limitações à teoria das redes, por Chetty & Holm (2000, p. 89), nomeadamente:

- Os critérios de diferenciação das células da matriz (ver Figura 2.6) não são distintivos - originam sobreposições;
- Não discute a importância do decisor/ características da empresa no aproveitamento das oportunidades de penetração, extensão e integração que emergem da rede;
- Não discute como a empresa ultrapassa os problemas na rede de relações;
- Exclui a influência de certos fatores externos, como a concorrência doméstica, encomendas não solicitadas e políticas governamentais;
- Não tem em conta as mudanças de posição na matriz (ver Figura 2.6);
- Apenas considera as ligações que evoluem de forma orgânica, excluindo interações em associações formais como grupos de ação, redes de negócios e *clusters* industriais;
- Existem outras dimensões para a rede, como os clientes e o governo, que levam as empresas à internacionalização e não apenas à rede de produção.

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.

### 2.3. Síntese

A abordagem das teorias de internacionalização, desde a teoria da vantagem absoluta de Adam Smith, até às recentes teorias de carácter mais comportamental, como a teoria incremental e teoria das redes, permite concluir que, quer a unidade de análise, quer os elementos explicativos, sofreram algumas alterações ao longo do tempo.

A análise e enquadramento destas teorias sugere uma perspectiva integradora, holística, na medida em que são visões paralelas, complementares, do mesmo conceito.

No Quadro 2.4 estão representadas as principais diferenças, mas também os aspetos comuns entre as diversas perspetivas:

**Quadro 2.4 – Análise comparativa das teorias de internacionalização**

TEORIA	UNIDADE DE ANÁLISE	FOCO	ESTRATÉGIA
Teoria da Vantagem Absoluta	País	Vantagem nacional	Maximizar o lucro nacional
Teoria da Vantagem Comparativa Teoria da Dotação dos Recursos	País	Base de troca: fatores de produção (especialização)	Vantagem competitiva pela especialização baseada em vantagem nacional única
Teoria do ciclo de Vida do produto Teoria do investimento direto no exterior	Empresa	Vantagem empresarial baseada no baixo custo	Informação acerca das imperfeições do mercado global (fatores e produtos) como chave de competitividade internacional
Teoria da Vantagem Competitiva	Setor	A vantagem competitiva resulta do intercâmbio autofortalecedor das vantagens em várias áreas, criando um ambiente difícil de ser reproduzido pelos concorrentes estrangeiros	Ampliar as vantagens nos setores em que o <i>Diamante</i> é mais favorável
Teoria da Internalização Teoria Eclética	Empresa	Minimização do risco ao nível da empresa e procura de vantagem	Estratégia ofensiva no mercado internacional
Teoria Incremental Teoria das Redes	Empresa	Compreender a dinâmica do processo ao nível da empresa	Isolar variáveis-chave do processo de internacionalização

Fonte: Elaboração própria



### **3. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Neste capítulo, faz-se uma revisão da literatura no âmbito das estratégias de internacionalização, desde a abordagem ao ambiente internacional (3.1), conceitos, grau e processo genérico de internacionalização das empresas (3.2), particularizando o caso das PME. Seguindo-se uma caracterização dos diferentes modos de internacionalização (3.3), das tipologias de decisão inerente à internacionalização, bem como dos fatores associados, numa perspectiva essencialmente contingencial (3.4). Finaliza-se com uma breve síntese (3.5).

### **3.1. O ambiente internacional**

O contexto empresarial internacional sofreu profundas alterações nos últimos anos, resultado da globalização dos mercados (Levitt, 1983; Yip, 1989; Bartlett & Ghoshal, 1988), do desenvolvimento das telecomunicações, transporte de mercadorias e pessoas e processos de produção; do crescente peso dos serviços na economia; da generalização do uso da Internet que originou um novo paradigma para o marketing internacional (Axinn & Matthyssens, 2002) através de redução de custos, da rápida penetração nos mercados e transformação e melhorias ao nível do produto/serviço, do acesso a maior variedade de fornecedores, da alteração dos processos internos da organização com o desenvolvimento de «equipas virtuais», e mais rápida e fácil partilha do conhecimento, dentro e entre empresas.

A par das alterações referidas registaram-se profundas alterações na configuração dos mercados internacionais com uma crescente ligação das economias nacionais, surgimento de novas e mais dinâmicas fontes de vantagens competitivas e necessidade de recorrer a mecanismos mais complexos de organização das atividades organizacionais.

“O papel atribuído ao cliente assume importância crescente, pois o seu nível de exigência e poder de negociação é cada vez maior, o que induz as empresas a fazer apenas o que sabem fazer bem, melhor e mais rapidamente que os concorrentes” (Prahalad & Hamel, 1989).

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, refletiram-se na internacionalização das empresas (Oviatt & McDougall, 1997). Neste contexto, Alonso (1994) salienta três importantes mudanças:

- O protagonismo assumido pelas empresas de pequena e média dimensão num palco antes dominado pelas empresas multinacionais;
- A proliferação de novas fórmulas institucionais de acesso aos mercados internacionais, relegando para segundo plano a relação empresa-mãe/filial<sup>17</sup>, para se alargar a novas fórmulas mistas e contratuais, que permitem um melhor aproveitamento das vantagens competitivas e se apresentam mais flexíveis em tempos de mudança;
- Mudança do próprio processo de internacionalização, que deixou de se caracterizar como uma aventura solitária e passou a ser visto como uma forma de integração em redes de acordos interempresariais.

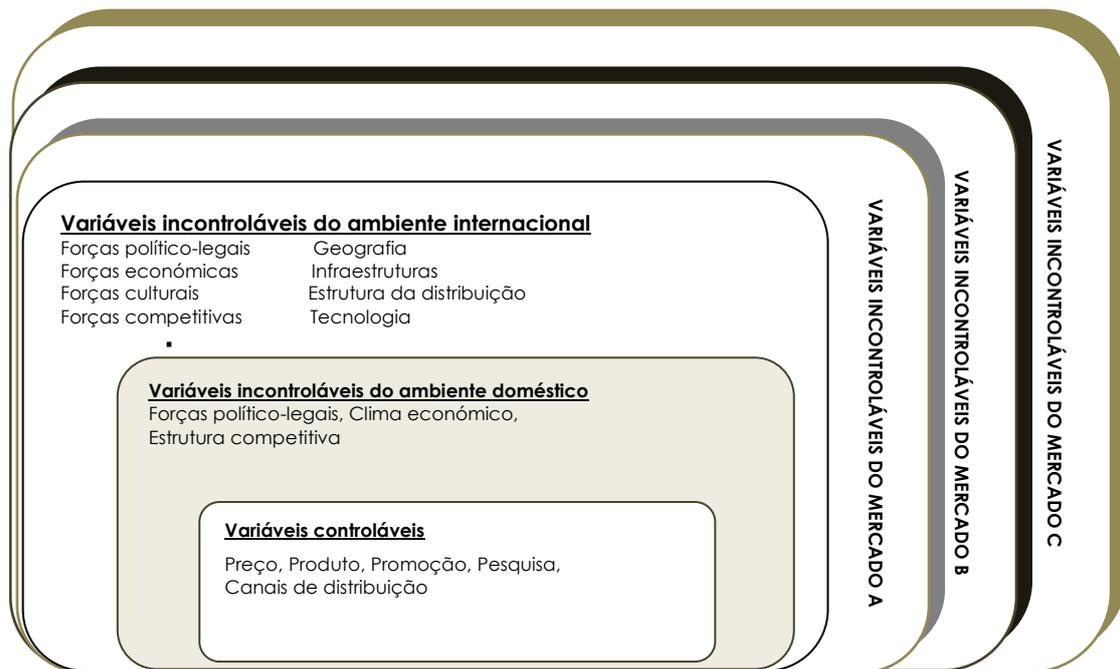
A atuação internacional das empresas assume particularidades que se baseiam no maior desconhecimento do ambiente onde passam a ter lugar as operações da empresa (Lorga, 2003). A empresa enfrenta níveis acrescidos de complexidade e de incerteza, uma vez que a concorrência, o ambiente político-legal, o desenvolvimento tecnológico, as preferências dos consumidores, a cultura, a língua, a religião, etc., podem afetar o sucesso da aventura internacional. A empresa que decide partir para a internacionalização enfrenta, em consequência, uma complexidade acrescida na tarefa de formulação e implementação da sua estratégia, pois terá que deparar-se com, pelo menos, dois níveis de variáveis incontrolláveis da envolvente, em vez de apenas uma (no caso das empresas domésticas). Cada país em que a empresa atua dispõe do seu próprio conjunto de fatores incontrolláveis (ver Figura 3.1) e a forma de resolver um problema que surja num país, dificilmente será extensível ao problema que surja num outro.

O ambiente internacional resulta, assim, da soma de todas as forças externas à empresa e que sobre ela exercem influência, quer direta, quer indireta, quer no domínio doméstico, quer no domínio internacional. Nas operações internacionais, a empresa deve ter uma clara perceção da forma como cada um dos fatores referidos pode influenciar e/ou determinar alterações nos seus produtos ou serviços, nos diversos elementos do *mix* de marketing e nas estratégias de entrada em determinados mercados.

---

<sup>17</sup> Predominante na década de 1960.

**Figura 3.1 – Variáveis do ambiente internacional**



Fonte: Adaptado de Cateora & Graham (2008, p. 10)

### **3.2. O conceito, o grau e o processo de internacionalização das empresas**

Por ser uma decisão que condiciona a longo prazo as atividades da empresa e revestir-se de um acentuado carácter estratégico “a internacionalização das empresas é uma das alternativas que representa cada vez maior predileção 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).

Nas últimas décadas as operações internacionais revelaram um interesse crescente, quer por parte de académicos, quer por parte das empresas. As décadas de 1980/1990, principalmente, foram bastante ricas em estudos baseados em estratégias de internacionalização.

Numa tentativa de encontrar uma definição do conceito multidimensional de «internacionalização», foi feita uma análise aos contributos de diversos autores (ver Quadro 3.1).

### Quadro 3.1 – Conceito de internacionalização

AUTORES	DEFINIÇÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO
Welch & Luostarinen (1988) Welch & Luostarinen (1993)	Processo que consiste em aumentar o envolvimento em operações internacionais que pode incluir padrões de expansão quer <i>outward</i> (de dentro para fora), quer <i>inward</i> (de fora para dentro).
Calof & Beamish (1995)	Processo de adaptação das operações (estratégia, estrutura, recursos, etc.) ao ambiente internacional.
Cavusgil & Nevin (1981) Johanson & Vahlne (1977) Johanson & Wiedersheim-Paul (1975)	Processo gradual e sequencial ao longo de diversos estágios, nos quais a empresa reforça o seu compromisso nas operações internacionais à medida que evolui nos mesmos estágios.
Dunning (1988)	Padrão de investimento em mercados externos explicado por análise económica racional de internalização, aquisição e vantagens de localização.
Beamish (1990) citado em Coviello & Munro (1997)	Processo pelo qual as empresas aumentam o seu conhecimento da influência direta e indireta das transações internacionais no seu futuro, e estabelecem e conduzem transações com outros países.
Andersson & Johanson (1997) citado em Bjorkman & Forsgren (2000)	Não se trata apenas de deslocar a produção além-fronteiras mas, talvez mais importante, de explorar potenciais relações através das fronteiras.
Grandinetti & Rullani (1994)	Grau de internacionalização do sistema (cadeia de valor) com que a empresa está relacionada.

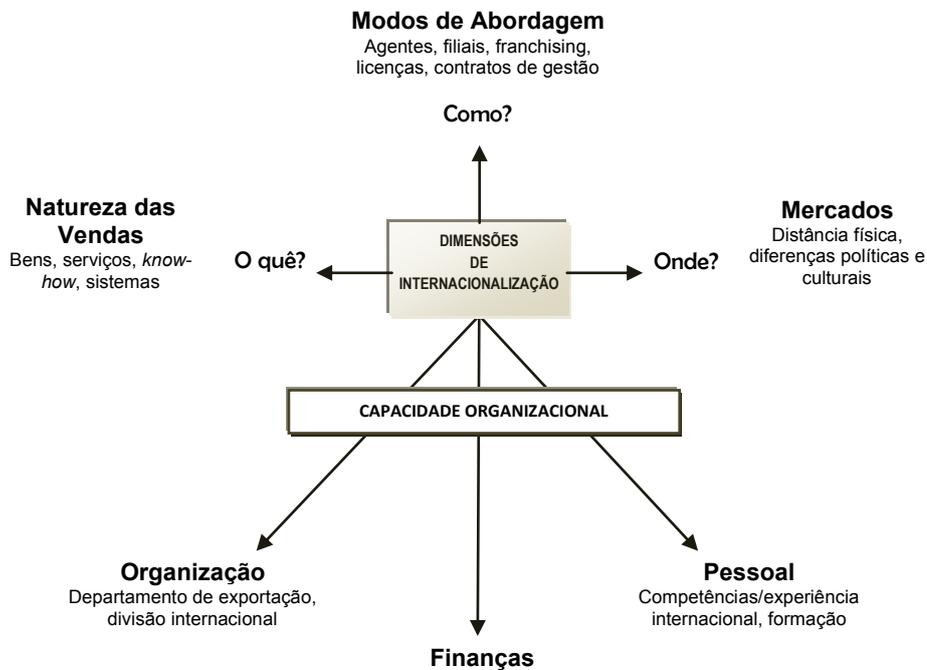
Fonte: Elaboração própria

De entre o conjunto de estudos realizados sobre a temática da internacionalização, a meta-análise de Coviello & McAuley (1999) foi considerada com uma das que mais se destacou. Trata-se de uma revisão exaustiva a 16 estudos empíricos baseados na temática da internacionalização na qual identificam autores, enquadramento teórico, focalização de pesquisa, conclusões, âmbito geográfico, tipo e dimensão da indústria estudada e metodologia adotada. A sua análise sugere que a tarefa de captação de um conceito para internacionalização através de um único modelo conceptual é bastante difícil e que o seu entendimento deve resultar de um enquadramento teórico baseado nos diversos contributos.

Com efeito, Welch & Luostarinen (1988), na tentativa de encontrarem um indicador para as operações internacionais de uma empresa, identificaram o quociente entre vendas para exportação e vendas totais da empresa como representativo do grau de internacionalização de uma empresa. No entanto, apesar de mostrar ser um indicador atrativo pela sua simplicidade e facilidade de cálculo, fornece pouca informação acerca da natureza e da capacidade de condução das operações internacionais. Os autores concluíram que dada a diversidade de operações internacionais, os tipos de mercados, o grau de compromisso organizacional e os tipos de oferta organizacional, existe a necessidade de efetuar um enquadramento mais amplo para a internacionalização, ou seja, para o «aumento do envolvimento internacional das

empresas» (Welch & Luostarinen, 1988, p. 36), para tal sugerindo 6 dimensões de análise (ver Figura 3.2):

**Figura 3.2 – As dimensões da internacionalização**



Fonte: Welch & Luostarinen (1988, p. 39)

Estas dimensões fornecem uma perspetiva do grau de internacionalização da empresa e poderão, inclusivamente, ser utilizadas como medida de comparação entre empresas. Vejamos cada uma das dimensões consideradas:

- 1. Modos de abordagem:** à medida que as empresas aumentam o seu envolvimento internacional, verifica-se uma tendência para modificarem/adaptarem o método pelo qual servem os mercados internacionais, tal como confirmam os estudos de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson & Vahlne (1977). O padrão de internacionalização reveste-se de grande diversidade, principalmente em estágios mais avançados do processo, resultado da experiência, das competências e do conhecimento acerca dos mercados que se desenvolve na empresa e, também, de uma maior exposição às ameaças e oportunidades. Os autores defendem que a empresa poderá obter maior sucesso se não se restringir a apenas um método operacional, pois a sua capacidade de

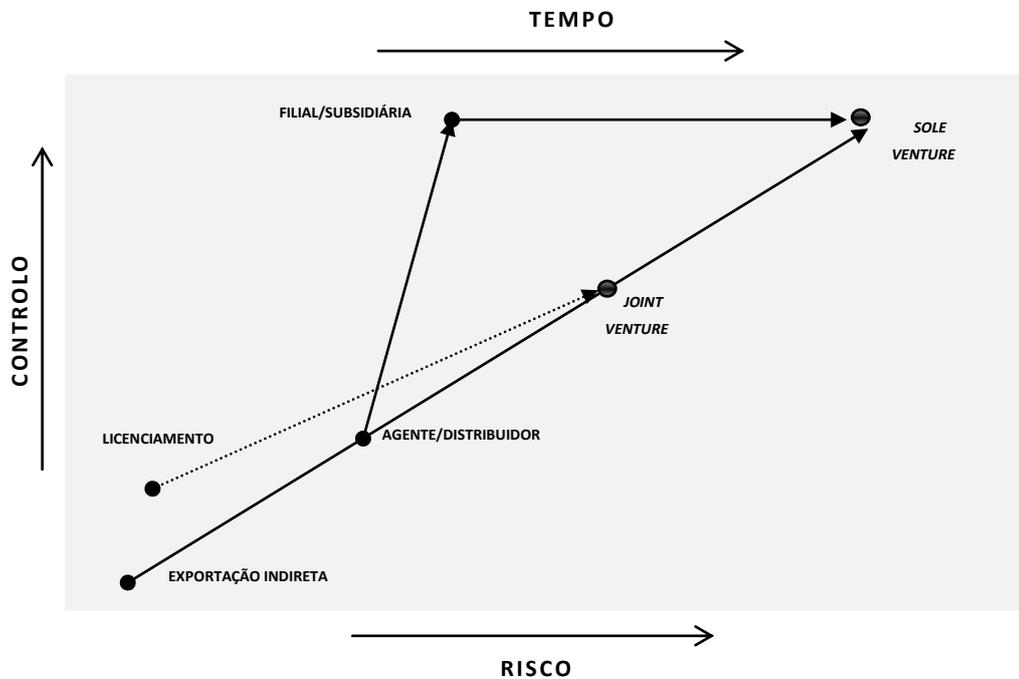
conduzir e aplicar de forma adequada uma variedade de métodos de operações no exterior ajuda a explicar a sua performance.

2. **Natureza das vendas:** a maior internacionalização das empresas leva a uma oferta mais diversificada e a maior especialização, que poderá ocorrer a dois níveis: expansão das linhas de produtos existentes e alteração radical do conceito de produto.
3. **Mercados:** verifica-se uma tendência para, numa fase incipiente da internacionalização, a abordagem aos mercados internacionais se limitar a países mais familiares e que envolvam menores custos de entrada, ou seja, países com maior proximidade geográfica e cultural.
4. **Pessoal:** o perfil de recursos humanos que acompanha o processo é fundamental, principalmente em modos cooperativos de envolvimento internacional (*joint ventures*, licenciamento, etc.). A experiência do decisor, as suas habilitações e formação linguística revelou-se muito importante na apetência para a exportação (Reid, 1981). A internacionalização “alimenta-se” da experiência, conhecimento e competências das pessoas envolvidas no processo e, simultaneamente, contribui para o seu desenvolvimento (Johanson & Vahlne, 1977).
5. **Estrutura organizacional:** com o processo de internacionalização as exigências organizacionais e administrativas aumentam e diversificam-se, portanto a estrutura da organização deve estar preparada para lhes responder. São introduzidas alterações e sofisticação à medida que a organização procura melhorar o mecanismo organizacional. A focalização da empresa nas operações internacionais eleva o nível de exigência, conduzindo mais rapidamente aos estágios seguintes no processo de internacionalização.
6. **Finanças:** a internacionalização aumenta a exigência de fundos para desenvolver e suportar uma série de atividades, consistindo a natureza e extensão do financiamento das atividades para operações internacionais um bom indicador do grau de internacionalização da empresa.

No que diz respeito ao processo de internacionalização, a decisão, de acordo com Root (1994), altera-se de forma gradual segundo determinado padrão. Ou seja, a empresa escolherá o modo de entrada que permita o maior controlo possível, no entanto, para o conseguir, deve comprometer cada vez mais recursos e assumir cada vez maiores riscos políticos e de mercado. Em suma, o processo de internacionalização baseia-se numa tarefa de *trade off* entre risco e

controle. A figura seguinte mostra as escolhas, em termos de modo de entrada, em função das duas dimensões (risco e controle), complementadas com a variável tempo.

**Figura 3.3 – Evolução da decisão do modo de entrada**



Fonte: Root (1994, p.18)

O processo de internacionalização poderá, no entanto, apresentar um padrão mais sequencial ou por estágios (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Douglas & Craig, 1989; Root, 1994; Lemaire, 1999) ou em padrão menos sequencial (Bonaccorsi, 1992; Oviatt & McDougall, 1997; Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Por exemplo, para Root (1994) o processo de internacionalização desenvolve-se em quatro estágios:

- Estágio 1 (Exportação indireta/*ad hoc*) - Exportação indireta ou serviço ocasional e ordens de exportação não solicitadas. Poderá incluir contratos de licenciamento não solicitados. Fraco compromisso com os mercados estrangeiros;
- Estágio 2 (Exportação ativa e/ou licenciamento) - Esforço para entrar nos mercados externos através de agentes/distribuidores ou filiais/subsidiárias. Pode incluir solicitação ativa de contratos de licenciamento. As transações internacionais são vistas de forma separada do mercado doméstico;

- Estágio 3 (Exportação ativa, licenciamento e investimento em produção no exterior) - Esforço para entrar nos mercados externos pode envolver a produção em diversos países, combinada com a exportação e/ou licenciamento em outros países. Uma divisão internacional com autoridade sobre os negócios internacionais substitui o departamento de exportação. Os negócios internacionais não estão integrados, nem a estratégia internacional está integrada com a estratégia doméstica;
- Estágio 4 (Marketing e produção multinacional) - Múltiplos mercados nacionais são abastecidos de diversas origens/países. Algumas empresas substituem a divisão internacional por uma organização global baseada na área ou grupo de produtos. A estratégia dos negócios internacionais está totalmente integrada com a estratégia de negócios domésticos, formando uma estratégia corporativa. O mercado de origem é tratado de forma semelhante aos outros mercados onde a empresa opera.

A perspectiva de Root (1994) aproxima-se bastante da Escola de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, p. 306), que também concebe o processo de internacionalização em quatro estágios: no primeiro estágio não se desenvolve uma atividade regular de exportação; no segundo a exportação faz-se por via de representantes independentes (agentes); no terceiro estágio a empresa recorre a subsidiárias de vendas e no quarto e último estágio a empresa dedica-se à produção no país de destino. Segundo esta abordagem a empresa desenvolve-se primeiro no mercado doméstico, sendo a internacionalização consequência de uma série de decisões incrementais.

Também Douglas & Craig (1989) e Lemaire (1999) identificaram três fases no processo de internacionalização: a fase inicial (*first landing*), que corresponde a uma primeira orientação virada para o exterior por parte das estruturas nacionais ou regionais; a fase de desenvolvimento local (*go native*), que suscita a consolidação de estruturas internacionais diferenciadas de localização; e a fase de multinacionalização, assente em estruturas homogêneas e integradas no conjunto de zonas de implantação das empresas consideradas.

De maneira oposta, as propostas de Bonaccorsi (1992), Oviatt & McDougall (1997) e Chetty & Campbell-Hunt (2004) mostram que empresas jovens e de menores dimensões ultrapassam muitos dos estágios assumidos como padrão, internacionalizando-se de uma forma muito rápida, muitas delas até mesmo antes da sua criação (as designadas *International New Ventures*). A génese da vantagem competitiva deste tipo de empresas reside na capacidade

empreendedora dos seus fundadores<sup>18</sup>, que lhes permite identificar rapidamente oportunidades no mercado internacional e desenvolver novas formas de as explorar (Zahra, 2005).

### **A internacionalização das PME**

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 para a exportação, pondo em evidência a lacuna que até então se verificava no estudo do comportamento de empresas de menores dimensões (Melin, 1992).

É facto que, tradicionalmente, as PME não se internacionalizam e se o fazem é numa dimensão inferior à das grandes empresas, pois as primeiras têm que enfrentar uma série de obstáculos, barreiras, restrições financeiras, riscos e outras dificuldades particulares das empresas de pequena dimensão, nomeadamente a escassez de recursos informacionais (Grandinetti & Rullani, 1994). No entanto, algumas destas empresas têm encontrado respostas criativas para estes problemas e dificuldades (diversas das respostas adotadas por empresas de grandes dimensões), facilitadas em grande parte pela revolução das tecnologias de informação e comunicação (Bonaccorsi, 1992; Axinn & Matthyssens, 2002).

Nos últimos anos, as PME, pelo seu papel mais ativo nos mercados internacionais, têm suscitado um crescente interesse por parte dos académicos (Coviello & McAuley, 1999; Lu & Beamish, 2001).

Na análise de Lu & Beamish (2001), por exemplo, a estratégia-chave levada a cabo pelas PME, e que lhes permite superar as limitações de recursos, consiste no recurso a alianças com empresas que possuem conhecimento local e acerca dos gostos dos consumidores, concorrentes locais, assim como contactos locais que lhes permitem aceder a informação atualizada. As empresas desenvolvem, desta forma, redes de negócio, quer para aceder a recursos, quer para ganhar dimensão (Chetty & Campbell-Hunt, 2003). Grandinetti & Rullani (1994) salientam também que, neste tipo de empresas, o que é realmente importante é o grau de internacionalização do sistema (cadeia de valor) com que a empresa está relacionada.

---

<sup>18</sup> A sua emergência foi influenciada pelo fenómeno da globalização, impacto das novas tecnologias da informação e da comunicação e o desenvolvimento de redes de negócio internacionais.

Outra estratégia de internacionalização, especialmente interessante para as PMEs, tem como base o conceito de *cluster*, pois traduz-se na obtenção de mais-valias externas resultantes de ações conjuntas, como, por exemplo, a compra de matérias-primas, promoção empresarial, formação profissional, criação de consórcios de exportação, contratação de serviços especializados, criação de centros tecnológicos de investigação e desenvolvimento, e, conseqüentemente, traduz-se num aumento da eficiência coletiva que determina a vantagem competitiva destas empresas (Porter, 1990).

### **3.3. As formas de internacionalização**

As formas de internacionalização, ou modos de entrada nos mercados internacionais são, para Root (1994, p. 5), “um plano institucional para transferir produtos, tecnologia, habilidades humanas, de gestão, ou outros recursos para um mercado externo”. Nesta definição o autor refere-se à entrada de produtos num país estrangeiro e a outras funções da cadeia de valor da empresa.

Anderson & Gatignon (1986, p. 3), por sua vez, definiram modos de entrada como “uma estrutura governativa que permite à empresa o exercício do controlo sobre as operações no estrangeiro”, enquanto Hill *et al* (1990) os definiram como “uma forma de organização das atividades da empresa num país estrangeiro”. De acordo com estes autores, o sucesso competitivo no país de origem condiciona a estratégia de internacionalização de uma empresa, pois quanto maiores forem as competências centrais da empresa, maior será o seu potencial de explorar com sucesso os fatores de localização, de propriedade e de internalização.

Na literatura poderemos encontrar muitos outros autores que classificam os modos de entrada em função de outros tipos de fatores, nomeadamente:

- O retorno (Dunning, 1980, 1988);
- O grau de controlo da empresa e flexibilidade (Anderson & Gatignon, 1986);
- O grau de risco e compromisso de recursos (Hill *et al*, 1990);
- A disseminação do risco (Williamson, 1993);
- Os recursos (tangíveis e intangíveis) e o grau de risco de transferência da tecnologia para outros mercados (Osland *et al*, 2001).

Na escolha do modo de entrada mais adequado, Root (1994, p. 163), por exemplo, propõe a construção de uma matriz que sistematiza a informação relevante, que inclui para cada modalidade o investimento, a contribuição para o lucro, vendas, custos, quota de mercado, reversibilidade, controlo e risco.

As modalidades de internacionalização possíveis são as seguintes:

### **3.3.1. Exportação**

Tal como defende Cavusgil (1984) e também Gioacomozzi (2005) a exportação é a forma de internacionalização mais comum, requerendo um investimento comparativamente baixo quando comparado com outros modos de entrada.

Numa primeira abordagem ao mercado internacional, a exportação indireta parece ser a escolha mais natural de entrada. As operações processam-se através de canais indiretos, sem recurso a investimento em capital fixo, caracterizados por baixos custos de *start up* e, portanto, baixo risco global, o que permite ao exportador adotar um comportamento exploratório experimental para adquirir conhecimento acerca dos mercados e acerca da sua capacidade para competir a esse nível – *international learning experience* (Root, 1994).

Há medida que a empresa ganha confiança e experiência, diminui a perceção de risco – que se aproxima do nível de risco doméstico. Consequentemente, passam a ser consideradas formas diretas de exportação que permitam um maior controlo do esforço de marketing.

Vários autores, debruçando-se sobre este modo de internacionalização, propuseram clarificações diversas. Por exemplo, Alonso (1994) identificou quatro tipos de *trajetórias exportadoras*, de acordo com o nível de atividade de exportação: a exportação ocasional, como resposta a ordens de compra não solicitadas; a exportação exploratória, iniciada através de vias de comunicação alheias à empresa, como a participação em feiras; a exportação sistemática, mantendo vias de penetração alheias à empresa; e o estabelecimento de redes próprias ou filiais de vendas, que já implica um certo investimento no mercado de destino. Também Freire (1997) apresentou quatro tipos: exportação *spot*, quando ocorre a venda ocasional; exportação a médio e longo prazo, quando a venda de produtos a clientes externos adota um cariz regular; exportação via agentes e distribuidores, quando a empresa recorre a entidades locais para

assegurar a comercialização de produtos; e licenciamento da tecnologia ou marca mediante uma remuneração.

Outros autores articularam clarificações com o desenvolvimento faseado da exportação das empresas. Por exemplo, Cavusgil (1984) caracteriza o processo de exportação em três fases:

- Fase de envolvimento experimental: a empresa considera a exportação como uma atividade marginal ou ocasional. Muitas vezes abrange apenas dois ou três mercados, e a exportação é indireta;
- Fase de envolvimento ativo: a empresa começa a explorar as atividades de exportação num maior número de mercados. As atividades de exportação deixam de ser consideradas marginais;
- Fase de envolvimento com compromisso: a empresa tem um compromisso de longo prazo para com o marketing internacional.

Leonidou & Katsikeas (1996), indo mais longe, efetuaram uma análise exaustiva dos principais modelos empíricos de exportação quanto à sua estrutura, metodologia e principais conceitos, e identificam, também, três fases no processo de desenvolvimento da exportação: a fase pré-compromisso, que engloba as empresas que apenas vendem os seus produtos no mercado doméstico e as empresas que já exportaram no passado; a fase inicial, na qual a empresa está esporadicamente envolvida na atividade exportadora e considera várias opções; e a fase avançada, na qual as empresas exportam regularmente e já detêm elevada experiência, considerando frequentemente formas de internacionalização que envolvam maior compromisso de recursos.

Os principais benefícios apontados à exportação, são, segundo Czinkota (1996):

- A possibilidade de diversificação de mercado;
- O aproveitamento de vantagens de diferentes taxas de crescimento em diferentes mercados;
- Obtenção de estabilidade, não estando dependente de um mercado em particular;
- Aprendizagem sobre competição;
- Todos estes fatores conduzem a empresa a uma posição competitiva mais forte no seu país.

Para o mesmo autor, a exportação acarreta também algumas desvantagens, nomeadamente:

- Problemas logísticos, como o transporte, as taxas, a documentação, a informação financeira, a embalagem, os seguros, etc.;
- Procedimentos legais;
- Serviços de exportação como reparações, peças, assistência técnica;
- Exigências ao nível da promoção de vendas;
- Necessidade de especialistas de mercado.

Como referido anteriormente, as empresas podem estar envolvidas na exportação de forma indireta ou direta. Indiretamente quando a empresa participa nos negócios internacionais através de intermediários e diretamente quando contacta com clientes ou empresas estrangeiras.

A **exportação indireta** é a forma mais simples de internacionalização. Realiza-se por intermédio de uma terceira empresa que, de facto, efetua a exportação (Giacomozzi, 2005), ou seja, a exportação indireta ocorre quando a empresa recorre a agências domésticas, assumindo um papel marginal no marketing do seu produto. Trata-se de uma boa solução para novas entradas, não exigindo conhecimento acerca do país/mercado de destino. Poderá também ser uma solução adequada quando a empresa está privada de desenvolver uma estratégia de mercado internacional (Root, 1994). Acresce o baixo nível de risco em que a empresa incorre, consequência de menor compromisso de recursos, comparativamente a outros modos de entrada (Garrido *et al*, 2006).

A **exportação direta** caracteriza-se pela própria empresa ter a seu cargo a gestão da exportação, quer no país de origem, quer no país de destino, pelo que assumirá toda a responsabilidade pelo processo (Giacomozzi, 2005). Este modo de entrada apresenta maior risco que a exportação indireta, assim como a necessidade de maior envolvimento de recursos (Garrido *et al*, 2006).

Segundo Root (1994), a exportação direta tem a vantagem de permitir um controlo parcial, ou até mesmo total com o plano de marketing e maior concentração do esforço de marketing no produto. É também possível aceder a um *feedback* imediato do mercado, o que se poderá traduzir em benefícios para o esforço de marketing. Comparativamente à exportação indireta, garante melhor proteção de marcas registadas, de patentes, *goodwill*, e outros intangíveis. No entanto, a exportação direta implica maior aprendizagem da documentação e dos

procedimentos, maiores custos de *start up*, requisitos de informação e maiores riscos (Root, 1994).

### **3.3.2. Contratos**

O modo de internacionalização contratual baseia-se na cedência de determinados direitos a outra empresa, a qual se encontra localizada num país terceiro, ficando o beneficiário obrigado às condições do contrato (Giacomozzi, 2005). De acordo com Root (1994) as formas contratuais mais frequentes são o licenciamento, o *franchising*, acordos técnicos, contratos de serviço, de construção ou produção e contratos de gestão. Vejamos então algumas:

#### **3.3.2.1. Licenciamento**

O licenciamento internacional inclui uma variedade de acordos contratuais através dos quais as empresas domésticas disponibilizam os seus ativos intangíveis (patentes, segredos, *know-how*, marcas registadas, nome da empresa) a empresas estrangeiras, em troca de *royalties* e/ou outras formas de pagamento.

Normalmente as transferências dos intangíveis ou direitos de propriedade são acompanhados de serviço técnico e/ou assistência. No caso do *franchising* este serviço é particularmente importante (gestão geral e assistência em marketing).

Para Root (1994) o modo de entrada contratual apresenta um vasto leque de vantagens:

- Permite controlar as barreiras à importação (que aumentam o custo/tarifas) ou limitam as quantidades (quotas) de exportação para determinado mercado;
- Em vez de transferir produtos, a empresa transfere intangíveis/serviços, não sujeitos a restrições de importação;
- Implica menores riscos – na pior das hipóteses o produtor perde o valor do licenciamento;
- É a única forma de entrada quando a empresa não se pode instalar no país por restrições de importação ou de investimento;

- Quando se trata de uma empresa de serviços, o licenciamento (ou *franchising*) apresenta-se mais adequado que uma filial ou subsidiária;
- É especialmente atrativo para pequenos produtores, dado o baixo nível de compromisso de recursos que exige.

Garrido *et al* (2006) acrescentam ainda a possibilidade de redução de custos e o acesso facilitado a parceiros locais, os quais possuem informações sobre o mercado e sobre canais de distribuição, minimizando as incertezas dos riscos económicos e políticos.

As desvantagens deste modo de entrada são (Root, 1994):

- A necessidade da empresa estar dotada de tecnologia, *trade marks*, e que estas sejam atrativas no mercado de destino;
- O facto da empresa perder o controlo do plano de marketing no país de destino (que pode ser colmatado por uma relação de proximidade com o licenciado);
- O retorno do investimento ser considerado baixo, comparativamente a outros modos de entrada;
- Possibilidade de arrependimento, pois há o risco de a empresa criar um concorrente noutros mercados (apesar do risco político ser baixo, o risco comercial é elevado – pode ser minimizado caso fique acordado no contrato);
- Fiquem vedadas outras formas de entrada no mercado.

Garrido *et al* (2006) acrescentam também o facto de se estabelecer uma relação de dependência da empresa em relação ao licenciado para atingir o mercado externo e a incerteza quanto à qualidade do produto final (que pode afetar negativamente a imagem da empresa).

### **3.3.2.2. Franchising**

O *franchising* é uma forma de licenciamento através do qual a empresa (*franchisor*) licencia o sistema de gestão, assim como o direito de propriedade para outra empresa ou pessoa (*franchisee*) que fica obrigada a um pagamento, i.e. franquia, *royalties* e outras compensações (Root, 1994).

As vantagens que este modo de entrada apresenta são:

- A possibilidade de rápida expansão para um mercado estrangeiro com baixo investimento;
- O desenvolvimento de marketing standartizado e com imagem distintiva;
- Trabalhar com *franchisees* altamente motivados;
- Implica baixo risco político.

Em contrapartida, as suas desvantagens são:

- Limita os lucros do *franchisor*;
- Implica perda de controlo parcial/total sobre as operações;
- Pode levar à criação de novos concorrentes;
- Pode envolver restrições impostas pelos governos em termos de acordo (contrato).

O *franchising* é atrativo no caso de não ser possível exportar os produtos para determinado mercado ou quando a empresa não tem o objetivo de investir nesse país enquanto proprietário/produtor, ou então, quando o processo de produção pode ser facilmente transferível para um independente no país de destino. Pode ser um modo de entrada de transição para a *joint* ou *sole venture*. No entanto, esta transição ocorre só quando for mais lucrativa a exploração do mercado alvo (menos provável em países em desenvolvimento).

### 3.3.2.3. Outros tipos de contrato

No conjunto de outros tipos de contrato salientam-se os contratos de produção e de gestão.

O contrato de produção é um acordo no qual uma empresa entrega o direito de produzir e vender, num terceiro país, os seus próprios produtos (ou componentes) a outra empresa (subcontrato), localizada nesse país, ficando esta última sujeita às condições e obrigações expostas no respetivo contrato (Giacomozzi, 2005). A principal vantagem é a redução dos custos de produção pelo aluguer da capacidade produtiva de outra empresa e eliminação da incidência do imposto de importação na entrada do produto no país, tornando-o mais competitivo.

Por outro lado, o contrato de gestão é um acordo mediante o qual uma empresa entrega a gestão da sua atividade empresarial a outra empresa localizada num país terceiro, de acordo com as condições estabelecidas no contrato (Giacomozzi, 2005).

### 3.3.3. Investimento direto no exterior

O Investimento Direto no Exterior (IDE) representa a modalidade de internacionalização mais complexa e, normalmente, está relacionada com o investimento de elevados montantes nos países de destino com caráter de longo prazo (Giacomozzi, 2005). Esta modalidade pode consistir na aquisição de uma empresa já existente no mercado ou na criação de uma nova unidade. No primeiro caso (aquisição) a empresa adquire uma percentagem significativa ou então o total do capital de uma organização.

Root (1994) e Freire (1997) destacam dois tipos de IDE: *sole venture* e *joint venture*. Freire faz ainda uma subdivisão em cada um destes dois tipos de investimento: *joint venture*/subsidiária de distribuição e marketing, caso a empresa desempenhe apenas funções comerciais da cadeia operacional; *joint venture*/subsidiária integrada, se a empresa desempenha a totalidade das funções da cadeia operacional.

A *joint venture* ocorre quando a empresa internacional partilha a propriedade de uma empresa no país de destino com interesses locais, públicos ou privados. Nesta modalidade a empresa partilha capital, outros recursos e objetivos com uma empresa local, no entanto, cada empresa mantém a sua independência. A lógica das *joint ventures* permite às empresas parceiras adquirir alguns dos benefícios de internalização de operações sem precisar arcar com os custos de uma fusão, aproveitando os ativos complementares (Buckley & Casson, 1996). Esta modalidade facilita integração, mas pode gerar conflitos pela diferença cultural entre os sócios (Root, 1994). O elemento crítico neste tipo de entrada em mercados estrangeiros é o risco de expor ou partilhar os recursos da empresa, e as perdas de competitividade futura que essa exposição ou partilha poderão acarretar. Se as empresas pretendem proteger os seus recursos centrais e se o risco percebido de estes serem transferidos para uma segunda empresa é elevado, então devem tentar entrar pela via da aquisição (Woodcock *et al*, 1994).

As razões da existência das *joint ventures* residem essencialmente desencorajamento de *sole ventures* pelos governos e na contribuição do conhecimento do parceiro local em termos de mercado, de ambiente e das suas capacidades em lidar com a envolvente.

As vantagens da opção pelo IDE, como modo de entrada, são (Root, 1994):

- Permitir explorar de uma forma mais eficiente as vantagens competitivas no mercado alvo;

- Baixar os custos de fornecer o mercado pelo menor custo de transporte, taxas e/ou menores custos de produção;
- Garantir maior disponibilidade dos produtos no mercado local, caso existam quotas à importação;
- Permitir obter melhor e uniforme qualidade da oferta (que por licenciamento);
- Desenvolve atividades de marketing mais eficazes, pois é possível procederem a adaptações do produto aos gostos do mercado e ao seu poder de compra;
- Mais rápida e confiável entrega dos produtos (quer a intermediários, quer a clientes finais, melhor atendimento pós-venda, etc.);
- Maior quantidade de recursos dedicados ao marketing no país de destino (produtor tem mais a perder em caso de falha).

Por sua vez, as desvantagens que lhe são apontadas são

- Requerer mais capital e recursos de gestão;
- Maior compromisso de recursos (maior exposição aos riscos – políticos e comerciais);
- O planeamento estratégico assume especial importância;
- É necessária mais informação;
- Os custos de *start up* são elevados;
- Implicam grandes períodos de *payback*;
- Alguma dificuldade em desinvestir (em caso de fracasso ou mudança de estratégia).

A *joint venture/sole venture* é, normalmente, adotada como modo de entrada pelas grandes empresas e pelas multinacionais, assim como pelas empresas dinâmicas mais pequenas em mercados de elevado potencial. Não é uma modalidade de eleição quando o risco de investimento e contratual é elevado (mesmo em mercados com elevado potencial).

O Quadro 3.2 sintetiza alguns dos aspetos focados para cada um dos modos de entrada referidos anteriormente, com base no grau de complexidade envolvido:

**Quadro 3.2 – Modos de atuação no mercado internacional - Quadro comparativo**

DIMENSÕES	BAIXA COMPLEXIDADE	MÉDIA COMPLEXIDADE	ALTA COMPLEXIDADE
<b>Tipos</b>	Exportação direta e indireta.	<b>Franchising, licenciamento e contratos de produção.</b>	<b>Joint ventures, IDE e aquisições.</b>
<b>Controlo e parcerias</b>	Pouco ou nenhum controlo sobre o marketing mix internacional; Recurso a intermediários.	Grande controlo sobre o marketing mix internacional; Recurso a parceiros internacionais.	Controlo elevado e total sobre o marketing mix internacional; Inexistência de intermediários.
<b>Comunicação e informações</b>	Maior dificuldade para acesso e seleção de informações; Maior possibilidade de filtros na comunicação.	Bom acesso a informações; Média possibilidade de filtros na comunicação.	Maior acesso a informações; Menor possibilidade de filtros na comunicação.
<b>Recursos e investimentos</b>	Menor necessidade de recursos e investimentos; Média possibilidade de transferência de tecnologia.	Média necessidade de recursos e investimentos; Maior possibilidade de transferência de tecnologia.	Necessidade de maior investimento em recursos; Menor possibilidade de transferência de tecnologia.
<b>Existência de conflitos</b>	Menor possibilidade de conflitos interfuncionais.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais, resultado das diferenças culturais.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais, resultado da complexidade organizacional.
<b>Acesso a mercados, contacto com clientes e concorrentes</b>	Menor possibilidade de aceder ao mercado; Reduzido contacto com o cliente/consumidor e concorrentes internacionais.	Média possibilidade de aceder ao mercado; Médio contacto com o cliente/consumidor e concorrentes internacionais.	Maior possibilidade de aceder ao mercado; Elevado contacto com o cliente/consumidor e concorrentes internacionais.
<b>Educação da gerência</b>	Menor necessidade de habilitações.	Grande necessidade de habilitações.	Grande necessidade de habilitações.
<b>Posse</b>	Inexistência de posse sobre o empreendimento externo.	Inexistência de posse direta sobre o empreendimento externo.	Existência de posse total ou parcial sobre o empreendimento externo.
<b>Riscos</b>	Menor risco nas operações.	Médio risco nas operações; Elevado risco de formar concorrentes.	Maior risco nas operações; Recurso a funcionários naturais do mercado alvo.
<b>Condições de implementação</b>	Potencial de vendas do mercado alvo é limitado; Elevados custos de produção no mercado alvo.	Barreiras significativas à importação e investimento; Existência de proteção legal dos direitos de propriedade intelectual; Substantial distância psicológica; Fracá probabilidade de o licenciado se tornar concorrente.	Elevadas barreiras à importação; Elevado potencial de vendas; <b>Joint ventures:</b> Necessidade de partilha do risco; Restrições governamentais à aquisição; <b>Aquisição:</b> Reduzida distância psicológica; Menor nível de risco.
<b>Vantagens</b>	Menor investimento possível; Exposição gradual aos mercados externos; Permite rápida entrada nos mercados externos; Maximiza as economias de escala das infraestruturas existentes.	Fácil e rápido modo de entrada; Permite entrada em mercados com barreiras ao investimento; Permite um elevado retorno do investimento.	<b>Joint ventures:</b> Possibilidade de beneficiar da troca de conhecimentos; Risco partilhado; Elevado potencial de aprendizagem. <b>Aquisição:</b> Aumenta o controlo; Elevada flexibilidade em servir os diversos mercados; <i>Feedback</i> do mercado rápido e direto.
<b>Desvantagens</b>	Elevados custos de transporte; Prática preços mais elevados; Taxas alfandegárias podem inviabilizar a exportação; Necessidade de recorrer a intermediários; Limita a oportunidade de aprendizagem.	Controlo sobre os licenciados difícil de concretizar; Impede a coordenação das operações internacionais; Efeitos de <i>spill-over</i> (ou efeitos colaterais) desfavoráveis.	<b>Joint ventures:</b> Risco de conflitos derivado da assimetria da informação; Controlo proporcional à participação; Difícil coordenação estratégica. <b>Aquisição:</b> Modo de entrada mais dispendioso e mais arriscado; Exigente em termos de gestão local dos recursos.

Fonte: Adaptado de Garrido *et al* (2006, p. 69) e Czinkota *et al* (2009, p. 238)

### **3.4. Tipologias de decisão e seleção das formas de internacionalização e processos de internacionalização**

Czinkota *et al* (2009) categorizam as motivações de internacionalização em dois grupos: proactivas e reativas. As motivações proactivas são, por exemplo, o lucro adicional, dispor de produtos únicos, vantagem tecnológica, informação exclusiva, benefícios tributários e economias de escala e as motivações reativas são as pressões competitivas, superprodução, diminuição das vendas domésticas ou saturação dos mercados domésticos, excesso de capacidade e proximidade dos clientes e portos.

Se o segundo grupo de motivações resulta de uma resposta da empresa e a sua adaptação à mudança imposta pela sua envolvente (a empresa internacionaliza-se porque é “forçada” a fazê-lo), o primeiro grupo de motivações representa uma vontade própria da organização em iniciar uma mudança estratégica. Assim sendo, as formas de internacionalização estão sempre relacionadas com as características do contexto, tratando-se sempre de um processo em aberto<sup>19</sup>, ou seja, as escolhas efetuadas devem ser periodicamente questionadas, tomando em consideração os progressos conseguidos ou os insucessos sofridos aquando da sua aplicação, quer por força das mutações do ambiente político, económico, e concorrencial, quer por erros de apreciação ou de execução cometidos pela própria empresa.

Na seleção do modo de entrada, as empresas seguem, normalmente, três regras genéricas (Root, 1994, pp. 159-160): a regra «*naive*» em que a empresa apenas exporta; a «*pragmática*» em que a empresa apenas adota modos de entrada com baixo risco e a regra «*strategic*» que envolve comparações sistemáticas de modos de entrada alternativos, no sentido de conseguir melhores soluções.

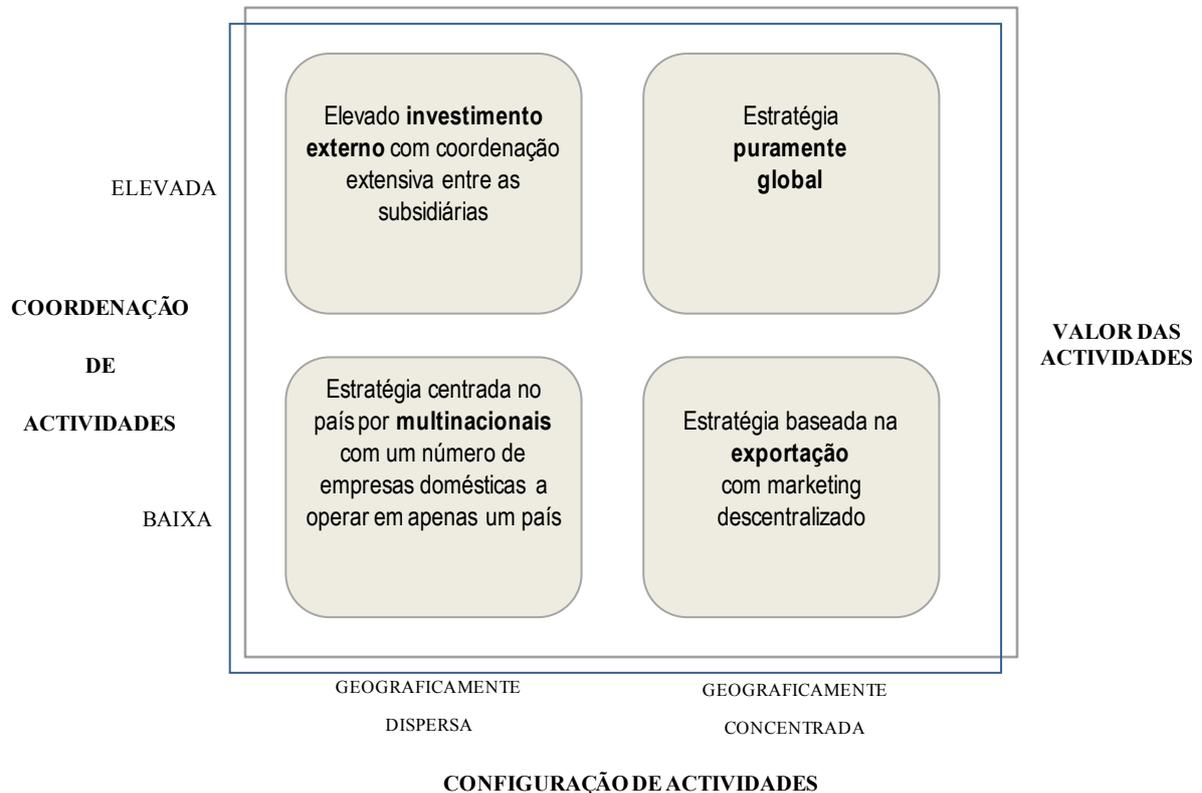
Porter (1986) sugeriu uma tipologia para as estratégias internacionais, na qual as características de uma indústria determinam o modo de entrada e o tipo de estratégia a seguir por determinada empresa. Contudo, o modelo apresentado por Porter (1986) está mais relacionado com as grandes empresas ou empresas multinacionais dominantes (Young, 1987) e focaliza-se em demasia nos fatores 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 atividades e configuração espacial

---

<sup>19</sup> Na maior parte das vezes, o sucesso de um modo de entrada conduz a outro, por exemplo, as exportações podem dar lugar ao licenciamento no caso do país de destino resolver instaurar barreiras à importação (Welch & Luostarinen, 1988).

da cadeia de valor da empresa. Desenvolve, assim, uma matriz com quatro tipos básicos de indústrias (ver Figura 3.4):

**Figura 3.4 – Tipos de estratégia internacional**



Fonte: Porter (1986, p. 19)

A descrição para cada uma das dimensões identificadas na Figura 3.4 é a seguinte:

- **Indústrias baseadas no IDE:** exigem elevados montantes de capital, tecnologia, etc. Existe elevada dispersão entre as várias subsidiárias (que podem estar especializadas em determinada etapa do processo de produção) e requerem elevados níveis de coordenação entre as distintas funções. A eficiência da coordenação de funções a nível mundial e a configuração das atividades referidas determina a posição competitiva das empresas nas respetivas indústrias;
- **Indústrias globais:** nas quais a cadeia de valor das empresas está muito concentrada com o objetivo de obter economias de escala. A configuração espacial

das atividades é muito concentrada e as necessidades de coordenação entre as atividades é elevada;

- **Indústrias multidomésticas:** as condições competitivas de cada país determinam o êxito em determinado mercado. Em cada país existe uma cadeia de valor completa para cada empresa. Trata-se de uma indústria em que competem empresas domésticas e subsidiárias de multinacionais com uma estratégia independente e adaptada a cada mercado;
- **Indústrias baseadas na exportação:** a localização das atividades em determinada área confere-lhes uma vantagem competitiva baseada na diferenciação (por exemplo os produtos de denominação de origem).

Do ponto de vista da natureza das vantagens competitivas, as indústrias globais e as indústrias baseadas em IDE centram as suas vantagens no sistema de coordenação das atividades a nível mundial (*system-based advantages*), enquanto as indústrias multidomésticas e baseadas na exportação baseiam as suas vantagens na localização da empresa que lhes confere uma melhor adaptação à procura (*location-based advantages*).

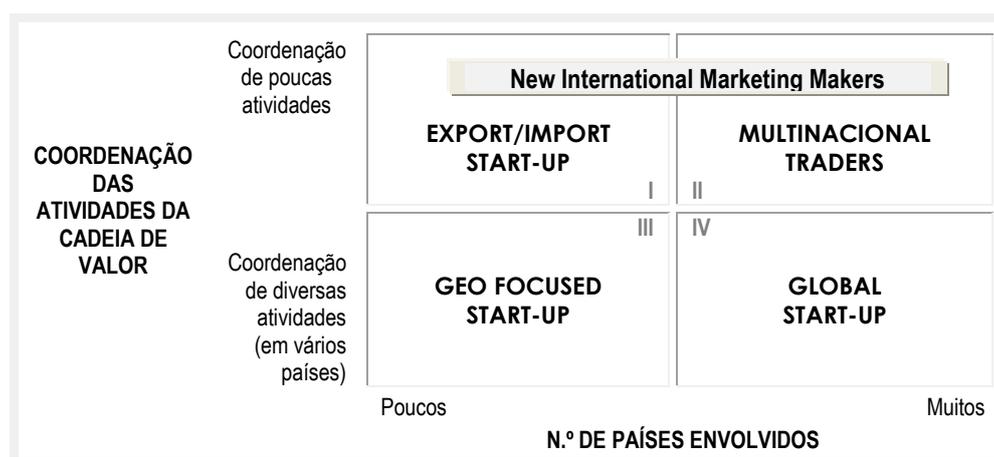
Por outro lado, o modo de entrada em determinado mercado pode estar mais direcionado para a competição em preços (a mesma configuração de atividades e um produto mais barato), diferenciação de produtos (mesma configuração de atividades e diferentes produtos), ou então diferenciação de serviço (configuração diferente das funções de valor). Portanto, a configuração de atividades da indústria será determinante na escolha das opções estratégicas de uma empresa e, por conseguinte, na definição do modo de entrada no mercado internacional.

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) – ver Figura 3.5. Esta matriz aplicou-se, numa fase inicial, a uma tipologia muito específica de empresas: as INV's (*international new ventures*)<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> O conceito geralmente aceite é o que caracteriza as *International New Ventures* como empresas que, desde o seu início, retiram vantagens competitivas do uso de recursos e da venda de produtos em vários países (Oviatt e McDougall, 1994: p. 49). Além de *International New Ventures* e de *Global Start-Ups*, são também designadas na literatura por *Born Globals* (Madsen & Servais, 1997; Knight *et al*, 2001; Rasmussen & Madsen, 2002).

**Figura 3.5 – A internacionalização das *International New Ventures***



Fonte: Adaptado de Oviatt & McDougall (1994, p. 59)

A grande diferença relativamente à matriz de Porter (1986) reside no facto desta se focalizar, essencialmente, no grau de dispersão entre as atividades 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 atividades da cadeia de valor ocorrem.

Os autores caracterizam cada quadrante da matriz da seguinte forma:

- Quadrantes I e II (*New International Marketing Makers*): São empresas já com alguma maturidade, cujo lucro resultante das importações/exportações resulta da movimentação de bens entre países. As atividades da cadeia de valor com maior ênfase são a logística de entrada e de saída. O investimento direto no exterior é mantido ao mínimo.

A vantagem competitiva nestas empresas depende de:

- 1) Capacidade de identificar e agir sobre as oportunidades emergentes antes dos seus concorrentes (e de se verificarem margens mais diminutas);
- 2) Conhecimento acerca dos mercados e dos consumidores;
- 3) Capacidade para atrair e manter uma rede de parceiros de negócio.

No quadrante I, as empresas focalizam-se num número reduzido de países e no quadrante II servem um número elevado de países.

- Quadrante III: Este grupo de empresas consegue obter vantagens por servir, de forma eficiente, as necessidades especiais de uma região em particular pelo uso de recursos externos. Geograficamente mais restritos que as MNC *traders* (quadrante II) e têm como atividades com mais importância, além da logística *in* e *out*, a I&D, recursos humanos e a produção. Este tipo de coordenação poderá ser mesmo inimitável por ser

socialmente muito complexo e envolver conhecimento tácito (rede exclusiva de parcerias na área geográfica servida).

- Quadrante IV: Vantagem competitiva baseada na extensiva coordenação entre múltiplas atividades organizacionais, em que as localizações podem ser muito diversas. As empresas deste grupo, não só respondem a mercados globalizados, como atuam proactivamente sobre as oportunidades no sentido de adquirir recursos e vender outputs independentemente do local, dependendo do valor que geram.

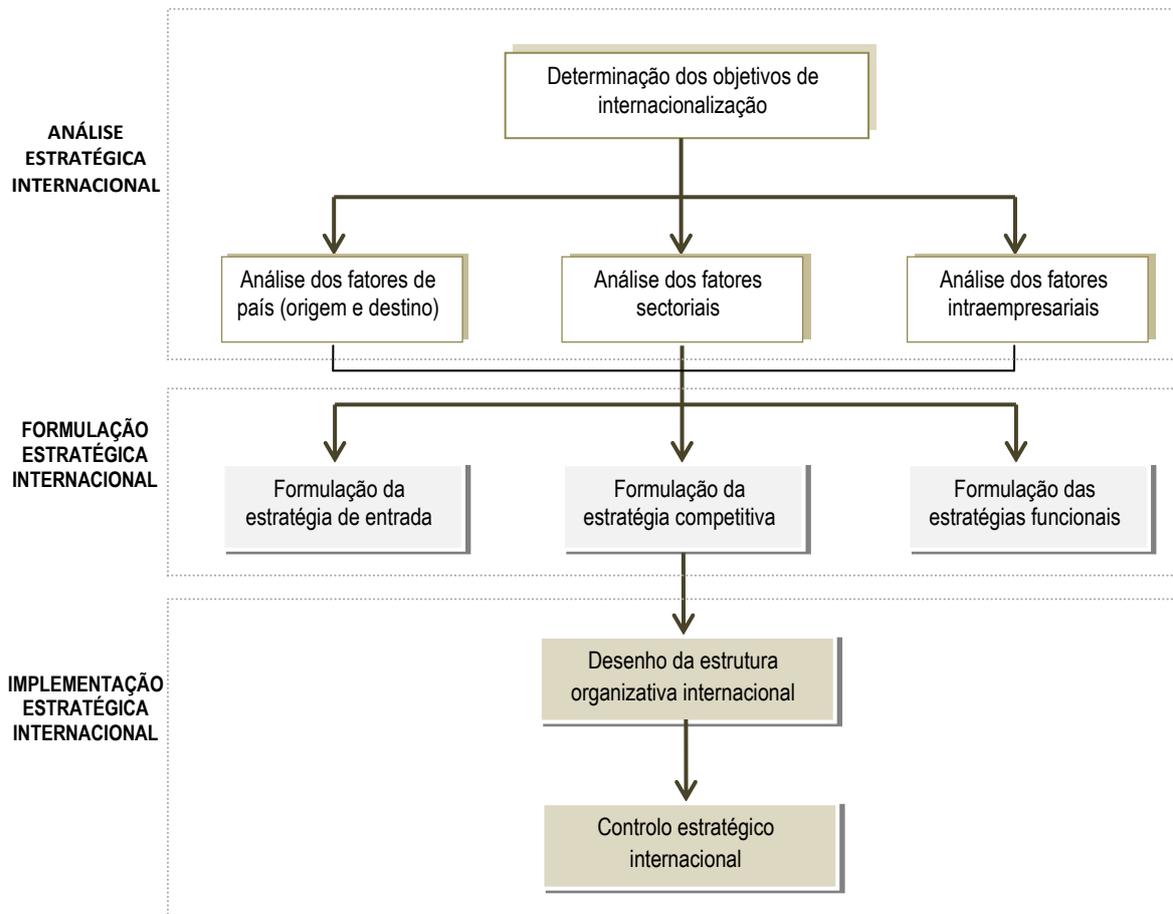
De acordo com Knight *et al* (2001), apesar de numa fase inicial este conceito (INV's) estar associado a empresas “knowledge-intensive”, demonstram a aplicabilidade da teoria em setores tradicionais.

Em suma, o empresário deve ter conhecimento do grau de pressão para a globalização no setor 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.

Cortés & Ramón (2001) associam a seleção da forma de internacionalização a um processo de gestão estratégica composto por três etapas (ver Figura 3.6): (1) análise estratégica internacional dos fatores de competitividade (país, setor, recursos e capacidades da empresa); (2) formulação de estratégias (de entrada, competitivas e funcionais) e (3) implementação da estratégia (desenho organizacional e mecanismos de controlo).

Na fase de análise estratégica, a definição dos objetivos é o ponto de partida do processo de internacionalização e depende das motivações subjacentes. A análise externa no país de origem, que o autor defende ser baseada numa análise da presença dos quatro determinantes do Diamante de Porter (1990) na localização de origem, complementada com a análise do impacto que as empresas multinacionais têm nesses quatro determinantes (influência direta ou através da internalização das transações entre países – redes de diamantes nacionais) e pela análise do modelo do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966). Por sua vez, a análise externa do país de destino, além de se basear no modelo do ciclo de vida do produto e na análise das vantagens de localização (Dunning, 1988) e das infraestruturas com que conta o país, deve igualmente considerar a cultura nacional, a envolvente legal e ambiental, o risco de câmbio e o risco de país.

**Figura 3.6 – Processo de gestão estratégica da internacionalização da empresa**



Fonte: Cortés & Ramón (2001, p. 38)

A análise externa dos fatores sectoriais assume um carácter mais específico e deve permitir formular uma estratégia competitiva. Consiste em identificar as pressões para a integração e para a coordenação global e análise do grau de globalização do setor.

A análise interna, ou dos fatores intraempresariais, deve basear-se na teoria dos recursos e capacidades, mediante a qual se avaliam os ativos intangíveis que, combinados com os capitais físicos, se transformam em vantagem competitiva, assim como a possibilidade de transferência entre países.

Na segunda fase do processo, a formulação de estratégias empresariais implica que sejam tomadas três decisões fundamentais: decidir acerca do modo de entrada (exportação, acordos contratuais ou IDE), acerca da forma de competir (estratégia competitiva assente na eficiência global versus sensibilidade nacional) e acerca da gestão das áreas funcionais (estratégia de produção, marketing, I&D, finanças e recursos humanos num âmbito internacional).

Na terceira fase, a implementação da estratégia, os autores salientam a estrutura organizativa (estrutura de propriedade, forma jurídica da empresa, idade, dimensão, número e tipo de atividades, relações com outras empresas, âmbito geográfico e estratégias desenvolvidas) e a forma de controlo estratégico a ser executado através da análise de mecanismos de administração de dados, administração de diretrizes e de resolução de conflitos e de mecanismos formais e informais.

No âmbito restrito das PME portuguesas, também Teixeira & Diz (2005) propõem um modelo de suporte à análise e implementação de estratégias de internacionalização que se apoia na cadeia de valor como ferramenta fundamental de compreensão das vantagens competitivas (ver Figura 3.7). Para os autores, a questão fundamental é saber se é preferível a empresa assumir o controlo total da cadeia de valor (integração), ou concentrar esforços em apenas algumas das atividades e procurar acordos específicos com os outros intervenientes, nomeadamente as empresas (a montante ou a jusante), através de alianças, redes ou outras formas de cooperação.

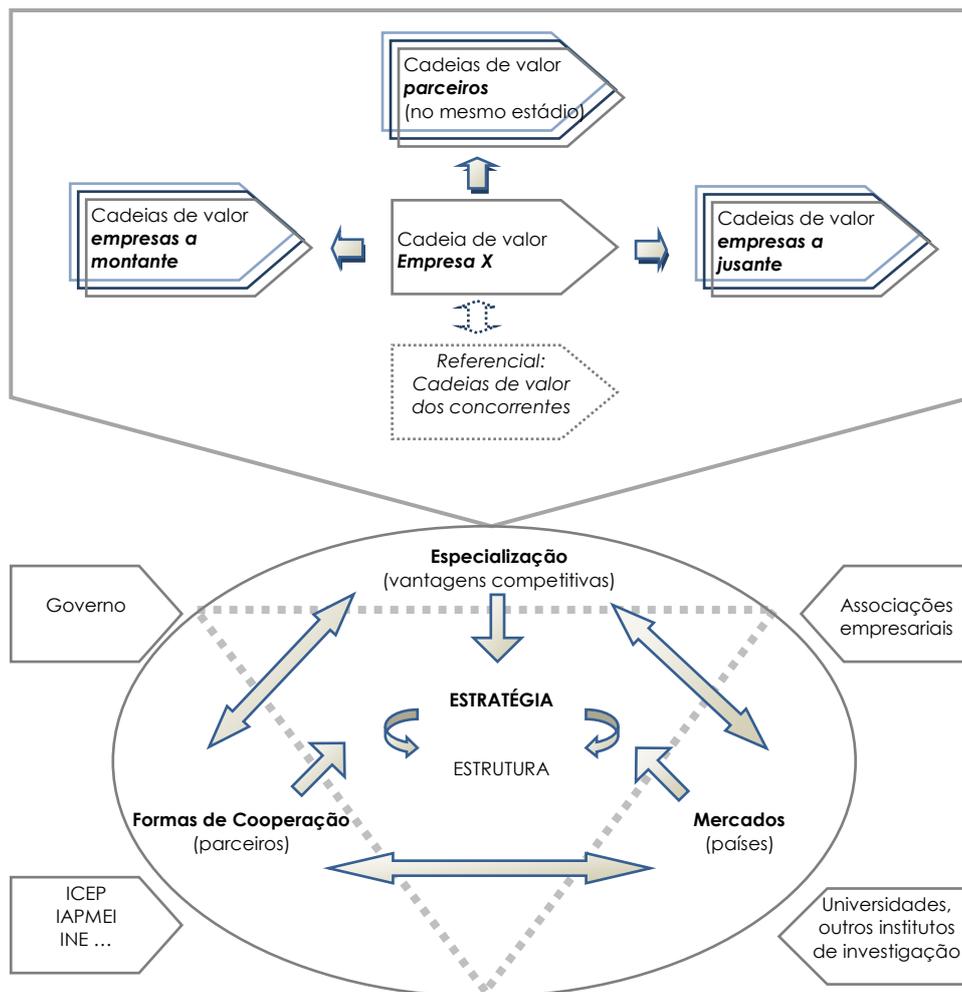
Assim, o modelo proposto por Teixeira & Diz (2005, pp. 274-276) baseia-se nos seguintes elementos fundamentais:

- Análise da cadeia de valor - a empresa deve fixar-se em algum(ns) elo(s) da cadeia de valor, especializando-se no que sabe fazer melhor (e/ou com menos custos) que os concorrentes e cooperar com as empresas que concorrem na mesma fase do processo e cuja atividade é complementar. Deve traduzir-se numa análise dinâmica e comparada com a análise da cadeia de valor das empresas a montante e a jusante e ter como elemento de referência a cadeia de valor dos concorrentes. A identificação das capacidades e recursos pode ser uma forma de atração de potenciais parceiros e a determinação de pontos fracos revelador dos pontos fortes a procurar nos possíveis aliados;
- Ênfase nas formas de cooperação - a redução do número de atividades referidas anteriormente deve ser compensada pela “associação” (acordos de cooperação horizontal ou vertical, v.g. alianças estratégicas ou rede) com outras empresas que optaram pelas atividades “em falta” na cadeia;
- Importância do “conhecimento” do mercado - conhecer o tipo de clientes, canais de distribuição mais adequados e marketing em geral, é fundamental quando se traça uma estratégia de internacionalização. Para as empresas portuguesas de pequena dimensão, caracterizadas pela diversidade geográfica, é muito importante a

cooperação com empresas estrangeiras situadas no fim da cadeia de valor (distribuição) – integração a jusante;

- Visão integrada do processo de análise e formulação da estratégia de internacionalização - a capacidade de visão global do processo de “raciocínio” estratégico assume um papel de destaque.

**Figura 3.7 – Modelo de formação das estratégias de internacionalização**



Fonte: Teixeira & Diz (2005, p. 283)

Muitos outros autores, numa perspetiva contingencial, abordaram a questão associada aos fatores influenciadores da escolha do modo de entrada nos mercados internacionais. Por exemplo, Anderson & Gatignon (1986) baseiam a decisão da escolha do modo de entrada na teoria dos custos de transação, na qual o controlo consiste no fator crítico para o sucesso da

empresa em contexto internacional. No entanto, o controlo implica um comprometimento de recursos elevado e, conseqüentemente, um maior risco.

Para Welch & Luostarinen (1988), os fatores de internacionalização (disponibilidade de recursos, desenvolvimento do conhecimento, redes de comunicação, risco e incerteza e controlo), quando considerados em conjunto, ajudam na explicação do processo de internacionalização das empresas, assim como do padrão da sua evolução no processo.

De acordo com Root (1994), a escolha do modo de entrada em determinado mercado resulta um vasto leque de fatores, muitas vezes conflitantes e difíceis de mensurar. Root (1994) apresenta também alguns desses fatores (ver Figura 3.8):

**Figura 3.8 – Fatores a considerar no modo de entrada**



Fonte: Adaptado de Root (1994, p. 29)

No que respeita aos fatores externos:

- Fatores de mercado do país de destino - a dimensão atual e estimada do mercado pode influenciar a escolha do modo de entrada, pois mercados de menor dimensão

favorecem a entrada através de alternativas com menor *break-even point*<sup>21</sup>, como a exportação indireta e o licenciamento, enquanto mercados com grande potencial estão associados a modos de IDE, com *break-even* mais elevado. A estrutura competitiva do mercado também é importante, pois um mercado mais atomizado é mais favorável à exportação, enquanto mercados oligopolistas ou monopolistas favorecem as *joint ventures*, por exemplo. A qualidade das infraestruturas é importante, pois quando não há facilidade na distribuição, como a ausência de agentes, apenas é possível entrar no mercado através do IDE.

- Fatores do ambiente do país de destino (políticos, económicos e sócio-culturais) - políticas restritivas de importação (tarifas elevadas, quotas apertadas e outras) desencorajam modos de exportação. Da mesma forma, uma política restritiva de investimento externo desencoraja *sole ventures* e aquisições em favor de *joint ventures*.

A dimensão económica do país de destino pode ser avaliada pelo Produto Interno Bruto global *per capita*, pela importância relativa dos setores de atividade, pela dinâmica da economia nacional (taxa de investimento e taxa de crescimento do PIB), pelo rendimento das famílias, etc. Economias mais dinâmicas acarretam modos de entrada com maior *break-even*. Maior distância cultural (valores, língua, estrutura social, modos de vida) implica maior custo de aquisição de informação, logo mais favoráveis a modos de entrada que limitam o compromisso dos recursos da empresa no mercado de destino. A distância cultural também influencia o *timing* e a sequência na escolha dos mercados, pois as empresas tendem a entrar primeiro em países mais próximos culturalmente.

- Fatores de produção do país de destino - a qualidade, quantidade e custo de matérias-primas, trabalho, energia, etc., assim como o custo e qualidade dos transportes, comunicações, infraestruturas portuárias, têm impacto na escolha do modo de entrada.
- Fatores do país de origem (de mercado, de produção e ambientais) - Nos mercados domésticos de grande dimensão as empresas crescem antes de se virarem para o mercado externo e, quando o fazem, optam por modos de IDE, principalmente quando os custos de produção são elevados em comparação com os dos outros mercados. Por outro lado, as empresas que se desenvolvem num mercado

---

<sup>21</sup> Ponto morto das vendas, ou ponto em que os ganhos igualam as perdas.

doméstico mais pequeno são atraídas para a exportação. A estrutura competitiva do mercado doméstico também é importante, pois nas indústrias oligopolistas as empresas tendem a imitar as ações da rival doméstica. No que se refere aos fatores ambientais: se o governo incentivar a exportação e se, simultaneamente, se mostrar neutral ou restritivo em relação ao investimento externo, tendem a favorecer a exportação e o licenciamento.

No que respeita aos fatores internos:

- Fatores referentes aos produtos da empresa - Produtos diferenciados com vantagem competitiva distintiva proporcionam aos vendedores uma margem mais elevada que permite absorver os custos de transporte e impostos, permanecendo competitivos nos mercados internacionais, ou seja, elevada diferenciação está associada à exportação e baixa diferenciação à produção local.
- Fatores referentes ao compromisso de recursos por parte da empresa - Quanto mais recursos a empresa dispõe (gestão, capital, tecnologia, competências de produção, marketing), mais numerosas são as opções na escolha dos modos de entrada. A dimensão da empresa é frequentemente um fator crítico, mas não suficiente, para explicar a escolha de determinado modo de entrada.

De acordo com Root (1994), as alterações nos fatores internos são as que mais condicionam a evolução da internacionalização. Mas são os fatores externos que mais influenciam o modo de entrada para um produto específico ou mercado alvo, pois podem levar a uma revisão do modo de entrada escolhido, no sentido da empresa fortalecer a sua posição no mercado.

Kumar & Subramaniam (1997), apresentaram também uma visão contingencial da tomada de decisão acerca do modo de entrada, baseados em Beach & Mitchell (1978). Para eles, quando uma empresa decide expandir-se internacionalmente deve efetuar escolhas, que passam pela seleção do mercado/país baseada nas necessidades estratégicas e na orientação da empresa, assim como pela decisão da natureza das suas operações nesse mercado/país. Consideram que a decisão acerca do modo de entrada depende, para além dos fatores já estudados pelas perspetivas económicas (fatores específicos do país, da indústria, do produto e da empresa), de restrições de recursos que o gestor enfrenta na altura de tomar a decisão, que uma vez associadas a pressões de tempo, podem originar soluções subótimas. A defesa de que, na

prática, são alcançadas soluções satisfatórias e não soluções ótimas tinha sido feita também por Hill *et al* (1990).

Osland *et al* (2001) categorizam os modos de entrada de acordo com a quantidade de recursos a mobilizar (ativos dedicados ao investimento e que não podem ter outra finalidade), o controlo (possibilidade de decisão sobre os sistemas e métodos gerais de operações em determinado mercado) e o nível de risco de tecnologia (potencial de transferência para uma empresa local do conhecimento adquirido). Woodcock *et al* (1994) defendem igualmente o peso dos recursos e do controlo no processo de internacionalização e sugerem que o modo de entrada deve estar de acordo com o setor, com a empresa e com os fatores do mercado de destino.

Por outro lado, Koch (2001) critica as correntes que consideram as abordagens isoladas de seleção do mercado e avaliação do modo de entrada mais apropriado. Para este autor deve-se considerar a seleção de mercado e de modo de entrada como dois aspetos de uma única decisão, defendendo que este é o modelo de decisão que é aplicado na realidade<sup>22</sup>, levando a análise sistemática de possíveis combinações mercados/modos de entrada.

Para Whitelock (2002), a decisão de internacionalização também deve considerar aspetos relacionados com o mercado alvo, tais como o seu potencial, a sua atividade, dimensão, crescimento, competição, distância psicológica e acessibilidade, bem como aspetos da empresa como os recursos, a filosofia de gestão e os objetivos.

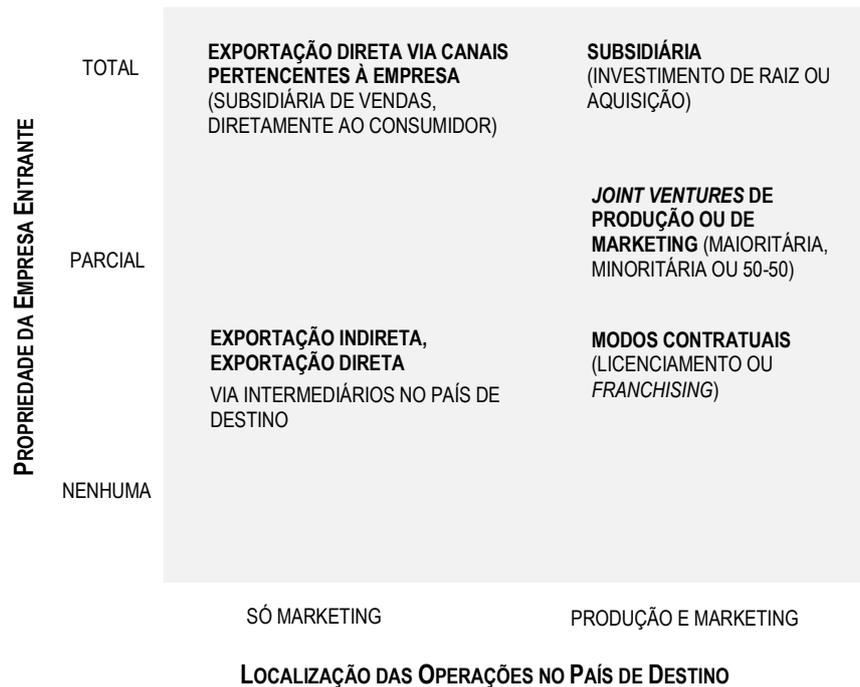
Na perspetiva de Sharma & Erramilli (2004) os modos de entrada conjugam dois tipos de decisão estratégica: fatores de localização da produção e/ou das atividades de marketing (dentro ou fora do país de destino) e fatores de propriedade - total, parcial ou nenhuma (ver Figura 3.9).

O objetivo da empresa consiste na obtenção de uma vantagem competitiva sustentável que deve conduzir a resultados superiores aos recursos, num ambiente competitivo dinâmico. Os modos de entrada variam, em termos de custos e benefícios obtidos pela empresa, de forma a que a escolha do modo de entrada representa um *trade off* entre custos e benefícios (Sharma & Erramilli, 2004).

---

<sup>22</sup> MEMS – Market and Entry Mode Selection.

**Figura 3.9 – Modos de Entrada: localização das operações e características de propriedade**



Fonte: Sharma & Erramilli (2004, p. 3)

### 3.5. Síntese

No presente capítulo sobre estratégias de internacionalização, numa primeira fase explorou-se a complexidade que reveste a análise da envolvente nos dias de hoje, resultado da globalização dos mercados e da crescente dinâmica ao nível do comércio internacional.

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/transações, até ao seu entendimento numa lógica sistémica, com impacto na cadeia de valor da organização.

O processo de internacionalização pode apresentar um padrão mais ou menos sequencial, em linha com as diversas formas de internacionalização, desde a exportação direta/indireta, adequadas a envolventes muito complexas e com risco percebido elevado, às *joint ventures* ou IDE, favoráveis em envolventes de baixa complexidade e risco.

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.

A estratégia de internacionalização e a definição do modo de entrada em determinado mercado externo, podem também ser condicionadas ou determinadas pelo tipo de setor, pelo grau de coordenação das suas atividades e pela configuração da cadeia de valor da organização, ou até mesmo pelo grau de risco/controlo em que a organização está disposta a incorrer na aventura internacional.

**4. REVISÃO DA PESQUISA  
EMPÍRICA NO SETOR  
VITIVINÍCOLA**

Tal como foi referido em capítulos anteriores, verificou-se uma importância crescente do estudo das estratégias de internacionalização nos últimos anos. Faz-se, neste capítulo, um breve resumo da investigação desenvolvida neste domínio, aplicada ao setor vitivinícola. Alguns dos estudos empíricos mais relevantes estão sistematizados (ver Apêndice A), abarcando o horizonte temporal de 1999 a 2011.

O processo de sistematização considerou o âmbito geográfico da análise, os objetivos, o *design* metodológico e os principais resultados e conclusões.

O quadro que se segue apresenta, de forma abreviada, esses estudos organizados segundo 3 categorias:

1. Foco na estratégia empresarial, de carácter abrangente e incluindo também os estudos em empresas cooperativas;
2. Foco nas estratégias de internacionalização;
3. Foco nas estratégias colaborativas e de inovação.

Vejamos, em grandes traços, alguns deles.

**Quadro 4.1 – Estudos empíricos desenvolvidos no âmbito do setor vitivinícola (1999-2011)**

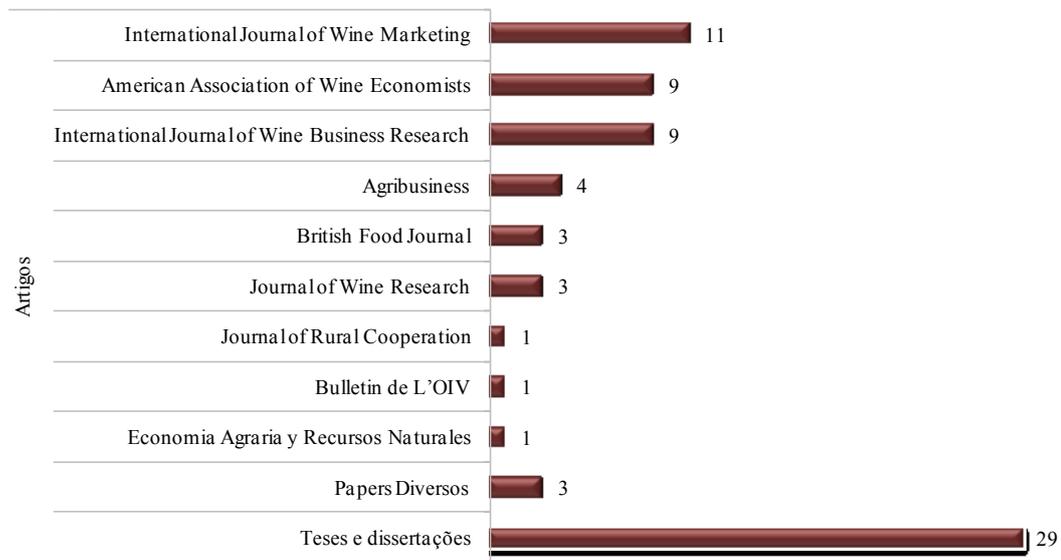
TEMÁTICA	AUTORES	
<b>FOCO: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL</b>	Nowak & Anderson (1999) Beverland (2000) Sousa (2000) Silvério (2000) Fé de Pinho (2001) Ochoa (2001) Souza (2001) Schrock <i>et al</i> (2001) Lovatel (2002) Teruchkin (2003) Wickramasekera & Bamerry (2003) Cholette (2004) Bretherton (2004) Macedo (2004) Adamo (2004) Thach <i>et al</i> (2005) Martinez-Carrasco <i>et al</i> (2005) Passinhas (2006) Luján (2006) Valente (2006) * Mora (2006)	Taplin (2006) Reynaud & Simon (2006) Bouzidine-Chameeva (2006) Remaud & Couderc (2006) Ramalho (2006) Jordan <i>et al</i> (2007) Barros & Santos (2007)* Hanf & Schweickert (2007)* Charters <i>et al</i> (2008) Harrington & Ottenbacher (2008) Durrieu & Hofmeister (2008) Touzard <i>et al</i> (2008)* Jenster & Chen (2008) Hanagriff <i>et al</i> (2008) Santos <i>et al</i> (2008) Schneider <i>et al</i> (2008) Blume (2008) Maurel (2009)* Fernández-Olmos <i>et al</i> (2009) Lopes & Jover (2009)* Crozet <i>et al</i> (2009) Rebelo <i>et al</i> (2010) * Duquesnois <i>et al</i> (2010)
<b>FOCO: ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	Lages (1999) Ortega (1999) Mações (2000) Susin (2003) Bernetti <i>et al</i> (2006) Coelho & Rastoin (2006) Rosa (2006)	Tristany (2006) Sato & Ângelo (2007) Barata & Nevado (2008) Karelakis <i>et al</i> (2008) Boriraj (2008) Fernández (2008) Cusmano <i>et al</i> (2009)
<b>FOCO: ESTRATÉGIAS COLABORATIVAS E DE INOVAÇÃO</b>	Shields (2000) Ladeira (2005) Benson-Rea (2005) Gollo (2006) Brito (2006) Wilk (2006) Fensterseifer (2007) Gwynne (2008)	Gilinsky <i>et al</i> (2008) Guimarães (2009) Sedoglavich (2009) Corrado & Odorici (2009) Pereira (2009) Zen (2010) Muhr & Rebelo (2011) Rebelo & Caldas (2011)

\* Estudos que diferenciam os resultados em função da forma jurídica da organização.

Fonte: Elaboração própria

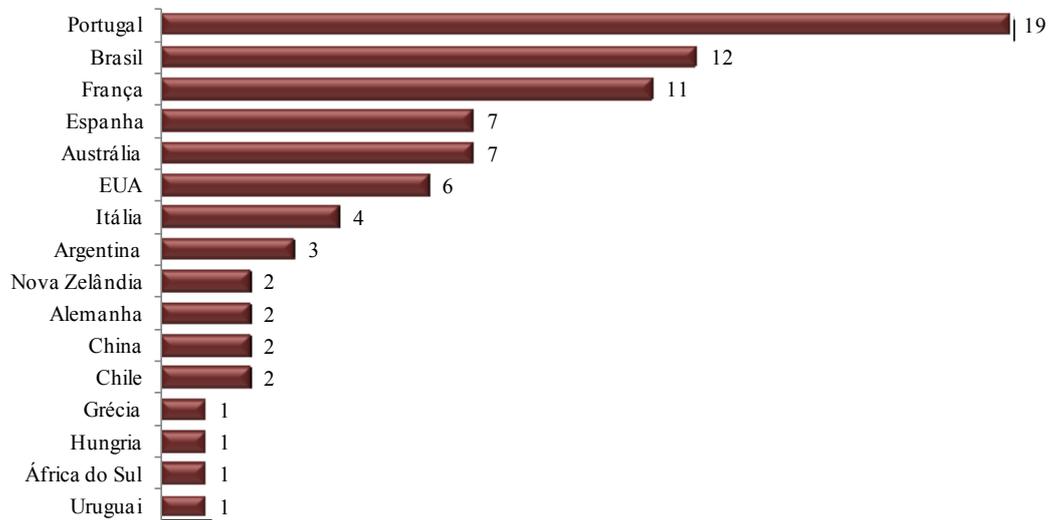
A Figura 4.1 apresenta as publicações especializadas consultadas e a Figura 4.2 os países que foram objeto de estudo nos artigos e teses pesquisadas.

**Figura 4.1 – Publicações, teses e dissertações consultadas**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 4.2 – Países estudados nas publicações, teses e dissertações consultadas**



Fonte: Elaboração própria

De entre estes estudos, passamos a destacar os seguintes em cada categoria:

#### **4.1. Foco: Estratégia empresarial**

Ao nível regional, seja de âmbito comparativo ou não, destacam-se os seguintes estudos:

- O estudo desenvolvido por Sousa (2000), que compara as empresas de duas regiões de elevada importância no cenário Ibérico (Alentejo em Portugal e Extremadura espanhola), em termos de estilos de reflexão e ação estratégica e variáveis contextuais associadas, assim como a importância destas na formação do perfil de cada estilo de reflexão e seu impacto nas performances económicas conseguidas. Trata-se de um estudo comparativo de processos estratégicos das duas regiões, no qual são propostos ajustamentos nas arquiteturas estratégicas empresariais. Como conclusões desta investigação, Sousa (2000) 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, atividade exportadora e dinâmica sectorial, sendo as estratégias de liderança nos custos privilegiadas na Extremadura e as de diferenciação no Alentejo. 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 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<sup>23</sup> e ViniPortugal têm para a promoção do vinho Português no estrangeiro.
- Também Macedo (2004) e Passinhas (2006) desenvolveram estudos no setor, tendo como delimitação espacial de análise operativa a região Alentejo. Macedo (2004) apresenta um estudo de carácter essencialmente quantitativo, no qual analisa o

---

<sup>23</sup> Instituto do Comércio Externo Português.

enquadramento da função comercial nas empresas da região, ao passo que Passinhas (2006) desenvolve um estudo essencialmente qualitativo, no qual diagnostica as estruturas estratégicas empresariais da região, estabelecendo uma comparação entre empresas privadas e cooperativas. A conclusão comum a que chegaram os dois estudos 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 vetor estratégico determinante em ambos os casos. O autor propõe como linhas de orientação estratégica, movimentos de concentração empresarial, geradores de “massa crítica”.

- Numa linha metodológica semelhante, Ramalho (2006) desenvolveu um estudo num âmbito geográfico distinto (Vale de São Francisco – Brasil), que o autor caracteriza de dinâmico mas carente em termos de competências adequadas à concorrência global, propondo linhas de atuação estratégica assentes no modelo de reatividade, de análise de tempo e de estratégias relacionais, apontando como indispensável uma via de crescimento mista (interna e externa), dado o baixo grau de associativismo e de massa crítica.
- Cholette (2004): tomando com referência as regiões de França e Califórnia, compara características de oferta, padrões de procura, regulamentação da produção e da distribuição, assim como tendências. As conclusões do estudo refletem a existência de cada vez menores diferenças a este nível, enfrentando os produtores idênticas oportunidades e ameaças, assim como a existência de um consumidor cada vez menos fiel ao produto doméstico, sendo sugerido o mercado global como mercado de referência. A aposta em estratégias de aquisição e de parceria poderá revelar-se potenciadora de oportunidades de mercado e levar a uma flexibilização da regulamentação.
- Remaud & Couderc (2006): estabeleceram uma comparação das escolhas estratégicas levadas a cabo pelas pequenas empresas de dois países do Novo Mundo<sup>24</sup> (Austrália e Nova Zelândia) e de uma região produtora de cariz mais tradicional<sup>25</sup> (França – região de Languedoc-Roussillon). Os autores constataram práticas de gestão claramente dependentes da atividade (vinho engarrafado ou a granel) e do principal objetivo do

---

<sup>24</sup> Também designados de Novos Países Produtores (NPP).

<sup>25</sup> Inserida nos designados Países Tradicionalmente Produtores (PTP).

gestor (aumentar a performance económica *versus* aumentar a quota de mercado); e identificaram 3 grupos de empresas<sup>26</sup>:

- Grupo 1: prospetores (normalmente localizados nos NPP e com grande orientação exportadora e de inovação);
- Grupo 2: defensores (práticas difíceis de interpretar, com dimensão superior às restantes empresas e procurando aumentar a sua quota de mercado, no entanto com restrições de eficiência);
- Grupo 3: analíticos (adequado a mercados mais estáveis – atitude de reação – exclusivamente localizadas nos PTP e com venda de vinho a granel e no mercado doméstico, sendo o grupo com menor inovação).

Na mesma linha, outros estudos também incidiram nos fatores críticos de sucesso. É o caso de Beverland (2000) na Nova Zelândia que destaca a componente de marketing e salienta a necessidade de desenvolvimento de marcas fortes, parcerias ao nível da distribuição.

A abordagem das *core competences* foi destacada nos estudos desenvolvidos, em França, por Reynaud & Simon (2006), que sugerem a qualidade do vinho enquanto fonte de vantagem competitiva, e por Bouzdine-Chameeva (2006) que alarga o leque, considerando *know-how*, qualidade, relação com o cliente e confiança. Também Charters *et al* (2008), na Austrália, identificaram um conjunto de competências importantes, como marketing, planeamento estratégico, gestão financeira e de recursos humanos. Estes últimos autores verificaram que a formação técnica que é fornecida em universidades não contempla as competências em gestão (tão necessárias num ambiente cada vez mais competitivo) demonstrando o setor elevada cooperação ao nível das competências técnicas, mas baixa para as competências de gestão (mais orientado para o produto que para o mercado).

Os fatores de localização como fonte de vantagem competitiva foram alvo também dos estudos de Schneider *et al* (2008) e Blume (2008), ambos desenvolvidos no Brasil. Para Schneider *et al* (2008) a atividade vitivinícola da região de Vale do São Francisco (Brasil) está condicionada pela localização dos recursos produtivos, ou seja, as empresas estão preocupadas com a qualidade do produto final, que poderá ser otimizada pela qualidade e quantidade da matéria-prima – ou seja, está ligada às características edafo climáticas da região (o Vale do São Francisco é a única região do mundo com 2,5 safras de uva por ano, possibilitando a produção de vinho em regime contínuo).

---

<sup>26</sup> Na linha da tipologia de Miles and Snow (1978).

No domínio de análise do processo estratégico de empresas cooperativas foram também identificados estudos relevantes:

- Valente (2006), que investigou o universo de adegas cooperativas da região Alentejo, constatou uma aposta generalizada na internacionalização, encontrando-se as adegas em diferentes fases de desenvolvimento, especialmente nas áreas do marketing e da gestão estratégica, com as maiores a apresentarem os melhores resultados. Constatou ainda um esforço de reestruturação da vinha, modernização do processo produtivo, investimento em vinhos de qualidade que apesar de assentes em atividade de marketing, o fazem numa lógica individualista. Identificou, no entanto, a existência e relevância de uma parceria conjunta (ENOFORUM) na abordagem ao mercado externo. A autora apresenta como propostas: pautar a ação pela eficiência e eficácia dos modelos de gestão operacionais e, principalmente, estratégicos, apoiados em adequados sistemas de informação; implementação de estratégias de internacionalização em paralelo com as ações de marketing da ViniPortugal e ICEP e a necessidade de valorizar mais a componente “empresarial”.
- Barros & Santos (2007), num estudo comparativo ao nível da eficiência de empresas privadas e cooperativas do setor, identificaram as segundas com valores superiores. Os resultados sugerem que os recursos, as economias de escala e a estrutura organizacional, representam fatores-chave da eficiência.
- Lopes & Jover (2009) analisaram a importância para as adegas cooperativas de um conjunto de fatores – dimensão, equilíbrio financeiro, liderança, orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem, revelando o estudo empírico desenvolvido com 26 cooperativas, uma associação direta do sucesso com a dimensão, equilíbrio financeiro e orientação para a aprendizagem e uma elevada correlação positiva desta última determinante estratégica com a liderança e com a orientação para o mercado.
- Rebelo *et al* (2010) exploraram a questão da sustentabilidade das cooperativas, analisando o efeito da gestão profissional e direção a tempo integral, nas empresas cooperativas do Douro. Os resultados globais sugerem que a organização adotada pelas cooperativas pode não ser a mais adequada para os mercados globais altamente competitivos, caso seja seguida a prática de maximização de reembolsos, pois reduz a sua capacidade de potenciar a alavancagem de recursos e de investimentos em capital de longo prazo que, apesar de arriscados, são lucrativos.

Também Maurel (2009), ao identificar os fatores mais significativos na promoção da performance exportadora das pequenas e médias empresas do setor do vinho em França, conseguiu evidenciar as diferenças entre as empresas privadas e cooperativas, concluindo que as primeiras, apesar de apresentarem uma dimensão média inferior, evidenciaram melhor performance exportadora.

#### **4.2. Foco: Estratégia empresarial - internacionalização**

Considerando estudos focalizados essencialmente nas estratégias de internacionalização das empresas do setor vitivinícola em Portugal, importa destacar Lages (1999), num estudo de caso múltiplo que envolveu 20 empresas exportadoras da região do Douro, que identificou a dimensão da empresa como fator-chave na orientação exportadora. Também Mações (2000) desenvolveu estudos na mesma região (Douro), debruçando-se sobre as estratégias de internacionalização seguidas pelas empresas do Vinho do Porto. As principais conclusões do estudo revelam que a dimensão das empresas não é significativa na explicação da propensão para exportar, assim como das características demográficas dos gestores. Apenas a formação profissional no estrangeiro revelou influenciar significativamente a propensão para exportar e, quer a perceção da existência de barreiras de recursos (falta de apoios à exportação, falta de recursos financeiros), quer a perceção de barreiras exógenas, quer de barreiras legais, não revelaram ter influência significativa na propensão à exportação. As estratégias de internacionalização privilegiam formas de entrada que exigem menor envolvimento de recursos e implicam menores riscos, como a exportação direta ou indireta, via agentes ou distribuidores. As empresas têm adotado um processo gradual de envolvimento internacional, de países mais próximos psiquicamente para países distantes.

Barata & Nevado (2008) desenvolveram um estudo de caso na empresa Sogrape, tendo como objetivo perceber como uma empresa líder de mercado, no setor de vinhos, enfrenta a mudança de contexto externo e ajusta a sua estratégia a essa mudança. Concluíram que a empresa apresenta uma produtividade crescente, revelando flexibilidade ao nível das políticas, gestão e estratégia, com uma dinâmica de aquisições agressiva, uma situação económico-financeira comparável às grandes multinacionais, objetivos centrais de crescimento e aumento da qualidade. Identificaram ainda uma estratégia de negócio com enfoque especial no marketing, com um portfolio de produtos que combina marcas dos NPP e dos PTP, e integração do

mercado doméstico e internacional. No entanto, sem dimensão suficiente para controlar ou deter redes de distribuição nos mercados externos.

Sato & Ângelo (2007), que analisaram os fatores determinantes para o impulso da internacionalização nas empresas do setor no Brasil, concluíram que os fatores determinantes do sucesso da internacionalização foram a criação do consórcio *Wines From Brazil* e a participação governamental, assim como a capacidade associativa (fundamental na definição de estratégias de entrada e desenho de uma estratégia conjunta). Estas conclusões são concordantes com as que tinham sido apuradas por Rosa (2006), num estudo levado a cabo na mesma região.

Diversos autores focaram os seus estudos comparativos nas estratégias de internacionalização de PTP e NPP, com destaque para Cusmano *et al* (2009). Estes desenvolveram uma pesquisa em empresas italianas, chilenas e sul africanas, 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 objetivos 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 setor 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 infraestruturas 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 aspetos comerciais e de mercado, em contraste com as de baixo desempenho competitivo internacional, que valorizam aspetos de tecnologia e de produção, assim como o acesso a capital.

Numa análise mais centrada na vertente exportação, destacam-se os estudos de:

- Ortega (1999), que propõe um modelo explicativo do compromisso exportador das empresas espanholas e concluiu que este é tanto maior, quanto maior for a empresa e quanto maior a sua expansão nacional. A superioridade na tecnologia de produção e desenvolvimento de novos produtos também mostraram um impacto positivo. Possuir um produto de qualidade superior apenas se mostrou relacionado com a decisão inicial

de exportar. Quando analisadas as características da direção, concluiu que o compromisso exportador é tanto maior, quanto mais elevado é o nível de estudos do decisor, se este domina algum idioma estrangeiro e se teve formação no estrangeiro. No entanto, a idade não se mostrou significativa. A autora concluiu que as principais barreiras à exportação são as de conhecimento, de recursos, de procedimento e barreiras de carácter exógeno.

- Tristany (2006) desenvolveu um estudo na região vitivinícola do Alentejo a partir do qual concluiu que os fatores que mais influenciam as perspetivas de desempenho exportador são a dimensão da empresa (expressa na fórmula societária), a estratégia de comunicação e promoção (internet e feiras/exposições) e de distribuição, a imagem da empresa (com algumas reservas, a qualidade do produto), a pouca divulgação do produto, a expansão geográfica (não considerando o alargamento da gama de produtos), o mercado de destino (maior propensão nos exportadores para Reino Unido e Alemanha) e a formação académica dos quadros diretivos. Concluiu também que as empresas com histórico de volume de vendas mais elevado apresentaram maior propensão para a exportação.
- Remaud (2006), que identificou fatores de competitividade de PME's do setor do vinho na Austrália e Nova Zelândia nos seus mercados de exportação, concluiu que estes residiam nas competências do departamento de exportação e na postura proactiva do CEO/empresa.

### **4.3. Foco: Estratégia empresarial – estratégias colaborativas e de inovação**

Numa perspetiva de análise de clusters no setor vitivinícola português, destacam-se estudos desenvolvidos na região do Douro, por Brito (2006) e Guimarães (2009), no caso particular do Vinho do Porto, e Rebelo & Caldas (2011) para os vinhos tranquilos. Estes últimos autores, ao analisarem a organização do setor vitivinícola na região, concluíram que o modelo típico de *terroir* encontrado não surge como um *cluster* de acordo com a definição de Porter (1998), podendo antes ser classificado de acordo com Migone & Howlett (2010), ou seja, como um *cluster organizado*, uma vez que: (i) é composto por um vasto número de micro, pequenas e médias empresas com um pequeno número de atores críticos; (ii) o nível de confiança é médio e assiste-se a alguma inovação; (iii) o nível de competências é médio-elevado e a tecnologia média; (iv) a concorrência é elevada e verifica-se alguma cooperação e ligação entre atores; (vi)

o nível de exportações é considerado médio-elevado. Os autores sugerem que, para as empresas alcançarem o nível inovador, devem: (i) aumentar a sua dimensão e o número de atores críticos (engrossar investimento de forma a suportar a pressão externa); (ii) introduzir e disseminar uma cultura de inovação contínua nas diferentes fases da cadeia de valor, antecipando ou provocando mudanças nos mercados internacionais; (iii) ampliar a cooperação e ligação entre os diferentes *players* de forma a generalizar e disseminar conhecimento e competências.

Também na região do Douro, foram desenvolvidos trabalhos no âmbito das redes de empresas, tais como Pereira (2009) e Muhr e Rebelo (2011). Neste último foi desenvolvido um estudo de caso de 5 empresas – uma rede informal denominada *Douro Boys* - demonstrando que este tipo de cooperação pode ser o motor para um forte desenvolvimento de pequenos produtores, cujos vinhos não eram sequer conhecidos. Os resultados económicos positivos estão associados a: (i) objetivos claros – concentração limitada às relações públicas e diferenciação de marketing (exclui a distribuição) e adequado modelo de governo (rede simples e informal); (ii) característica prospetora dos seus membros, com forte orientação exportadora e cultura de inovação ao nível do produto, processo e de marketing.

Outros estudos importantes, no âmbito de *clusters* de empresas, foram desenvolvidos noutras regiões vitivinícolas, como no Brasil (Serra Gaúcha). É o caso de Fensterseifer (2007) que destacou as sinergias e externalidades positivas resultantes da existência do *cluster*, sendo decisiva a formação de um planeamento estratégico coletivo com um horizonte de 20 anos, um consórcio de exportação e uma eficaz rede de associações de empresas. Zen (2010), por sua vez, realizou um estudo comparativo entre a região da Serra Gaúcha (Brasil) e a região de Bordéus (França), apurando resultados importantes: em ambas as regiões os recursos partilhados e desenvolvidos no âmbito do *cluster* influenciam a internacionalização das vinícolas. No Brasil, destaca-se o recurso “relações de cooperação horizontal” e em França “reputação da região”. A autora concluiu também que as empresas com desempenho exportador superior percebem os recursos singulares ligados ao fator “comercial” como mais importantes do que as empresas de desempenho exportador inferior e que as empresas com maior tempo de internacionalização percebem os recursos do *cluster* como mais importantes do que os singulares. De igual forma, os recursos do país (reputação), podem trazer uma vantagem competitiva no processo de internacionalização das empresas.

Também Gwynne (2008) e Sedoglavich (2009), o primeiro no Chile e o segundo na Austrália, investigaram de que forma os produtores abordam o processo de internacionalização, através da

exploração da influência do *cluster*/rede de negócios. No caso chileno (Gwynne, 2008), a rede de relações permite criar mais oportunidades, aumentando o poder negocial. A inovação foi fundamental para que as empresas se pudessem expandir no mercado internacional (principalmente nos mercados em que a distribuição está mais concentrada – Reino Unido), contudo, a dimensão da empresa influencia a inovação e densidade de ligações na rede. As empresas de pequena dimensão demonstraram ter um futuro mais incerto – sem inovação ou capacidade de diferenciação. No caso australiano, as redes no processo de internacionalização foram importantes no fornecimento de conhecimento e acesso a canais de distribuição e baseiam-se em relações pessoais, contudo, a cooperação no *cluster* mostrou-se limitada em termos de internacionalização, pois o processo é desencadeado pelos produtores em termos individuais.

Na temática inovação surgem estudos como os de Ladeira (2005), Gollo (2006) e Gilinsky *et al* (2008). Este último, num estudo longitudinal e comparativo (empresas da Toscana – Itália, e empresas da Califórnia – EUA) frisa o facto de estarem as alterações nas orientações do processo, do produto, ou do mercado, dependentes da forma como os *top managers* percebem as pressões internas e externas para inovar, sugerindo os autores que estes devem proceder ao *benchmarking*; desenvolver ferramentas de planeamento de marketing e financeiro; investir e aprender a usar tecnologia de ponta; implementar e promover uma viticultura sustentável; e desenvolver competências comerciais. Para Ladeira (2005), as empresas do setor vitivinícola em Portugal, estas podem vencer o desafio da competitividade, apostando numa gestão estratégica da cadeia de abastecimento, ou seja, estabelecendo novos padrões ao nível da organização das atividades produtivas, da gestão e inovação de processos e no relacionamento com clientes e fornecedores, sincronizando todas as atividades de produção, otimizando assim a sua cadeia de valor e, conseqüentemente, respondendo com rapidez e flexibilidade às exigências do mercado.

#### **4.4. Síntese**

O presente capítulo permitiu destacar grande parte da pesquisa que tem sido feita no âmbito da gestão estratégica, no setor vitivinícola.

O processo de pesquisa e de sistematização da informação foi desenvolvido com o propósito de identificar as formas de atuação das empresas do setor, ao longo da última década e em diversos espaços regionais do mundo, mas dando especial atenção para os estudos de âmbito nacional.

Tendo em conta a pertinência das temáticas e a importância do setor em termos globais, conclui-se que a pesquisa que tem sido desenvolvida é muito relevante, mas ainda assim escassa, principalmente aquela que se focaliza no domínio específico das estratégias de internacionalização.

Em Portugal, os estudos têm um âmbito essencialmente regional (incidindo especialmente nas duas regiões mais importantes em termos vitivinícolas: Douro e Alentejo) e recorrem sobretudo a metodologias de carácter qualitativo, desenvolvendo estudos de caso.

Assim, o desenvolvimento de estudos de âmbito nacional, que envolvam a dimensão externa das organizações do setor (na medida em que a maior parte da investigação limita-se à dimensão interna da organização) e recorram a metodologias mistas, ou seja, de natureza qualitativa e quantitativa, são sempre bem-vindos.

É nesta ordem de ideias que o nosso estudo, preenchendo os requisitos acima descritos, assume toda a pertinência.

## **5. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Neste capítulo é apresentado o quadro metodológico que serviu de base a este trabalho. Na primeira secção será apresentado o posicionamento metodológico, descrevendo as escolhas em termos de método de pesquisa, campo global de observação, fases do processo de investigação e fontes de informação. Na segunda secção, é exposto o modelo conceptual de análise, no nosso caso consubstanciado numa grelha de abordagem: a GIRE<sub>(i)</sub> – Grelha Integrada de Reflexão Estratégica, para a vertente internacionalização. Serão aí detalhadas as suas componentes. Na terceira secção apresenta-se o questionário e os métodos de tratamentos de dados, de carácter qualitativo e quantitativo. Por fim, é feita uma síntese esquemática da metodologia utilizada.

## **5.1. Posicionamento metodológico**

Nesta secção é apresentado o método de pesquisa, campo global de observação (em termos gerais, temporais e espaciais), as fases do processo de investigação e as fontes de informação (de natureza primária e secundária).

### **5.1.1. Método de pesquisa**

O estudo proposto insere-se no grupo de métodos de investigação empírico-formais ou hipotético-dedutivos (Sekaran & Bougie, 2010, p. 24), caracterizando-se estes por uma formulação de hipóteses a partir da base teórica, teste dessas hipóteses e uma reflexão crítica mediante a confrontação da teoria com os factos observados.

### **5.1.2. Campo global de observação e fases do processo de investigação**

O campo global de investigação identifica-se com a atividade vitivinícola, numa perspetiva de estratégia de internacionalização. Consubstancia, assim, a totalidade do setor vitivinícola português, ou seja, o universo de produtores/engarrafadores de vinhos certificados pelas Comissões Vitivinícolas das regiões vitivinícolas de Portugal Continental.

Em termos temporais, o estudo envolve o período 2000 a 2009, podendo alargar-se no que concerne à dinâmica evolutiva do meio envolvente.

Em termos espaciais, incide sobre a envolvente contextual e transacional das empresas vitivinícolas. Na envolvente transacional vão ser considerados todos os *stakeholders* que interagem no setor, designadamente, os clientes, concorrentes, fornecedores e a comunidade em geral. Na envolvente contextual é considerado o contexto Político-legal, Económico-Social e Tecnológico-científico (análise PEST).

O trabalho desenvolveu-se em três grandes fases:

- 1.<sup>a</sup> Fase) Projeto, pesquisa bibliográfica e fixação da metodologia de investigação: Nesta fase começou-se por projetar a investigação, enquadrando o âmbito do estudo e a sua pertinência, a bibliografia subjacente, os objetivos e as hipóteses a testar. Foi definido o quadro metodológico a seguir, com os respetivos instrumentos de análise. e variáveis a medir. Uma vez definidas as variáveis, construiu-se o questionário.
- 2.<sup>a</sup> Fase) Recolha e preparação de dados (secundários e primários): Nesta fase definiu-se a listagem do universo a inquirir e foi efetuado o pré-teste e conseqüentes alterações à primeira versão do questionário. Foram implementados os questionários. Após a recolha dos dados, estes foram preparados para a aplicação das técnicas de análise estatística adequadas e também análise qualitativa.
- 3.<sup>a</sup> Fase) Tratamento dos dados, análise dos resultados e conclusões: Após a aplicação dos diversos tratamentos estatísticos e qualitativos, analisaram-se e discutiram-se os resultados obtidos (conhecimento sobre as principais características da população estudada). Confrontaram-se os resultados com as hipóteses de investigação levantadas e, finalmente, concluiu-se sobre esses resultados, tendo por referenciais a problemática e objetivos previamente fixados.

### **5.1.3. Fontes de informação**

A recolha de dados primários realizou-se através da implementação de um questionário (previamente testado), dirigido aos empresários e/ou gestores/diretores gerais ou de exportação das empresas que se dedicam à produção/engarrafamento de vinho certificado pelas Comissões Vitivinícolas, em Portugal Continental.

A recolha de dados secundários realizou-se junto de organismos públicos: IVV (Instituto da Vinha e do Vinho), OIV (Organização Internacional da Vinha e do Vinho), INE (Instituto Nacional de Estatística), CVR's (Comissões Vitivinícolas Regionais) e ViniPortugal.

## 5.2. GIRE<sub>(i)</sub> – Modelo conceptual de Investigação Estratégica

Como referencial de orientação metodológica, propõe-se uma grelha de abordagem, desenvolvida originalmente por António Sousa (2000), a Grelha Integrada de Reflexão Estratégica (GIRE), adaptada neste estudo a um contexto de internacionalização (GIRE-i) – ver Figura 5.1.

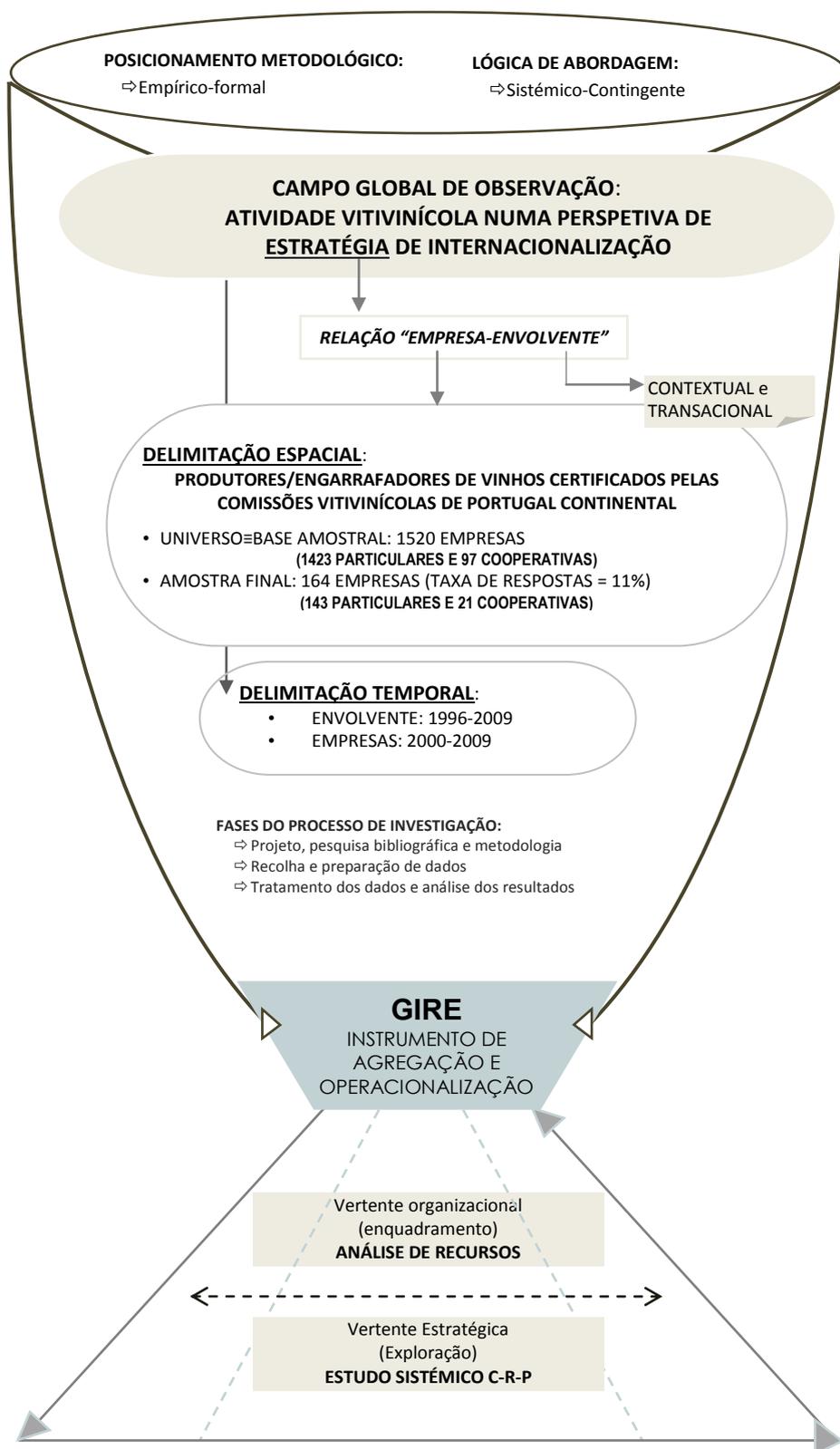
Na medida em que a GIRE foi especificamente construída (testada e utilizada) para a abordagem estratégica de empresas do setor vitivinícola em duas regiões específicas (Alentejo e Extremadura Espanhola), mostra-se um instrumento consistente e fiável para poder ser aplicado a um espaço geográfico distinto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

A adaptação (GIRE-i) passa pela definição das variáveis a tratar e que, a partir de uma revisão bibliográfica aprofundada sobre o tema, mostram relevância para a compreensão da atividade vitivinícola, na perspetiva estratégica de internacionalização.

A Grelha “tem como suportes de informação uma pesquisa bibliográfica da literatura da especialidade (gestão empresarial e vitivinicultura) e uma investigação no terreno, propondo combinar a recolha e síntese bibliográfica, a observação direta, o diagnóstico da realidade empresarial e a reflexão criativa, tendente a delimitar e compreender a problemática em estudo, sugerindo linhas de atuação estratégica capazes de melhorar a competitividade das empresas do setor num quadro concorrencial agressivo, marcado pela globalização de mercados” (Sousa, 2000). Desta forma, orienta o trabalho de investigação, estruturando-o em dois níveis de desenvolvimento (idem) para que os objetivos previamente estabelecidos sejam atingidos (ver figura 5.1):

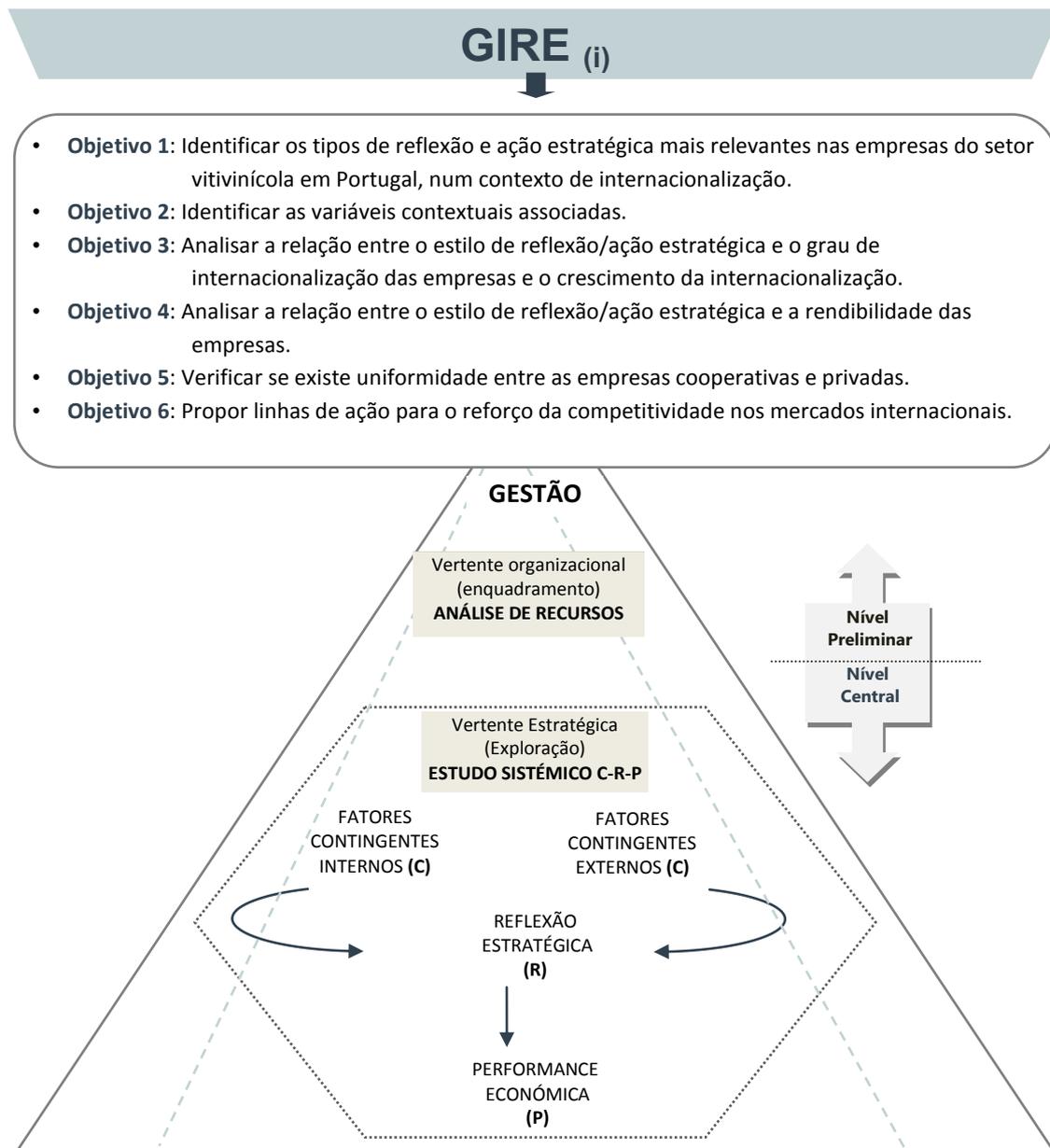
- Um nível preliminar – que caracteriza genericamente as empresas em termos de recursos organizacionais, de informação, tecnológicos e comerciais;
- Um nível central – que explora a vertente estratégica, apoiando-se na articulação dos três elementos que consubstanciam uma análise específica, designada de estudo sistémico C-R-P: fatores contingentes externos e internos (C), tipo de reflexão estratégica (R) e performance económica (P).

**Figura 5.1 – GIRE<sub>(i)</sub> – Estrutura Metodológica de Abordagem**



Fonte: Adaptado de Sousa (2000)

**Figura 5.2 – GIRE<sub>(i)</sub>: agregação de componentes e concretização de objetivos**



Fonte: Adaptado de Sousa (2000)

No intuito de atingir os objetivos propostos a investigação é desenvolvida a partir da articulação das seguintes hipóteses:

### **HIPÓTESE GERAL:**

**O contexto competitivo internacional implica o desenvolvimento de orientações estratégicas contingentes que induzem performances diversas.**

### **Hipótese Operativa 1**

**O contexto internacional de concorrência acrescida confere maior complexidade às iniciativas de internacionalização.**

### **Hipótese Operativa 2**

**Existem diversos estilos de reflexão e ação estratégica em função das características contextuais das empresas.**

### **Hipótese Operativa 3**

**Existem diversos níveis de performance em função dos estilos de reflexão e ação estratégica adotada no processo de internacionalização.**

## **5.2.1. Diagnóstico da vertente organizacional; variáveis de análise de recursos**

As variáveis utilizadas para caracterizar as organizações 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 atividade vitivinícola;
- Na caracterização dos recursos:
- Humanos, organizacionais e de informação: o grau de formalidade organizativa e objetivos (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-produtivos: 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).

## 5.2.2. Exploração da vertente estratégica; estudo sistémico C-R-P

### 5.2.2.1. Fatores Contingentes (C)

A caracterização da *dinâmica da envolvente competitiva (I)* do setor – fator contingente externo – é feita com recurso ao modelo estrutural das cinco forças competitivas de Porter (envolvente transacional) e à análise PEST<sup>27</sup> (envolvente contextual).

A GIRE original, de António Sousa (2000), identifica ainda mais quatro fatores 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 (II)*<sup>28</sup>, *características da atividade (III)*<sup>29</sup>, *extensão da empresa e qualidade (IV)*<sup>30</sup> e *características dos SI/TI (V)*<sup>31</sup>.

A GIRE<sub>(i)</sub>, 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 fator contingente interno adicional: o «perfil de internacionalização», que engloba a caracterização da forma de entrada e a evolução da atuação da empresa no mercado internacional. De referir que, neste trabalho, adequaram-se<sup>32</sup> os fatores *lógica do empresário* (para identificar a sua postura face ao mercado internacional) e *extensão da empresa e qualidade* (com o objetivo de caracterizar os produtos exportados).

<sup>27</sup> Análise das dimensões Política, Económica, Social e Tecnológica.

<sup>28</sup> Cf. Marchesnay (1993).

<sup>29</sup> Cf. Mintzberg (1994) e Al-Bazzaz e Griyer (1983).

<sup>30</sup> Cf. Mintzberg (1994) e Stanworth e Curran (1976).

<sup>31</sup> Cf. Mintzberg (1994) e Kandwalla (1977).

<sup>32</sup> Introduzindo mais variáveis relativamente à GIRE original.

Cada um dos fatores tem subjacentes diversas variáveis, sendo cada uma delas aferida através de indicadores, com cada um deles a ser identificado com uma questão específica do questionário – ver Figura 5.4.

### 5.2.2.2. Estilo de Reflexão Estratégica (R)

No que respeita aos **estilos de reflexão estratégica**<sup>33</sup>, identificaram-se duas dimensões, inspiradas na literatura da especialidade (Porter, 1986 e Oviatt & McDougall, 1994), nomeadamente da internacionalização: o «Crescimento da internacionalização -  $C_i$ » e o «grau de internacionalização -  $G_i$ », resultando daí quatro tipos de reflexão típicos<sup>34</sup>: «exportador ativo» ( $C_i$  elevado/ $G_i$  baixo), «exportador passivo» ( $C_i$  baixo/ $G_i$  baixo), «presença global» ( $C_i$  elevado/ $G_i$  elevado) e «investidor focalizado» ( $C_i$  baixo/ $G_i$  elevado) – ver figura seguinte.

**Figura 5.3 – Estilos de reflexão estratégica em contexto de internacionalização**

<b>Crescimento da Internacionalização</b>	Forte	<b>Exportador Ativo</b>	<b>Presença Global</b>
	Fraco	<b>Exportador Passivo</b>	<b>Investidor Focalizado</b>
		Fraco	Forte
		<b>Grau de Internacionalização</b>	

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 Fatorial de Componentes Principais (AFCP) e do cálculo do *Alpha de Chronbach*, depois de previamente terem sido submetidas a análises estatísticas exploratórias para verificar a existência de *outliers*, enviesamento e número de não respostas.

As quatro dimensões identificadas são aferidas recorrendo a uma escala bipolar com base na questão 8 do questionário:

<sup>33</sup> Importa referir que o termo “reflexão” é suficientemente genérico, para representar aqui a diversidade de processos de abordagem, mais ou menos estruturados, para a internacionalização.

<sup>34</sup> De acordo com Oviatt & McDougall (1997) e Porter (1986).

## II. PROCESSO ESTRATÉGICO E INTERNACIONALIZAÇÃO

8. As frases seguintes relacionam-se com o processo estratégico da empresa. Em cada uma das frases indique, por favor, a opção mais adequada à sua opinião.

	Totalmente de acordo com A1	Mais de acordo com A1	Igualmente de acordo com A1 e A2	Mais de acordo com A2	Totalmente de acordo com A2	
A1	1	2	3	4	5	A2
A estratégia da empresa assenta essencialmente na internacionalização, focalizando-se no mercado externo.	----- ----- ----- ----- -----					A empresa focaliza-se essencialmente no mercado interno.
A internacionalização da empresa passa pela expansão a países mais distantes (cultural ou geograficamente).	----- ----- ----- ----- -----					A internacionalização passa pela expansão apenas a mercados próximos (cultural ou geograficamente).
As operações em mercados externos implicam a definição de metas/objetivos distintos das que são definidas para o mercado nacional.	----- ----- ----- ----- -----					A empresa define a sua estratégia independentemente do destino dos seus produtos (mercado nacional/internacional).
A estratégia de internacionalização passa pela presença de produção no exterior.	----- ----- ----- ----- -----					A estratégia de internacionalização não passa pela presença de produção no exterior.

Portanto, num extremo está a *presença global*, com *Crescimento i* e *Grau i* elevados (respostas próximas de A1). Num outro extremo o *exportador passivo*, com *Crescimento i* e *Grau i* baixos (respostas próximas de A2).

O tipo *exportador ativo* (*Crescimento i* elevado e *Grau i* baixo) – consubstancia respostas próximas de A1 em 8.1 e 8.2 e próximas de A2 em 8.3 e 8.4. O tipo *investidor focalizado* (*Crescimento i* baixo e *Grau i* elevado) – tem subjacente respostas próximas de A2 em 8.1 e 8.2 e próximas de A1 em 8.3 e 8.4.

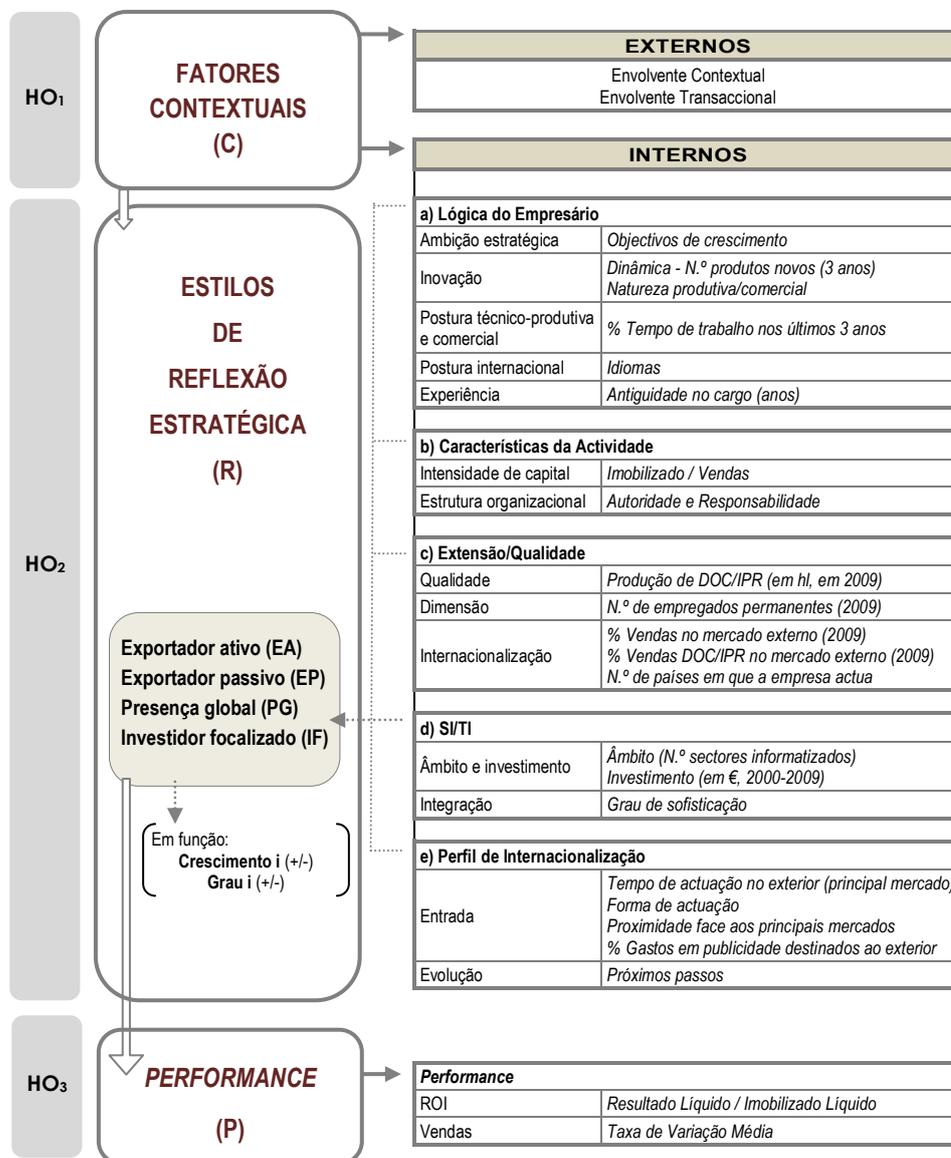
A contribuição dos 4 grupos de empresas, segundo o estilo de reflexão estratégica, é feita com base numa análise de *clusters* e numa análise discriminante, utilizando as dimensões “crescimento da internacionalização” e “grau de internacionalização” como variáveis ativas.

### 5.2.2.3. Performance (P)

No que concerne à *Performance*, foram identificadas como variáveis de medição a rendibilidade 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 5.4.

Figura 5.4 – Articulação sistémica C-R-P



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

As relações entre variáveis contingentes (C), estilo de reflexão estratégica (R) e performance (P) são testadas da seguinte forma:

Em primeiro lugar, é testada a hipótese operativa 1 (HO1), sobre a complexidade da internacionalização, aplicando-se técnicas qualitativas de análise, nomeadamente, a análise

PEST para a envolvente contextual e a análise estrutural de Porter para a envolvente transacional.

Depois, é testada a hipótese operativa 2 (HO2), sobre a relação entre variáveis contingentes internas e estilos de reflexão. Os testes são feitos através de técnicas quantitativas de análise, nomeadamente, análise de variância (ANOVA) de cada variável contingente com cada um dos quatro grupos de empresas definidos, comparados dois a dois (em função das médias estatísticas).

Estas análises permitem uma “leitura horizontal”, ou seja, permitem identificar para cada variável contingente as diferenças significativas entre grupos de empresas e uma “leitura vertical” que nos permite traçar o perfil de cada grupo de empresas (estilo de reflexão estratégica) associado às variáveis contingentes.

Por fim, testa-se a hipótese operativa 3 (HO3), sobre a relação entre os estilos de reflexão estratégica e performance. Enquanto a fase anterior permite identificar as práticas empresariais em função das características do contexto, esta última procura identificar se essas práticas têm boas performances.

### **5.3. Questionário e tratamento de dados**

#### **5.3.1. Questionário**

Com o objetivo de recolher dados que permitissem confirmar ou negar as hipóteses operacionais estabelecidas, foi desenhado um questionário devidamente estruturado (ver Apêndice B) que, posteriormente, se enviou, via correio com RSF, às empresas do Universo (1520), ou seja, a todas as empresas que desenvolvem atividade de produção/transformação/comercialização de vinho em Portugal Continental. A opção por esta forma de administração mostrou-se a mais adequada dada a dimensão da população e a sua dispersão geográfica (Aaker *et al*, 1995; Vicente *et al*, 2001), no entanto, o grande inconveniente associado a este método de recolha de dados prende-se com a reduzida taxa de respostas, que pode variar entre 5% e 30% ou 40% (Vicente *et al*, 2001).

O questionário resultou de um cuidadoso processo que envolveu revisão de literatura sobre o tema (internacionalização de empresas) e literatura académica e profissional acerca do setor vitivinícola<sup>35</sup>. No sentido de desenvolver um pré-teste à primeira versão do questionário, foi solicitada a colaboração a 8 empresas (cooperativas<sup>36</sup> e não cooperativas<sup>37</sup>) e uma especialista no setor<sup>38</sup> no sentido de avaliarem a coerência entre as questões e as opções de resposta. As alterações sugeridas basearam-se na harmonização da terminologia utilizada e a inclusão de duas questões (avaliar se a empresa adquire vinho a granel e se a empresa opera em mais que uma região vitivinícola). O pré-teste teve como objetivo a garantia da validade do questionário, que após introdução das alterações sugeridas e introdução de uma nota inicial de enquadramento e garantia de confidencialidade dos dados recolhidos, atingiu a sua versão definitiva (Apêndice B).

As alterações sugeridas ao questionário consistiram essencialmente nas seguintes:

- Substituição de alguns termos, por exemplo, utilizar o termo “mercado nacional” em vez de “mercado doméstico” e alteração da ordem de quatro questões;
- Acrescentar a questão “A empresa compra vinho a granel a terceiros (ou a não aderentes)? (Sim/Não e se Sim em que percentagem) ”;
- Acrescentar a questão: “A empresa produz/opera em mais que uma região vitivinícola? (Sim/Não e se Sim em que regiões) ”;
- Esclarecer na questão “A empresa exerce outras atividades para além das vitivinícolas” quais são as atividades vitivinícolas a que se refere: produção/ transformação/ comercialização;
- Alteração do texto referente às questões 26 e 26 (Secção: Recursos Organizacionais);
- Fazer a distinção da localização da sede e das filiais.

A versão definitiva do questionário compreende 3 secções:

- Secção I: Caracterização da empresa;
- Secção II: Processo estratégico e Internacionalização;

---

<sup>35</sup> Esta fase mostrou-se bastante importante, na medida em que permitiu o contacto com a terminologia específica do setor.

<sup>36</sup> Adega Cooperativa de Borba (Eng.º Manuel Rocha - Diretor), Adega Cooperativa de Almeirim (Sr. Fernando – Diretor Comercial).

<sup>37</sup> Alorna (Dr. Tiago Macena – *Export Manager*), Falua (Dr. Luis de Castro - Administrador), Pinhal da Torre (Sr. Joaquim Tendeiro – Diretor Administrativo e Eng.º Mário Azoia - Enólogo), Enoport (Dr.ª Sofia Tavares – *International Marketing Manager* e Eng.º José Beijós - *Quality Engineer*), Ana Sofia Pinto (Eng.ª Ana Sofia Pinto - Proprietária), Fundação Eugénio de Almeida (Dr.ª Gabriela Fialho – *Export Manager*).

<sup>38</sup> Dra. Sónia Vieira (*I&D Manager* - ViniPortugal).

- Secção III: Diagnóstico de recursos (A - Recursos humanos, B – Recursos organizacionais; C - Recursos técnico-produtivos; D - Recursos comerciais; E - Recursos informacionais e financeiros).

O questionário foi enviado pelo correio acompanhado de uma carta de apresentação e um envelope RSF de forma a facilitar a sua devolução (Apêndice B).

O destinatário do questionário foi o proprietário/gestor/diretor ou gestor de exportação e, uma vez que a opção recaiu na elaboração de um censo, foram enviados questionários a todos os elementos da população (1520 empresas<sup>39</sup>).

Num momento anterior ao envio do questionário, foi estabelecido um contacto com o Instituto da Vinha e do Vinho<sup>40</sup> e com a ViniPortugal<sup>41</sup> no sentido de obter apoio no processo de sensibilização das entidades e agentes económicos do setor à resposta, resultando em e-mail enviado, quer às CVR's pelo IVV, quer a diversas empresas de significativa dimensão pela ViniPortugal.

O trabalho de campo desenvolveu-se entre 12 de julho e 12 de dezembro de 2010. Considerou-se ser a duração mais adequada, dado que a fase de implementação do questionário coincidiu com o período de vindimas.

Responderam ao inquérito 164 empresas (21 cooperativas e 143 particulares), verificando-se uma representatividade em termos de forma jurídica e região vitivinícola (sede), como se pode constatar no Quadro 5.1., uma vez que os desvios são mínimos. Verifica-se uma sobrerrepresentatividade das cooperativas, no entanto não é considerada como forte fonte de enviesamento, dado representarem cerca de metade da produção de vinho em termos globais.

A informação tratada permitirá confirmar ou negar as hipóteses operacionais estabelecidas e será esta confirmação ou negação que fornecerá as conclusões ao trabalho empírico. Estas conclusões darão evidência para comentar a literatura e comparar os resultados obtidos com os estudos anteriores.

A distribuição da taxa de respostas segue uma distribuição aproximada da distribuição da população (Sig. = 0.1512<sup>42</sup>).

---

<sup>39</sup> Dados apurados a partir de IVV (2009) e em contactos estabelecidos com as CVR's.

<sup>40</sup> Dra. Luísa Romão.

<sup>41</sup> Dra. Sónia Vieira (I&D Manager).

<sup>42</sup> Teste de Qui-quadrado de Aderência: Estatística de teste = 12; graus de liberdade = 8.

**Quadro 5.1 – Composição do Universo e das respostas (por região e forma jurídica)**

Regiões Vitivinícolas	UNIVERSO				RESPOSTAS (11% do universo)			
	Cooperativas	Particulares	Total	%	Cooperativas	Particulares	Total	%
<b>Minho</b>	19	408	427	28	4	31	35	21
<b>Trás-os-Montes</b>	5	35	40	3	1	7	8	5
<b>Douro</b>	21	405	426	28	4	40	44	27
<b>Beiras</b>	19	192	211	14	3	10	13	8
<b>Tejo</b>	8	73	81	5	3	9	12	7
<b>Lisboa</b>	15	92	107	7	3	12	15	9
<b>Península de Setúbal</b>	2	57	59	4	0	10	10	6
<b>Alentejo</b>	6	142	148	10	3	23	26	16
<b>Algarve</b>	2	19	21	1	0	1	1	1
Total	97	1423	1520	100	21	143	164	100
%	6%	94%	100%	-	13%	87%	100%	-

Fonte: Elaboração própria, baseado em Anuário IVV (2009) e Questionários

### 5.3.2. Técnicas de tratamento de dados

#### 5.3.2.1. Análise Quantitativa

A informação recolhida a partir dos questionários foi tratada com o auxílio do *software* estatístico *SPSS*<sup>43</sup> recorrendo a análise univariada (aplicada essencialmente às variáveis de caracterização geral e diagnóstico de recursos) e a técnicas de análise multivariada, como a Análise Fatorial, a Análise de *Clusters*, a Análise Discriminante, a Análise de Variância Simples (ANOVA) e Multivariada (MANOVA). A explicação de cada uma das técnicas e respetivos testes estatísticos, é detalhada numa secção prévia ao apêndice E a I deste trabalho.

#### 5.3.2.2. Análise Qualitativa

Os dados de carácter qualitativo, recolhidos a partir de outras fontes de informação que não o questionário, implicam a aplicação do modelo de análise estrutural das cinco forças

<sup>43</sup> Codificação das variáveis no Apêndice C.

competitivas (para a envolvente transacional), bem como o método PEST (para a envolvente contextual).

A informação que serviu de base para a elaboração deste tipo de análise foi também de carácter documental (Sekaran & Bougie, 2010, p. 184), ou seja, documentos e relatórios relacionados com a problemática e que permitiram ter uma visão mais ampla do desempenho do setor, das empresas e do processo de internacionalização.

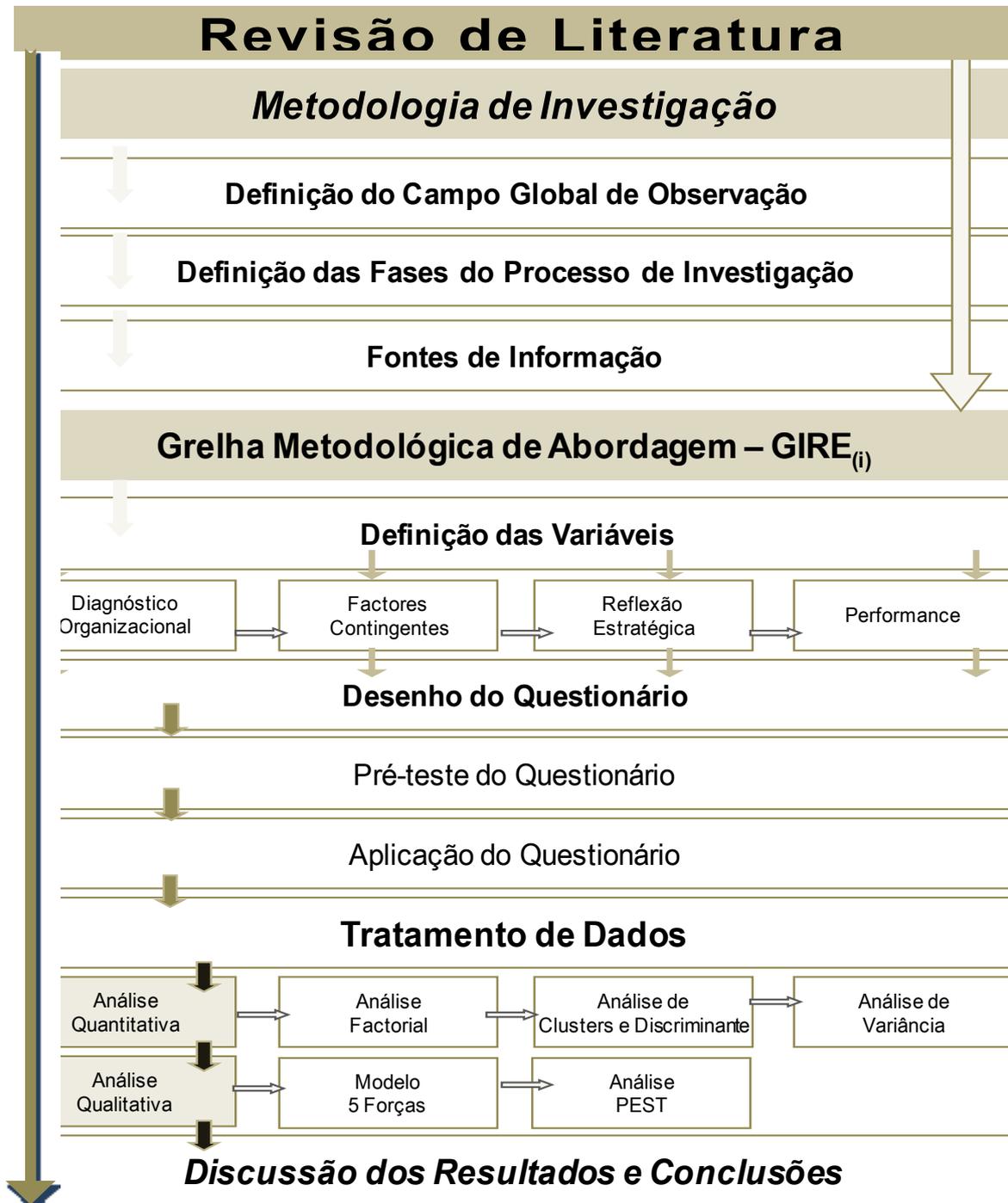
Nesta pesquisa utilizou-se também a designada observação não participante (Sekaran & Bougie, 2010, p. 211), consubstanciada em reuniões e eventos relacionados com o setor, com o objetivo de ampliar o conhecimento especializado:

- *Wine Marketing' 10 International Conference* (IPAM Porto - Business School), que decorreu no Porto em abril de 2010;
- 8.º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo (Comissão Vitivinícola da Região Alentejo), que decorreu em Évora em maio de 2010;
- *34<sup>th</sup> World Congress Of Vine And Wine (OIV)*, que decorreu no Porto em junho de 2011;
- Enometrics XIX (European Association of Wine Economists - EAWE), que decorreu em Viseu em maio de 2012;
- *6<sup>th</sup> Annual Conference of the American Association of Wine Economists (AAWE)*, que decorreu em Princeton (USA) em junho de 2012;
- *35<sup>th</sup> World Congress Of Vine And Wine (OIV)*, que decorreu em Izmir (Turquia) em junho de 2012;
- *International Conference on Innovation & Trends in Wine Management (ITWM)*, que decorreu em Dijon (França), Burgundy School of Business, em junho de 2012.

## 5.4. Síntese

A Figura 5.5 apresenta uma síntese do desenho da pesquisa e das respectivas atividades em cada etapa:

Figura 5.5 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaboração própria



**6. CARACTERIZAÇÃO  
DAS EMPRESAS E  
DIAGNÓSTICO DE  
RECURSOS**

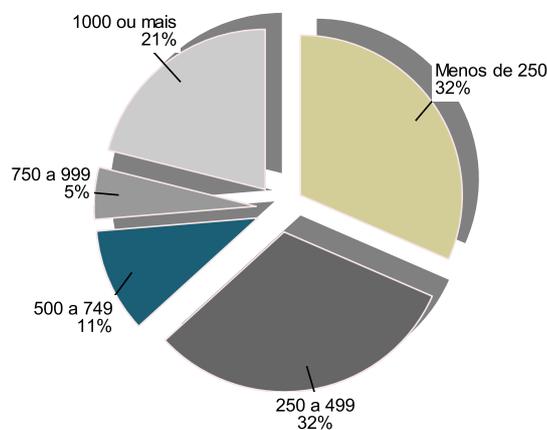
Com base no tratamento de alguns dados do questionário, são caracterizadas, neste capítulo, as empresas em termos gerais (6.1) e ao nível dos recursos humanos, organizacionais e de informação (6.2.1), técnico-produtivos (6.2.2) e comerciais (6.2.3). No final do capítulo é apresentada uma breve síntese (6.3).

## 6.1. Características gerais

De uma forma geral as empresas foram caracterizadas consoante a sua forma jurídica, idade, dimensão (número de trabalhadores), região vitivinícola a que pertence a sua sede e diversificação de atividades em termos sectoriais e territoriais.

Quanto à forma jurídica, das 164 empresas inquiridas, 87% são particulares e 13% são cooperativas (ver Apêndice D - Figura D.1). A Figura 6.1 ilustra, para as cooperativas, a sua dimensão em termos de número de cooperantes.

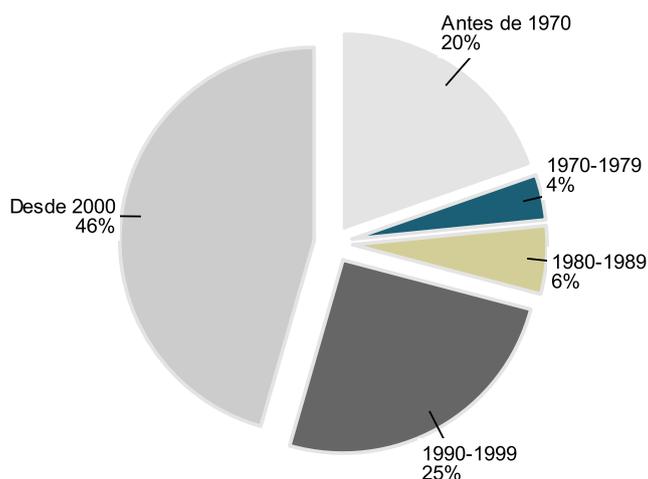
**Figura 6.1 – N.º de cooperantes**



Fonte: Questionários

No que diz respeito à idade, 46% das empresas têm atividade no setor desde 2000, e apenas 29% têm mais de 20 anos de atividade (ver Figura 6.2).

**Figura 6.2 – Início de atividade das empresas**

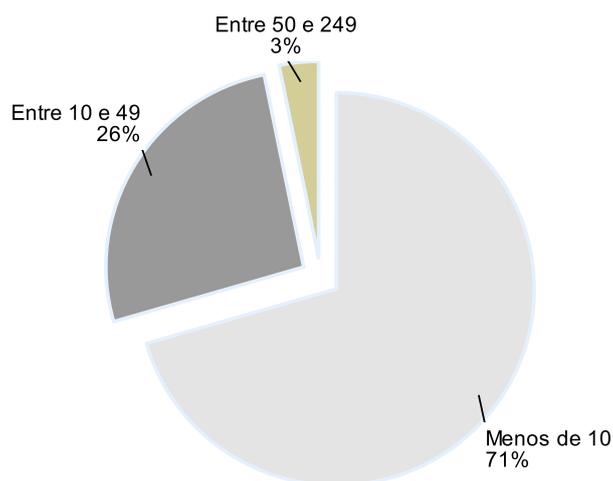


Fonte: Questionários

Dedicam-se a outras atividades que não a de produção, transformação e comercialização de vinho cerca de 37% das empresas (ver apêndice D – Figura D.2). De entre estas, as mais referidas foram Enoturismo/Eventos, Pecuária, Olivicultura e outras atividades agrícolas (ver apêndice D – Figura D.3). Apenas em 29% o volume de negócios associado a outras atividades supera 50% do volume de negócios (ver apêndice D – Figura D.4).

Predominam as microempresas<sup>44</sup>, pois 71% tem menos de 10 trabalhadores, 26% são pequenas empresas e só 3% correspondem a empresas de média dimensão (ver Figura 6.3).

**Figura 6.3 – Dimensão das empresas (n.º de trabalhadores permanentes em 2009)**

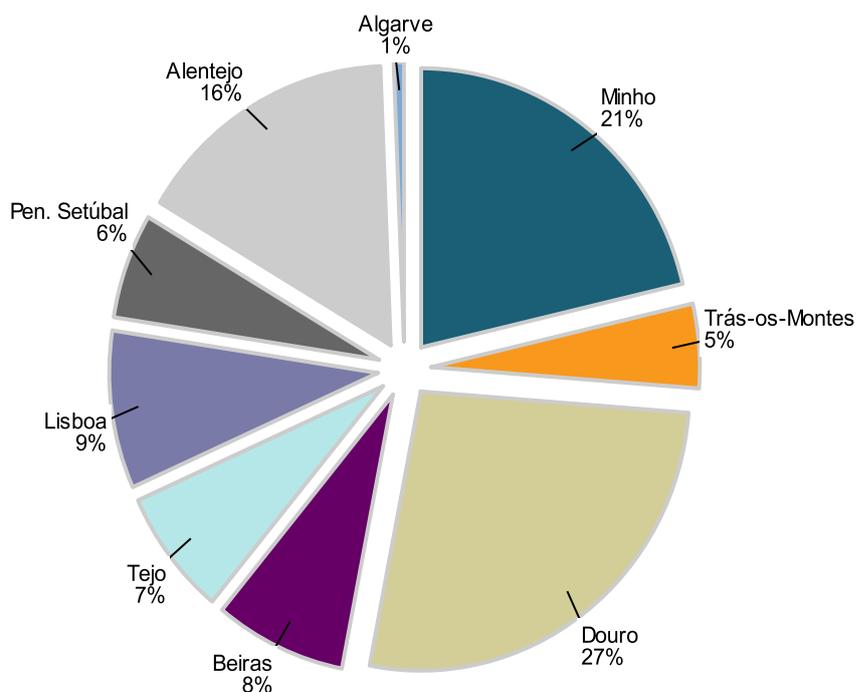


Fonte: Questionários

<sup>44</sup> Cf. Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, art.º 100 e Recomendação da Comissão, de 6 de maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas publicada no JO L n.º 124, de 20 de maio de 2003.

A distribuição das empresas analisadas demonstra uma representação muito próxima da distribuição populacional, sendo o Douro (27%), o Minho (21%) e o Alentejo (16%) as regiões mais representadas (ver Figura 6.4).

**Figura 6.4 – Região vitivinícola (sede)**



Fonte: Questionários

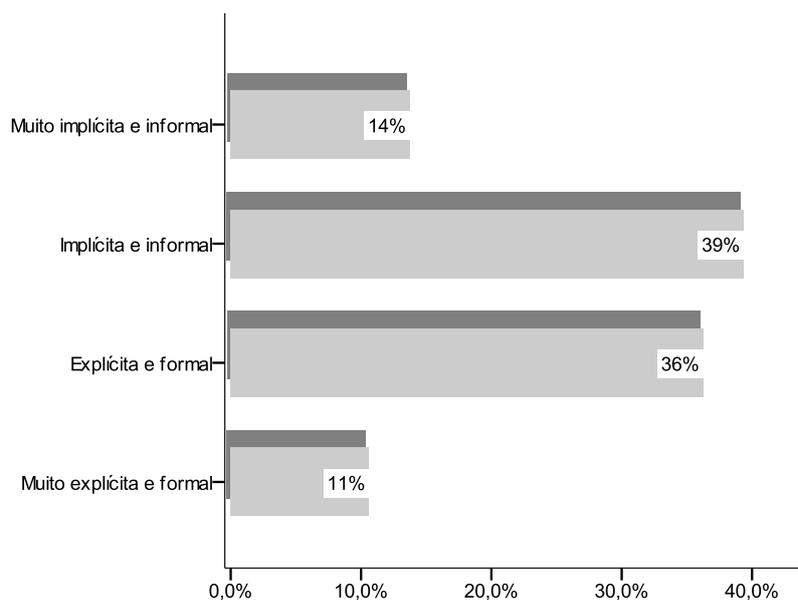
Ascende a 7% a percentagem de empresas que revelaram ter filiais em mais que uma região vitivinícola (ver apêndice D, Figura D.5), sendo também o Alentejo, o Minho e o Douro referidas com maior frequência (ver apêndice D, Figura D.6).

## **6.2. Diagnóstico de recursos**

### **6.2.1. Recursos humanos, organizacionais e de informação**

A estrutura organizacional revelou-se como implícita (ou muito implícita) e informal na maioria das empresas (53%). No entanto, é dada preferência às posições intermédias neste tipo de característica (ver Figura 6.5).

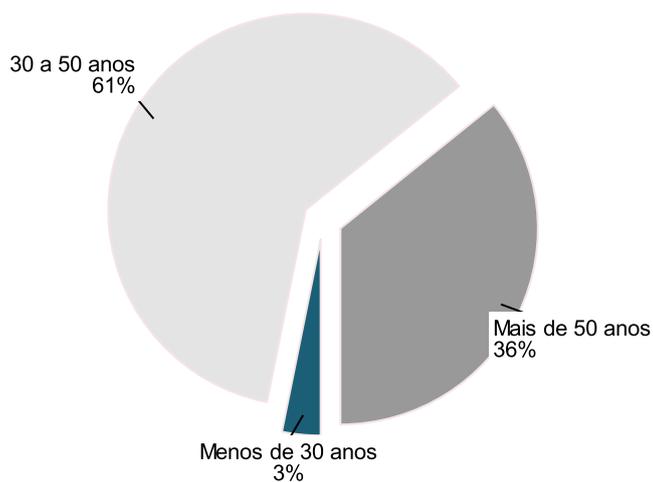
**Figura 6.5 – Natureza da estrutura organizacional**



Fonte: Questionários

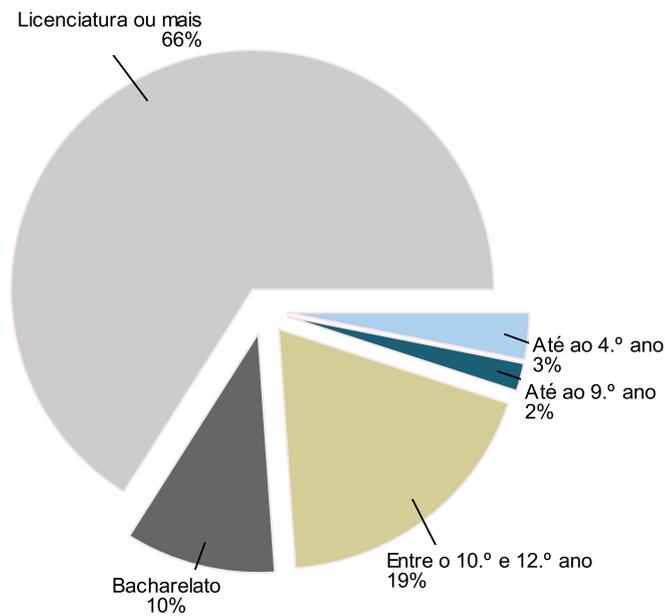
Os gestores de topo apresentam, na sua grande maioria (61%), idades compreendidas entre 30 e 50 anos (ver Figura 6.6) e um nível de habilitações literárias de nível superior (76%) (ver Figura 6.7), sendo que 83% são do sexo masculino (ver apêndice D, Figura D.7).

**Figura 6.6 – Faixa etária do dirigente de topo**



Fonte: Questionários

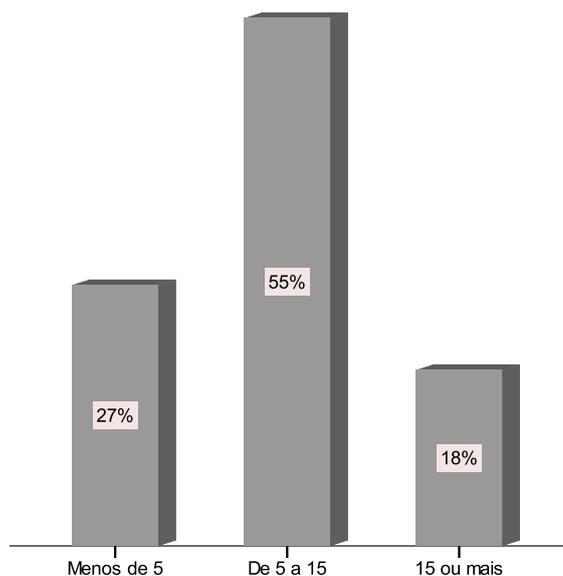
**Figura 6.7 – Habilitações literárias do dirigente de topo**



Fonte: Questionários

As áreas de formação dos dirigentes são bastante díspares, no entanto prevalecem as áreas de Gestão/Economia (24%), Engenharia Agrária/Agrícola (24%) e Enologia (13%) (ver apêndice D, Figura D.8). A experiência profissional do dirigente é elevada (ver Figura 6.8), com apenas 27% dos respondentes a revelarem experiência inferior a 5 anos no cargo, apresentando uma média correspondente a 9,4 anos (ver apêndice D, Figura D.9).

**Figura 6.8 – Experiência profissional do dirigente de topo (em anos)**



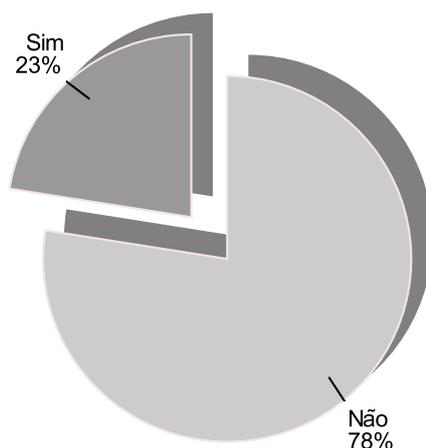
Fonte: Questionários

A nacionalidade dos gestores de topo é, na sua quase totalidade, Portuguesa (97%), embora haja respondentes de nacionalidade suíça, americana, francesa, holandesa e inglesa (ver apêndice D, Figura D.10).

Quando questionados sobre os idiomas que dominam para levar a cabo as relações comerciais das empresas, apenas 4% revelaram dominar apenas o Português. Cerca de 18% dominam um segundo idioma, que na maior parte dos casos é o espanhol ou inglês e 70% referiu dominar mas 2 a 3 idiomas, referindo também o francês e, em alguns casos o italiano e o alemão (ver apêndice D, Figura D.11).

Verificou-se também que 23% dos dirigentes de topo possuem algum tipo de formação (académica ou profissional) no estrangeiro (ver Figura 6.9), com uma duração média de 3 anos.

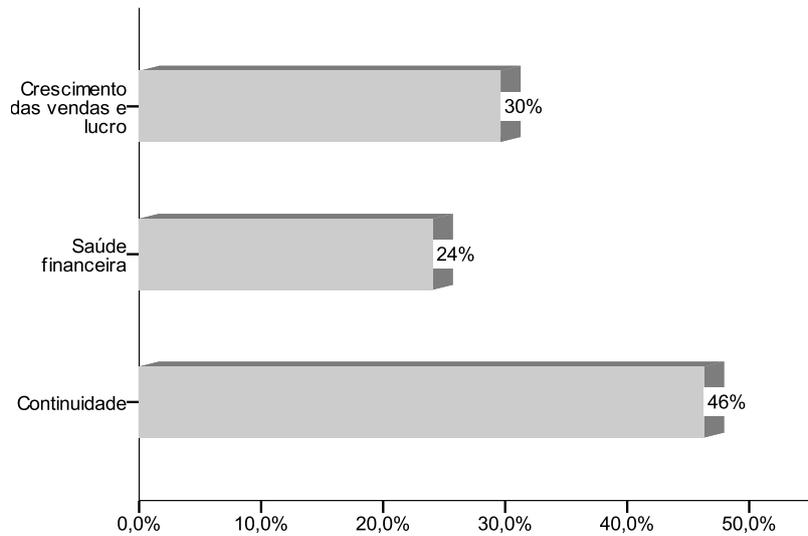
**Figura 6.9 – Formação no estrangeiro (académica ou profissional)**



Fonte: Questionários

É considerado como objetivo prioritário para grande parte dos gestores (46%) a “continuidade da empresa”, seguindo-se o “crescimento das vendas e lucro” (30%) e a “saúde financeira” (24%) (ver Figura 6.10).

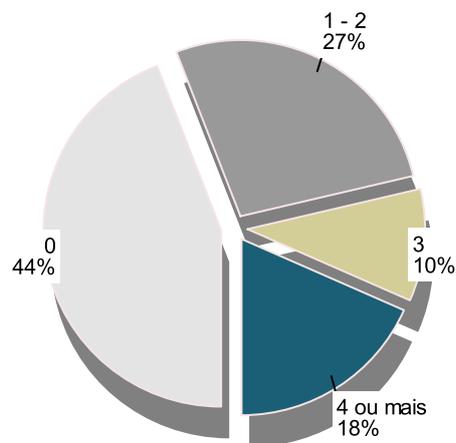
**Figura 6.10 – Objetivo (prioridade)**



Fonte: Questionários

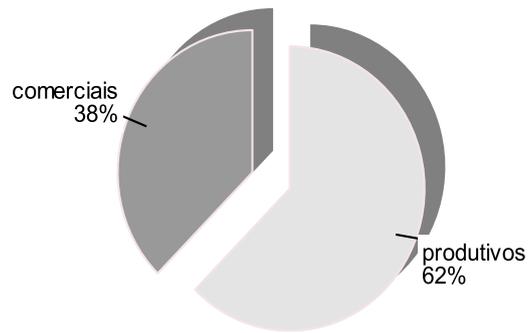
A dinâmica inovadora nas empresas inquiridas revelou-se diminuta, pois 44% das empresas revelaram não ter introduzido qualquer produto novo nos últimos 3 anos e cerca de 27% revelaram ter lançado apenas 1 ou 2 produtos novos (ver Figura 6.11). A inovação prende-se essencialmente com aspetos produtivos (62% das empresas) e com aspetos comerciais (38% das empresas) - Figura 6.12.

**Figura 6.11 – N.º produtos novos (últimos 3 anos)**



Fonte: Questionários

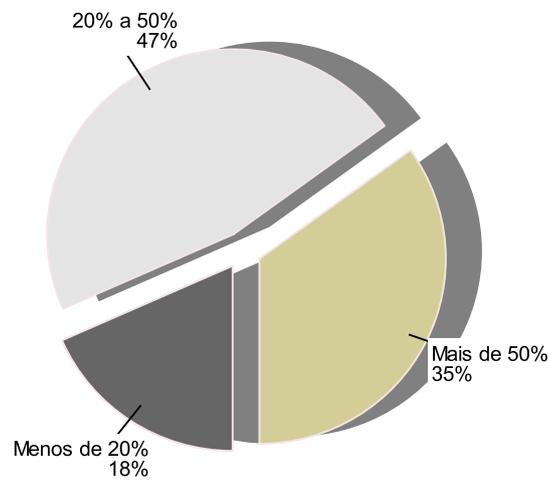
**Figura 6.12 – Natureza da inovação no produto**



Fonte: Questionários

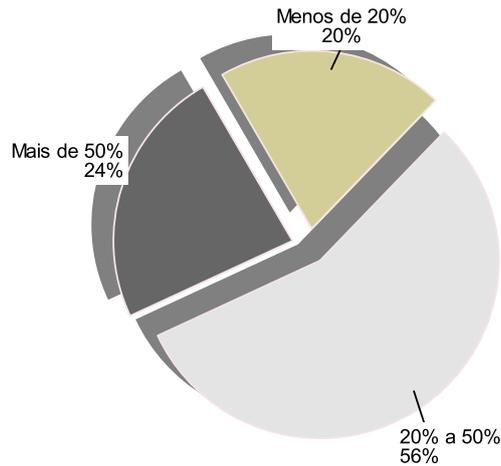
Cerca de um terço dos dirigentes (35%) dedica a maioria do seu tempo (mais de 50% do seu tempo de trabalho) a assuntos técnico-produtivos, enquanto só cerca de um quarto 24% o dedicam a assuntos comerciais (ver Figura 6.13 e Figura 6.14).

**Figura 6.13 – Tempo dedicado a assuntos de carácter técnico-produtivo (últimos 3 anos)**



Fonte: Questionários

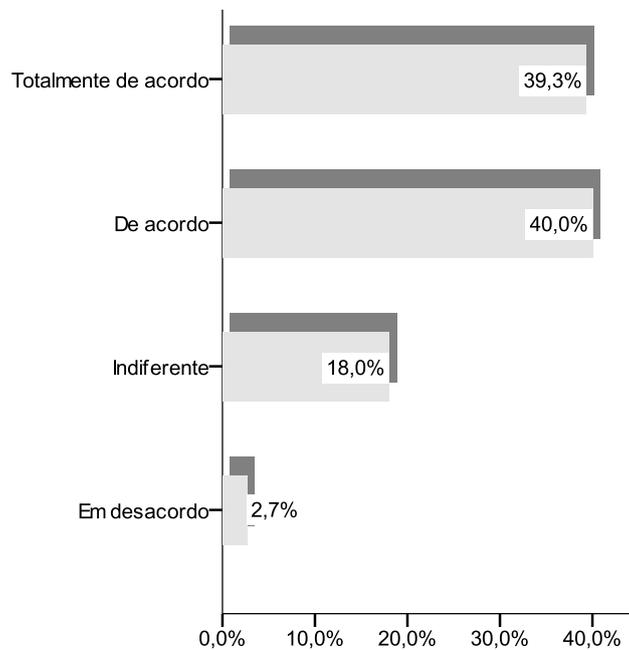
**Figura 6.14 – Tempo dedicado a assuntos de caráter comercial (últimos 3 anos)**



Fonte: Questionários

As aplicações mais relevantes em termos de SI/TI são essencialmente compostas por instrumentos de natureza contabilístico-financeira (79% dos gestores assim o revelara) (ver Figura 6.15). Os modelos de apoio à decisão, bases de dados acerca da concorrência, *BSC* e *EDI* são ferramentas quase inexistentes nas empresas inquiridas, pois apenas 3% admitiram recorrer a esse tipo de soluções.

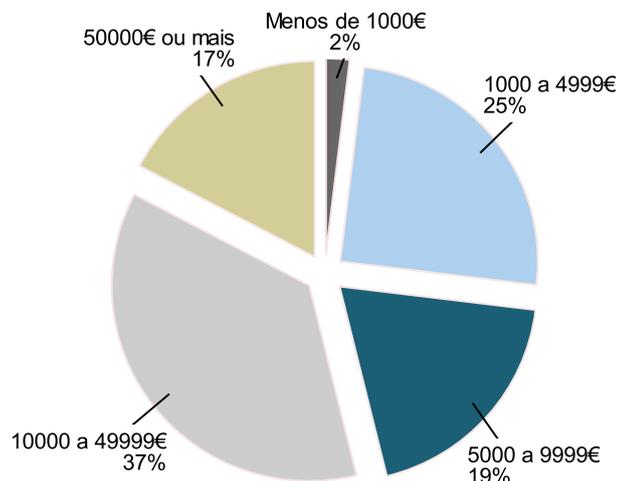
**Figura 6.15 – Os SI/TI limitam-se a instrumentos de natureza contabilístico-financeira**



Fonte: Questionários

Quase metade das empresas (46%) das empresas investiu menos de 10000€, de 2000 a 2009 em SI/TI, um pouco mais de um terço delas (37%) investiu entre 10000 e 50000€. Só cerca de 17% investiu acima desse montante (ver Figura 6.16).

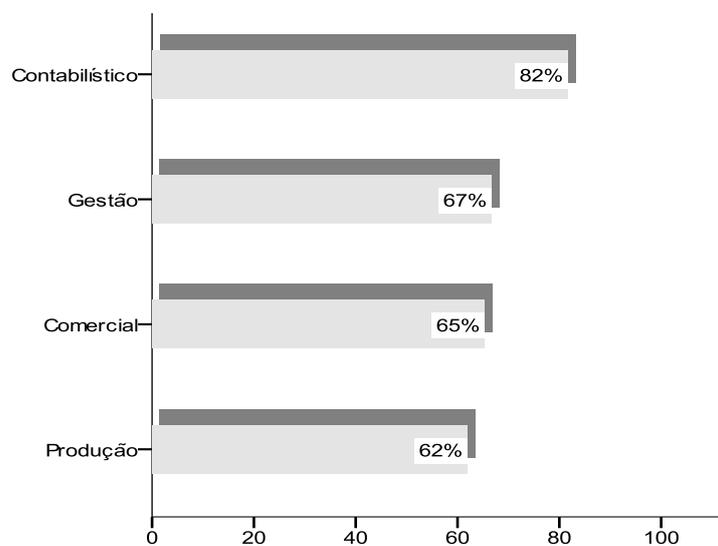
**Figura 6.16 – Investimento em SI/TI no período 2000-2009 (em €)**



Fonte: Questionários

A informatização estende-se à maioria das áreas, no entanto, o setor contabilístico foi o mais indicado pelos dirigentes inquiridos (82%). No entanto, também foram referidas as áreas de Gestão (67%), Comercial (65%) e Produção (62%) - ver Figura 6.17.

**Figura 6.17 – Âmbito da informatização (setores)**



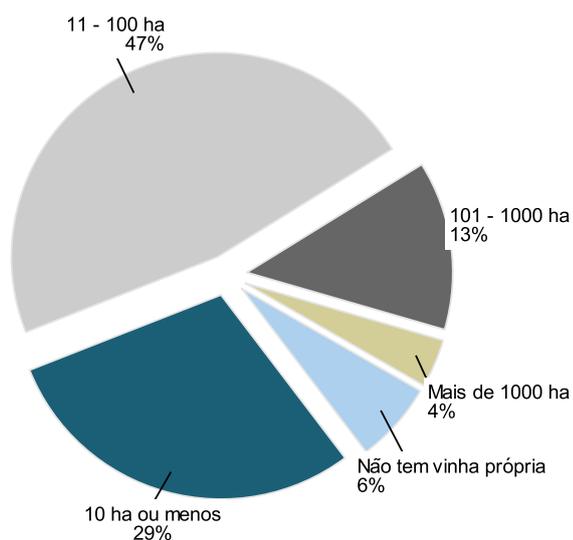
Fonte: Questionários

## 6.2.2. Recursos técnico-produtivos

No que se refere ao contexto técnico-produtivo das empresas inquiridas salientam-se duas categorias de análise: a vitícola e a vinícola.

No campo vitícola, pode constatar-se que existe um forte peso de explorações com reduzidas dimensões, uma vez que cerca de 29% dos inquiridos revela ser possuidor de uma superfície de vinha de 10 ha ou menos (ver Figura 6.18). No entanto, a categoria mais frequente (cerca de 47% das empresas) situa-se entre 11 e 100 ha. De referir que as empresas com maior superfície são, quase na totalidade, empresas cooperativas, agregando a vinha pertencente aos seus cooperantes.

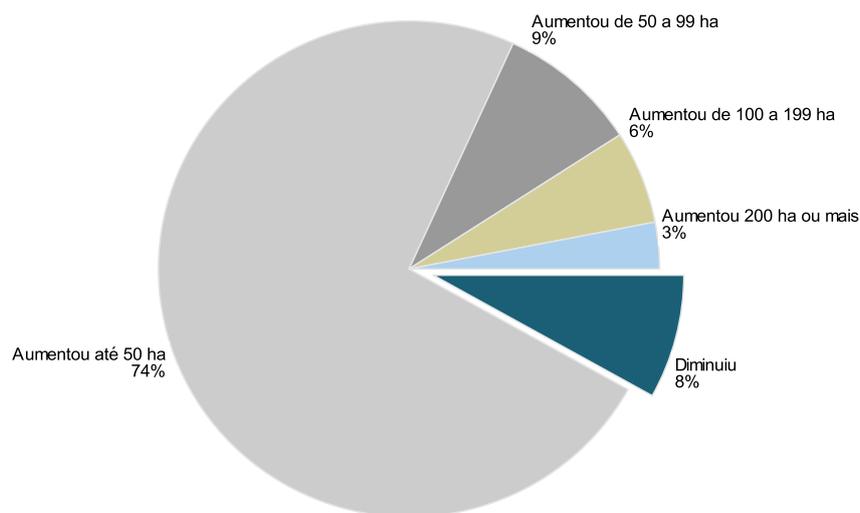
**Figura 6.18 – Superfície de vinha própria (em hectares - ha)**



Fonte: Questionários

As vinhas foram alvo de reestruturação recente, pois apenas em cerca de um terço (34%) das empresas questionadas não foi efetuada qualquer alteração na superfície de vinha ao longo do período 2000-2009. Considerando apenas os casos em que houve alterações (66%), estas foram de acréscimo de área plantada em 92%, sendo que 74% aumentaram até 50 ha e 18% 50 ha ou mais (ver Figura 6.19). As empresas que referiram uma diminuição (8%) foram as cooperativas.

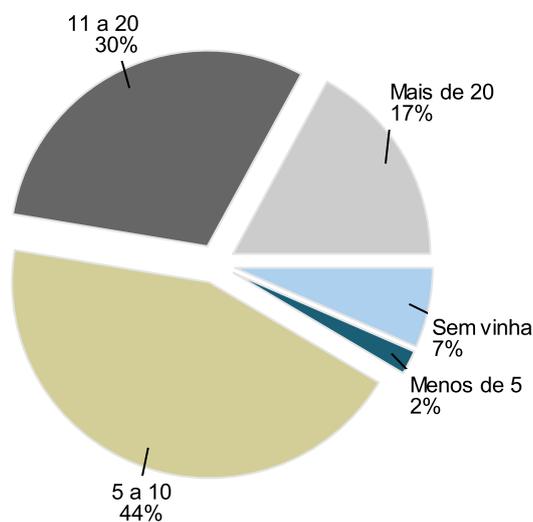
**Figura 6.19 – Alterações na superfície de vinha entre 2000-2009, em hectares (ha)**



Fonte: Questionários

Em grande parte das empresas a vinha é nova (44% tem, em média, entre 5 e 10 anos). Apenas 17% das unidades produtivas possui vinha com mais de 20 anos (ver Figura 6.20).

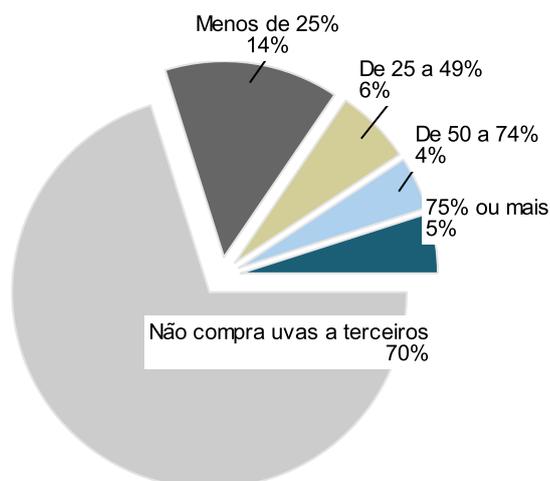
**Figura 6.20 – Idade média da vinha (em anos)**



Fonte: Questionários

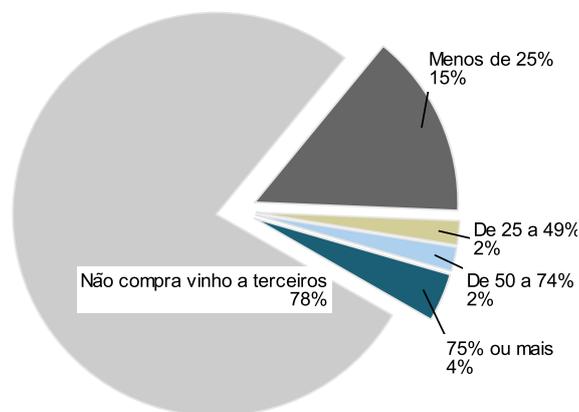
A maior parte das empresas não adquire uvas (70%) ou vinho a granel (78%), a terceiros (ou não aderentes) (ver Figura 6.21 e Figura 6.22). Nos casos em que recorrem a terceiros, fazem-no em pequenas quantidades, pois apenas 5% estão acima de dois terços da produção total (4% no caso de vinho a granel).

**Figura 6.21 – Uvas compradas a terceiros (%)**



Fonte: Questionários

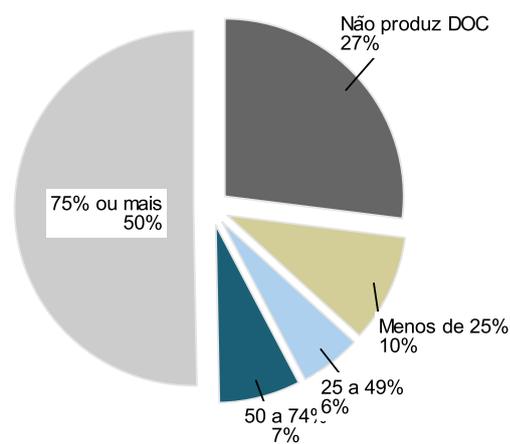
**Figura 6.22 – Vinho a granel comprado a terceiros (%)**



Fonte: Questionários

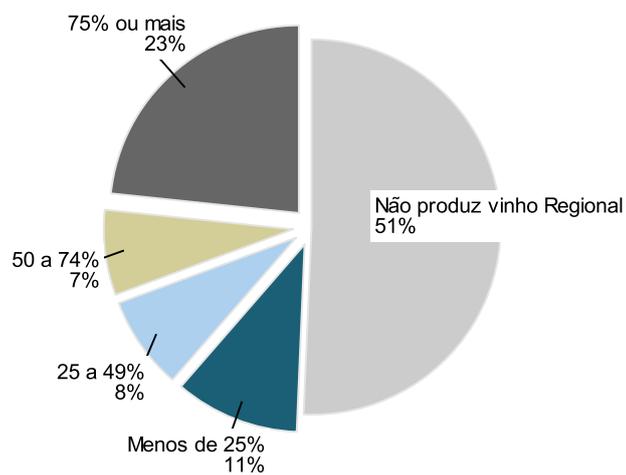
No campo vinícola, importa salientar que a produção de vinho DOC é bastante significativa, corresponde a  $\frac{3}{4}$  ou mais da produção total em 50% das empresas (ver Figura 6.23). Por outro lado, 51% das empresas não produzem vinho regional (ver Figura 6.24) e 74% não produzem vinho de mesa (ver Figura 6.25). No entanto, o vinho regional, em cerca de 23% das empresas representa mais de dois terços da produção.

**Figura 6.23 – % de vinho tipo DOC/IPR produzido em 2009**



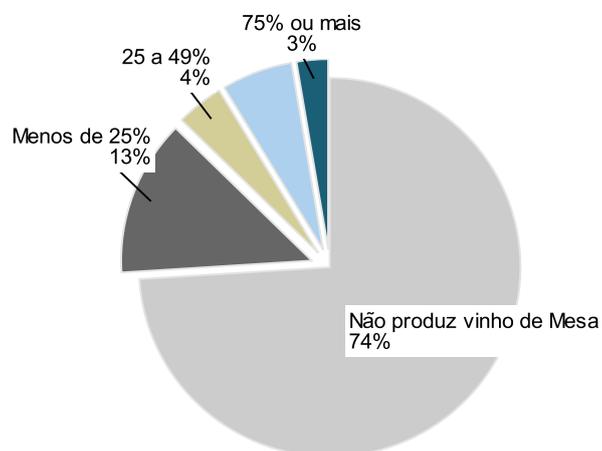
Fonte: Questionários

**Figura 6.24 – % de vinho tipo Regional produzido em 2009**



Fonte: Questionários

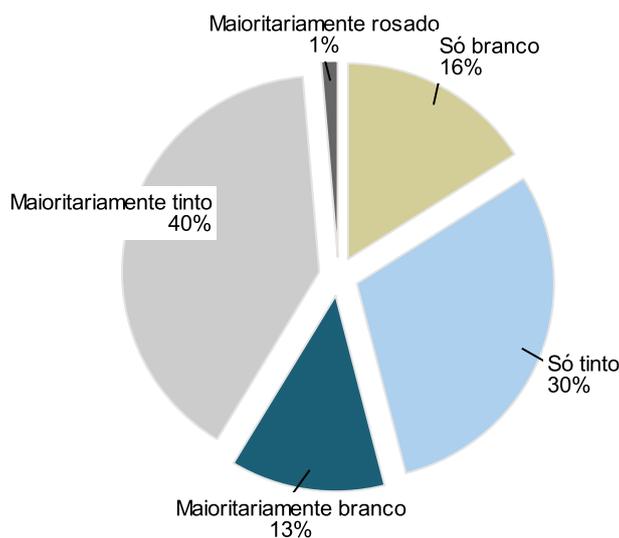
**Figura 6.25 – % de vinho tipo Mesa produzido em 2009**



Fonte: Questionários

No que se refere à cor do vinho produzido, para 70% das empresas a aposta é nos vinhos tintos, seja em exclusivo (30%), seja de forma maioritária (40%) – ver Figura 6.26. Os vinhos brancos estão menos representados em apenas 29% das empresas e os vinhos rosados são marginais (1%).

**Figura 6.26 – Vinho produzido em 2009, por cor (%)**

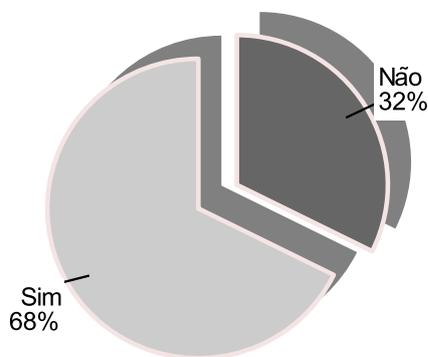


Fonte: Questionários

### 6.2.3. Recursos comerciais

De entre as empresas da amostra, cerca de um terço (32%) ainda não atua no mercado externo (ver Figura 6.27).

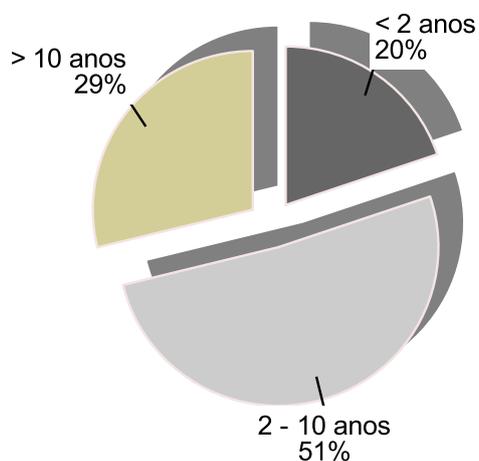
**Figura 6.27 – Empresas que atuam no mercado externo (%)**



Fonte: Questionários

Das empresas que atuam no mercado externo, cerca de 20% desenvolvem essa atividade há menos de 2 anos e mais de metade (51%) entre 2 e 10 anos (ver Figura 6.27).

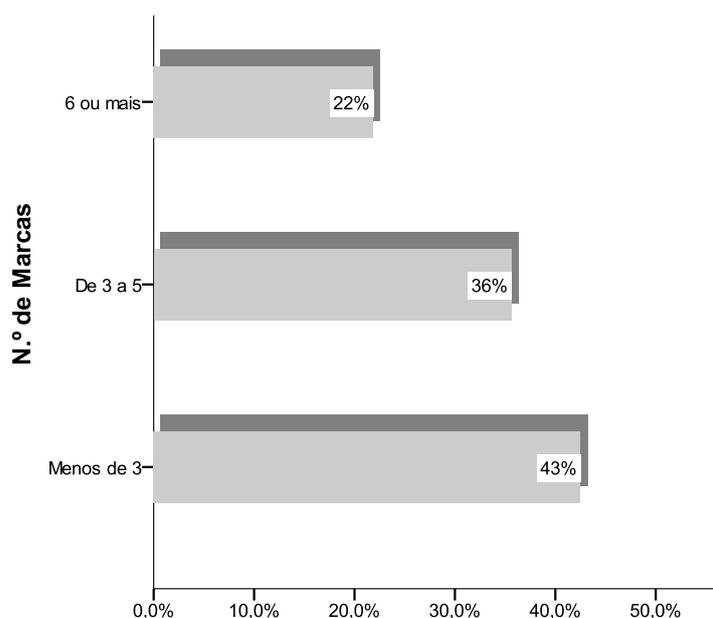
**Figura 6.28 – Tempo de atuação no mercado externo, em anos (%)**



Fonte: Questionários

A esmagadora maioria das empresas (79%) baseiam a comercialização dos seus vinhos, de uma forma geral, em menos de 6 marcas (ver Figura 6.29).

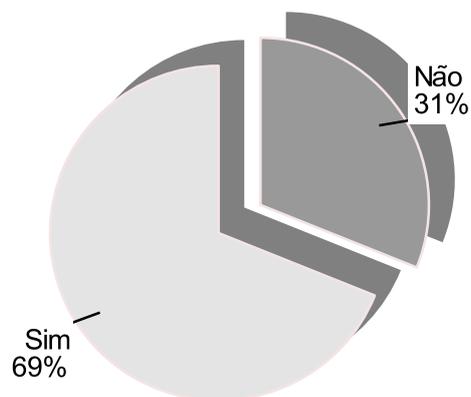
**Figura 6.29 – Marcas de vinho comercializadas, em 2009**



Fonte: Questionários

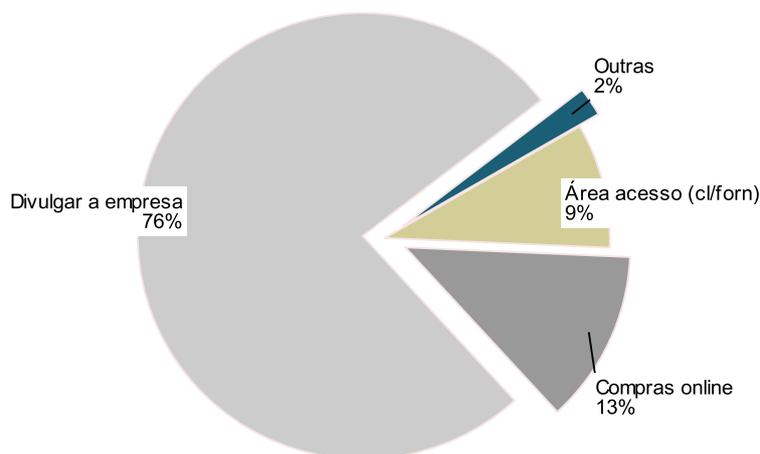
Já dispõem de página *web* 69% das empresas (ver Figura 6.30), no entanto, apenas 13% utiliza este recurso para vendas *on-line* (ver Figura 6.31), resumindo-se a sua função, na maior parte dos casos (76%), à divulgação da empresa.

**Figura 6.30 – Presença via *web page*?**



Fonte: Questionários

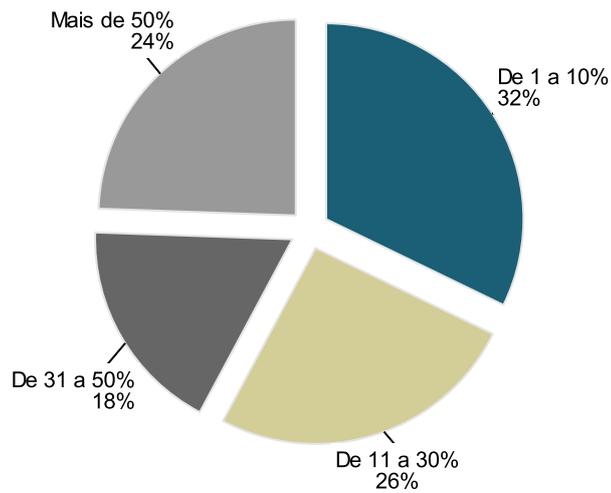
**Figura 6.31 – Funcionalidades da *web page***



Fonte: Questionários

Considerando apenas as empresas exportadoras, há que salientar que o volume de vendas no mercado externo corresponde a valores relativamente baixos, com cerca de 32% das empresas a exportar apenas até 10% da sua produção (ver Figura 6.32) e com apenas 24% das empresas a exportar mais de metade da sua produção.

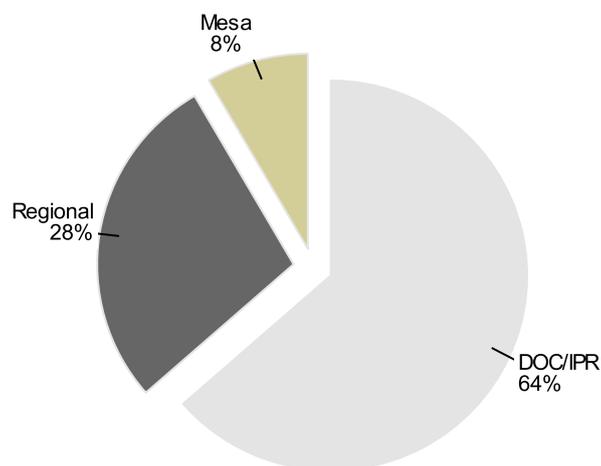
**Figura 6.32 – Vendas no mercado externo (%)**



Fonte: Questionários

Considerando a qualidade das exportações, estas são compostas de forma maioritária pelo vinho DOC/IPR (64%), seguindo-se o vinho Regional (28%) e, por último, o vinho de Mesa (8%) - ver Figura 6.33.

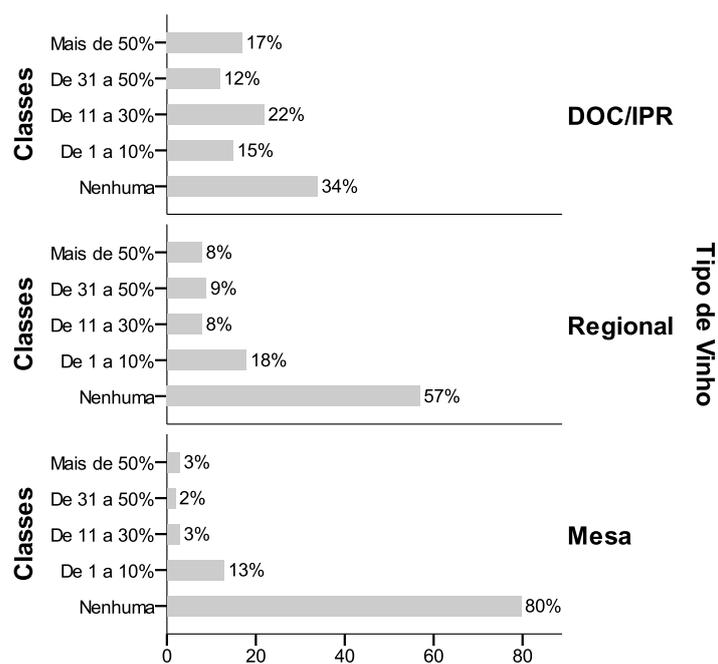
**Figura 6.33 – Tipologia das exportações (qualidade)**



Fonte: Questionários

Como se pode constatar na figura seguinte, as empresas que exportam vinho Regional e vinho de Mesa, fazem-no em reduzidas quantidades.

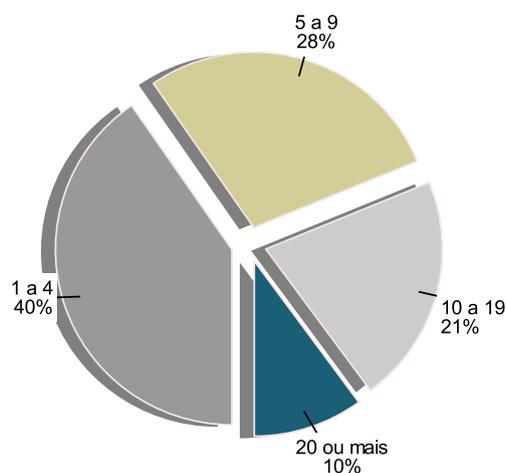
**Figura 6.34 – Composição das exportações (% vendida no mercado externo, por tipo de vinho)**



Fonte: Questionários

Ainda tendo em conta as empresas internacionalizadas, 40% atua em menos de 5 países (ver Figura 6.35). Há um pequeno grupo de empresas (10%) que exporta para 20 ou mais países.

**Figura 6.35 – N.º de países para os quais exporta**

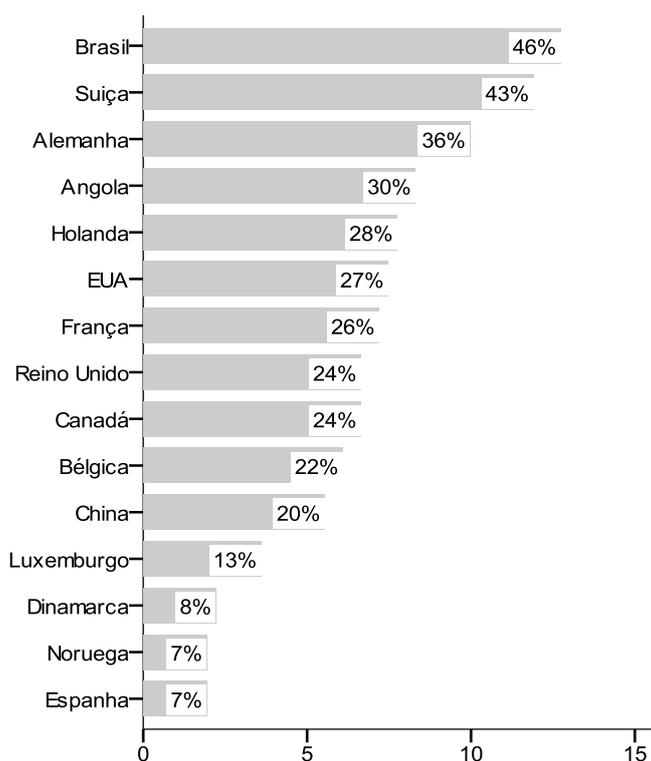


Fonte: Questionários

Os principais mercados externos<sup>45</sup> são o Brasil (referido por 46% dos gestores), Suíça (43%) e Alemanha (36%) – ver Figura 6.36.

<sup>45</sup> No total, foram referidos 33 destinos diferentes (ver Apêndice D, Figura D.12).

**Figura 6.36 – Principais mercados de exportação (% de empresas)**

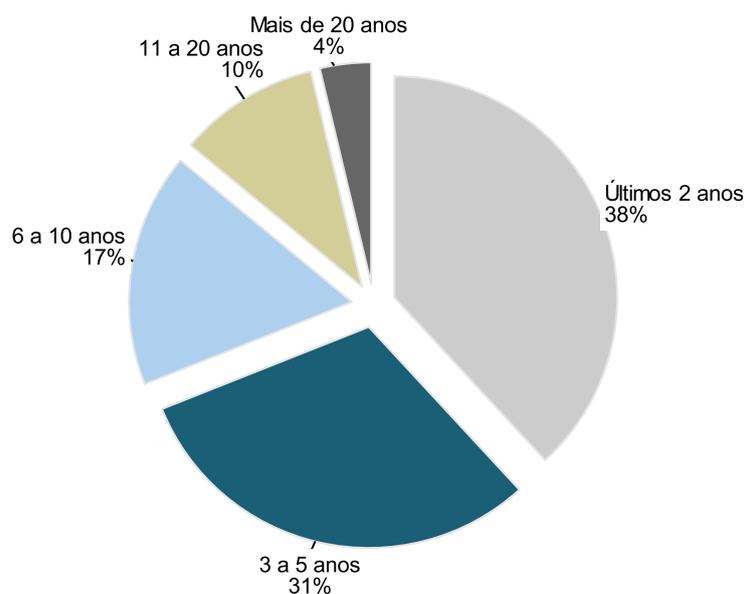


Fonte: Questionários

Os três países mais referidos são essencialmente mercados de exportação de vinho DOC (ver apêndice D, Figura D.13). No que se refere ao vinho regional, acresce o peso dos EUA, Canadá e Angola (ver apêndice D, Figura D.14). Quando o principal vinho de exportação é o vinho de mesa, surge Angola, Luxemburgo e China como protagonistas (ver apêndice D, Figura D.15).

Destaca-se a Alemanha como principal destino de exportação para as empresas com mais anos de experiência (mais de 20 anos no mercado principal) (ver apêndice D – Figura D.16). O mercado preferencial mais recente passa pelo Brasil, Suíça, Holanda e China. Mostra-se igualmente interessante notar que a entrada no principal mercado de exportação se verificou nos últimos 2 anos para cerca de 38% das empresas exportadoras e entre 3 a 5 anos para cerca de 31% das empresas. Apenas 4% das empresas mantêm o mercado principal há mais de 20 anos (ver Figura 6.37).

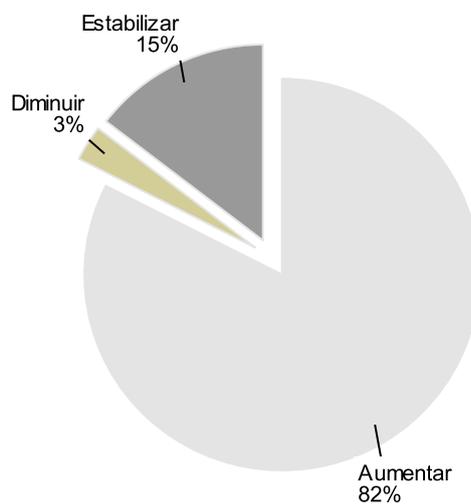
**Figura 6.37 – Experiência de exportação no principal mercado externo (anos)**



Fonte: Questionários

A maior parte dos gestores revela-se otimista quanto à evolução da venda dos seus produtos no exterior, prevendo que nos próximos anos as vendas nos mercados externos venham a aumentar (ver Figura 6.38).

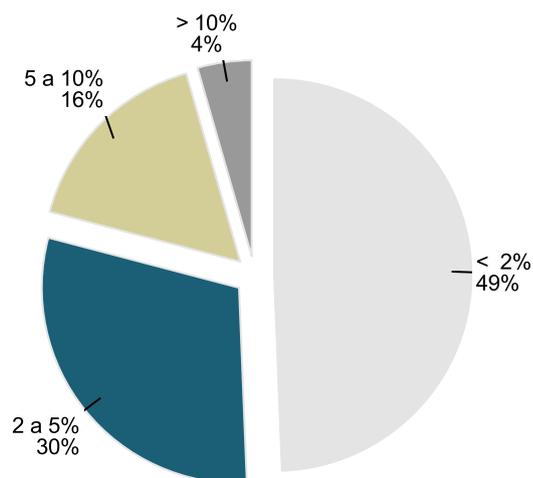
**Figura 6.38 – Perspetivas de evolução das vendas no mercado externo**



Fonte: Questionários

No que respeita à publicidade e promoção, os valores investidos são relativamente baixos para cerca de metade das empresas: menos que 2% do volume de vendas (ver Figura 6.39).

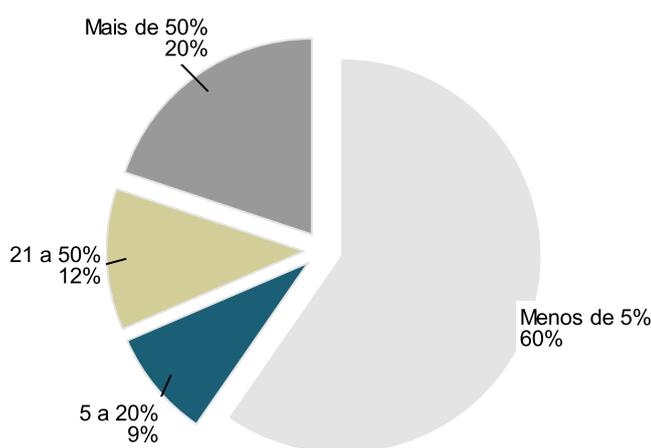
**Figura 6.39 – Volume de negócios investido em publicidade e promoção (%)**



Fonte: Questionários

Destes valores, já em si diminutos, cerca de 60% dos gestores admite que menos de 5% é afetado pela maioria das empresas (60%) a campanhas de publicidade e promoção no exterior. Apenas cerca de 20% delas canaliza mais de metade desse montante aos mercados externos (ver Figura 6.40).

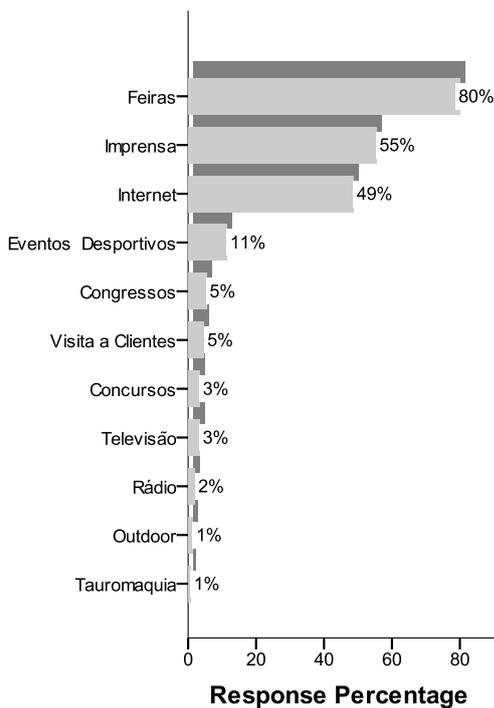
**Figura 6.40 – Investimento em publicidade e promoção, no mercado externo (% do investimento global)**



Fonte: Questionários

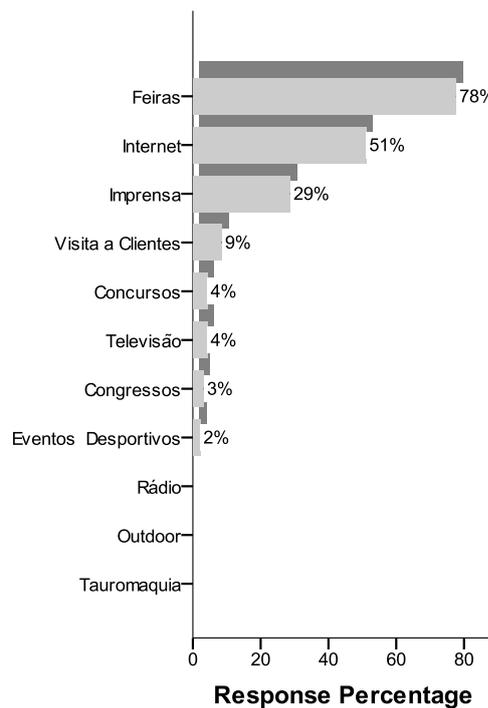
Os canais de divulgação privilegiados, quer no mercado interno quer no externo são, essencialmente, as feiras, a imprensa e a internet (Figura 6.41 e Figura 6.42).

**Figura 6.41 – Canais de divulgação mais utilizados, no mercado interno**



Fonte: Questionários

**Figura 6.42 – Canais de divulgação mais utilizados, no mercado externo**



Fonte: Questionários

### 6.3. Síntese

O Quadro 6.1 sintetiza o perfil das empresas estudadas, em termos de características genéricas e de recursos, evidenciando pontos fortes e pontos fracos:

**Quadro 6.1 – Caracterização das empresas**

<b>CARACTERÍSTICAS GERAIS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma jurídica: empresas particulares (87%) e cooperativas (13%).</li> <li>• Empresas relativamente jovens (46% desde 2000).</li> <li>• Cerca de 37% dedicam-se a outras atividades (enoturismo, olival, pecuária, ...)</li> <li>• Predominam as microempresas (71%).</li> <li>• Douro, Minho e Alentejo as regiões mais representadas (64% no conjunto).</li> </ul>	
<b>RECURSOS</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>Recursos humanos, organizacionais e de informação</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os gestores de topo apresentam nível de habilitações literárias de nível superior e com elevada experiência profissional no cargo (média de 10 anos), dominando vários idiomas (2 a 3 idiomas em cerca de 70% dos dirigentes).</li> <li>• As áreas de formação dos dirigentes passam essencialmente por Gestão/Economia, Engenharia Agrária/Agrícola e Enologia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura organizacional essencialmente implícita (ou muito implícita) e informal.</li> <li>• Reduzida experiência/formação no estrangeiro.</li> <li>• O tempo do dirigente é maioritariamente dedicado a assuntos técnico-produtivos.</li> <li>• As aplicações mais relevantes em termos de SI/TI são essencialmente compostas por instrumentos de natureza contabilístico-financeira.</li> </ul>
<b>Recursos técnico-produtivos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande quantidade de vinha plantada recentemente.</li> <li>• Produção de vinho DOC bastante significativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predominância de explorações de reduzida dimensão.</li> </ul>
<b>Recursos comerciais</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande parte da produção é de vinho DOC.</li> <li>• Exportação essencialmente de vinho DOC.</li> <li>• Grande diversidade de marcas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web apenas como forma de divulgação da empresa.</li> <li>• A parcela de produção exportada é pouco expressiva.</li> <li>• Grande diversidade de países de destino e muitos deles ainda pouco explorados.</li> <li>• Fraco investimento em publicidade e promoção, principalmente no mercado externo.</li> <li>• A dinâmica inovadora nas empresas inquiridas revelou-se diminuta.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.



## **7. ABORDAGEM SISTÊMICA C-R-P (Contexto-Reflexão-Performance)**

Neste capítulo explora-se, de forma sistémica (abordagem C-R-P) a vertente estratégica das empresas. Será analisado o contexto do setor em termos mundiais (7.1), será elaborado um breve enquadramento genérico das variáveis macro de referência das empresas (7.2) e explorado o contexto nacional (7.3), elementos que permitirão elaborar um diagnóstico do seu contexto de ação, recorrendo aos modelos PEST e Modelo das 5 Forças.

Nas secções seguintes identificam-se os tipos de reflexão estratégica adotados, o seu perfil em termos de variáveis contextuais (7.4) e as performances económicas subjacentes (7.5). O capítulo termina com alguns comentários finais e teste das hipóteses do estudo (7.6).

## **7.1. O contexto vitivinícola mundial; dinâmicas globais (C)**

### **7.1.1. Enquadramento histórico**

Na história da vitivinicultura mundial, segundo Coelho & Rastoin (2004), podem-se identificar quatro grandes fases:

(1) Numa fase inicial, o vinho era considerado um produto tipicamente mediterrâneo, em que as trocas comerciais eram estimuladas pela organização administrativa e pelas infraestruturas desenvolvidas pelo império romano;

(2) Com o advento da Revolução Industrial a Europa assistiu ao grande desenvolvimento de um vasto mercado de consumo com uma base de produção nacional, em que os PTP (Espanha, França, Itália e Portugal) dominavam a oferta mundial. Estes países caracterizavam-se por uma reduzida taxa de exportações, à exceção de Portugal com as exportações de Vinho do Porto para o Reino Unido;

(3) Nos anos 80 do século XX deu-se a revolução técnica agrícola, a urbanização, a terciarização da economia e a mundialização<sup>46</sup>. Assistiu-se a uma diminuição do consumo nos PTP e na UE (na altura CEE) e ao mesmo tempo a procura sofre um acréscimo significativo nos países não tradicionalmente produtores – América do Norte e Setentrional e na Ásia. A oportunidade de desenvolvimento do mercado do vinho foi percebido (em finais dos anos 80)

---

<sup>46</sup> O rápido crescimento do comércio internacional para o qual contribuiu o acréscimo de 35% das exportações entre 1980 e 2001 (Rastoin *et al*, 2006) revelou-se um dos fatores essenciais para a mundialização do setor.

por alguns países da América Latina e, sobretudo, pela Oceânia, que levaram a cabo verdadeiras estratégias de conquista enquanto a Velha Europa se ocupava com a focalização no mercado doméstico e conflituosas e custosas operações de regulação da produção;

(4) A partir do início dos anos 90 do século XX, assistiu-se ao crescimento dos NPP e à tomada de consciência sócio-económica por parte dos PTP. A oferta mundial de vinho inverteu o comportamento decrescente que vinha a registar, resultado das plantações nos NPP. Este crescimento foi acompanhado de uma penetração acelerada, no mercado internacional, de vinho com qualidade (cada vez mais valorizado) das grandes empresas originárias dos NPP, “portadoras de novas estratégias, em rutura com a abordagem tradicional ao mercado, típico das empresas dos PTP, caracterizada por uma forte miopia comercial e *deficit* organizacional” (Coelho & Rastoin, 2004, p. 83).

Em síntese, “a evolução do cultivo e comércio internacional do vinho esteve vinculado ao território que rodeia o Mediterrâneo (...) no entanto, existem ‘outros Mediterrâneos’, ou seja, outras zonas cujas condições se adaptam ao cultivo da vinha e que, embora nunca antes tivessem tido tanta importância quantitativa, ao nível do cultivo, produção e comercialização, não devem ser ignoradas, especialmente num cenário cada vez mais globalizado” (Barco, 2002, p. 191).

### **7.1.2. Dinâmicas estratégicas atuais**

Atualmente o setor vitivinícola caracteriza-se por uma “batalha global”, tal como o designam Barco *et al* (2006). Existe a grande preocupação em resolver o *gap* entre a produção e consumo doméstico, que na maior parte das empresas passa por prestar maior atenção ao mercado de exportação (Campbell & Guibert, 2006). A par da crescente globalização dos mercados verifica-se uma redefinição dos atores num mercado em maturidade (Porter, 1990) – caracterizado por uma sofisticação dos produtos (grandes exigências dos consumidores em termos de segmentação da oferta e qualidade de serviço), pela intensificação da concorrência e pela concentração da oferta.

Apesar dos PTP ainda ocuparem uma posição de topo na lista dos produtores mundiais, hoje coexistem, em termos globais, dois modelos de posicionamento estratégico (Montaigne, 2005): o modelo predominante nos NPP e o modelo predominante nos PTP<sup>47</sup>.

O modelo dos NPP situados na América (EUA, Argentina e Chile), África (África do Sul) e Oceânia (Austrália e Nova Zelândia), apoia-se em dois elementos básicos (Barco *et al*, 2006):

- Reunião de grandes quantidades de matéria-prima com características varietais similares e previamente estabelecidas e recolhidas em diferentes zonas, o que permite massificar a produção e, conseqüentemente, o volume de vinho obtido;
- Grandes empresas com uma orientação para o mercado externo e um sistema de produção industrial com marcas fortes associadas a uma gama de produtos homogêneos<sup>48</sup>.

Assiste-se também, nas regiões mais importantes dos NPP, a verdadeiros *clusters* marcados por uma forte dinâmica de inovação, que permitem às empresas vinícolas beneficiar de um ambiente industrial e terciário favorável à sua competitividade internacional (Coelho & Rastoin, 2004; Migone & Howlett, 2010): como são os casos de *Napa Valley* nos EUA (Porter, 1990; Thach *et al*, 2005; Taplin, 2006; Gilinsky *et al*, 2008), *Mendoza* no Chile (Gwynne, 2008), *South Australia* na Austrália (Aylward, 2004, 2006; Sedoglavich, 2009) e *Waiarapa* na Nova Zelândia (Beverland, 2000; Bretherton, 2004). De acordo com Wickramasekera & Bamberry (2003), mesmo as pequenas empresas mostraram ser exportadoras de sucesso, começando por apostar numa forte presença no mercado doméstico, apostando na formação e informação prévia à exportação fornecida pelas agências de exportação. A maior parte dos trabalhos desenvolvidos em cada *cluster* incide no papel que a inovação representa para a performance das empresas ao nível do marketing nos mercados internacionais, sublinhando a ligação entre as empresas e os centros de investigação, organizações governamentais e interprofissionais (Rebelo *et al*, 2007).

Segundo Albisu (2004), os NPP basearam a sua expansão numa agressividade comercial favorecida pela existência de grupos de empresas de maior dimensão que nos PTP.

---

<sup>47</sup> Segundo Barco (2006), não se pode inferir da existência de homogeneidade interna destes dois grupos de países, uma vez que as características com que se identificam não são aplicáveis a todos e a cada um dos países que os integram.

<sup>48</sup> O seu objetivo passa por criar produtos “adaptados” que trabalham os gostos dos consumidores e não somente os dos especialistas ou prescritores, apoiados por organismos públicos ou coletivos. As estratégias industriais desenvolvidas nos NPP de valorização da produção repousam em grande parte na construção de marcas *umbrella* (suportadas por investimentos de promoção consideráveis justificadas pelo forte potencial quantitativo de comercialização em cada segmento), associadas a uma gama restrita de produtos mais standartizados e mais facilmente identificados pelos consumidores (Montaigne, 2005).

Desenvolveram estratégias de marketing muito fortes (com designações simples e *design* apelativo) no sentido de agradar a um vasto leque de consumidores e investiram em publicidade e técnicas de *marketing* para captar os consumidores tradicionalmente fiéis aos vinhos dos PTP, assim como alargaram a sua oferta essencialmente com vinhos *premium* (Campbell & Guibert, 2006).

Nos NPP, em que a plantação não é limitada (Montaigne & Cousiné, 2004), basta dispor de capitais para investir, não sendo necessário enfrentar as barreiras que a regulação do setor impõe (característica dos PTP). A instalação de vinha integrada numa adega não é a única via possível, pois a vinha pode estar dissociada, sendo, no entanto, regulada por contratos de médio e longo prazo, nos quais os critérios de qualidade assumem particular relevância (o controlo da qualidade é uma imposição).

Por sua vez o modelo dos PTP, composto por países localizados na Europa, assenta principalmente nas seguintes características (Barco *et al*, 2006):

- Identificação da qualidade com o território e com a cultura (Denominações de Origem);
- Regulamentação que controla o potencial de produção e dispõe de mecanismos de intervenção no mercado, com evidentes consequências económicas para os operadores.

Os PTP, apesar de nos finais dos anos 90 começarem a agir no sentido de resolver o duplo problema da superprodução e da concorrência dos NPP, aplicaram táticas essencialmente defensivas como a restrição de novas plantações de vinha e foco na defesa das Denominações de Origem, nas práticas vinícolas e marcas registadas. A perceção de que as suas indústrias dependem do sucesso obtido nos mercados externos, levou os PTP a reavaliarem a forma como a globalização reconfigurou a produção de vinho e as trocas a nível internacional e a sentir necessidade de identificar as oportunidades e ameaças presentes na nova envolvente competitiva global (Campbell & Guibert, 2006). Essencialmente, as suas estratégias giram em torno de dois eixos contrastantes (Rastoin *et al*, 2006): por um lado a consolidação do modelo baseado nos recursos naturais e culturais (orientado para os produtos *ultra premium* e *icon*) e, por outro, procuram rivalizar com os NPP e criar produtos competitivos e facilmente identificáveis através de alianças interempresas.

Os dois modelos referidos são “contraditórios” (ver Quadro 7.1) e traduzem a tradição de uma região *versus* o liberalismo industrial (Martin, 2007) - destacando-se um importante paradoxo: de um lado, a importância do *terroir* (com referência à origem) e de outro, as castas,

reconhecidas internacionalmente. O setor fortemente regulado na União Europeia, através da OCM<sup>49</sup>, e levemente regulado nos NPP, é também um fator gerador de importantes distorções concorrenciais no plano internacional (Rastoin *et al*, 2006).

**Quadro 7.1 – Dois modelos diferentes no mercado**

Aspetos	PTP	NPP
Localização	Europa	América, Austrália e África do Sul
Atividade	Tradicional agroindustrial	Industrial comercial
Diferenciação	Pela origem (DO)	Pela marca e variedade
Modernização	Melhor qualidade	Redução de custos
Estratégia	Imagem de qualidade reforçada com história, cultura, tradição, território	Aumento da oferta e animação da procura com ferramentas de mercado
Garantia	Pela origem – marca coletiva	Pela marca/empresa
Concentração empresarial	Média-Baixa	Alta
Mercado doméstico	Forte e em decréscimo	Fraco e em crescimento
Orientação para a exportação	Média	Alta

Fonte: Adaptado de Barco (2006, p. 7)

Nestes últimos anos têm-se verificado importantes transformações que afetam a oferta e a procura.

No que respeita à oferta, assistiu-se a uma diminuição global da superfície de vinhedo, embora esta diminuição não seja idêntica em todos os países, pois diminuiu na Europa, mas com acréscimos nos restantes continentes: África (África do Sul), América (EUA, Argentina e Chile), Ásia (especialmente na China) e Oceânia (Austrália e Nova Zelândia). A produção mundial, estabilizada em cerca de 290 milhões de hectolitros, segue um padrão similar ao descrito para a superfície (Barco *et al*, 2006).

A globalização teve igualmente um impacto forte na indústria do vinho ao nível da procura e das estruturas de distribuição. Com base em Bernetti *et al* (2006), será de destacar o seguinte perfil:

<sup>49</sup> A Organização Comum do Mercado do vinho é das mais completas e complexas, regulamentando o setor desde a plantação até ao consumidor. É OCM que tem uma forte componente de regulamentação: regulação das plantações, classificação dos vinhos, práticas enológicas, etiquetagem, etc. Os instrumentos clássicos de apoio aos preços e mercados, como a destilação de crise e as restituições à exportação dirigem-se exclusivamente à categoria de “vinhos de mesa”, não atuando sobre as categorias de “vinhos regionais” e “DOC”. O mercado assume, assim, um papel determinante na formação dos preços e rendimentos do setor.

- As preferências passam de vinhos básicos para vinhos de qualidade, com forte crescimento no consumo de vinhos *premium*;
- O consumidor tipo é mais novo, registrando-se um número crescente de mulheres;
- O consumo diminui na Europa Mediterrânica (apesar de continuar no topo da lista em termos de consumo) e aumenta no Japão, EUA, Reino Unido e China;
- Os retalhistas ganham cada vez maior poder negocial (70% do vinho é vendido por esta via) e os supermercados proporcionam o ambiente ideal para uma forte política de marca, praticando margens inferiores às das lojas da especialidade, restaurantes e bares. Os supermercados são responsáveis por grande parte das vendas com cerca de 60% a 80% (Gettler, 2003), o que lhes confere um elevado poder na decisão de compra.

Os NPP e os PTP têm assim uma batalha a travar - os mercados de exportação. De acordo com Hussain *et al* (2007), os vinhos dos PTP têm pouca margem de expansão no mercado doméstico (principalmente com o consumo *per capita* a diminuir) a que acresce a concorrência de importações de baixo preço e boa qualidade<sup>50</sup> oriunda dos NPP.

Para os NPP é mais fácil lidar com a procura global, pois desenvolveram políticas de marca e campanhas de vinhos de qualidade, concentrando-se nos vinhos *premium* e onde, ao inverso dos PTP, o consumo doméstico tende a aumentar (Bernetti *et al*, 2006).

A orientação dos mercados mundiais para uma maior exigência em termos de qualidade implica uma reconversão das vinhas e um investimento em cepas de melhor qualidade - principalmente típicas de um determinado país (Montaigne & Cousiné, 2004). Para Martin (2007) as castas passam a assumir primazia, pela garantia de grande margem de manobra e pela fluidez na sua difusão, em oposição às normas rígidas das Denominações de Origem, fonte de confusões, formadas e justificadas pelo *terroir*. Apesar do sistema de Denominações de Origem e da estratégia de defesa do *terroir* e das vinhas (via tipicidade) confortar o posicionamento dos produtores, o negócio que abre portas ao mercado mundial passa pela adoção de uma estratégia do vinho de casta, contornando-se assim a referência à origem com a marca da empresa, que se torna a sua assinatura (Martin, 2007).

---

<sup>50</sup> Tradicionalmente, quando se verificavam superproduções, as importações eram restritas (protecionismo); no entanto este cenário já não é possível, apesar das quotas e impostos que limitam as trocas internacionais.

Consequência da sobreprodução e da baixa de preços, cresce igualmente o poder das cadeias de distribuição que, para Julia *et al* (2006), passou a ser um dos fatores-chave do desenvolvimento futuro do setor e alvo preferencial de investimento, pois:

- A concentração da oferta garante melhor posicionamento dos produtores, retirando-os de uma situação de dependência<sup>51</sup>;
- Favorece sinergias e dimensão crítica, uma vez que os custos de distribuição apresentam fortes variações em função do país (particularmente dos custos de venda de produtos de alta gama);
- Nos países emergentes preconizam-se fortes alterações na distribuição, criando novas oportunidades de investimento;
- Não existem praticamente distribuidoras transnacionais independentes dos grandes grupos de distribuição alimentar, o que deixa uma lacuna de interesse para preencher a nível mundial.

Nos dois grupos de países, a par das alterações na oferta e na procura, verificou-se o aumento do comércio externo e a intensificação de estratégias de internacionalização, tentando exportar o excedente da produção que não é absorvido pelo mercado interno (Barco *et al*, 2006).

Neste cenário, assumem protagonismo as empresas multinacionais (EM), “promotoras de concentração do capital financeiro, de tecnologia para o desenvolvimento de produtos e processos, e de domínio dos sistemas de distribuição” (Ramalho, 2006, p. 57).

Com a intensificação da concorrência industrial e comercial a montante da cadeia do vinho (fornecedores de matérias-primas) e a jusante (canais de distribuição), as margens de lucro reduziram, assim como o número de empresas a operar no setor, conduzindo as EM à procura de economias de escala e gama, através de fusões e aquisições. A concentração industrial iniciou-se, assim, a partir da segunda metade da década de 90.

De acordo com Coelho & Rastoin (2004), as razões que estão na base deste movimento de reestruturação são estratégias de recentragem das EM do setor e adoção de novos critérios de performance, assim como a procura de novos espaços de crescimento por parte das EM

---

<sup>51</sup> Os grandes distribuidores gozam de economias de escala, passando esses baixos custos ao retalhista – aumentando a eficiência na cadeia. Por outro lado, os pequenos produtores têm dificuldade em colocar os seus produtos, pois os armazenistas preferem distribuir as grandes marcas, garantia de maior rotatividade (Hussain *et al*, 2007).

confrontadas com a maturidade da sua atividade principal (cerveja e espirituosas)<sup>52</sup>. Contudo, apesar do movimento crescente, do setor do vinho, este revela ainda valores bastante abaixo do setor da cerveja, espirituosas e *soft drinks* (Thorpe, 2009).

Várias EM optaram por se instalar em diferentes regiões com o objetivo de obter reputação mundial ou beneficiar das vantagens competitivas de produção e distribuição nas diferentes regiões - economias de escala, gama e aprendizagem - (Coelho & Rastoin, 2004). No entanto, como, por essência, as EM otimizam a rentabilidade dos capitais produzindo onde os fatores têm menores custos e têm uma visão mundializada dos mercados (Montaigne & Cousiné, 2004), encontram um ambiente económico favorável nos NPP<sup>53</sup>: baixo preço da terra, possibilidades tecnológicas e de concretização de economias de escala, de variedade e de aprendizagem e menor regulamentação do setor. As EM beneficiam igualmente de um efeito de sinergia ao utilizar os recursos técnicos para desenvolver a produção de vinhos de qualidade alternadamente no hemisfério Norte e Sul<sup>54</sup>.

Contrariamente ao que acontece noutras áreas da indústria agroalimentar, a maior parte das empresas não está cotada em bolsa e a sua estrutura permanece com carácter familiar e cooperativo (Coelho & Rastoin, 2004). Também em comparação com outras indústrias, a do vinho é relativamente fragmentada<sup>55</sup> – por razões tecnológicas (natureza da matéria-prima), sociais (individualismo e fragmentação das propriedades) e culturais, sendo o movimento de concentração muito recente. O setor é classificado como um «oligopólio de franjas», em que algumas empresas líderes controlam uma parte significativa do mercado e uma miríade de PME dividem o restante (Coelho & Rastoin, 2004, 2006; Rastoin *et al*, 2006).

A concentração empresarial nos PTP é menor que nos NPP, pois a estrutura tradicional das unidades produtivas na UE caracterizam-se por pequenas propriedades em que a transformação/comercialização depende essencialmente de adegas cooperativas<sup>56</sup>, na sua maior parte fundadas nos anos 50 e 60 do século passado, para as quais os principais objetivos passavam pela resolução de problemas de processamento e armazenamento da produção de um

---

<sup>52</sup> O *cash-flow* das atividades maduras permitem financiar este crescimento externo.

<sup>53</sup> Na Austrália e nos EUA as empresas de grande dimensão concentram a maior parte da oferta nacional; por exemplo na Austrália, 4 empresas controlam 80% do mercado do vinho.

<sup>54</sup> A par de todo este processo assiste-se também a uma grande mobilidade de recursos humanos, os designados *flying winemakers* (Coelho & Rastoin, 2004; Martin, 2007) – especialistas em enologia que viajam por todo o mundo, desde o início dos anos 80, para aconselhar as empresas vitivinícolas do hemisfério Norte e Sul, aliando conhecimentos tecnológicos (escolha de cepas, técnicas de fermentação, de produção, de mistura) a competências em marketing. Estas, por sua vez, encontram-se cada vez mais inseridas nas cadeias internacionais - cadeias de valor globais (Rastoin *et al*, 2006).

<sup>55</sup> A concentração nas 3 principais empresas de cada setor é, tendencialmente: vinho 11%, espirituosas 25%, cerveja 28% e *soft drinks* 80% (Rastoin *et al*, 2006).

<sup>56</sup> As adegas cooperativas concentram grande parte da produção – por ex. em França são cerca de 870 cooperativas que contribuem com cerca de 45% da produção total. Em Portugal, as 97 adegas cooperativas contribuem com cerca de 42% da produção total.

grande número de produtores (Rebello *et al*, 2007). Contudo, as EM dispõem de vantagens significativas face às cooperativas ou outras empresas locais, pois têm acesso aos circuitos comerciais desenvolvidos e organizados nos países consumidores - através de parcerias e *joint ventures* do tipo *win-win* (Montaigne & Cousiné, 2004).

Entre 1980 e 2005, segundo valores de *World Wine Data* (Rastoin *et al*, 2006), verificaram-se 1265 operações de reestruturação (48% na UE, 21% na Oceânia e 15% na América do Norte) e 66 *joint ventures*, com uma forte tendência para o investimento direto no estrangeiro. Só em 1998 verificaram-se 70 movimentos de aquisições, fusões e *joint ventures*, ascendendo a 250 em 2005. Grande parte das empresas envolvidas situa-se na Austrália, França, Espanha<sup>57</sup>, EUA e Itália (Julia *et al*, 2006).

Rastoin *et al* (2006) denominam a crescente importância e dependência dos acionistas na gestão das empresas do setor do vinho de «financiarização do setor»<sup>58</sup>. Os objetivos da cotação bolsista destas empresas passa por procura de dimensão crítica (economias de escala) associada ao desenvolvimento de políticas de marca (reforço da notoriedade/reputação – garante poder negocial), acesso a stocks de uvas (matérias primas em quantidade e qualidade que passa pela integração vertical – ex. cooperativas) e acesso a cadeias de distribuição - de grandes dimensões e transnacionais (Coelho & Rastoin, 2006; Julia *et al*, 2006). No fundo, consiste na minimização do risco (acesso a meios financeiros) e dos custos e numa maximização da liquidez e retorno dos capitais (Coelho & Rastoin, 2006). Os investidores são essencialmente franceses (12%), australianos (11%), americanos (9%) e espanhóis (8%).

Os produtores do Velho Mundo encontram, assim, severos desafios em todos os mercados dos NPP que implementaram sofisticadas e agressivas estratégias de marketing internacional e que continuam a aumentar o seu *output* médio de vinhos de qualidade (Campbell & Guibert, 2006).

Uma crescente concorrência no setor mundial do vinho é inerente a uma crescente concentração industrial, a que a viticultura em pequena escala, presente em grande parte da União Europeia, pode não ser capaz de responder.

O ponto 7.13 e seguintes, fazem uma análise mais detalhada da importância do setor vitivinícola em termos mundiais, apresentado os grandes números.

---

<sup>57</sup> Em Espanha as operações consistiram, de uma forma geral, em estratégias de integração a montante.

<sup>58</sup> Processo a partir do qual o valor financeiro passa a ser o principal critério, quer institucional, quer organizacional, para as empresas do mercado de capitais (Coelho & Rastoin, 2006).

### 7.1.3. Superfície plantada de vinha

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<sup>59</sup> (cf. Quadro 7.2), assistindo-se a uma diminuição de cerca de dois milhões de hectares desde a primeira metade da década de 80 do século XX, ou seja, um decréscimo de cerca de 20% da superfície mundial de vinha nos últimos 25 anos. Entre 2000 e 2002, no entanto, é perceptível um ligeiro crescimento, embora com tendência a estabilizar. O decréscimo verificado nos últimos 2 anos de análise é consequência dos apoios ao arranque promovidos pela OCM na UE (com o objetivo de redução do excedente) e dos arranques realizados na ex-URSS, pois como se pode constatar no Quadro 7.2 e Quadro 7.3, a Europa é o continente da diminuição, todos os outros aumentam ou estabilizam em termos de área de vinha. Apesar desta redução, a Europa ocupa a posição de liderança mundial, contribuindo com cerca de 64% da superfície plantada (Quadro 7.3).

**Quadro 7.2 – Superfície plantada de vinha<sup>60</sup> (1000ha)**

Períodos e Anos	Superfície	Taxa de Variação <sup>a</sup>
1971 – 1975	9 961	-
1976 – 1980	10 213	3%
1981 – 1985	9 823	-4%
1986 – 1990	8 852	-10%
1991 – 1995	8 128	-8%
1996 – 2000	7 742	-5%
2000	7 892	-
2001	7 925	0,4%
2002	7 947	0,3%
2003	7 942	-0,1%
2004	7 904	-0,5%
2005	7 925	0,3%
2006	7 902	-0,3%
2007	7 749	-1,9%
2008	7 707	-0,5%
2009 <sup>b</sup>	7 615	-1,2%
2010 <sup>c</sup>	7 550	-0,9%

<sup>a</sup> Relativamente ao período anterior <sup>b</sup> Provisório <sup>c</sup> Estimativa

Fonte: OIV

<sup>59</sup> Valores estimados pela OIV para 2010. Inclui vinha de uva de mesa e de uva para vinificação.

<sup>60</sup> Superfície total, em produção ou não.

Em termos globais, a tendência continuará, segundo previsões da FAO (2009), a ser de decréscimo, principalmente nos países da Europa de Leste, mantendo-se o crescimento de superfície plantada nos países do Hemisfério Sul, EUA e China.

Pode-se constatar também no Quadro 7.3 que, se considerarmos a segunda metade dos anos 80, cerca de 69% da superfície estava localizada na Europa, enquanto a estimativa para 2010 é de apenas 64% da superfície mundial, confirmando o anteriormente exposto.

No caso da Oceânia passou-se de um peso de 1% para 3% entre 1986-90 e 2010, originado essencialmente pelo crescimento da Austrália em termos de área cultivada de vinha. Na América de 10% em 1986 passa-se para 13% em 2010, devido essencialmente ao Chile e aos EUA e na Ásia de 16% para 15%, mantendo-se relativamente estável, apesar do crescimento verificado na China. O continente africano caracteriza-se por uma lenta redução seguida de um ligeiro acréscimo, principalmente registado na África do Sul (*cf.* Quadro 7.3).

**Quadro 7.3 – Evolução da superfície mundial de vinha por continente (1000ha)**

Continente	86-90	%	91-95	96-00	01-05	2006	2007	2008	2009 <sup>a</sup>	2010 <sup>b</sup>	%
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
<b>Total Mundial</b>	<b>8852</b>	<b>100</b>	<b>8128</b>	<b>7742</b>	<b>7930</b>	<b>7902</b>	<b>7749</b>	<b>7707</b>	<b>7615</b>	<b>7550</b>	<b>100</b>

<sup>a</sup> Provisório <sup>b</sup> Estimativa

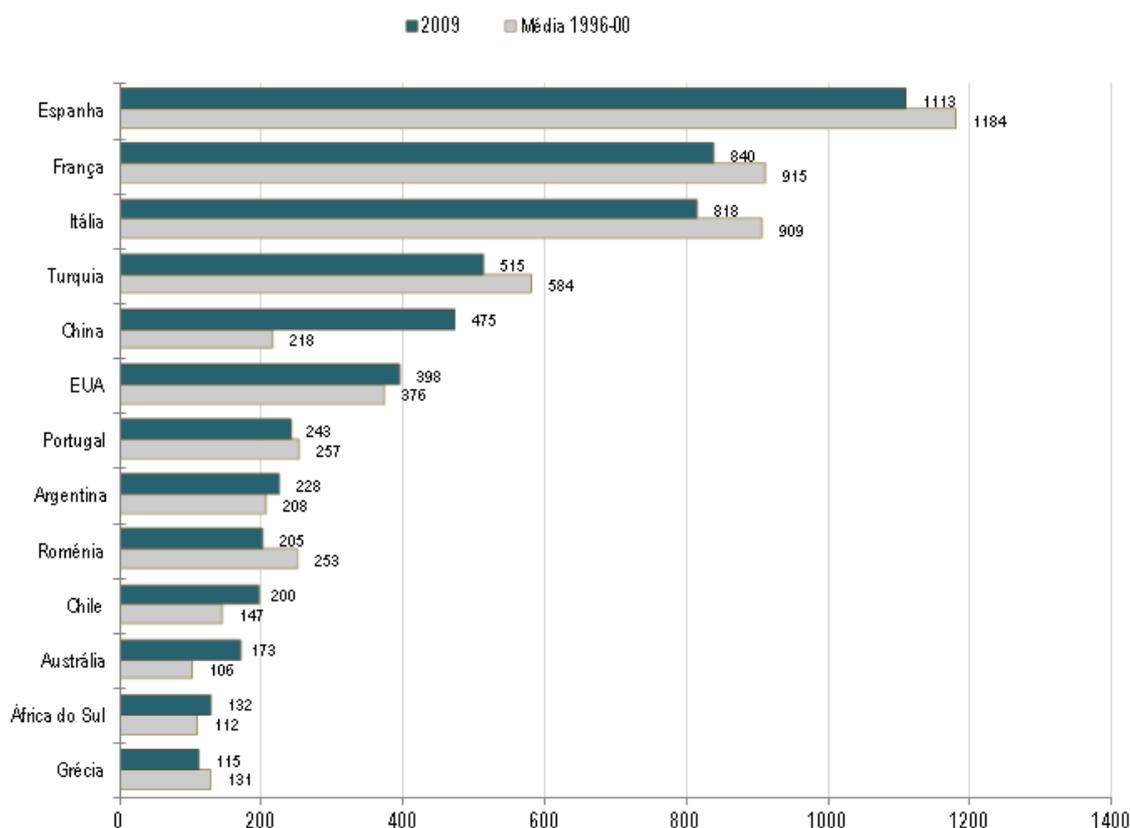
Fonte: OIV

Por países, da análise da Figura 7.1, pode-se concluir que existe alguma concentração da superfície de vinha nos três países tradicionalmente produtores: Espanha, França e Itália. Estes países detêm, em conjunto, cerca de 1,7 milhões de hectares, representando cerca de 36% da área de vinha em termos mundiais e cerca de 57% do total do continente europeu. Se se considerar o grupo UE27, a contribuição é de 75% em termos europeus e 48% em termos mundiais. Portugal surge como o 4.º maior em superfície plantada em termos europeus, registando cerca de 243 mil ha. De referir também o caso da Turquia que surge em posição destacada com 515 mil ha, embora a sua produção se destine essencialmente a uva de mesa.

A evolução da superfície mundial de vinhedo resulta essencialmente de duas tendências antagónicas: por um lado a já referida diminuição na Europa (PTP) e, por outro, o aumento do

cultivo da vinha nos NPP (EUA, Argentina, Austrália, Chile) e com grande destaque para a China – ver Figura 7.1.

**Figura 7.1 – Superfície de vinha por países (1000ha)**

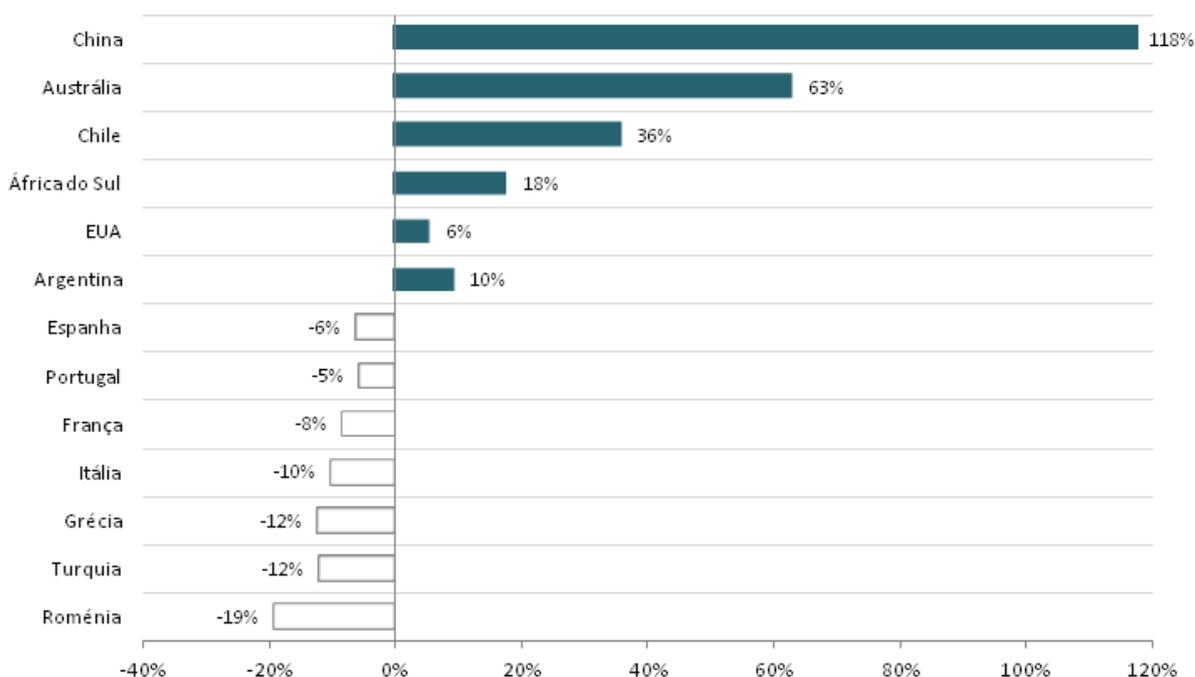


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da OIV e Wine Institute

A informação constante na Figura 7.2, que compara os valores da média do quinquénio 1996-2000 com os valores do ano de 2009, confirma o grande crescimento nos NPP na última década, sendo estes os países que mais apostaram na expansão de área de vinha. Destaque para a China (acréscimo de 118% face à média de 1996-2000), Austrália (63%) e Chile (36%), apesar de possuírem ainda uma área reduzida quando comparados com os três líderes mundiais para esta variável.

Segundo as previsões da FAO (2009), os países da Oceânia tendem a estabilizar em termos de superfície de vinha, enquanto se espera um crescimento de larga escala na Ásia, com a China a liderar este movimento.

**Figura 7.2 – Evolução da superfície de vinha por países (% média 96-00 / 2009)**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da OIV

#### **7.1.4. Produção de vinho**

A média da produção vinícola mundial em 1986-90 caracterizou-se por uma diminuição relativamente à média do quinquénio de 1981-85. Passou-se de um nível de 333,6 milhões de hl em 1981-85 para 304,2 milhões de hl em 1986-90, ou seja um decréscimo de 9% (*cf.* Quadro 7.4). O quinquénio seguinte (1991-95), com 263,2 milhões de hl, acentuou a evolução decrescente (decréscimo de cerca de 14%).

O comportamento da produção mundial ao longo dos primeiros anos do século XXI tem-se mostrado muito irregular, aumentando significativamente nos anos de 2003 e 2004, atingindo neste ano o pico de 296,8 milhões de hl, mas em novo decréscimo a partir de 2006, com exceção de 2008 e 2009. Estabelecendo uma comparação entre os valores do primeiro quinquénio da década de oitenta e o ano de 2009, verificou-se a uma diminuição de cerca de 19% na produção mundial.

**Quadro 7.4 – Produção mundial de vinho (1000hl)**

Períodos e Anos	Produção	Taxa de Variação <sup>a</sup>
1971 – 1975	313 115	-
1976 – 1980	326 046	4%
1981 – 1985	333 552	2%
1986 – 1990	304 192	-9%
1991 – 1995	263 092	-14%
1996 – 2000	272 557	4%
2000	280 373	-
2001	267 377	-5%
2002	257 828	-4%
2003	266 817	3%
2004	296 800	11%
2005	282 200	-5%
2006	282 700	0%
2007	266 000	-6%
2008	268 100	1%
2009 <sup>b</sup>	271 200	1%
2010 <sup>c</sup>	260 000	-4%

<sup>a</sup> Relativamente ao período anterior <sup>b</sup> Provisório <sup>c</sup> Estimativa  
Fonte: OIV

A previsão para 2010 é de cerca de 260 milhões de hl, correspondendo ao segundo nível mais baixo dos últimos 15 anos. A importância relativa da Europa na produção mundial de vinhos, apesar de se manter elevada, deixou de ser tão significativa, baixando de uma contribuição de 78% no período 1986-1990 para 66,5% em 2010. Em contrapartida, aumentou a participação das restantes zonas produtivas, nomeadamente América, Ásia e Oceânia (*cf.* Quadro 7.5).

Na análise da hierarquia dos 20 maiores produtores mundiais (Quadro 7.6), apesar de não se verificarem grandes oscilações no período em análise, evidencia-se a Itália, que em 2005 destronou a França da sua tradicional posição de líder desde 1998. No entanto, a França, voltou a recuperar o 1.º lugar no *ranking* em 2010, embora com uma diferença bastante diminuta. Destaque igualmente para a China e Austrália que no período 1986-90 ocupavam a 12.<sup>a</sup> e 16.<sup>a</sup> posição, respetivamente, e que em 2005 passaram a 6.º e 7.º, respetivamente. De referir que os maiores produtores são responsáveis por cerca de 79% da produção mundial. Se compararmos a posição que os países ocupam em termos de produção e área de vinha, constatamos algumas curiosidades, como os casos, por exemplo, da Alemanha, Argentina, Austrália, África do Sul e Brasil, que têm um rendimento médio acima do rendimento médio mundial.

**Quadro 7.5 – Evolução da produção mundial de vinho por continente (1000hl)**

Continente	86-90	%	91-95	96-00	01-05	2006	2007	2008	2009 <sup>a</sup>	2010 <sup>b</sup>	%
África	9259	3	9494	9091	9553	11086	11250	11636	11017	10550	4,0
América	48595	16	42776	44815	47443	48867	49901	49630	48097	50145	19,0
Ásia	4448	1	6968	11703	13272	13603	14123	14199	13704	14515	5,5
Europa	237165	78	198601	199000	191206	193449	180176	179821	182178	175495	66,5
Oceânia	4725	2	5253	7948	13380	15595	11096	14500	13704	13195	5,0
<b>Total</b>	<b>304192</b>	<b>100</b>	<b>263092</b>	<b>272557</b>	<b>274864</b>	<b>282600</b>	<b>266565</b>	<b>269513</b>	<b>268700</b>	<b>263900</b>	<b>100</b>

<sup>a</sup> Provisório <sup>b</sup> Estimativa

Fonte: OIV

Apesar de tudo, a França, a Itália e a Espanha continuam a dominar, representando, no seu conjunto, 48% e 80% da produção mundial e europeia, respetivamente (dados de 2010).

Do Quadro 7.6 podemos deduzir as seguintes tendências nos últimos 20 anos:

- Aumento da produção da China, Austrália, Chile e EUA;
- Relativa estabilidade de Espanha, Portugal<sup>61</sup>, África do Sul, Brasil e Grécia;
- Diminuição da produção na Itália, França, Argentina, Áustria, Alemanha e PECO<sup>62</sup>.

<sup>61</sup> No entanto, contrariando a tendência verificada nos restantes países da União Europeia, Portugal foi o único país que viu a sua produção crescer um 2010.

<sup>62</sup> Bulgária + Hungria + Roménia.

**Quadro 7.6 – Os principais produtores de vinhos (1000hl)**

Ano País	1986-90		1991-95		1996-00		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	Valor	Rank	Valor	Rank	Valor	Rank	Valor	Rank	Valor	Rank	Valor	Rank	Valor	Rank	Valor	Rank	Valor	Rank	Valor	Rank	Valor	Rank	Valor	Rank	Valor	Rank	Valor	Rank
<b>França</b>	64641	2	52886	2	56271	1	57541	1	53389	1	50353	1	46360	1	57386	1	52105	2	53025	2	46547	2	42806	2	46361	2	44963	1
<b>Itália</b>	65715	1	60768	1	54386	2	51620	2	52293	2	44604	2	44848	2	53181	2	54021	1	54600	1	49181	1	50470	1	47450	1	44840	2
<b>Espanha</b>	33519	3	26438	3	34162	3	41692	3	30500	3	33478	3	41843	3	42988	3	36158	3	43679	3	42070	3	38000	3	35166	3	33999	3
<b>EUA</b>	18167	5	17619	4	20386	4	21500	4	19200	4	20300	4	19500	4	20109	4	22888	4	19440	4	19910	4	19330	4	21960	4	19620	4
<b>Argentina</b>	19914	4	15588	5	13456	5	12537	5	15835	5	12695	5	13225	5	15464	5	15222	5	15396	5	15046	5	14676	5	12135	5	16250	5
<b>Austrália</b>	4285	12	4810	11	7380	9	8064	8	10731	7	12168	6	10835	7	14679	6	14301	6	13250	6	9550	8	11240	7	11710	6	12448	6
<b>África do Sul</b>	7742	9	8228	7	7837	8	6949	9	6471	10	7189	9	8853	8	9279	9	8406	9	9398	8	8516	9	10165	8	9986	8	9217	7
<b>Chile</b>	4135	14	3326	17	5066	12	6674	11	5452	12	5623	11	6682	11	6301	11	7886	10	8448	10	8280	10	8683	10	10093	7	8844	8
<b>Alemanha</b>	10012	7	10391	6	9989	6	9852	7	8891	8	9885	8	8191	9	10047	8	9153	8	8995	9	10363	6	9991	9	9139	9	7185	9
<b>Portugal</b>	8455	8	7276	8	6828	10	6710	10	7789	9	6677	10	7340	10	7481	10	7266	11	7543	11	6073	11	5620	13	5871	12	7120	10
<b>Rússia</b>	Nd	-	3348	16	2512	18	3050	17	3430	15	4060	13	4530	13	5120	13	5035	12	6280	12	6000	12	6000	12	6000	11	6000	11
<b>Roménia</b>	7133	10	5529	9	6173	11	5456	12	5090	13	5461	12	5555	12	6166	12	2602	16	5014	13	5289	13	6786	11	6703	10	4957	12
<b>Grécia</b>	4244	13	3668	14	3832	14	3558	15	3477	14	3085	16	3799	15	4248	15	4027	13	3511	14	3873	14	3600	16	3366	14	3100	13
<b>Hungria</b>	10974	6	3823	13	4126	13	4299	13	5514	11	3333	14	3880	14	4340	14	3567	14	3271	15	3222	16	3400	17	3198	15	2500	14
<b>Brasil</b>	2968	15	3095	18	2920	15	3638	14	2968	16	3212	15	2620	17	3925	16	3199	15	2372	18	2400	18	3683	15	2720	16	2454	15
<b>Áustria</b>	2733	17	2485	20	2351	19	2338	19	2531	17	2599	17	2526	18	2735	18	2264	19	2256	17	2628	17	2994	18	2352	17	1737	16
<b>Bulgária</b>	4434	11	3462	15	2811	16	3305	16	2260	18	1982	21	2314	20	1949	21	1708	20	1757	20	1796	20	1606	20	1397	19	1426	17
<b>China</b>	2734	16	5140	10	9581	7	10500	6	10800	6	11200	7	11600	6	11700	7	12000	7	12000	7	12000	7	12000	6	Nd	-	Nd	-
<b>Moldávia</b>	Nd	-	4008	12	2151	20	2500	18	1224	22	2251	19	3215	16	3026	17	2300	17	2918	16	3744	15	3979	14	3976	13	Nd	-
<b>Ucrânia</b>	Nd	-	1741	22	1414	22	1290	22	1780	21	2430	18	2380	19	1940	20	2300	18	2160	19	2100	19	2100	19	2100	18	Nd	-

Nota: Nd – Não disponível.

A ordem de apresentação dos países segue o ranking de 2010

Fonte: OIV

### 7.1.5. Consumo e excedente

Como se pode constatar no Quadro 7.7, o consumo mundial de vinho apresenta uma evolução cíclica: aumentou na segunda metade da década de setenta, diminuiu até à primeira metade dos anos noventa e voltou a aumentar a partir daí, verificando-se, no entanto, uma ligeira redução nos anos mais recentes, situando-se 2010 em torno dos 236 milhões de hl, reflexo da crise global atual que afetou também o consumo de vinho.

**Quadro 7.7 – Produção, consumo e excedente mundial de vinho (1000hl)**

Períodos e Anos	Produção	Consumo	Excedente	
			Em valor	Em %
1971 – 1975	313 115	280 356	32759	10%
1976 – 1980	326 046	285 746	40300	12%
1981 – 1985	333 552	280 718	52834	16%
1986 – 1990	304 192	240 244	63948	21%
1991 – 1995	263 092	223 877	39215	15%
1996 – 2000	272 557	224 253	48304	18%
2001-2005	274 204	234 014	40190	15%
2006-2010	242 240	269 600	27360	10%
2006	282 700	244 000	38700	14%
2007	266 000	249 200	16800	6%
2008	268 100	245 200	22900	9%
2009 <sup>a</sup>	271 200	236 500	34700	13%
2010 <sup>b</sup>	260 000	236 300	23700	9%

<sup>a</sup> Provisório<sup>b</sup> Estimativa

Fonte: OIV

O diferencial produção/consumo tem registado valores bastante elevados, dando origem a excedentes que se consideram crónicos, chegando ao pico de 21% na segunda metade da década de 80 e situando-se agora (2006-2010) na ordem dos 10%. Apesar de em 2009 estes valores se situarem nos 13%, prevê-se que em 2010 sejam de apenas 9%, resultado da quebra de produção registada, uma vez que o consumo estabilizou. De salientar que entre os PTP o excedente de produção é visto como o grande problema do setor e sobre o qual as políticas governamentais (tal como já foi referido anteriormente) atuam no sentido de redução da plantação de vinha.

O consumo do vinho é um hábito tradicionalmente europeu, cabendo à Europa, a par da maior produção, também a maior parte do consumo, com cerca de 67% do total mundial, embora

tenha registado uma diminuição comparando com os valores da segunda metade da década de 80, período em que registou cerca de 74% do total (Quadro 7.8). O segundo continente mais consumidor é a América com cerca de 22% e uma estabilidade significativa no período considerado. Nos restantes continentes (África, Ásia e Oceânia) o consumo apresenta níveis mais baixos, embora com crescimento significativo ao longo do período em análise, principalmente na Ásia.

**Quadro 7.8 – Evolução do consumo mundial de vinho por continente (1000hl)**

Continente	86-90	%	91-95	96-00	01-05	06-10	%
África	6038	3%	6288	6289	6250	7087	3%
América	48453	20%	43459	43505	46876	51987	22%
Ásia	4583	2%	7325	13641	15883	13390	6%
Europa	177363	74%	163147	156748	159249	157267	67%
Oceânia	3808	2%	3657	4070	5029	5783	2%
<b>Total Mundial</b>	<b>240244</b>	<b>100</b>	<b>223877</b>	<b>224253</b>	<b>233287</b>	<b>235513</b>	<b>100</b>

Fonte: OIV

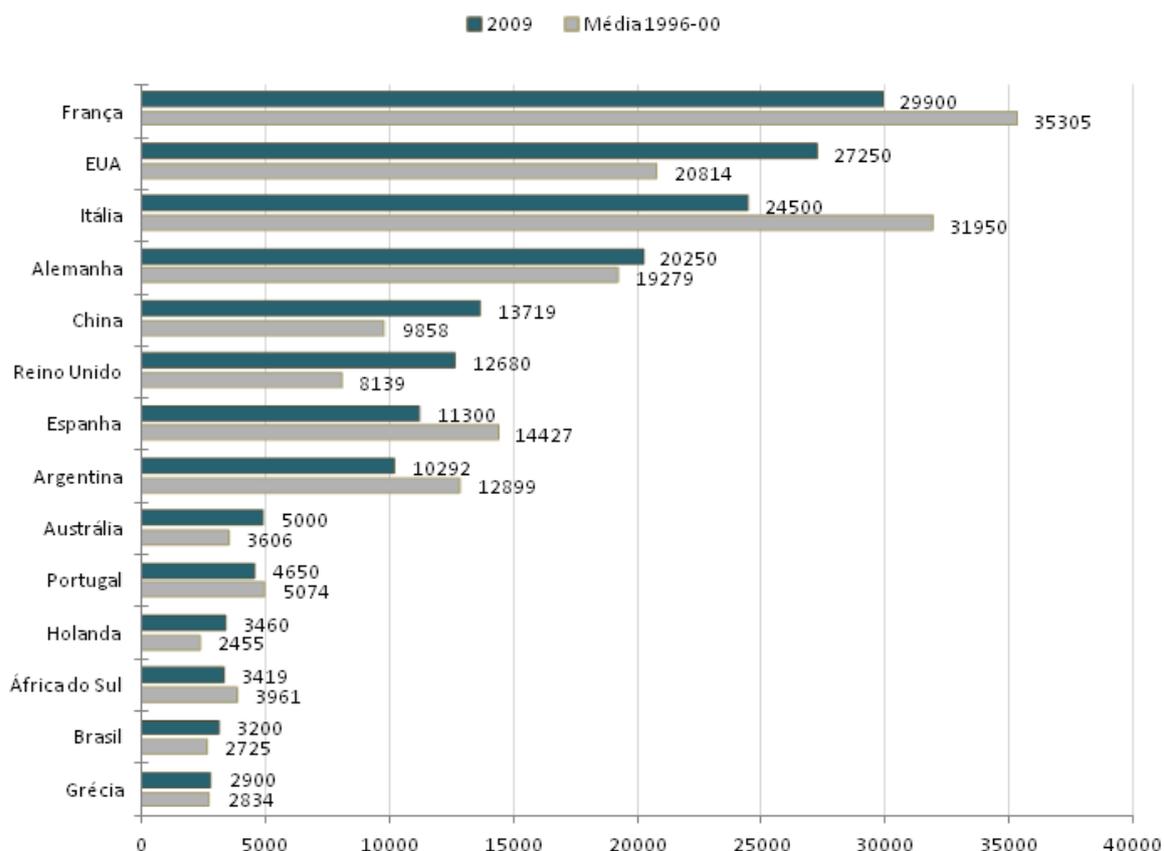
A tendência de redução do consumo em termos globais, nos anos mais recentes (2007 a 2010), está relacionada com alterações nos hábitos de consumo, crise económica e preocupações com a segurança rodoviária. O consumidor tornou-se também mais exigente e seletivo, preferindo comprar menor quantidade de vinho, mas com qualidade.

De acordo com a FAO (2009), grande parte da responsabilidade pelo decréscimo do consumo reside na fase de maturidade dos mercados europeus, especialmente em 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 na Figura 7.3 representam cerca de 75% do consumo mundial de vinho. A lista surge encabeçada pela França, seguindo-se os EUA, depois Alemanha, Reino Unido e China.

O consumo na Europa está fortemente concentrado em 6 países: França, Itália, Reino Unido, Alemanha, Espanha e Portugal. A análise por continente não revela o decréscimo acentuado que se tem verificado nos PTP e que se torna saliente na Figura 7.3, pelo efeito Reino Unido, Alemanha e Holanda, que no período analisado aumentam fortemente o consumo de vinho.

**Figura 7.3 – 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

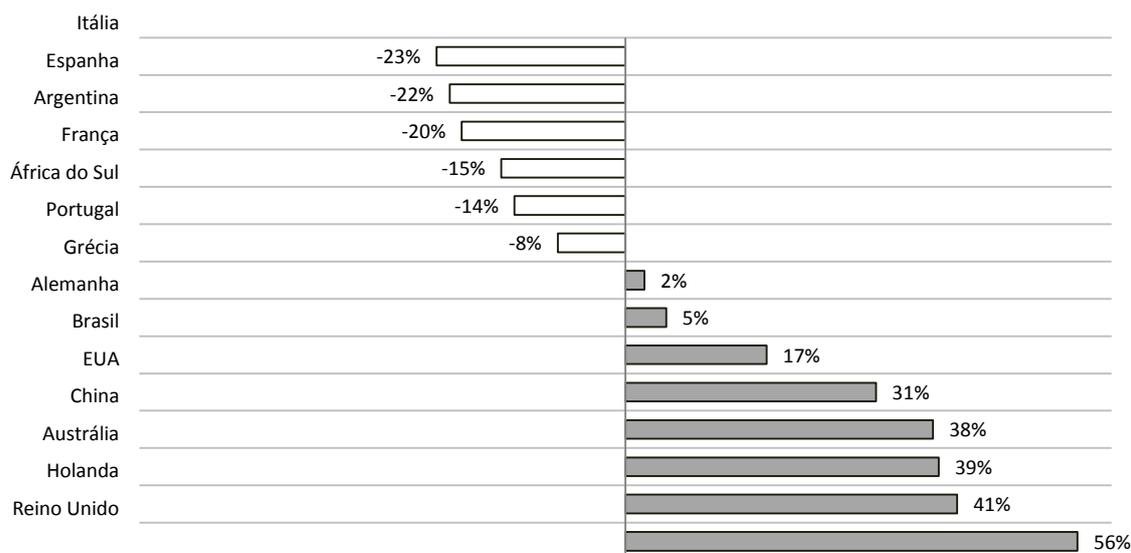
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da OIV

Da análise dos valores apresentados na figura seguinte pode-se constatar que, de 1996-00 a 2009, o comportamento dos diversos países analisados foi diverso no que respeita ao consumo:

- Forte crescimento do consumo nos NPP, como a Austrália (+39%), EUA (+31%) e Brasil (+17%), e também a China (+39%) e em alguns países europeus, como o Reino Unido (+56%) e a Holanda (+41%);
- Decréscimos acentuados nos PTP, como Itália (-23%), Espanha (-22%) e França (-15%) e também Argentina (-20%) e África do Sul (-14%);
- Em Portugal, Grécia e Alemanha, apesar de se verificar alguma variação no consumo de vinho, não é relevante a alteração registada.

Em suma, assiste-se a uma evolução contrastante, com um progressivo decréscimo nos PTP e um progressivo aumento do consumo nos NPP (EUA e Austrália) e também na China, no Brasil e nos Países do Norte da Europa (Reino Unido e Holanda).

**Figura 7.4 – Evolução do consumo de vinho por países (variação % entre média 96-00 / 2009)**

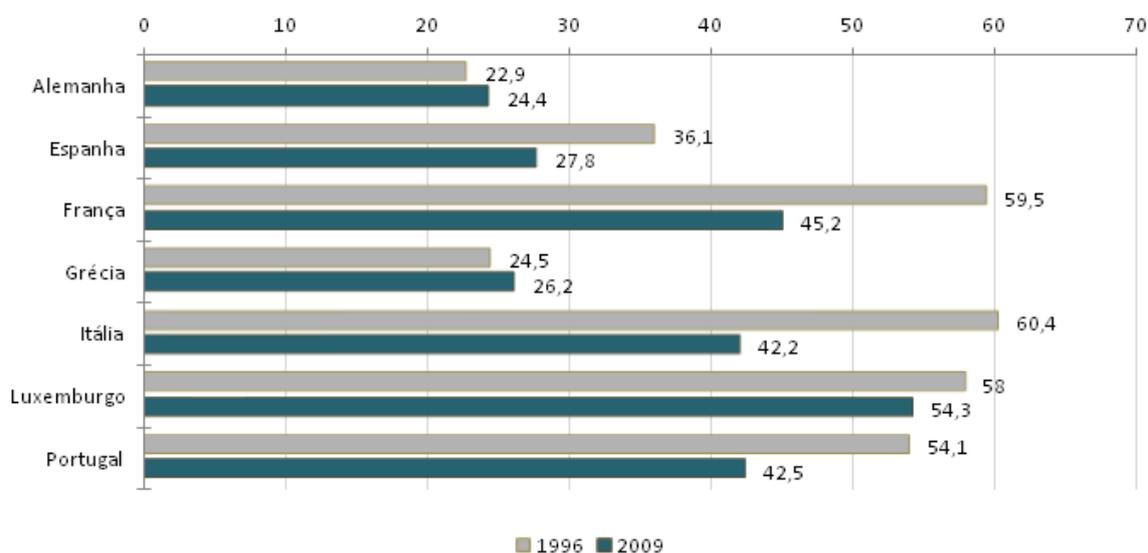


Nota: Relativamente à China, não estando disponíveis os dados de 2009 utilizaram-se os dados de 2006

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da OIV

Em termos de consumo *per capita*, França, Luxemburgo, Portugal e Itália apresentam-se como líderes destacados (*cf.* Figura 7.5), apesar de estarem patentes decréscimos acentuados na análise comparativa 1996-09, salientando-se a Itália que de 60,4 litros em 1996 passa para 46,5 litros em 2009 e a França que passa de 59,5 litros para 45,2 litros em igual período. Comportamento diferente e com acréscimos acentuados apresenta o grupo de países não produtores, como o Reino Unido, a Irlanda, a Suécia, Holanda e Dinamarca (*cf.* Figura 7.6).

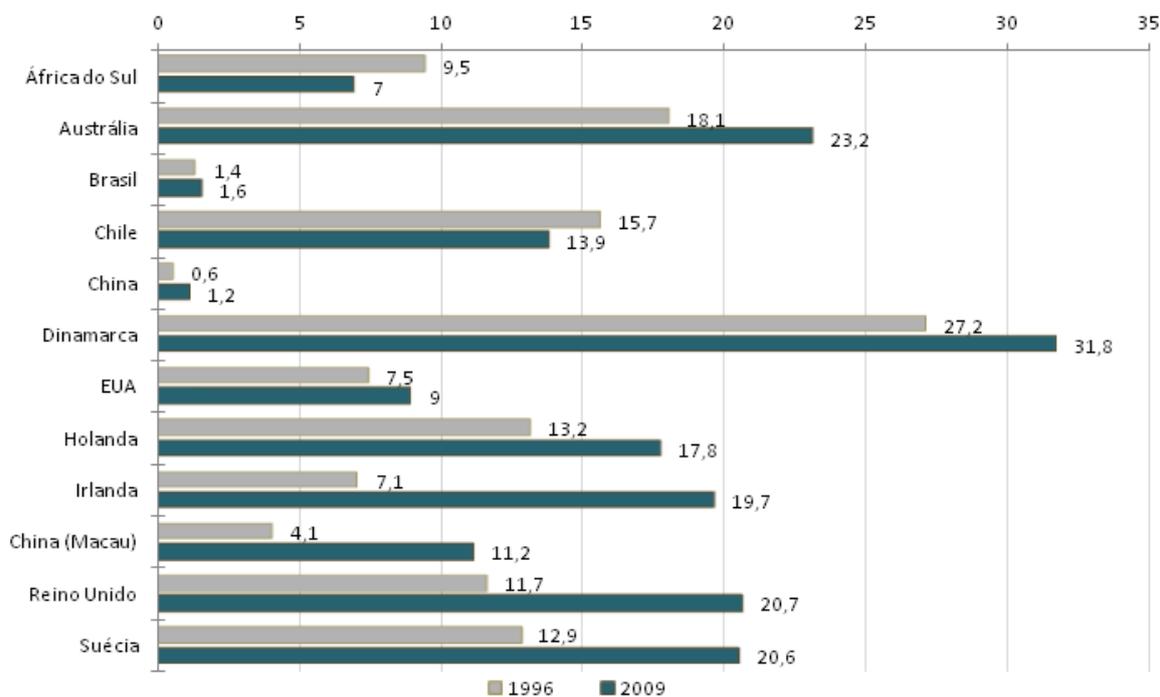
**Figura 7.5 – Consumo *per capita* 1996-2009 (I) (litros por ano)**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da OIV e Wine Institute

Considerando os NPP e alguns países do Norte da Europa, apesar de valores mais baixos que os dos PTP em termos de consumo *per capita*, com exceção da África do Sul, todos apresentam uma evolução crescente (cf. Figura 7.6).

**Figura 7.6 – Consumo *per capita* 1996-2009 (II) (litros por ano)**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da OIV e Wine Institute

De um lado a tradição de consumo nos PTP (países mediterrânicos), que valorizam cada vez mais a qualidade em detrimento da quantidade e, por outro, o surgimento de novos consumidores nos NPP, apreciadores também de vinhos de qualidade. Em suma, verifica-se uma diminuição do consumo de vinho de mesa corrente e de menor qualidade caracterizado por frequência habitual de consumo, a par de um aumento do consumo de vinhos de qualidade e de preço mais elevado, de consumo ocasional, originando, no entanto, em termos de balanço global, uma quebra na quantidade de vinho que é consumida a nível mundial.

Destaque para o conjunto de países que apresenta crescentes taxas de consumo *per capita*, como EUA, China<sup>63</sup> (Macau), Brasil, Austrália, Suécia, Dinamarca e Irlanda e que representam um mercado potencial muito significativo.

#### **7.1.6.Comércio internacional**

O excedente identificado nos vários países produtores ao longo dos últimos anos tem originado uma crescente dinâmica ao nível das trocas internacionais. A exportação de vinho dos NPP levou a incursões pelo mercado doméstico dos PTP, assim como desenvolveu acesa concorrência em mercados em forte expansão (Anderson, 2003; Anderson *et al*, 2003).

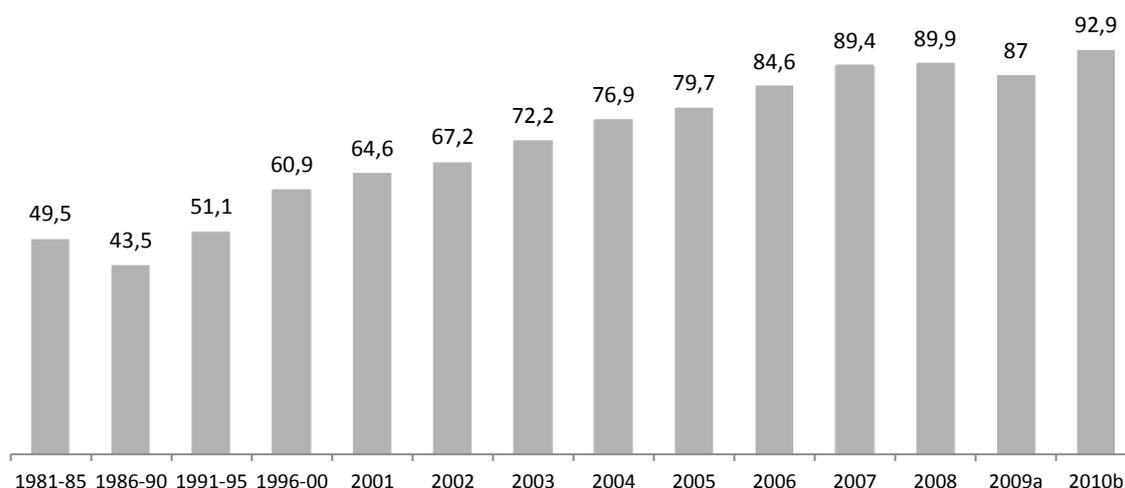
Entre a primeira metade da década de noventa (1991-95) e 2010 o crescimento das trocas comerciais traduziu-se em 41,8 milhões de hl/ano, ou seja, num acréscimo de cerca de 82% (*cf.* Figura 7.7). De notar a quebra registada em 2009, resultado do abrandamento das trocas comerciais de uma forma geral, devido à crise global que atingiu o seu ponto alto nesse ano.

Os países mais representativos em termos de comércio internacional são os líderes da produção mundial: a Itália, responsável por 22% das exportações em volume no ano de 2010, a Espanha e a França, com 18% e 15% das trocas mundiais em volume para o mesmo ano, respetivamente. Seguem-se os países da América do Sul (Argentina e Chile) com 11% e da Oceânia (Austrália e Nova Zelândia) com 10%. Portugal, que se encontra entre os cinco primeiros exportadores da Europa, contribuiu com 3%, um ponto percentual abaixo da Alemanha (*cf.* Quadro 7.9).

---

<sup>63</sup> Os vinhos dos PTP foram os primeiros a entrar neste mercado, beneficiando de elevada notoriedade (principalmente a França), no entanto os vinhos dos NPP, apesar de terem menor prestígio, gozam de perceção de maior *value for Money* (Jenster & Chen, 2008).

**Figura 7.7 – Evolução do comércio internacional de vinho (1 000 000 hl)**



a: Provisório; b: Estimativa

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da OIV

Países como a França, a Espanha, a Itália e Portugal, apesar de terem evoluído bastante em termos de absolutos, não registam evolução proporcional no seu peso relativo nas exportações mundiais. Por outro lado, a Oceânia (Austrália e Nova Zelândia) e os países da América do Sul (Chile e Argentina) passam de um contributo residual no período 1981-85, para posições de destaque após duas décadas (*cf.* Quadro 7.9). No caso da Oceânia, passa-se de 0,1 milhões hl no período 1981-85, para 9,4 milhões de hl em 2010 e na América do Sul de 0,3 milhões hl para 10,0 milhões de hl, no mesmo período.

Os cinco principais produtores (Itália, França, Espanha, Alemanha e Portugal), em conjunto, viram diminuído o seu peso relativo em termos de trocas comerciais. No período 1981-85 eram responsáveis por cerca de 76% das trocas comerciais e após 3 décadas o seu peso passou para cerca de 62% (*cf.* Figura 7.8). Por sua vez, no mesmo período, os países denominados NPP (Argentina, Chile, África do Sul, Austrália, Nova Zelândia e EUA) passaram de um peso de cerca de 1% para 29%. As previsões da OIV apontam para um crescente afastamento destes dois blocos de países. O último grupo de países tem em comum a ausência de uma regulação da oferta e um crescimento exponencial das exportações ao longo dos últimos dez anos. Criaram novas castas adaptadas ao mercado específico de topo de gama (*premium e super premium*) dos países anglo-saxónicos, asiáticos e da Europa do Norte (Montaigne & Cousiné, 2004).

**Quadro 7.9 – Volume Exportado (1 000 000 hl)**

País de Origem	Períodos e Anos																			
	1981-85		1986-90		1991-95		1996-00		2001-05		2006		2007		2008		2009 <sup>e</sup>		2010 <sup>f</sup>	
	Vol.	%	Vol.	%	Vol.	%	Vol.	%	Vol.	%	Vol.	%	Vol.	%	Vol.	%	Vol.	%	Vol.	%
França	10,2	21	12,8	29	11,5	22	15,3	25	14,8	20	14,7	17	15,2	17	13,7	15	12,6	14	13,5	15
Itália	17,3	35	12,6	29	15,1	29	14,8	24	15,0	21	18,4	22	18,5	21	17,5	19	19,2	22	20,6	22
Espanha	5,9	12	4,6	11	7,4	14	8,8	14	12,1	17	14,3	17	15,1	17	16,9	19	14,6	17	16,9	18
Alemanha	2,6	5	2,7	6	2,7	5	2,3	4	2,6	4	3,2	4	3,5	4	3,6	4	3,6	4	3,9	4
Portugal	1,4	3	1,6	4	1,9	4	2,1	4	2,6	4	2,9	3	3,4	4	2,9	3	2,3	3	2,6	3
PECO <sup>a</sup>	6,1	12	3,9	9	2,4	5	2,8	5	1,9	3	2,1	2	1,9	2	1,8	2	1,4	2	1,3	1
América Sul <sup>b</sup>	0,3	1	0,4	1	1,5	3	3,3	5	5,5	8	7,7	9	9,7	11	10,0	11	9,7	11	10,0	11
EUA	0,3	1	0,6	1	1,2	2	2,3	4	3,2	4	3,8	4	4,2	5	4,6	5	4,0	5	4,1	4
África Sul	0,1	0	0,0	0	0,4	1	1,2	2	2,4	3	2,7	3	3,1	3	4,1	5	4,0	5	3,8	4
Magreb <sup>c</sup>	0,9	2	0,6	1	0,2	0	0,2	0	0,3	0	0,4	0	0,2	0	0,2	0	0,1	0	0,2	0
Oceania <sup>d</sup>	0,1	0	0,3	1	1,1	2	2,2	4	5,8	8	8,2	10	8,6	10	7,9	9	8,8	10	9,4	10
Moldávia	ND		ND		1,4*	3*	1,3	2,0	1,9	3	1,0	1	0,6	1,0	1,0	1	1,0	11	1,0	1
Total	45,2	91	40,1	92	46,7	91	56,7	93	68,1	94	79,4	94	83,9	94	84,2	94	81,3	93,4	87,3	94
MERCADO MUNDIAL	49,5	100	43,5	100	51,1	100	60,9	100	72,4	100	84,6	100	89,4	100	89,9	100	87,0	100	92,9	100

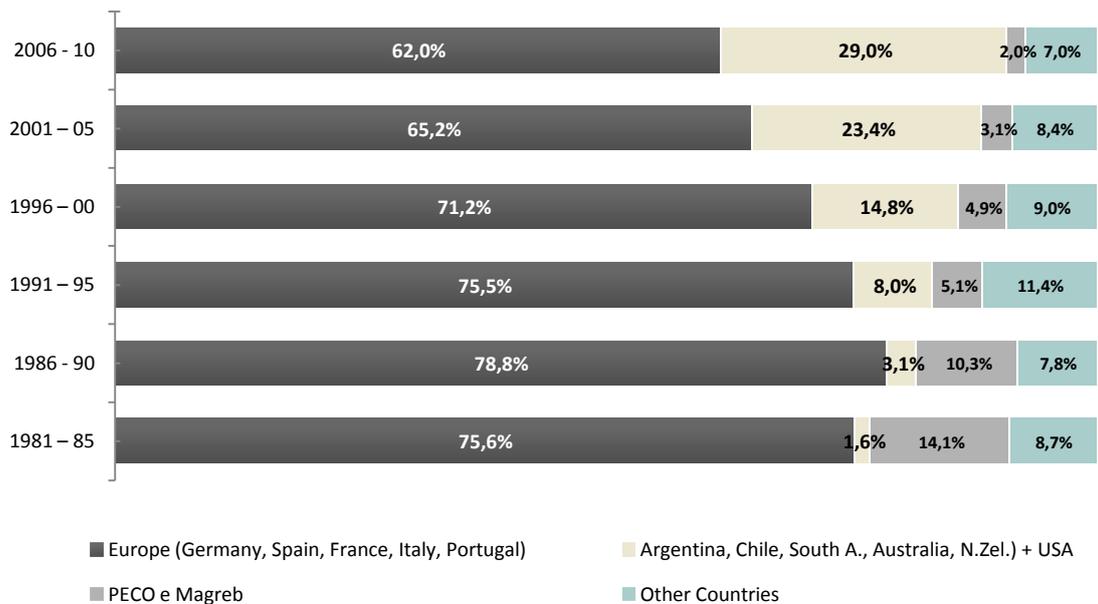
<sup>a</sup> Bulgária + Hungria + Roménia; <sup>b</sup> Argentina + Chile; <sup>c</sup> Argélia + Tunísia + Marrocos; <sup>d</sup> Austrália + Nova Zelândia

<sup>e</sup> Provisório; <sup>f</sup> Estimativa

\*Dados de 1991 não disponíveis

Fonte: OIV

**Figura 7.8 – Distribuição regional do comércio internacional**



\*Estimativa

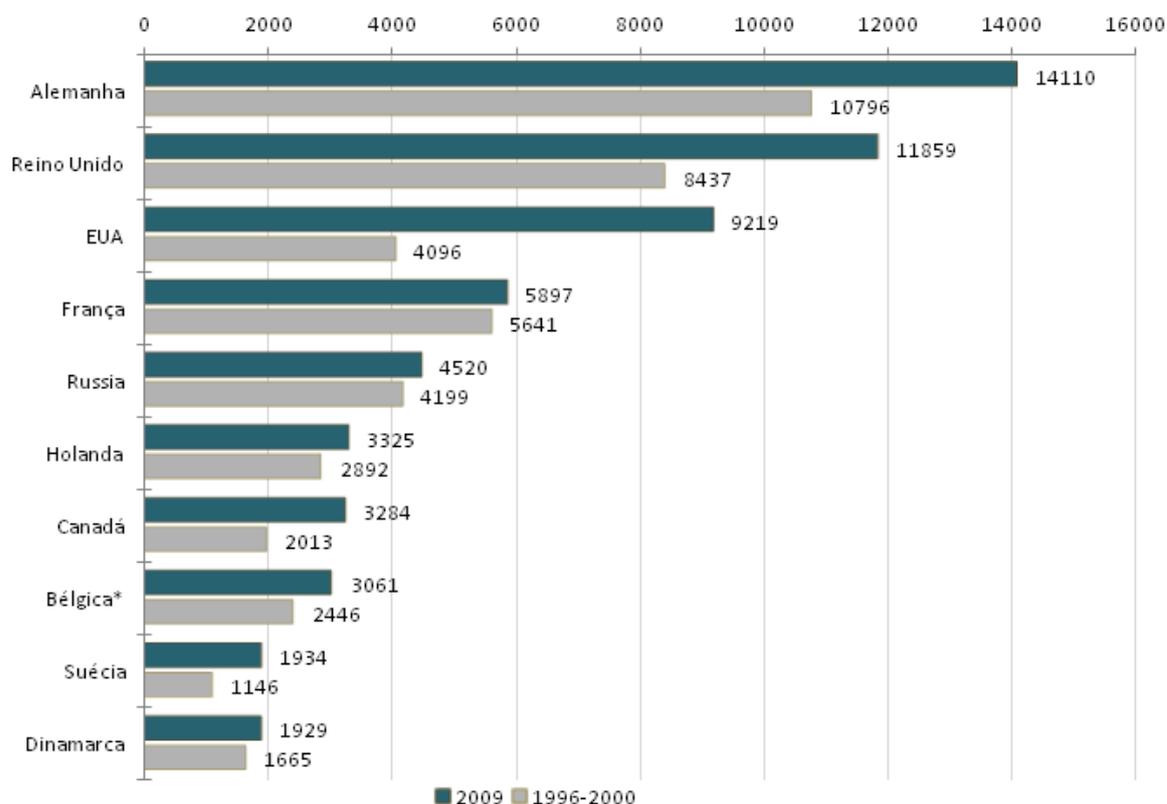
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da OIV

Globalmente as importações mundiais de vinho aumentaram em volume cerca de 50% na última década. Os principais importadores situam-se na Europa e na América.

A Alemanha, o Reino Unido e os EUA são os maiores importadores, tendo registado em pouco mais de uma década (1996/2000 a 2009) um crescimento enorme. A França apesar de importar sensivelmente o mesmo volume, não manteve a sua posição relativa, cedendo o 3.º lugar no *ranking* aos EUA. Os principais países representados na Figura 7.9 representam, em volume, mais de 71% das importações mundiais de vinho (2009).

Contudo, se se tomar como referência o valor das importações e não a quantidade, a hierarquia altera-se, pois em 2009 o Reino Unido registou mais valor, seguido de perto pelos EUA e, em terceiro, pela Alemanha, seguindo-se Bélgica, Canadá, Japão, Holanda e Suíça.

**Figura 7.9 – Principais importadores de vinho (1000 hl)**

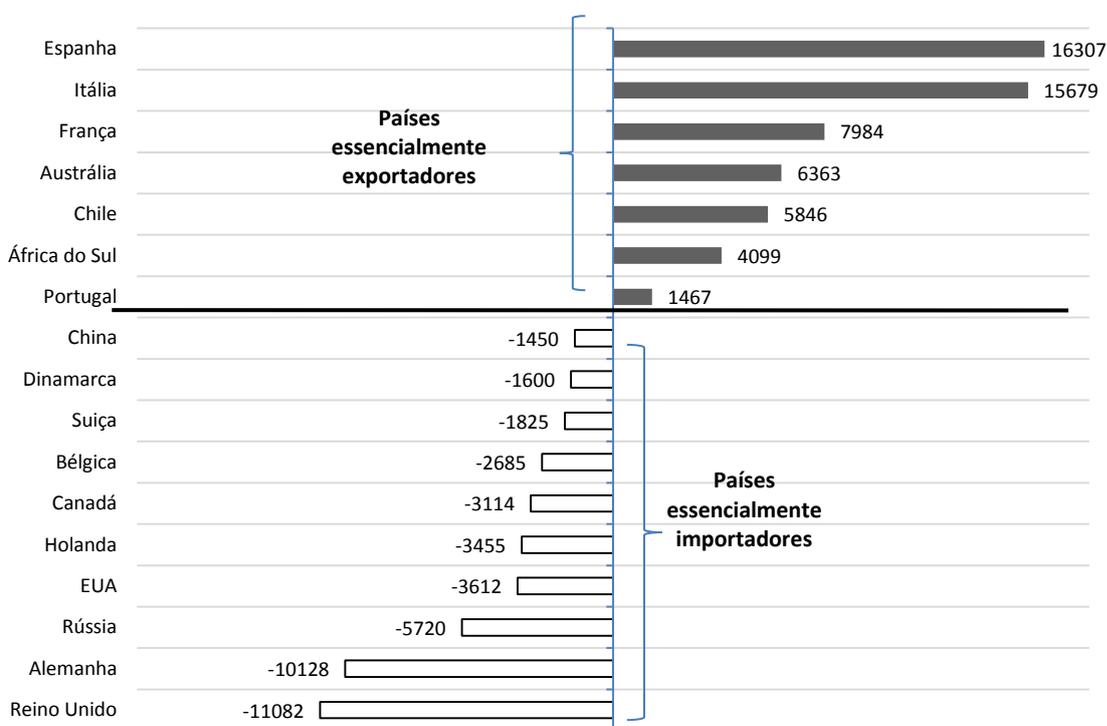


\*Dados de 1996-00 não disponíveis, referência ao valor de 2001.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da OIV

O saldo do comércio internacional de vinho (*cf.* Figura 7.10) é bastante positivo para, Espanha, Itália, França, Austrália, Chile, África do Sul e Portugal. O Reino Unido, a Alemanha e a Rússia, apresentam-se no extremo oposto como países essencialmente importadores. Outros países europeus estão igualmente neste grupo, apesar de assumirem valores mais baixos no nível de comércio internacional, como a Holanda, a Bélgica, a Suíça e a Dinamarca. Também os EUA e o Canadá são essencialmente importadores, apesar dos EUA pertencerem também ao grupo dos NPP.

**Figura 7.10 – Saldo do comércio internacional de 2009 (Exportações – Importações) (1000hl)**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da OIV

### 7.1.7. Organização Comum de Mercado do Vinho (OCMv)

A posição do setor vitivinícola na Europa sempre esteve muito vinculada à sua regulação pública através da Organização Comum de Mercado do Vinho (OCMv).

A primeira OCMv, com início em 1970 através do Reg. (CEE) n.º 816/70 (disposições base de mercado) e do Reg. (CEE) n.º 817/70 (disposições particulares para os vinhos de qualidade), caracterizou-se por dois traços principais: a excepcional destilação de excedentes eventuais e a liberdade de plantação e replantação. Esta desenvolveu-se num contexto de diferenciados volumes de produção entre os países abrangidos e por uma diminuição do consumo, gerando, em consequência, uma acumulação de excedentes. Consistiu, segundo Aigrain & Hannin (2004), numa regulação meramente conjuntural dos mecanismos de gestão (por considerar ajudas ao armazenamento e apenas a destilação excepcional).

A primeira OCMv foi alvo de tomada de medidas intermédias: em 1976<sup>64</sup>, com a proibição de novas plantações (vinho de mesa) e a proibição de replantação com variedades distintas das “recomendadas ou autorizadas”; em 1979<sup>65</sup>, através do programa de ação vitícola 1980/85 para correção de desequilíbrios quantitativos de mercado. Com este programa a OCM tenta eliminar os excedentes no início das campanhas através de diversos tipos de destilação: excepcional, de garantia de bom fim, preventiva e obrigatória (Aigrain & Hannin, 2004).

No entanto, a eficiência das medidas tomadas ficou aquém das expectativas, pois a intervenção para equilibrar o mercado não o conseguiu. O contexto de continuidade do excedente levou a uma revisão do regulamento em 1982.

A 1 de julho de 1995 entraram em vigor os acordos do GATT (hoje OMC) estabelecidos na *Uruguay Round* (resultado do acordo de Marrakech em abril de 1994), que estabeleceram a obrigação de abertura de fronteiras aos estados membros, fazendo desaparecer as intervenções diretas sobre os mercados através da diminuição das proteções tarifárias (Montaigne, 2005).

Estes acordos reduziram os excedentes estruturais mas induziram níveis de risco e incerteza acrescidos no setor, perante a crescente globalização e o acréscimo de concorrência. Entretanto os NPP assumem um destaque cada vez maior enquanto produtores de vinho, pois se desapareceram 500 mil hectares de vinha na UE, surgiram mais 350 mil hectares de vinha nos NPP (entre 1988-1996), com maiores rendimentos unitários (Valero, 2007).

Neste período, em que se assiste a um contexto de abertura dos mercados, o comportamento dos preços sofre novas restrições, pois “a concorrência é acrescida, tornando-se ainda mais difícil o saneamento do mercado e respetivo suporte de preços, com mecanismos de retirada de

---

<sup>64</sup> Reg. (CEE) N.º 1160/76 de 17 de maio

<sup>65</sup> Reg. (CEE) N.º 346/79 de 5 de março

quantidades excedentárias (destilações), pois, nessas circunstâncias, quantidades suplementares surgirão do exterior e os preços não poderão aumentar muito para além daqueles que têm os produtos importados” (Sousa, 2000, p. 289).

A segunda OCMv teve início em março de 1999, com o Reg. (CE) n.º 1493/99, entrando as normas específicas de execução em vigor em 1 de agosto de 2000 (ficando de fora os VQPRD), conjuntamente com o Reg. (CE) n.º 1227/2000 que regulamenta o potencial vitícola da União Europeia.

A nova OCMv teve como objetivo regulamentar: o potencial vitícola da União Europeia, as práticas enológicas, a descrição, designação, apresentação e proteção dos produtos; o papel das organizações de produtores e organizações interprofissionais; os mecanismos de mercado e o comércio com países terceiros.

Os elementos de incidência revelaram, um cariz essencialmente passivo, com decisão de ajustamento tardio e desfasado face às condições do mercado, com foco especial na reestruturação e reconversão (Valero, 2007).

As grandes alterações face à primeira OCM consistiram em suprimir preços de referência e preferência comunitária nas trocas com países terceiros, reduzir direitos aduaneiros e restrições à exportação e garantir que a destilação de crise passasse a ser facultativa. Contudo, manteve as ajudas à armazenagem privada e à utilização de mostos.

Em consequência da execução da nova OCM, o mercado europeu ficou mais suscetível à entrada de produtos de baixo preço de países terceiros, e transformou os excedentes conjunturais em estruturais pela abertura do mercado europeu às trocas mundiais (Rastoin *et al*, 2006).

Mais tarde, em dezembro de 2005, na *Doha Round* (com EUA, G20 e UE) a UE compromete-se a eliminar os subsídios à exportação até 2013. O resultado desta medida consiste na continuidade da instabilidade no setor (resultante da liberalização) e a consolidação do processo de oligopolização, exigindo um esforço acrescido da UE para combater as grandes empresas do setor oriundas dos NPP.

Para Valero (2007) a primeira e a segunda OCM estiveram condicionadas pelas conjunturas do momento em que foram promulgadas:

- A primeira OCM – crise de preços baixos e excedentes agravados com a inclusão de Espanha e Portugal na UE, que levaram à destilação e arranque obrigatórios;
- A segunda OCM – situação expansiva do mercado com altos preços e produções estabilizadas, que levaram a medidas de reconversão face ao mercado e a um sistema de destilações frouxo e de grande variabilidade.

Num contexto de diminuição do consumo, forte aumento das importações, excedentes estruturais, destilação sistemática e redução dos rendimentos, é criada a terceira OCMv que foi aprovada em 2008 através do Reg. (CE) n.º 479/08 de 29 de abril e entrou em vigor a partir de 1 de agosto de 2008. As novas regras respeitantes às IGP e DOP, práticas enológicas e rotulagem entraram em vigor a 1 de agosto de 2009 e estão estabelecidas no Reg. (CE) n.º 555/08 de 27 de junho.

Os objetivos da reforma passam por (CONFAGRI, 2006): aumentar a competitividade dos produtores de vinhos europeus (reforço da reputação dos vinhos de qualidade da União Europeia); reconquistar ou conquistar velhos e novos mercados; criar um regime vitivinícola que opere com regras simples, claras e eficazes (que garantam um equilíbrio entre oferta e procura); criar um regime vitivinícola que preserve as melhores tradições europeias de produção de vinho e reforce o tecido social e ambiental de um grande número de zonas rurais.

Como principais aspetos que caracterizam a terceira OCM, destacam-se os seguintes (MADRP, 2008):

- Prevê a instituição de um regime de arranque de vinha, facultativo para os produtores mas de aplicação obrigatória nos Estados-Membros. Vigorará durante um período de 3 anos, para uma área de 175 000 ha, com níveis de prémios degressivos. Os Estados-Membros têm a possibilidade de cessar o regime quando a área arrancada exceder 8% da sua área vitícola ou 10% da área total de uma determinada região;
- O atual regime de direitos de plantação é mantido até 2015, com a possibilidade da sua manutenção, ao critério de cada Estado Membro, até 2018;
- As atuais categorias são substituídas por outras designações (“vinho” em substituição do atual “vinho de mesa”; “vinho com indicação geográfica protegida” em substituição do “vinho de mesa com indicação geográfica”; “vinho com denominação de origem protegida” em substituição do “VQPRD”);

- Quanto às práticas enológicas, a Comissão passa a poder adotar novas práticas ou modificar as existentes, tendo em consideração as práticas recomendadas e publicadas pela Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV);
- A rotulagem será simplificada e tornada mais flexível permitindo-se a utilização da indicação da casta e ano de colheita em vinhos sem denominação de origem ou indicação geográfica. Certas menções tradicionais continuarão a ser protegidas;
- Os Estados-Membros podem, particularmente através das organizações interprofissionais, implementar regras que contribuam para a regularização da oferta de uvas, mostos e vinhos;
- A destilação de subprodutos pode beneficiar de apoio financeiro, a um nível mais baixo do que o atual, sendo abolido o preço mínimo de compra ao produtor;
- Os Estados-Membros passam a gerir um “envelope financeiro”<sup>66</sup>, com um determinado leque de medidas (promoção em países terceiros, reestruturação da vinha, modernização da fileira, inovação e apoio à vindima em verde) podendo, num período transitório de 4 anos, utilizar verbas que permitam uma adaptação mais suave às novas regras do mercado;
- Durante um período transitório de 4 anos, os Estados-Membros podem apoiar os produtores que recorram à produção de álcool de boca; em situações de crise, de modo a contribuir para o equilíbrio do mercado, financiar uma medida de destilação cuja despesa ficará limitada, anualmente, a 20%, 15%, 10% e 5% do montante do envelope nacional e manter o atual modelo de apoio à utilização de mostos concentrados.

Em suma, as alterações face à regulamentação anterior e o prazo da sua implementação estão patentes no seguinte:

---

<sup>66</sup> No período de 2009 a 2015, o valor médio anual das ajudas a financiar pela nova OCM é estimado em 71,2 Milhões €.

**Quadro 7.10 – Alterações introduzidas com a nova OCM**

MEDIDAS MANTIDAS E/OU REFORÇADAS	NOVAS MEDIDAS	MEDIDAS SUPRIMIDAS A PARTIR DE 2008	MEDIDAS SUPRIMIDAS A PARTIR DE 2014
DIREITOS DE PLANTAÇÃO ARRANQUE	ELEGIBILIDADE DAS VINHAS ENVELOPES NACIONAIS	DESTILAÇÕES ARMAZ. PÚBLICA DE ÁLCOOL	DIREITOS DE PLANTAÇÃO ARRANQUE
REESTRUTURAÇÃO DESENVOLVIMENTO RURAL EXIGÊNCIAS AMBIENTAIS PROMOÇÃO/INFORMAÇÃO	<b>MEDIDAS SIMPLIFICADAS</b> PRÁTICAS ENOLÓGICAS POLÍTICA DE QUALIDADE/IG ROTULAGEM	ARMAZENAGEM PRIVADA RESTITUIÇÕES EXPORTAÇÃO AJUDA MOSTO USO DE SACAROSE	

Fonte: Baseado em [http://ec.europa.eu/agriculture/capreform/wine/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/capreform/wine/index_pt.htm) consultado a 19 de setembro de 2010.

## **7.2.A envolvente contextual de referência das empresas; variáveis de enquadramento genérico (C)**

As empresas do setor vitivinícola, operam num meio envolvente bastante abrangente que condiciona, a longo prazo, a sua atividade. Assim, para definir o contexto geral da atividade vitivinícola, importa analisar cada uma das seguintes dimensões: político-legal, económico-social e tecnológico-científica. São vários os fatores relevantes que caracterizam estas dimensões e que afetam as decisões e os resultados das empresas. Estes fatores serão analisados ao nível mundial, da União Europeia e de Portugal.

### **7.2.1. Contexto político-legal**

O contexto político atual caracteriza-se por forte instabilidade, quer em termos nacionais, quer europeus.

O apoio à competitividade do setor vitivinícola nacional, através da promoção genérica dos produtos víquicos, no território nacional e na União Europeia e também em países terceiros, tem vindo a ser financiado por fundos públicos resultantes de parte do produto da taxa cobrada nos termos do Decreto -Lei n.º 119/97, de 15 de maio.

Com a última reforma da Organização Comum do Mercado do Setor Vitivinícola foi estabelecido, para o período de 2009-2013, um regime de apoio à promoção de vinhos em mercados de países terceiros, o qual já foi objeto de regulamentação (IFAP, 2011).

Na mesma linha de atuação, são agora estabelecidas as normas aplicáveis ao apoio à promoção do vinho e produtos víquicos no mercado interno, de forma a garantir uma melhor articulação entre as diversas ações e os fundos públicos nacionais e comunitários que contribuem para o seu financiamento e, assim, assegurar uma maior eficácia na sua utilização, promovendo o desenvolvimento de sinergias entre os diversos intervenientes na promoção, bem como as questões relacionadas com a informação e educação sobre o consumo de bebidas alcoólicas do setor vitivinícola.

Com a publicação da Portaria n.º 744/2009 de 13 de julho foi estabelecido o Regulamento de Apoio à Promoção do Vinho e Produtos Víquicos no Mercado Interno, que constitui um instrumento de coordenação e supervisão das ações de promoção financiadas por recursos públicos, enquanto competência atribuída ao Instituto da Vinha e do Vinho, I. P., nos termos do n.º 1 do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 46/2007, de 27 de fevereiro.

### **7.2.2.Contexto económico-social**

Uma das características mais importantes da evolução da economia mundial tem sido a integração dos mercados e a queda das barreiras comerciais.

Assiste-se atualmente a uma acentuada crise global, em que o foco central da perturbação das economias foi despoletado no setor financeiro e nos países/regiões mais industrializados e desenvolvidos (EUA, Japão e União Europeia) e que se generalizou rápida e progressivamente a todas as atividades económicas e a todas as economias, numa conjuntura dominada por uma turbulência sem precedentes.

De acordo com Mateus (2010), a forte queda do comércio mundial, entre 2008 e 2009, arrastou a própria economia mundial, no seu conjunto, para um quadro recessivo que reforçou a pressão no mercado de trabalho fazendo aumentar rapidamente os níveis de desemprego. Na última década, as economias da “Europa do Sul” destacam-se pela forte perda de competitividade, em especial Itália, Portugal e Espanha, acentuando-se as perdas de rentabilidade a partir de 2002,

em especial nas economias mais ancoradas em lógicas “*pricetaker*” ou com menor capacidade de diferenciação dos seus produtos de exportação.

Assiste-se, assim, a um mundo em mudança acelerada, alvo de choques, ruturas e reformas, a um ritmo alucinante e no qual a incerteza se instalou de forma duradoura. Neste quadro, a única certeza é a incerteza. Na década 2001-2010 as economias emergentes conheceram um forte crescimento (6,1%), contrastando com a forte desaceleração das economias avançadas (1,6%), facto que gera profundos desequilíbrios mundiais no acesso aos recursos, contribuindo para um aumento da volatilidade e incerteza das variáveis económicas, arrastando a insegurança política e social (CGD, 2011).

Assiste-se igualmente à afirmação das cidades, condicionante de estilos de produção, de vida, consolidando os serviços e difusão das tecnologias da informação, levando a movimentos de uniformização e diferenciação e também a problemas de mobilidade e sustentabilidade. A este fenómeno soma-se o envelhecimento da população nas sociedades mais industrializadas (CGD, 2011), criando condições para o agravamento do crescimento económico e insustentabilidade dos modelos de proteção social e duração dos ciclos de atividade (educação, emprego, reforma).

A economia portuguesa na primeira década do século XXI traduziu-se num dinamismo do consumo privado e público, suportado num progressivo endividamento das famílias e do Estado. Ficou marcada por uma conjugação de dificuldades orçamentais e competitivas, divergindo no ritmo de crescimento económico no espaço da Europa alargada.

O contexto internacional encontra-se marcado pela mais profunda recessão económica mundial das últimas décadas, com a economia portuguesa a evidenciar uma forte desaceleração, iniciando um período recessivo desde finais de 2008. As condições de acesso aos mercados de financiamento internacionais deterioraram-se de forma acentuada ao longo de 2010 e início de 2011.

A taxa de crescimento do PIB, que entre 2000 e 2002 acompanhou o comportamento da UE, atingiu valores negativos em 2003, apesar de um crescimento ao nível das exportações. A partir de então, denotou grandes dificuldades em acompanhar a média de crescimento da UE, sendo que, em 2007 e 2008 a taxa média de crescimento do PIB em Portugal foi de 1,8% e 0,0%, respetivamente, enquanto a média da área Euro foi de 2,6% e 0,7%. Em 2009 a situação

económica agravou-se atingindo este mesmo indicador -2,5%, embora em 2010 recuperasse para 1,3% (Banco de Portugal, 2011, p. 33).

As exportações de bens e serviços, após uma queda significativa em 2001, registaram um crescimento moderado até 2006. No entanto, abrandaram em 2007 e registaram uma queda abrupta em 2009 (-11,6%). Em 2010 este indicador revelou recuperação atingindo um crescimento de 8,8%. Desde então tem evidenciado bons desempenhos.

A taxa de desemprego média da área euro registou, na primeira década do novo milénio, valores historicamente elevados comparativamente à taxa em Portugal. Desde 2000, ano em que registou o valor mais baixo da década (3,9%) o seu comportamento foi crescente (5,1% em 2002 e 8% em 2007) apesar de registar uma ligeira descida em 2008 (7,6%). Contudo, este indicador apresenta uma tendência crescente, registando em 2009 e 2010, 9.5% e 10.8%, respetivamente. No último ano, a situação inverteu-se e a taxa de desemprego em Portugal passa a superar a taxa média da zona euro.

A taxa de inflação portuguesa, aferida pelo índice de preços no consumidor, à exceção de 2001 que registou 4,4%, oscilou entre 3,6% e 2,3% no período 2002-2008. Para o mesmo período, na área euro oscilou entre os 2,1% e 2,3%. O ano de 2009 foi caracterizado por uma deflação (-0.9%) e 2010 registou 1,4%.

A população residente em Portugal em 2011 ascende a cerca de 10,6 milhões (INE, 2011c), aumentando 1,9% em relação a 2001 e em que cerca de 16% tem até 14 anos e 17% tem 65 anos ou mais, os restantes 67% possuem entre 15 e 64 anos (INE, 2011a).

A taxa de abandono escolar situa-se entre as mais elevadas da UE. Em 2009, 36% dos homens e 26% das mulheres abandonaram precocemente o ensino, enquanto a média da UE27 é de 16% para os homens e 13% para as mulheres. Em contraste, a despesa pública em educação tem vindo a aumentar, 5.30% do PIB em 2007, com valores superiores à média da UE27 (4.96%) (INE, 2011a).

Em 2009, cerca de 11.4% da população portuguesa empregada trabalhava na agricultura, que ocupa a terceira posição no grupo UE27 (com uma média de cerca de 5.5%), abaixo da Roménia e da Polónia (INE, 2011a).

### 7.2.3.Contexto tecnológico-científico

A despesa nacional em I&D foi de 1,55% do PIB em 2008, sendo o país que maior acréscimo registou desde 1997, ano em que esta rubrica apenas correspondia a 0,59% do PIB. No entanto, este indicador ainda se situa longe da média da UE27 que, segundo o Eurostat, era em 2008 de 2,01 % (GPEARI, 2011).

A despesa em I&D nas empresas representa 51% do total da despesa em I&D, ultrapassando o valor verificado nas restantes instituições. O número de investigadores nas empresas praticamente triplicou a partir de 2003, passando este setor a ser o segundo mais representativo, tendo aumentado o número de doutorados, neste ambiente, de 58 em 1999 para 287 em 2008 (GPEARI, 2011).

O número de instituições com atividades de I&D em Portugal mais do que triplicou entre 1995 e 2008, evolução explicada sobretudo pelo aumento do número de empresas a desenvolver estas atividades. Em 1995 eram 234 (23% do total de instituições com I&D no país), passando para 1.883 empresas em 2008 (57% do total).

A produção científica nacional, quando medida em termos do número de publicações científicas referenciadas internacionalmente, atingiu as 12108 publicações em 2008, tendo o número de publicações por milhão de habitante aumentado 68% entre 2004 e 2008 (GPEARI, 2011). Neste indicador, destacam-se áreas como ciências exatas e engenharias, ciências naturais e agrárias, ciências médicas e da saúde. Foram registados em 2008 cerca de 1.500 novos doutorados, representando um aumento de cerca de 50% face a 2003.

No que se refere ao setor vitivinícola, ele foi recentemente alvo de um processo de reestruturação, tanto tecnológica, como nas tipologias de produção e gestão dos negócios, centrando-se o foco na qualidade das uvas, rapidez de processamentos na adega, no rendimento, na gestão dos recursos hídricos, viticultura sustentável, *software* de gestão de vinhas e de adegas (Ladeira, 2005; CVRA, 2010). Desde 2005, a ViniPortugal tem uma Agência de I&D, criada para promover parcerias estratégicas em I&D, com as Entidades do Sistema Científico Nacional e os Agentes Económicos; promover I&D nas áreas consideradas prioritárias, através do envolvimento em projetos estruturantes; estimular a formação de Recursos Humanos especializados, bem como a realização de ações de formação em áreas consideradas prioritárias.

### **7.3. A envolvente transacional das empresas; especificidades nacionais (C)**

Segundo a Classificação das Atividades Económicas as empresas da Indústria do Vinho estão inseridas na CAE 15930 (REV 2) – Indústria do Vinho, que por sua vez está incluída no grupo 159 – Indústria das Bebidas e na divisão 15 – Indústrias Alimentares e das Bebidas. Do ponto de vista da Nomenclatura Combinada, os produtos da indústria do vinho possuem o código pautal 2204 - Vinhos de uvas frescas, e estão incluídos no capítulo 22 - Bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres.

A vitivinicultura ocupa uma posição relevante em termos de importância económica e social em Portugal. Se se considerar a produção agrícola nacional, o setor em estudo representava, em 2007, cerca de 13% do total (862 milhões de euros) e 5% da superfície agrícola utilizada em Portugal (INE, 2011b). Se se considerar o peso do setor nas exportações nacionais, este representa cerca de 1.21%<sup>67</sup>.

#### **7.3.1. Enquadramento regulamentar e instituições de apoio do setor**

O quadro regulamentar do setor vitivinícola é muito diverso e complexo, abarcando diplomas de âmbito nacional, comunitário (OCMV) e internacional (Ver Anexo – Figura B.1 a B.3).

De entre um conjunto de entidades de apoio ao setor vitivinícola em Portugal, destacam-se o Instituto da Vinha e do Vinho, a ViniPortugal e a AICEP.

##### **· Instituto da Vinha e do Vinho (IVV)**

Em 1933, foi criada a Federação dos Vinicultores do Centro e Sul, organismo corporativo dotado de grandes meios e cuja intervenção se marcava, fundamentalmente, na área da regularização do mercado. Esta Federação foi substituída em 1937 pela Junta Nacional do Vinho (JNV). Este organismo tinha um âmbito de intervenção mais alargado, atuando de acordo com o equilíbrio entre a oferta e o escoamento da produção. Controlava a evolução das produções e o armazenamento dos excedentes, em anos de grande produção, de forma a estes poderem compensar os anos de escassez.

---

<sup>67</sup> Contas Nacionais – INE e dados fornecidos pelo IVV.

Com a entrada de Portugal na CEE em 1986, a JNV foi substituída pelo Instituto do Vinho e da Vinha (IVV), organismo oficial adaptado às estruturas impostas pela nova política de mercado, decorrentes da adesão à Comunidade. Atualmente, o IVV detém funções na área do fomento, apoio, controlo e fiscalização da cultura da vinha, da produção e comercialização de produtos víquicos e derivados. Também em 1986, se procedeu a uma redefinição das zonas de produção de vinho e a uma reorganização de todas as demarcações, que deu origem à criação das Comissões Vitivinícolas Regionais (CVR). As CVR são associações interprofissionais, regidas por estatutos próprios, que controlam a qualidade dos vinhos produzidos nas regiões onde estão implantadas, atestam a sua proveniência e denominação de origem através de um selo de garantia, tendo por isso um papel fundamental na preservação da qualidade e do prestígio dos vinhos nacionais.

Cabe ao IVV a organização do mercado dos “Vinhos de Mesa” e dos “Vinhos Regionais”, ficando a cargo das CVR o controlo dos VQPRD, hoje DOP.

- **ViniPortugal**

A ViniPortugal, associação de direito privado sem fins lucrativos, congrega representantes dos vários agentes com intervenção na produção, transformação e comercialização de vinho, e é responsável por delinear e implementar a política de promoção do vinho português em Portugal e no exterior. Atua em mais de 11 mercados (EUA, Brasil, Reino Unido, Alemanha, Países Nórdicos, Canadá, Angola e Eixo Asiático) e trabalha os mercados externos desde 2004.

Do conjunto de atividades levadas a cabo por esta associação destaca-se a contratação do Monitor Group de Michael Porter para realizar um estudo estratégico sobre o *cluster* do setor, com o objetivo de analisar a sua competitividade e elaborar algumas recomendações concretas. O relatório apresentado em maio de 2003 destacou a identificação da ausência de uma estratégia articulada de forma clara ao nível do setor (Monitor Group, 2003) e concluiu, entre muitas outras coisas, que depois de conquistados o Reino Unido e os EUA, os vinhos portugueses conseguem chegar ao resto do mundo (Santos & Montez, 2005).

O estudo apresentou uma listagem de dez pontos com propostas para aumentar a produção, melhorar a qualidade dos produtos oferecidos, realizar maiores investimentos em promoção e marketing e apostar em termos de exportação nos mercados do Reino Unido e dos EUA. Em concreto, os dez pontos, traduzem-se no seguinte:

1. Melhorar a qualidade das uvas através da introdução de sistemas de pagamento da uva baseado na qualidade e aumento médio da dimensão das parcelas com vinha para áreas superiores ou iguais a cinco hectares;
2. Aumentar a escala e o capital das empresas do setor através de operações de consolidação e de investimento;
3. Introduzir gestão profissional e incentivar a certificação ao abrigo das normas ISO em todo o setor;
4. Concentrar os esforços na promoção e manutenção da categoria “Portugal” nos mercados do Reino Unido e dos EUA, dois mercados enormes e em crescimento;
5. Analisar preferências dos consumidores no Reino Unido e nos EUA e refletir essa informação no produto e na embalagem;
6. Utilizar estudo do consumidor/viticultura para desenvolver três a cinco tipos principais de vinhos portugueses;
7. Desenvolver e expandir os vinhos portugueses na categoria *superpremium* (entre sete a doze euros);
8. Proteger, de forma agressiva, as classificações DOC e Regional através da elevação de padrões de qualidade;
9. Criar uma Indicação Geográfica Portugal que permita inovar, mas sem danificar as classificações DOC e Regional;
10. Investir na colaboração entre áreas chave do *cluster*.

• **AICEP**

O Decreto-Lei n.º 244/2007, de 25 de junho, determinou a extinção do ICEP Portugal, I. P., e a integração das suas atribuições na Agência Portuguesa para o Investimento, E. P. E., que, por sua vez, foi objeto de reestruturação e alterou a sua denominação para AICEP, E. P. E.

A Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E. P. E. (AICEP, E. P. E.) tem como responsabilidade a promoção da imagem global de Portugal, das exportações de bens e serviços e da captação de investimento direto estruturante, nacional ou estrangeiro, bem como do investimento direto português no estrangeiro.

A AICEP, tem por objeto o desenvolvimento e a execução de políticas estruturantes e de apoio à internacionalização da economia portuguesa, englobando a promoção e divulgação das atividades económicas desenvolvidas em Portugal, nomeadamente na área do comércio de bens

e serviços; o apoio a projetos de internacionalização de empresas portuguesas, independentemente da sua dimensão e natureza jurídica; e a promoção da imagem de Portugal no exterior e das marcas portuguesas de modo global e com impacto nas vertentes de promoção de exportações, internacionalização e captação de investimento, em colaboração com as entidades competentes.

Desde 2005 que o ICEP/AICEP e a ViniPortugal desenvolvem um projeto de consolidação da imagem de qualidade dos vinhos portugueses nos mercados externos. O estudo sobre o setor vitivinícola desenvolvido pela Monitor Group facilitou muito o envolvimento do ICEP/AICEP, ao definir orientações estratégicas claras e mercados alvo a abordar prioritariamente (Reino Unido e EUA).

### 7.3.2. Produção

Portugal Continental encontra-se dividido em 9 grandes regiões de produção, mais Madeira e Açores. As regiões mais significativas em termos de produção de vinho (cerca de 85% do total), são as regiões do Douro, Lisboa, Minho, Alentejo e Beiras (ver Quadro 7.11).

**Quadro 7.11 – Regiões vitivinícolas de Portugal Continental**

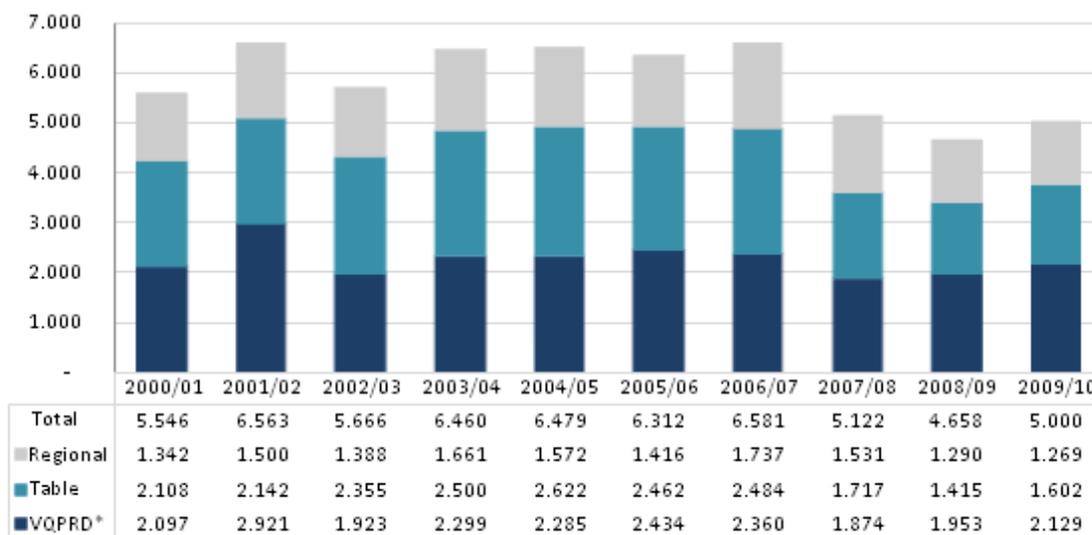
REGIÕES VITIVINÍCOLAS	Produção *				Variação
	2000/01		2009/10		2000/01-2009/10
	1000hl	%	1000hl	%	%
<b>Minho</b>	880,9	13,3	863,6	14,9	-2,0
<b>Trás-os-Montes</b>	255,3	3,9	110,4	1,9	-56,8
<b>Douro</b>	1459,9	22,0	1334,2	23,0	-8,6
<b>Beiras</b>	1202,1	18,1	780,3	13,5	-35,1
<b>Ribatejo/Tejo</b>	744,1	11,2	544,9	9,4	-26,8
<b>Estremadura/Lisboa</b>	1305,7	19,7	961,0	16,6	-26,4
<b>Terras de Sado/Península Setúbal</b>	329,4	5,0	377,6	6,5	+14,6
<b>Alentejo</b>	434,2	6,6	805,1	13,9	+85,4
<b>Algarve</b>	13,8	0,2	21,2	0,4	+53,6
<b>Total</b>	6625,4	100	5798,3	100	-12,5

\* Inclui os VLQPRD, VEQPRD e VFQPRD

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IVV

A produção nacional de vinho nos últimos anos tem registado relativa estabilidade, situando-se em torno dos 5 a 6 milhões de hl<sup>68</sup> (cf. Figura 7.11).

**Figura 7.11 – 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

De uma forma global verifica-se uma contração mais marcada na produção de vinhos de mesa, enquanto os vinhos VQPRD e Regional (agora designamos DOC e IGP<sup>69</sup>) mostram um crescente peso em termos relativos, embora em termos absolutos não tenham sofrido grandes alterações.

Numa análise comparativa, em termos de quantidade produzida, Portugal ocupava em 2008 a 5.<sup>a</sup> posição em termos europeus e a 10.<sup>a</sup> posição em termos mundiais, posição que tem mantido (cf. Quadro 7.6).

### 7.3.3. Estruturas produtivas e concorrenciais

Em Portugal (Continental) a vinha está presente em todas as regiões, sendo considerada a cultura mais disseminada, estando presente em mais de metade das explorações agrícolas nacionais (51%) e ocupando uma área de cerca de 176 mil hectares, apenas inferior à ocupada

<sup>68</sup> Não considerando os vinhos licorosos.

<sup>69</sup> Ver Anexo C.

pelo olival (INE, 2011b). De acordo com dados do Recenseamento Agrícola de 2009, a vinha para tipo DOP tem uma importância fortíssima em Entre Douro e Minho (91%), Beira Interior (80%) e Trás-os-Montes (74%), enquanto no Ribatejo e Oeste (segunda região com maior área de vinha) apenas cerca de 20% dessa área está certificada para a produção de vinha DOP (INE, 2011b). Face a 1999 verifica-se, quer uma quebra na área de vinha (-17%), como no número de explorações com vinha (-37%). As quebras situaram-se, normalmente, acima dos 20%, com exceção de Trás-os-Montes e Alentejo, chegando mesmo o Alentejo a aumentar a sua área vitícola (+39%, correspondente a 6,4 mil hectares), particularmente de vinhas produtoras de DOP. A região Alentejo assume igualmente posição destacada em termos de dimensão média da vinha - seis vezes superior à média nacional (ver Quadro 7.12).

**Quadro 7.12 – Regiões agrárias de Portugal Continental**

REGIÕES AGRÁRIAS	SAU* (%)		Explorações (%)		Superfície Vitícola** (2009)			Vinha (dimensão média ha)	
	2009	Variação 1999-2009	2009	Variação 1999-2009 %	ha	%	% DOP	2009	Variação 1999-2009 %
Entre Douro e Minho	6	-2	18	-27	21708	12	19	0,6	11
Trás-os-Montes	12	-5	22	-12	60907	35	42	1,6	21
Beira Litoral	4	-26	18	-38	15467	9	9	0,5	21
Beira Interior	10	-20	12	-30	16076	9	12	0,9	22
Ribatejo e Oeste	11	-13	14	-35	37220	21	7	2,2	35
Alentejo	55	2	11	-11	22998	13	11	6,8	53
Algarve	2	-13	4	-35	1396	1	0	0,6	-19
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>-5</b>	<b>100</b>	<b>-27</b>	<b>175773</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>1,2</b>	<b>32</b>

\*SAU - Superfície Agrícola Utilizada

\*\* Áreas constantes nas Declarações de Colheita e Produção

Nota: Os dados foram recolhidos pelo INE por região agrária (em vez de zona vitivinícola).

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INE – Recenseamento Agrícola 2009

### 7.3.4. Produtores

A produção de vinho em Portugal é essencialmente efetuada por três tipos de produtores:

- Pequenos produtores e empresários em nome individual;
- Médios e grandes produtores;
- Adeegas cooperativas.

Em Portugal existe um grande número de produtores que estão organizados em cooperativas vinícolas. A maioria das Cooperativas foi fundada nas décadas de 1950 e 1960 através de um

processo *top-down* e essencialmente com o intuito de resolver os problemas decorrentes da fraca capitalização dos pequenos produtores ao nível do processamento de vinho e de marketing. Estas cooperativas são legalmente organizadas seguindo os princípios cooperativos tradicionais (ou seja, filiação aberta, controlo democrático, benefícios proporcionais às entradas), com direitos de propriedade mal definidos e conseqüente dificuldade em assumir investimentos de risco que poderiam agregar valor a médio e longo prazo (Rebelo *et al*, 2010).

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 em Trás-os-Montes (*cf.* Quadro 7.13).

**Quadro 7.13 – Entidades por região vitivinícola**

Regiões Vitivinícolas	N.º de Cooperativas	N.º de empresas Particulares	Total	%
<b>Minho</b>	19	408	<b>427</b>	<b>28</b>
<b>Trás-os-Montes</b>	5	35	<b>40</b>	<b>3</b>
<b>Douro</b>	21	405	<b>426</b>	<b>28</b>
<b>Beiras</b>	19	192	<b>211</b>	<b>14</b>
<b>Tejo</b>	8	73	<b>81</b>	<b>5</b>
<b>Lisboa</b>	15	92	<b>107</b>	<b>7</b>
<b>Península de Setúbal</b>	2	57	<b>59</b>	<b>4</b>
<b>Alentejo</b>	6	142	<b>148</b>	<b>10</b>
<b>Algarve</b>	2	19	<b>21</b>	<b>1</b>
Total	97	1423	<b>1520</b>	<b>100</b>
%	6	94	100	-

Nota: Não inclui VLQPRD

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IVV/CVR's

As adegas cooperativas apesar de representarem apenas 5% do total das entidades do setor, 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 atividade de produção e comercialização – redução de 15% entre 2008 e 2010 (IVV, 2011). Contudo, o seu peso tem vindo a diminuir nos últimos anos (IVV, 2011), assim como o número de cooperativas, que entre 2007/08 e 2009/11 registou o encerramento de 13 unidades (correspondendo a cerca de 13% do total) com maior frequência nas Beiras, Lisboa, Douro e Minho.

Uma análise ao perfil do produtor individual (MADRP, 2007) demonstra que predominam indivíduos com mais de 50 anos, com um nível de instrução maioritariamente baixo, sendo que mais de metade não vai além do ensino básico. As explorações são essencialmente de natureza singular, em termos jurídicos, sendo o peso das sociedades mais significativo no Alentejo e Península de Setúbal, com valores acima dos 30%. O facto de existir em Portugal uma predominância do minifúndio na cultura da vinha, explica a existência de um elevado número de pequenos produtores e empresários em nome individual.

No território nacional apenas 30,5% da área vitícola se encontra em explorações com mais de 5 hectares, enquanto em França e Espanha estas explorações representam, respetivamente, 82% e 70% da área total cultivada (MADRP, 2007).

Segundo o relatório Monitor Group (2003, p. 9) “a dimensão média de parcelas inferiores a um hectare tornam o cultivo profissional da uva uma atividade sem interesse económico”. Em Portugal essa dimensão corresponde a cerca de 83% do total de parcelas. A consequência é o fraco investimento nas vinhas, implicando a reduzida qualidade das uvas.

A estrutura empresarial é diversificada, pois coexistem empresas de cariz familiar e PME, a par de grupos económicos de dimensão internacional, assim como “um conjunto crescente de empresas sem tradição nesta área de negócio, que têm apostado no produto vinho, em muitos casos como produto âncora associado a outros produtos ou serviços como o turismo” (MADRP, 2007, p. 28).

“A existência de dimensão, a nível empresarial, carece de reforço na qualificação em termos de gestão empresarial, particularmente no setor cooperativo. Neste setor tem sido particularmente difícil e lento o processo de profissionalizar e especializar as funções mais relevantes” (MADRP, 2007, p. 29).

O estudo da Monitor Group, em 2003, destacou a existência de empresas demasiado pequenas para competir com sucesso, quer no mercado interno, quer no externo. Além disso, ficaram patentes lacunas cruciais ao nível de competências de gestão, particularmente no âmbito do marketing.

Segundo dados do IVV (2009), existem cerca de 1500 comerciantes de vinho<sup>70</sup> em Portugal Continental, correspondendo a armazenistas, exportadores ou importadores. Estão localizados, essencialmente, nos grandes centros urbanos de maior consumo, Lisboa e Porto.

### 7.3.5. Mercado Interno

Segundo Fé de Pinho (2001), os clientes dos produtores de vinho em Portugal podem ser de cinco tipos diferentes, cuja importância relativa para o produtor depende do grau de integração vertical por ele adotado. (ver Quadro 7.14).

**Quadro 7.14 – Clientes (tipologia)**

TIPO DE EMPRESA	FORMA DE ATUAÇÃO
<b>Produtora com comercialização própria</b>	Produtoras que dispõem de pontos de venda nas suas instalações e que comercializam a sua produção diretamente ao consumidor final.
<b>Engarrafador e grossista</b>	Compram vinho a granel às produtoras (de qualquer região vitivinícola) e vendem o vinho engarrafado com a sua própria marca comercial.
<b>Grossista distribuidor</b>	De vinho a granel: Compram às produtoras e colocam-no nas adegas produtoras de vinho engarrafado. De vinho engarrafado: Vendem diretamente ao consumidor final, retalhistas e canal HORECA. Normalmente comercializam também outro tipo de bebidas alcoólicas.
<b>Grossista alimentar</b>	Os seus principais clientes são o canal HORECA e comércio tradicional.
<b>Grossista associado</b>	Pertencem a um sistema de distribuição que abrange uma grande diversidade de produtos, embora especialmente focalizado no setor agroalimentar.
<b>Retalhistas</b>	Vendem vinho diretamente ao consumidor final. Retalhistas alimentares: supermercados, hipermercados, ... Retalhistas de consumo imediato: restaurantes, bares, cafés, ...

Fonte: Baseado em Fé de Pinho (2001)

Ao nível do mercado interno, as grandes superfícies assumem crescente importância enquanto canal privilegiado de distribuição de vinho. Em consequência, as marcas de distribuidores têm vindo a destacar-se (Ladeira, 2005).

O setor vitivinícola apresenta uma grande variedade de fornecedores, que vão desde os fornecedores de uvas (viticultores), até aos fornecedores de equipamento, matérias subsidiárias (garrafas, rótulos, rolhas, produtos químicos, enológicos), fornecedores de recursos financeiros e de pessoal.

<sup>70</sup> Em termos de exclusividade, sem acumular com qualquer outra atividade relacionada com o tecido produtivo.

As atividades exercidas pelos diversos operadores económicos do setor distribuem-se pelas categorias indicadas no quadro seguinte:

**Quadro 7.15 – Número de Inscrições Ativas por Atividade Económica (2004 e 2009)**

ATIVIDADE ECONÓMICA	AGENTES registados à data de Abril/2004		AGENTES registados à data de Julho/2009		Variação 2004/2009
	Total	%	Total	%	
Vitivicultor	2717	26,4	3859	27,6	+42%
Armazenista	1611	15,6	2111	15,1	+31%
Vitivicultor-Engarrafador	985	9,6	1886	13,5	+91%
Exportador/Importador	1141	11,1	1761	12,6	+54%
Produtor	1602	15,5	1686	12,1	+5%
Engarrafador	1303	12,6	1646	11,8	+26%
Destilador	679	6,6	724	5,2	+7%
Preparador	148	1,4	258	1,8	+74%
Fabricante de Vinagre de Vinho	12	0,1	29	0,2	+142%
Negociante sem Estabelecimento	107	1,0	8	0,1	-93%
Total Geral	10305	100	13968	100	36%

Fonte: IVV ( 2009)

Assim, em julho/2009, existiam 13 968 empresas inscritas no IVV, para exercer a atividade no setor, ou seja, mais 36% do que em abril/2004. Os vitivicultores (27,6%), armazenistas (15,1%), os vitivicultores-engarrafadores (13,5%), os exportadores-importadores (12,6%) e os produtores (12,1%), são os operadores mais numerosos.

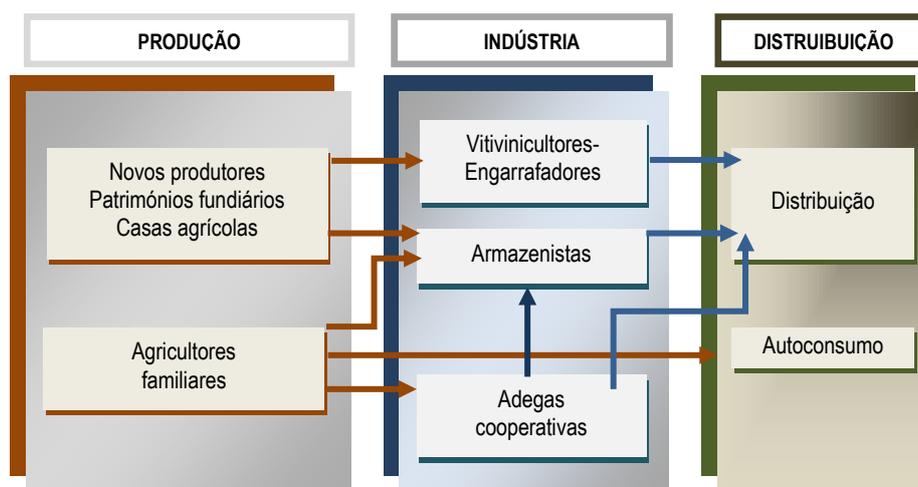
Os maiores acréscimos de 2004 a 2009 verificaram-se essencialmente, nas empresas vitivinicultoras e vitivinicultoras-engarrafadoras, através da aquisição de Quintas, passando a representar, no seu conjunto, 41% dos agentes do setor. Os agentes exportadores/importadores também tiveram um acréscimo significativo (+54%), refletindo a crescente importância da internacionalização no setor.

De acordo com Simões (2008), nas denominações de origem mais afamadas, entraram no setor muitos novos produtores oriundos de outras atividades económicas, nomeadamente nas regiões do Minho, de Lisboa e das Beiras. Atraídos pela rentabilidade da cultura (quando vocacionada para a produção de qualidade e integrada com atividades a jusante) e ainda pelo prestígio social associado à tradição cultural ligada à vinha e ao vinho, muitos quadros e empresários de

diversas atividades económicas investiram nos últimos anos na agricultura, adquirindo Quintas e estabelecendo novas plantações de vinha, muitas vezes integrando estruturas de transformação e constituindo-se como vitivinicultores-engarrafadores.

Ainda de acordo com Simões (2008), na Figura 7.12 ilustram-se as ligações estruturais da fileira vitivinícola ao nível da produção, indústria e distribuição.

**Figura 7.12 – Principais ligações estruturais da fileira vitivinícola**



Fonte: Simões (2008; 271)

### 7.3.6. Consumo

O consumo de vinho em Portugal tem registado decréscimos sucessivos desde 2002/03, situando-se atualmente em torno dos 44 litros anuais por habitante<sup>71</sup> (cf. Quadro 7.16).

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, que se revelam cada vez mais exigentes em termos de qualidade (MADRP, 2008).

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

<sup>71</sup> No passado era uma das mais elevadas da Europa com mais de 100 litros *per capita* (Monitor Group, 2003)

### Quadro 7.16 – Evolução do consumo de vinho em Portugal

CAMPANHA	CONSUMO 1000HL	CONSUMO PER CAPITA LITROS/ANO
1996/97*	5.443	n.d.
1997/98*	5.055	n.d.
1998/99*	5.048	n.d.
1999/00*	4.595	n.d.
2000/01*	4.697	46,9
2001/02*	4.401	43,9
2002/03*	5.315	52,9
2003/04**	4.913	48,9
2004/05**	4.900	48,7
2005/06**	4.700	46,8
2006/07**	4.526	45,0
2007/08**	4.568	45,3
2008/09**	4.514	44,9
2009/10**	4.695	44,1

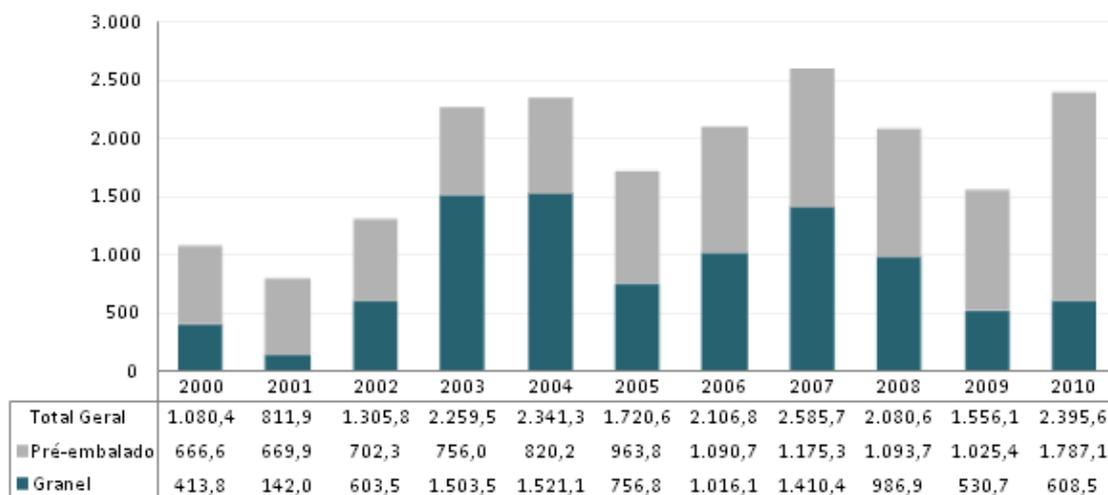
Nota: n.d. – valores não disponíveis

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IVV(\*) e INE (\*\*)

### 7.3.7. Comércio internacional

Portugal é um país com um papel de destaque no cenário internacional da exportação de vinhos. Apesar da concorrência acrescida dos últimos anos por parte dos NPP, assiste-se a uma evolução bastante positiva do vinho português, especialmente em valor, como se pode constatar na Figura 7.13 e na Figura 7.14.

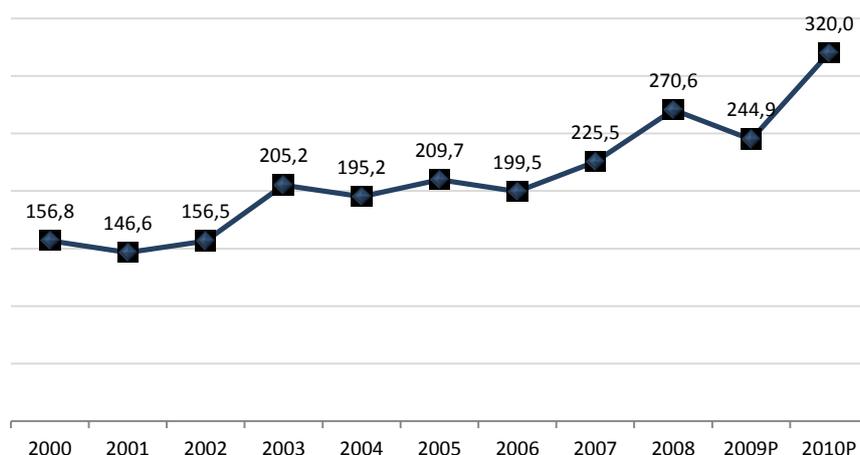
Figura 7.13 – Evolução das exportações portuguesas de vinho por categoria, em volume (1000hl)



Nota: Não inclui “Porto” nem “Madeira”

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IVV

**Figura 7.14 – Evolução das exportações portuguesas de vinho, em valor (10<sup>6</sup>€)**



Nota: Não inclui vinho do "Porto"  
P - previsão

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IVV

De salientar o ano 2010 que registou um acréscimo 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), mais 10% que no ano anterior.

De forma geral, existe uma forte concentração nos mercados de destino, dado que ao longo dos últimos anos, os 8 principais mercados de destino, em volume e em valor, representaram sempre mais de 80% do total das vendas para o exterior (ver Quadro 7.17).

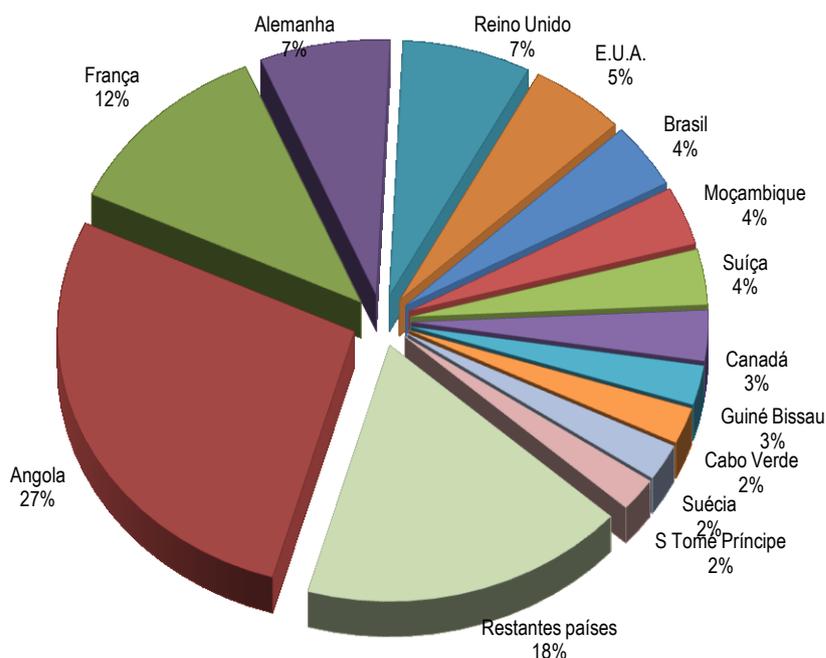
**Quadro 7.17 – Evolução dos destinos das exportações portuguesas (1000hl)**

Posição	País de Destino	Média 2000-05	2006	2007	2008	2009	2010	Variação 00-05/10
1.º	Angola	258,0	580,0	541,7	514,9	444,8	490,9	90%
2.º	França	364,5	314,5	301,3	247,8	183,1	209,0	-43%
3.º	Alemanha	95,4	121,4	117,8	116,1	144,4	126,1	32%
4.º	Reino Unido	89,9	97,0	104,5	103,1	105,6	125,8	40%
5.º	E. U. América	55,2	62,5	74,8	75,6	82,8	92,8	68%
6.º	Brasil	37,5	55,4	58,8	55,8	51,7	74,1	98%
7.º	Moçambique	35,8	69,2	76,0	75,2	57,7	66,3	85%
8.º	Suíça	27,0	41,2	48,6	56,2	61,0	62,8	133%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IVV

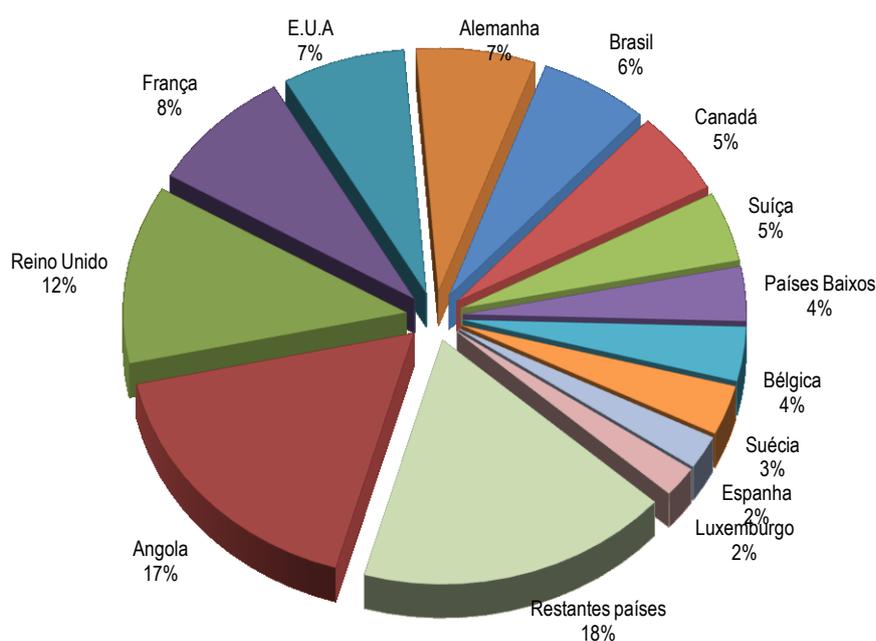
Até 2004, a maior parte das exportações de vinho português tinha como principal destino o mercado da Europa Comunitária, no entanto, a partir de então outros países terceiros começaram a destacar-se como mercados de exportação. Atualmente entre os países de destino com maior peso, estão Angola, Reino Unido, França, Alemanha, EUA, Brasil, Canadá, Suíça e Países Baixos (Figura 7.15 e Figura 7.16).

**Figura 7.15 – Principais mercados de destino das exportações portuguesas, em volume (%)**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IVV (dados referentes a 2010)

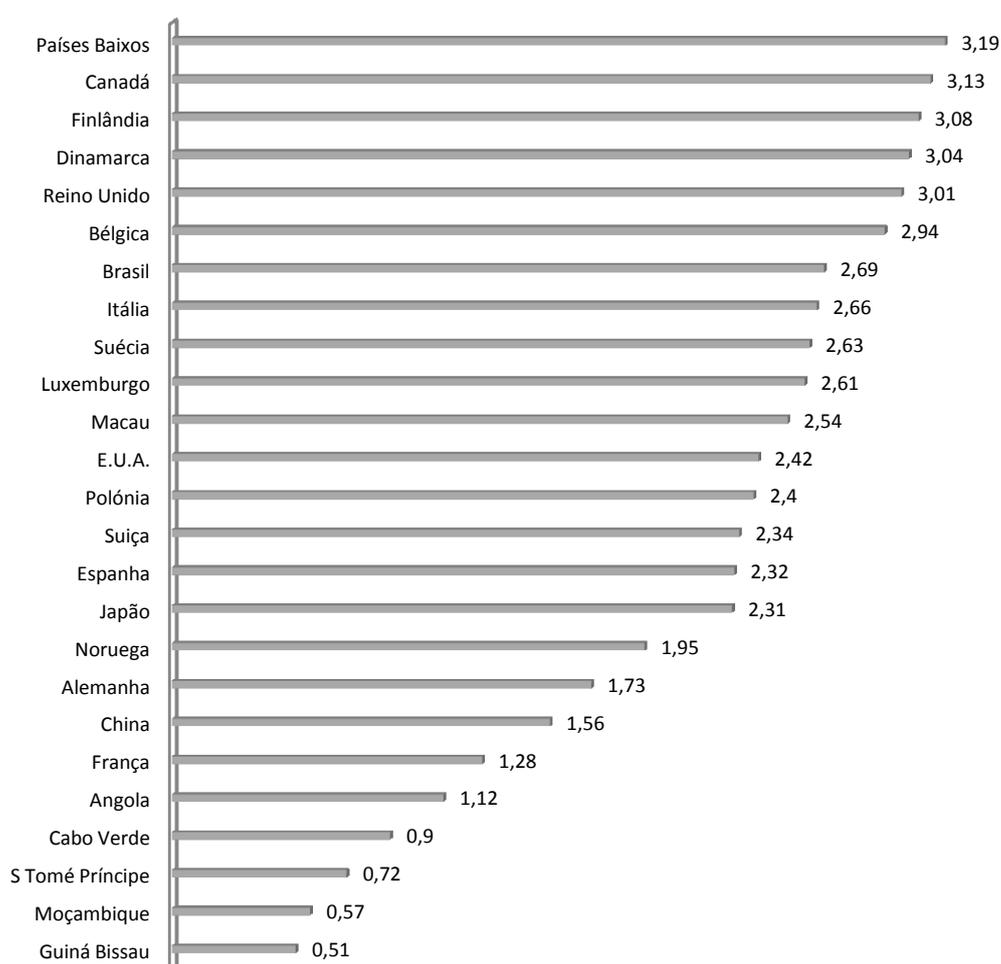
**Figura 7.16 – Principais mercados de destino das exportações portuguesas, em valor (%)**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IVV (dados referentes a 2010)

Os mercados dos PALOP<sup>72</sup> têm assumido um crescimento assinalável, nomeadamente, Angola e Moçambique (Cf. Quadro 7.17). O Reino Unido, apesar de ocupar a 4.<sup>a</sup> posição em volume, é o 2.º em termos de valor, crescendo cerca de 93% em 2010 face a 2009<sup>73</sup> devido ao preço médio praticado para este destino (ver Figura 7.17). A França, que na primeira metade da década era, a grande distância, o principal destino, tem vindo a reduzir a sua posição (2.º em quantidade e 3.º em valor). O comportamento das exportações para a Alemanha não registou alterações significativas ao longo da década, sendo o 3.º principal destino em quantidade e o 5.º em valor.

**Figura 7.17 – Preço médio do vinho exportado, por destino (€/litro) – Ano 2010**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IVV

<sup>72</sup> Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (grupo formado por 6 países lusófonos africanos: Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Guiné Equatorial, Moçambique e São Tomé e Príncipe).

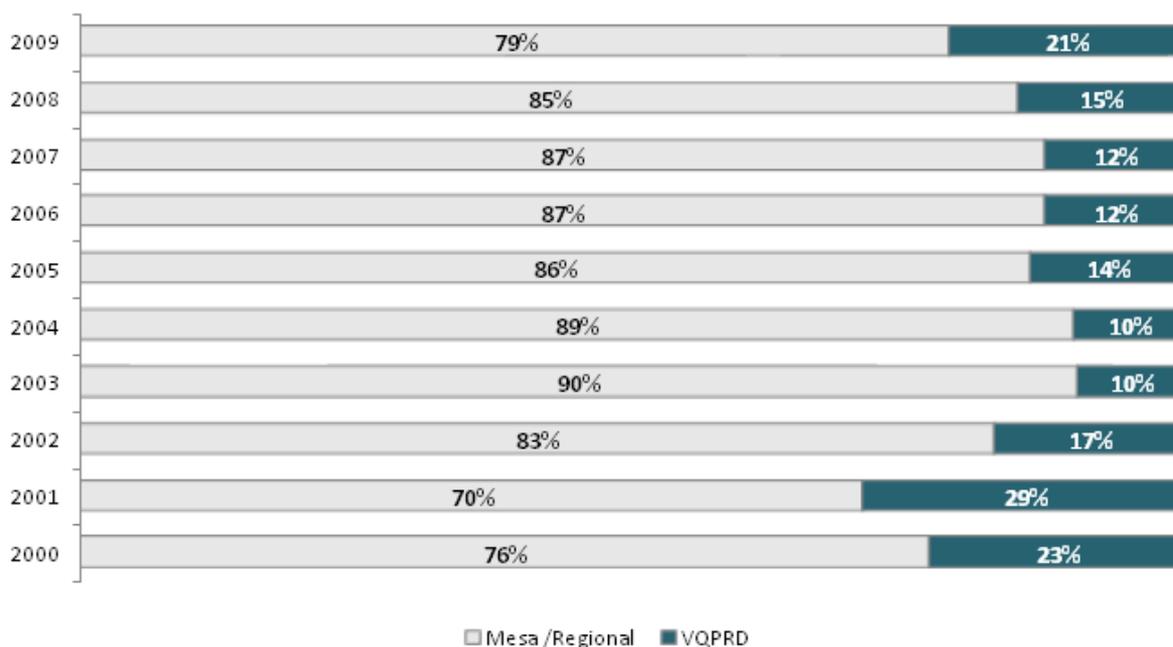
<sup>73</sup> IVV – Informação de Mercado Exportações / Expedições – dezembro de 2010.

Os EUA representam atualmente o 4.º maior mercado em valor (registando um aumento de 21% face a 2009) e 5.º em quantidade, registando um aumento considerável em 2010 face a 2000-05 (cerca de 68%). Representa um dos mercados que tem valorizado bem os vinhos portugueses (ver Figura 7.17).

A 6.ª posição (quer em volume, quer em valor) é do Brasil, que tem registado um espetacular crescimento (98% em 2010 face a 2000-05). Outros países, como a China, a Dinamarca e os Países Baixos, apesar de representarem uma pequena percentagem das exportações, registaram também um forte crescimento nos últimos anos (93%, 112%, 175% em valor e 143%, 42% e 40% em volume, em 2010 face a 2009).

Portugal exporta essencialmente vinho de mesa (agora com a denominação só de vinho) e vinho regional (agora com a denominação de vinho com IG), correspondendo a cerca de 79% em 2009, apesar de já terem representado cerca de 90%, em 2003. Os vinhos da categoria VQPRD (agora vinhos DOP) representaram apenas cerca de 21% do vinho exportado em 2009 (cf. Figura 7.18), após terem atingido cerca de 29% no início da década. No entanto estão em franca recuperação desde 2006.

**Figura 7.18 – Evolução da composição das exportações portuguesas de vinho**

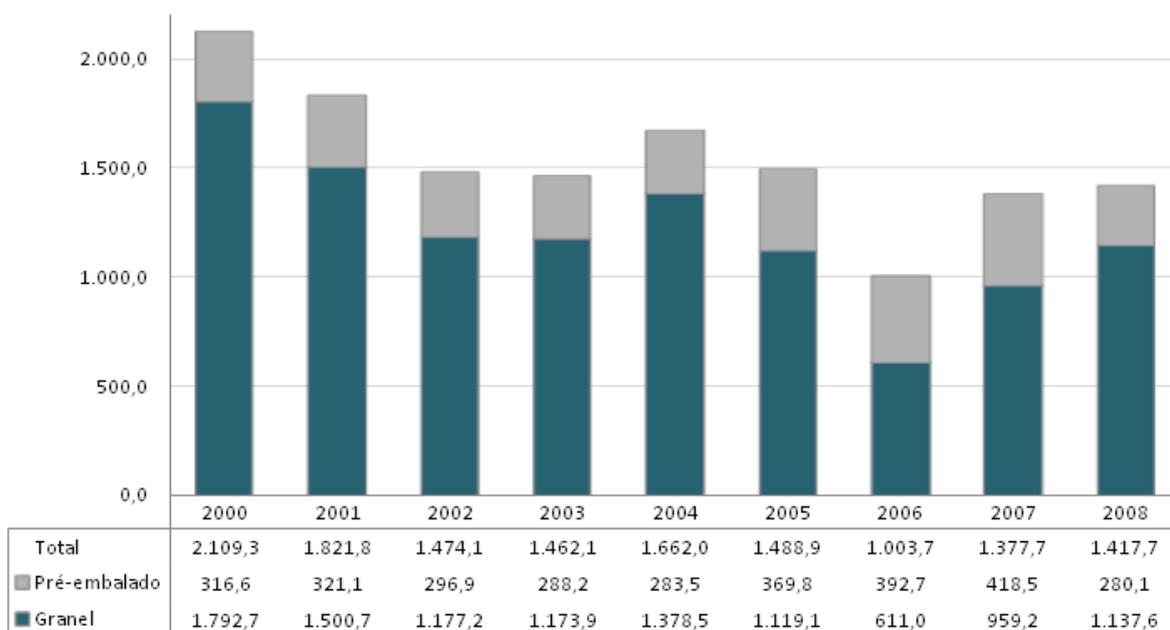


Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IVV

Apesar do comportamento positivo das exportações, Portugal ainda está bastante concentrado no mercado interno, registando volumes exportados relativamente baixos em termos absolutos, o que implica, uma perda de categoria de país (Monitor Group, 2003), ou seja, raramente são armazenados ou vendidos numa secção específica em supermercados, cadeias especializadas ou restaurantes.

Contrariamente às exportações, as importações seguem uma tendência decrescente. Em 2004 e 2007 verificou-se uma ligeira subida para esta variável, coincidente com um decréscimo da produção nacional resultante de más colheitas. Verifica-se também que a maior parte das importações correspondem a vinho a granel, associado a baixa qualidade (Figura 7.19).

**Figura 7.19 – Evolução das importações por tipo de produto, em volume (1000hl)**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IVV

Relativamente aos países de origem, mais de 90% dos vinhos provém de Espanha. As restantes importações têm essencialmente origem em Itália e em França. Uma margem mínima, inferior a 1%, tem origem em outros países (IVV, 2010).

A categoria dos vinhos importados é, na sua maior parte, vinho de mesa e vinho regional (Quadro 7.18). As importações de vinho de qualidade (VQPRD) têm registado um decréscimo ao longo da década, embora no último ano da análise tenham quase duplicado.

**Quadro 7.18 – Evolução das importações portuguesas de vinho, por categoria (1000hl)**

Vinhos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Mesa e Regional</b>	1.847,1	1.564,5	1.267,3	1.277,9	1.499,1	1.323,4	832,9	1.172,0	1.305,5
<b>VQPRD</b>	24,2	37,3	25,5	15,5	11,9	8,2	8,2	15,8	36,6
<b>Outros Vinhos</b>	1,4	0,1	0,5	1,3	1,6	1,4	2,5	9,1	0,7
<b>Mostos</b>	166,0	156,4	128,3	112,9	96,5	101.290	108.396	124,9	19,1
<b>Total</b>	2.038,70	1.758,30	1.421,60	1.407,60	1.609,10	1.434,29	952,00	1.321,80	1.361,90

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IVV

### 7.3.8. Balanço de Aprovisionamentos

Da análise do balanço de aprovisionamentos de vinho (Quadro 7.19) pode-se concluir que ao longo do primeiro quinquénio da década de 2000 Portugal apresentou-se excedentário, embora com margens pequenas, cenário que se alterou na campanha de 2006/07 e 2007/08, tornando-se deficitário.

**Quadro 7.19 – Evolução do aprovisionamento de vinho em Portugal, em volume (1000hl)**

Rubricas / Campanha	2000-05 (Média)	2005/2006	2006/07	2007/08
<b>Stock Inicial</b>	10.314	10.446	10.615	10.121
<b>+ Produção Total</b>	7.283	7.254	7.532	6.049
<b>+ Importação</b>	1.572	1.345	954	955
<b>= Disponibilidade Total</b>	19.169	19.045	19.101	17.125
<b>- Exportações</b>	2.833	2.783	3.363	3.363
<b>- Utilização Interna Total</b>	6.008	5.647	5.617	4.944
Consumo Humano	5.045	4.457	4.479	4.480
Outros*	937	1.190	1.138	464
<b>= Stock Final</b>	10.328	10.615	10.121	8.818
<b>Variação de Existências</b>	14	169	-494	-1.303

\* Inclui Utilização Industrial, Transformação e Perdas

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IVV

### **7.3.9. Atratividade do setor**

No que concerne à atratividade do setor, recorrendo ao modelo das 5 forças de Porter, sintetiza-se a intensidade de cada uma das cinco forças (Quadro 7.20), focando apenas os aspetos mais relevantes. Pode-se inferir, pela conjugação da intensidade das 5 forças, que o setor é medianamente atrativo.

A favor tem o reduzido poder negocial dos fornecedores, resultando, em grande parte, de uma crescente integração vertical das atividades. A atratividade é ainda favorecida pelo relativamente baixo potencial de novas entradas no setor.

A seu desfavor, tem a pressão dos produtos substitutos e uma crescente e intensa rivalidade entre concorrentes. O poder negocial dos clientes também não é totalmente favorável.

**Quadro 7.20 – Modelo das cinco forças competitivas (setor vitivinícola)**

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

Fonte: Elaboração própria

## 7.4. Reflexão estratégica (R)

Nesta secção serão definidos os grupos de empresas, tendo em conta os elementos da amostra e proceder-se-á à sua caracterização em termos de variáveis contextuais e de performance. Serão apresentados os resultados mais relevantes da análise estatística efetuada (cuja exploração mais detalhada se encontra no apêndice deste trabalho).

### 7.4.1. Identificação dos grupos de empresas

#### *Estudo inicial das variáveis*

Antes de se iniciar a Análise Fatorial em Componentes Principais procedeu-se a uma análise exploratória de cada variável com o objetivo de verificar a existência de *outliers*, enviesamento e número de não respostas<sup>74</sup>.

Da análise dos *boxplots e normal q-q plots* às variáveis 8.1 a 8.4 (ver apêndice E, Figura E.1 e E.2), pode-se concluir que não existem *outliers*. No entanto, pode-se constatar a presença de assimetria negativa na variável 8.4., mostrando as restantes variáveis um comportamento aproximadamente simétrico.

Para analisar a assimetria de forma mais apurada recorreu-se ao quociente de assimetria<sup>75</sup> (ver apêndice E, Quadro E.1). Da análise dos resultados pode-se concluir que a variável 8.4 deve ser alvo de transformação<sup>76</sup> de modo a estar apta para aplicação da Análise Fatorial em Componentes Principais, pois apresenta uma assimetria negativa significativa. Confirmada a simetria da distribuição da variável transformada e verificada a ausência de não respostas (ver apêndice E, Figura E.4), procedeu-se à standartização das variáveis 8.1, 8.2, 8.3 e 8.4 (transformada<sup>77</sup>), de modo a uniformizar os pesos das variáveis na análise<sup>78</sup>.

---

<sup>74</sup> De acordo com Pestana & Gageiro (2005, p. 488) a normalidade é um pressuposto apenas exigido para o método de máxima verosimilhança.

<sup>75</sup> De acordo com Pestana & Gageiro (2005, p. 77) se o módulo do quociente de assimetria (Skewness/Std Error) for menor que 1.96, para um erro tipo I ( $p=0,05$ ), a distribuição da variável é simétrica.

<sup>76</sup> A transformação consistiu em calcular o cubo dos valores originais, mostrando-se a mais adequada tendo em conta a assimetria negativa da variável e após aplicar vários tipos de transformação alternativos.

<sup>77</sup> A análise exploratória da variável transformada pode ser consultada no apêndice E.

<sup>78</sup> De acordo com Hair *et al* (2009), as variáveis que não estiverem na mesma escala devem ser standartizadas (cálculo dos valores z, com média nula e desvio-padrão unitário), uma vez que as medidas de distância são sensíveis às variáveis com maior dispersão. Desta forma o peso de cada uma das 4 variáveis utilizadas na formação dos *clusters* é idêntico.

Por não haver risco de distorção das estimativas sobre as correlações<sup>79</sup>, prosseguiu-se com a Análise Fatorial em Componentes Principais.

### ***Análise Fatorial em Componentes Principais (AFCP)***

Na análise fatorial utilizou-se o método de extração das componentes principais, o método de retenção de *Kaiser* e o método de rotação *Varimax*<sup>80</sup>. Para verificar a existência de correlação entre as variáveis selecionou-se a estatística de KMO e o teste de esfericidade de *Bartlett*<sup>81</sup>.

O valor da estatística KMO (ver Quadro 7.21) permite concluir que a AFCP é executável uma vez que o valor se aproxima bastante de 0,6 (ver Pestana & Gageiro, 2005, p. 491). O teste de esfericidade *Bartlett* permite rejeitar a hipótese nula (Sig.=0,000). Conclui-se, assim, que existe correlação entre as variáveis, ou pelo menos em subgrupos de variáveis, e que estas medem o mesmo conceito.

**Quadro 7.21 – Estatística KMO e Teste de *Bartlett***

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,586
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	109,213
	df	6
	Sig.	,000

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em outputs de SPSS

A verificação dos pressupostos permite prosseguir com a AFCP.

A decisão de reter 2 componentes respeita o critério de Kaiser (reter componentes com variância superior a 1), assim como o critério da variância total explicada (no seu conjunto, as 2 componentes retidas, explicam cerca de 75% da variância total, sendo que a primeira explica 41.5% e a segunda 33.8%) (ver apêndice E, Quadro E.13). A análise do *screeplot* permite corroborar a decisão tomada (ver apêndice E, Figura E.5)<sup>82</sup>.

O quadro das correlações reproduzidas (ver apêndice E, Quadro E.15) mostra que as correlações residuais se encontram acima de 0.05, no entanto a análise prossegue com as 2

<sup>79</sup> A AFCP incidirá sobre as correlações, pois as variáveis a utilizar estão standatizadas, logo todas terão média nula e desvio padrão unitário.

<sup>80</sup> Para mais informação consultar Secção Prévia aos Apêndices E a I (em Apêndice).

<sup>81</sup> H<sub>0</sub>: A matriz de correlações coincide com a matriz identidade e H<sub>1</sub>: A matriz de correlações não coincide com a matriz identidade.

<sup>82</sup> Os valores próprios representados em relação ao número de fatores a reter, são os que correspondem à maior inclinação da reta, que neste caso se verifica no fator 1 e 2.

componentes retidas, pois 50% dos valores apresentados estão entre 0.062 e 0.064 (bastante próximos do valor fronteira que é 0.05).

A análise da matriz de correlações (ver apêndice E, Quadro E.8) permite concluir que a variável *Zscore: Localização da produção*<sup>3</sup> apresenta fraca correlação com as variáveis *Zscore: Mercado externo/interno* e *Zscore: Proximidade* (sig.=0.291 e sig.=0.101, respetivamente), no entanto a sua forte correlação com as componentes retidas (valor na matriz de *comunalidades* igual a 0.821 – ver apêndice E, Quadro E.12) leva a considerar a sua não exclusão da análise. Todas as outras variáveis apresentam correlação positiva e significativa entre si.

A matriz anti-imagem (ver apêndice E, Quadro E.11) apresenta valores de correlação que permitem confirmar que todas as variáveis são adequadas para a AFCP, apresentando elevados valores na diagonal principal (superiores a 0.5) e valores reduzidos fora da diagonal principal.

Nota-se uma forte correlação das variáveis iniciais com os fatores retidos, pois os valores de *comunalidade* são elevados, variando entre 0.678 e 0.821 (ver apêndice E, Quadro E.12).

A matriz de componentes (antes e após a rotação) mostra as correlações de cada uma das variáveis com as componentes retidas (ver apêndice E, Quadro E.14 e E.16). A interpretação das componentes foi efetuada com base na matriz de componentes após a rotação, uma vez que a rotação Varimax permitiu extremar os valores dos coeficientes<sup>83</sup>.

Considerando os valores absolutos dos coeficientes após a rotação Varimax acima de 0.5, pode-se concluir que a componente 1 está mais correlacionada com as variáveis *Zscore: Mercado externo/interno* e *Zscore: Proximidade* e que a componente 2 está mais correlacionada com as variáveis *Zscore: Localização da produção*<sup>3</sup> e *Zscore: Definição estratégica* (ver Quadro 7.22).

Tendo em conta os coeficientes apresentados é possível, de acordo com o perspectivado no Capítulo 4, designar as componentes da seguinte forma:

- Componente 1: Crescimento de internacionalização (Crescimento i);
- Componente 2: Grau de internacionalização (Grau i).

---

<sup>83</sup> Neste caso a solução convergiu em apenas 3 iterações, o que permite confirmar uma boa qualidade de adequação dos dados ao modelo (apêndice E, Quadro E.16).

### Quadro 7.22 – Componentes e variância explicada

Variáveis	Componentes	
	1	2
Zscore: Mercado externo/interno	,877	,059
Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	,853	,117
Zscore: Definição estratégica	,396	,722
Zscore: Localização da produção <sup>3</sup>	-,082	,902
<b>Variância Explicada (%)</b>	<b>41.512</b>	<b>33.824</b>
<b>Variância Explicada Acumulada (%)</b>	<b>41.512</b>	<b>75.336</b>

Fonte: Elaborado pela autora, baseada nos quadros E.13 e E.16 (apêndice E)

As correlações positivas e moderadas entre cada par das quatro variáveis em análise, mostra que não há concordância nas suas classificações (ver quadro E.4, Apêndice E), indicando que cada variável tem uma parte que é comum às restantes, mas que também explica algo específico, não se considerando, por tal, redundantes. O *Alpha de Cronbach* é de 0.617, o que indica que as variáveis apresentam razoável consistência interna (ver quadros E.4 a E.8, Apêndice E).

#### *Análise de Clusters (AC)*

A AC foi aplicada sobre os resultados da AFCP com o objetivo de identificar grupos de empresas para os 2 fatores (Fator 1 = *Crescimento i* e Fator 2 = *Grau i*).

O procedimento *two-step* cluster foi o que demonstrou maior fiabilidade uma vez que concilia as vantagens dos dois métodos de AC<sup>84</sup>: os hierárquicos e não hierárquicos, de acordo com Hair *et al* (2009). Portanto, efetua-se num primeiro passo a AC hierárquica, com o objetivo de explorar qual o número de *clusters* mais adequado e, num segundo passo, uma vez identificado o número de grupos, aplica-se a AC não hierárquica<sup>85</sup>, com o objetivo de classificar os casos de uma forma mais rigorosa.

A AC hierárquica é aplicada aos dois fatores selecionando o quadrado da distância euclidiana como medida de distância e três métodos de agregação: o método *Complete Linkage (furthest neighbour)*, *Average Linkage (between groups)* e *Ward*.

A decisão sobre quantos *clusters* reter baseou-se nos seguintes critérios:

<sup>84</sup> Para mais informação consultar Secção Prévia aos Apêndices E a I (em Apêndice).

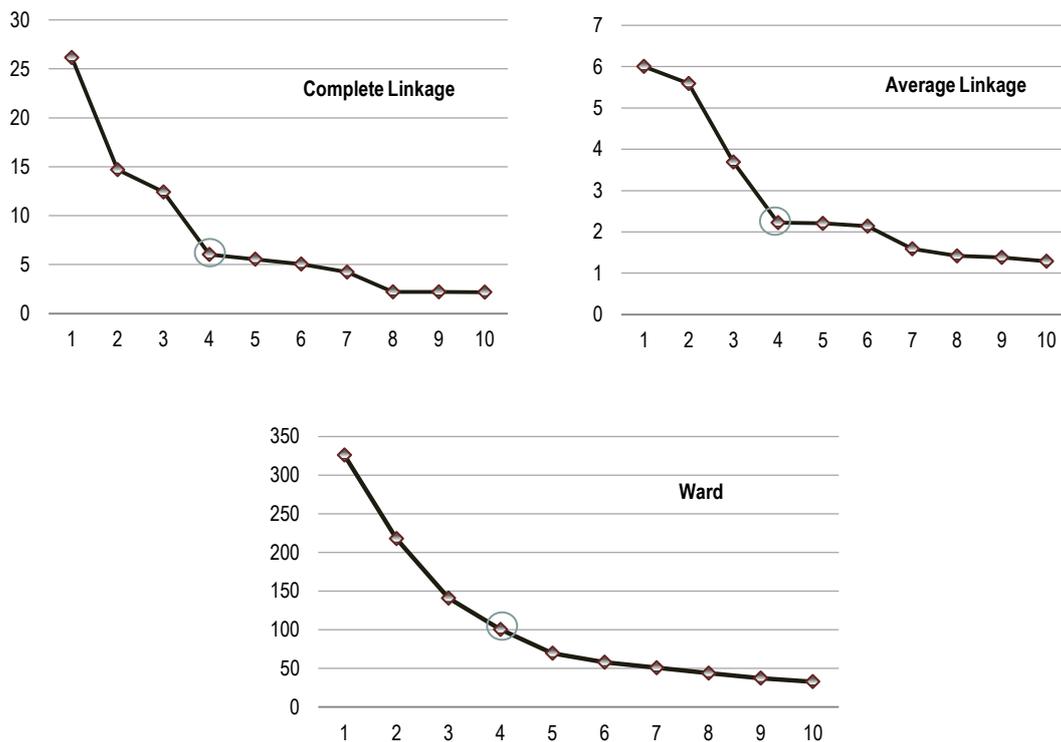
<sup>85</sup> Através do algoritmo *K-means* disponível no software SPSS.

1. Análise visual dos diversos dendogramas: avaliar estabilidade dos grupos pelos diferentes métodos de agregação;
2. Distância entre *clusters*: comparar o número de *clusters* com o coeficiente de fusão (*agglomeration schedule*), que é valor para o qual vários casos se unem para formar um só grupo;
3. Comparação entre coeficientes de determinação ( $R^2$ ) obtidos para cada um dos *clusters*<sup>86</sup> (através de ANOVA).

A análise visual dos três dendogramas (ver apêndice F, Figura F.1 a F.3) permite concluir que se tratam de 4 *clusters*, tendo em conta a semelhança entre as 3 representações gráficas e tendo em conta que os 4 grupos se formam antes que a distância seja considerada muito elevada.

Através da comparação dos coeficientes de fusão com o número de grupos formados (ver Figura 7.20) a solução de 4 grupos parece manter-se.

**Figura 7.20 – Scree plot (Agglomeration Schedule vs número de clusters)**



Fonte: Elaborado pela autora, baseada em outputs de SPSS

<sup>86</sup> Medida da percentagem da variabilidade total que é retida em cada uma das soluções dos *clusters*, cuja fórmula é ( Marôco J. , 2003, p. 315):  $R^2 = \text{SS between clusters} / \text{SS total}$ .

Com base no coeficiente de determinação ( $R^2$ ) obtido para cada solução (em termos de número de *clusters* formados) a partir do método *Average Linkage* (ver Quadro 7.23), a solução mais adequada, por apresentar maior valor de coeficiente, seria de 5 grupos. No entanto, a solução de 4 grupos mostra igualmente um coeficiente bastante elevado (o acréscimo no  $R^2$  ao passar da solução de 4 para 5 grupos é de apenas 1,556%), permitindo continuar a análise com menor dimensão e respeitando o número de grupos preconizado no Capítulo 5.

**Quadro 7.23 – Valores de  $R^2$  para diferentes soluções em termos de número de clusters**

N.º de Clusters	$R^2$ (Average Linkage)	Diferença
2	0,3430	-
3	0,5128	0,1698
4	0,7316	0,2188
5	0,7471	0,0156

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em outputs de SPSS (apêndice F, Quadros F.9 a F.12)

Tomando como base de análise a revisão de literatura identificaram-se as teorias de Porter (1986) e Oviatt & McDougall (1994) como adequadas à definição de uma base de análise da realidade do estudo. Desta forma, a solução de 4 grupos mostra-se como a mais indicada como ponto de partida para a seleção do número de grupos a utilizar no algoritmo *Não Hierárquico K-Means cluster*.

O ponto de partida foi o centróide inicial de cada *cluster*. Os resultados apurados (ver apêndice F, Quadros F.4 a F.10) demonstram que existe uma forte coincidência em termos de classificação quando comparados com os resultados do método hierárquico.

#### **7.4.2. Caracterização dos estilos de reflexão**

De acordo com os resultados obtidos através da análise de clusters K-Means (apêndice F, Quadros F.4 a F.10), pode-se caracterizar cada um dos quatro grupos formados relativamente a cada uma das 2 componentes (Crescimento *i* e Grau *i*), que correspondem aos quatro estilos de reflexão estratégica identificados *a priori*: o estilo EP – Exportador Passivo, PG – Presença

Global, EA – Exportador Ativo e IF – Investidor Focalizado, com as seguintes características em cada uma das dimensões (ver Quadro 7.24)<sup>87</sup>:

- O *cluster* 1: EP (19% das empresas), apresenta valores positivos em ambas as dimensões, denotando que o seu estilo está mais de acordo com as afirmações do tipo A2 - foco no mercado interno e mercados próximos (no que respeita à dimensão *Crescimento i*) e definição estratégica independentemente do tipo de mercados a que se destina o produto, sem visar deslocalização da produção (no que respeita ao *Grau i*);
- O *cluster* 2: PG (30% das empresas), apresenta valores negativos em ambas as dimensões, denotando que o seu estilo está mais de acordo com as afirmações do tipo A1 - foco no mercado externo e mercados mais distantes geográfica e/ou culturalmente (no que respeita à dimensão *Crescimento i*) e definição estratégica em função tipo de mercados a que se destina o produto, visando possibilidade de deslocalização da produção (no que respeita ao *Grau i*);
- O *cluster* 3: EA (39% das empresas), apresenta valores negativos na dimensão *Crescimento i*, e valores positivos em *Grau i*. O seu estilo está mais de acordo com as afirmações do tipo A1 na dimensão *Crescimento i* - foco no mercado externo e mercados mais distantes geográfica e/ou culturalmente e, no entanto, mais próximo de A2 no que se refere à dimensão *Grau i*, pois a definição estratégica é realizada independentemente do tipo de mercados a que se destina o produto, sem visar deslocalização da produção;
- O *cluster* 4: IF (12% das empresas), apresenta valores positivos na dimensão *Crescimento i*, e valores negativos em *Grau i*. O seu estilo está mais de acordo com as afirmações do tipo A2 na dimensão *Crescimento i* - foco no mercado interno e mercados mais próximos geográfica e/ou culturalmente e, no entanto, mais próximo de A1 no que se refere à dimensão *Grau i*, pois a definição estratégica é realizada em função do tipo de mercados a que se destina o produto, visando possibilidade de deslocalização da produção.

---

<sup>87</sup> Importa clarificar que, segundo a pontuação atribuída pelos empresários e de acordo com a escala utilizada no questionário, valores mais elevados (ou seja mais próximos de A2) correspondem a foco no mercado interno e mercados próximos (no que respeita à dimensão *crescimento i*); definição estratégica independentemente do tipo de mercados a que se destina o produto e sem visar deslocalização da produção (no que respeita ao *Grau i*).

os subgrupos formados permitem isolar EA/PG e EP/IF na primeira dimensão (Crescimento i) e na segunda dimensão (Grau i) o subgrupo EA/EP (ver Quadro 7.24).

**Quadro 7.24 – Características dos grupos**

Dimensões	Grupos	n	%	Média	Dp	ANOVA <sup>88</sup> (Sig.) <sup>89</sup>	Comparação entre os grupos (Sheffé <sup>90</sup> )
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* (apêndice F)

Uma vez caracterizados os grupos, é possível apresentar a informação de forma mais sintética na matriz seguinte:

**Figura 7.21 – Estilos de reflexão estratégica: resultados da análise estatística**

Crescimento <sub>i</sub>	Forte	<b>Exportador Ativo</b> <i>(cluster 3: 39%)</i>	<b>Presença Global</b> <i>(cluster 2: 30%)</i>
	Fraco	<b>Exportador Passivo</b> <i>(cluster 1: 19%)</i>	<b>Investidor Focalizado</b> <i>(cluster 4: 12%)</i>
		Fraco	Forte
		<b>Grau<sub>i</sub></b>	

Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* da AFCP e AC (apêndices E e F)

<sup>88</sup> Através da análise da significância do teste *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* (apêndice F, Quadro F.14) verifica-se normalidade na distribuição do grupo IF em ambas as dimensões. Para os restantes grupos, apesar de se rejeitar a hipótese nula (de existência de normalidade na distribuição) a dimensão que os grupos apresentam (>30), permite afirmar, pelo Teorema do Limite Central, que a distribuição tende para a distribuição normal (Pestana & Gageiro, 2005, p. 191).

Através do teste *Levene* pode-se concluir que existe homogeneidade de variâncias entre os grupos, para cada dimensão de análise (ver apêndice F, Quadro F.15).

<sup>89</sup> Para o teste Anova: H<sub>0</sub>: Todos os grupos apresentam média igual e H<sub>1</sub>: Existe pelo menos um grupo que apresenta média diferente.

<sup>90</sup> Para o teste *Sheffé*: H<sub>0</sub>: Os grupos i e j apresentam média igual e H<sub>1</sub>: Os grupos i e j apresentam média diferente.

A classificação dos grupos é consistente com a classificação encontrada por Tristany (2006) que também identifica 4 grupos em função de duas dimensões (importância das exportações e importância das vendas das empresas na região vitivinícola alentejana).

Os resultados sugerem (também) uma presença significativa de empresas no mercado externo, essencialmente pela exportação direta ou indireta. A exportação como via privilegiada, com base na teoria de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), poderá ter na base uma aversão ao risco no processo de internacionalização das empresas, atuando de uma forma faseada – num primeiro momento optando por formas de internacionalização que impliquem menos recursos, uma vez que o conhecimento dos mercados é ainda diminuto. Um perfil idêntico foi identificado por Mações (2000) no estudo desenvolvido na região do Douro e Porto.

Em suma, os traços que podemos identificar, de acordo com a tipologia que serviu de base à matriz (Porter M. , 1986; Oviatt & McDougall, 1994), por um lado empresas que adotam estilos, em termos de estratégia de internacionalização, essencialmente “exportadores” (“Ativo” e “Passivo”<sup>91</sup>), com alguma maturidade no setor, para as quais as atividades de logística (quer de entrada, quer de saída são muito importantes) e em que o investimento no exterior é mantido ao mínimo. Para estas empresas a vantagem competitiva resulta da capacidade de identificar e agir sobre as oportunidades emergentes antes dos seus concorrentes, no conhecimento acerca do mercado e dos consumidores e na capacidade para atrair e manter uma rede de parceiros de negócio.

De acordo ainda com a classificação de Oviatt & McDougall (1994), podemos caracterizar as empresas que adotam estilo “Investidor Focalizado” como as que conseguem obter vantagens por trabalhar, de forma eficiente, as necessidades especiais de uma região em particular pelo uso de recursos externos. As atividades de maior importância, além da logística de entrada e saída, são a I&D, recursos humanos e a produção. Tipicamente representa uma forma de atuação inimitável, uma vez que se baseia em conhecimento tácito e, em muitos casos, parcerias importantes numa área geográfica muito específica.

Finalmente, as empresas que adotam estilo “Postura Global” podem ser caracterizadas como as que respondem a mercados globalizados e atuam proactivamente sobre as oportunidades. Tendo em conta a importância da localização para a qualidade do produto setor, sendo pouco

---

<sup>91</sup> Embora para Exportador Passivo predomine o focus no mercado doméstico e para o Exportador Ativo um número relativamente alargado de países.

comum a deslocalização da atividade, pelo menos por parte das empresas analisadas entende-se a sua atuação essencialmente no espaço nacional (apesar de algumas empresas atuarem em diversas regiões vitivinícolas), mas visando colocar o produto numa grande diversidade de países, coordenando as atividades organizacionais nesse sentido.

### ***Análise Discriminante (AD)***

A AD foi utilizada com o objetivo de confirmar os resultados da AC e validar o poder discriminante das componentes retidas a partir da AFPC (*Crescimento i* e *Grau i*) relativamente aos 4 grupos formados<sup>92</sup> (EP – Exportador Passivo, PG – Presença Global, EA – Exportador Ativo e IF – Investidor Focalizado). Os pressupostos de homogeneidade de matrizes de variâncias-covariâncias e de normalidade foram testados, respetivamente, com o teste *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* (ver apêndice F, Quadro F.15) e o teste *M* de *Box* (ver apêndice F, Figura F.21).

De acordo com os testes de normalidade, apenas o grupo IF apresenta distribuição normal em ambas as variáveis (Sig. = 0,242 e 0,257 >  $\alpha$  = 0,05), no entanto para os restantes grupos, por terem dimensão acima de 30 elementos e apresentarem distribuições simétricas pela análise dos *boxplots*, aplica-se o Teorema do Limite Central, assumindo que a distribuição tende para a normalidade. De qualquer forma, como a AD é robusta a violações de normalidade, manteve-se a análise com a totalidade das variáveis.

De acordo com o teste *M* de *Box*, o pressuposto de homogeneidade de variâncias-covariâncias é válido apenas para  $\alpha$  = 0,01 (Sig. = 0,032). No entanto, através da análise dos *Log Determinants* (apêndice F, Quadro F.20) e pelo facto de não se encontrarem demasiado afastados, pode concluir-se que o pressuposto está verificado.

Os quadros referentes à AD permitem concluir que foram extraídas 2 funções discriminantes, retendo as duas variáveis utilizadas na análise (*Crescimento i* e *Grau i*) como significativas. O Quadro 7.25 apresenta os coeficientes standartizados das variáveis nas funções discriminantes, a significância de cada uma das funções, e a percentagem de variância entre os grupos explicada pelas funções discriminantes.

---

<sup>92</sup> Para mais informação consultar Secção Prévia aos Apêndices E a I (em Apêndice).

A função 1 é essencialmente definida pela variável *Crescimento i*, explicando 60,1% da variabilidade entre os grupos, e a função 2 pela variável *Grau i*, que explica os restantes 39,9% da variabilidade entre os grupos. Ambas as funções discriminam os grupos para  $\alpha=0,001$  (Sig.=0,000).

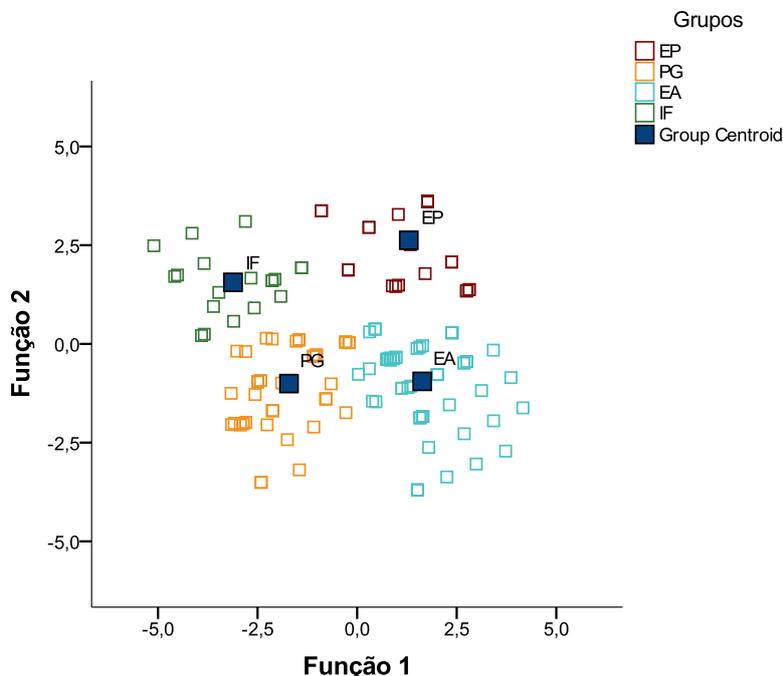
**Quadro 7.25 – Coeficientes das variáveis nas funções discriminantes**

Variáveis	1	2
Crescimento i	-0,464	1,755
Grau i	2,041	0,399
<i>Eigenvalue</i>	3,462	2,300
Variância explicada	60,1%	39,9%
Significância	< 0,001	< 0,001

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em outputs de SPSS (apêndice F, Quadro F.24 e F.28)

Na Figura 7.22 ilustra-se o posicionamento de cada um dos casos no mapa territorial dos *scores* das 2 funções discriminantes e é possível identificar uma clara separação entre os 4 grupos.

**Figura 7.22 – Funções discriminantes**



Fonte: Elaborado pela autora, baseada em outputs de SPSS (apêndice F)

O Quadro 7.26 apresenta as estatísticas de classificação com as respetivas funções de classificação.

**Quadro 7.26 – Resultados da classificação com Análise Discriminante**

Classification Results <sup>a</sup>		Grupos	Predicted Group Membership				Total
			EP	PG	EA	IF	
Original	Count (%)	EP	31 (100%)	0	0	0	31 (100%)
		PG	0	50 (100%)	0	0	50 (100%)
		EA	0	0	64 (100%)	0	64 (100%)
		IF	0	0	0	19 (100%)	19 (100%)

a. 100,0% of original grouped cases correctly classified.

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em outputs de SPSS (apêndice F, Quadro F.29)

A percentagem de indivíduos classificados corretamente com a função original foi de 100% com as respetivas funções de classificação. Na validação cruzada<sup>93</sup> o valor original (100%), mantém-se (ver apêndice F, Quadro F.29).

Pode então concluir-se, com rigor acrescido face à AC, que as variáveis *Crescimento i* e *Grau i* discriminam significativamente os grupos EP, PG, EA e IF.

### 7.4.3. Estilos de reflexão vs variáveis de contexto

No que se refere à dimensão «lógica do empresário», apenas a *postura internacional perante o desenvolvimento de relações comerciais* (número de idiomas que o dirigente ou gestor de exportação domina para levar a cabo as relações comerciais) e a *natureza da inovação (produtiva/comercial)* permitem estabelecer diferenças significativas (ver Quadro 7.27).

As empresas que apresentam um estilo PG ou EA possuem, em média, um domínio de idiomas significativamente superior relativamente às empresas com estilo EP. As empresas com estilo EA são as que desenvolvem mais inovação comercial, por sua vez, as empresas do grupo IF apostam mais na inovação produtiva (face ao esperado).

<sup>93</sup> Em que cada caso é classificado com as funções de classificação deduzidas sem esse caso.

**Quadro 7.27 – Relação entre variáveis de contexto e estilos de reflexão: Lógica do empresário**

Lógica do Empresário		Estilo de Reflexão Estratégica			
Variáveis	Média Estatística ( <i>p-value</i> )	EP	PG	EA	IF
		Média (Dp)	Média (Dp)	Média (Dp)	Média (Dp)
Experiência (Antiguidade no cargo, em anos)	7,95 0,076 <sup>A</sup> (0,973)	7,56 (4,7)	8,32 (3,97)	7,93 (5,05)	7,40 (7,44)
Postura internacional (domínio de idiomas - relações comerciais)	2,29 6,957 <sup>B</sup> (0,073)	1,83 (1,02)	2,44 (0,87) <b>PG&gt;EP*</b>	2,39 (0,89) <b>EA&gt;EP*</b>	2,31 (0,79)
Dinâmica inovadora (n.º de produtos novos – últimos 3 anos)	2,52 0,956 <sup>A</sup> (0,420)	1,78 (0,83)	2,74 (1,52)	2,61 (1,55)	2,60 (1,52)
Postura técnico-produtiva (% tempo assuntos técnico-produtivos-últimos 3 anos)	2,16 0,815 <sup>A</sup> (0,491)	2,44 (0,73)	2,05 (0,71)	2,18 (0,61)	2,00 (0,71)
Postura comercial (% tempo assuntos comerciais - 3 anos)	2,16 1,562 <sup>A</sup> (0,208)	2,33 (0,50)	1,95 (0,62)	2,29 (0,60)	2,00 (0,71)
Ambição estratégica (objetivos de crescimento a 3 anos): <i>continuidade</i>	4,57 2,036 <sup>B</sup> (0,565)	4,52 (0,63)	4,65 (0,56)	4,52 (0,68)	4,67 (0,69)
Ambição estratégica (objetivos de crescimento a 3 anos): <i>saúde financeira</i>	4,43 5,073 <sup>B</sup> (0,167)	4,52 (0,57)	4,30 (0,62)	4,42 (0,67)	4,67 (0,49)
Ambição estratégica (objetivos de crescimento a 3 anos): <i>crescimento vendas e lucro</i>	4,50 3,239 <sup>B</sup> (0,356)	4,40 (0,62)	4,64 (0,57)	4,40 (0,73)	4,63 (0,50)
Natureza da inovação – produtiva/comercial (Pr: produtiva/ Co: comercial)	Pr:62%;Co:38% 10,881 <sup>C</sup> (0,012)	Pr:77%;Co:23%	Pr:57%;Co:43%	Pr: 52%;Co: 48% <b>EA(Co)&gt;esperado**</b>	Pr: 88%;Co: 12% <b>IF(Pr)&gt;esperado**</b>

Notas:\*\* Sig. <0,05; \* Sig. <0,1

A – Estatística F de *Snedcor*: Teste paramétrico Anova;

B – Estatística Qui-quadrado: Teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*;

C – Estatística Qui-quadrado: Teste de não paramétrico de independência

Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* SPSS (apêndice G)

Contudo, não se verificou evidência estatística acerca da diferença de médias essencialmente para as variáveis “Experiência – anos de antiguidade no cargo”, “Dinâmica inovadora”, “Postura técnico-produtiva”, “Postura comercial”, “Ambição estratégica”. Também o “Âmbito dos SI/TI”, “Tempo de atuação no principal mercado externo” e “Gastos com publicidade no mercado externo” não revelaram diferenças significativas em pelo menos um dos estilos estratégicos de análise. Relativamente à *dinâmica inovadora* e *ambição estratégica*, os resultados são coincidentes com Sousa (2000), que encontrou traços comuns para os diferentes estilos de reflexão estratégica para os diferentes estilos de atuação estratégica investigados na região Alentejo.

Tendo em conta as «características de atividade», pode-se concluir que as empresas que revelam maior grau *formalização das estruturas de autoridade e responsabilidade* são as empresas que têm Grau i mais forte, ou seja, com estilo IF e PG, que se destacam face às

empresas EA, que apresentam estruturas mais informais. As empresas com níveis de crescimento fraco (EP e IF) são também as que têm rácio de *intensidade de capital* significativamente mais elevado (ver Quadro 7.28).

**Quadro 7.28 – Relação entre variáveis de contexto e estilos de reflexão: Características de atividade**

Características de Atividade	Média Estatística (p-value)	Estilo de Reflexão Estratégica			
		EP	PG	EA	IF
Variáveis		Média (Dp)	Média (Dp)	Média (Dp)	Média (Dp)
Estrutura Organizacional (formalização das estruturas de autoridade/responsabilidade) <sup>94</sup>	2,46 3,351 <sup>A</sup> (0,023)	2,79 (0,80) EP>EA*	2,41 (0,84)	2,26 (0,79)	3,14 (0,69) IF>EA*
Intensidade de capital (Imobilizado líquido 2009/Vendas 2009)	2,67 2,158 <sup>A</sup> (0,099)	3,98 (3,64) EP>PG* EP>EA*	1,57 (2,10)	2,74 (3,53)	3,87 (4,07) IF>PG*

Notas: \* Sig. <0,1

A – Estatística F de Snedcor : Teste paramétrico Anova

Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* do SPSS (apêndice G)

Na dimensão «extensão e qualidade» pode-se concluir que são as empresas com estilo EA que apresentam maior *dimensão - número de empregados (ln)* e que produzem maior quantidade média de *vinho de qualidade (DOC/IPR)*. Na variável *dimensão* as empresas do grupo PG estão também acima das empresas do grupo IF.

As empresas que apresentam crescimento forte (grupos EA e PG) são também as que demonstram maior valor médio em termos de *% de vendas no mercado externo* e *diversidade de países de exportação*, sendo as empresas do grupo EA as que apresentam valores médios mais elevados (ver Quadro 7.29).

<sup>94</sup> Categorias de resposta (questão 9 do questionário): 1 – Muito implícita e formal; 2 – Explícita e formal; 3 – Implícita e informal e 4 – Muito implícita e informal, pelo que médias mais elevadas nesta variável estão associados a níveis reduzidos de formalidade.

**Quadro 7.29 – Relação entre variáveis de contexto e estilos de reflexão: Extensão e qualidade**

Extensão/Qualidade		Estilo de Reflexão Estratégica			
Variáveis	Média Estatística (p-value)	EP	PG	EA	IF
		Média (Dp)	Média (Dp)	Média (Dp)	Média (Dp)
Dimensão: N.º empregados (ln)	1,67 3,397 <sup>A</sup> (0,026)	0,35 (0,49)	1,41 (1,21) PG>IF**	2,12 (1,32) EA>EP* EA>IF* EA>PG*	0,64 (0,63)
Qualidade: Produção de DOC/IPR, 1000hl (ln)	2,67 7,942 <sup>B</sup> (0,047)	2,39 (0,44)	2,48 (0,78)	2,88 (0,86) EA>EP** EA>IF** EA>PG**	2,33 (0,31)
Internacionalização I: % do volume de vendas mercado externo	34,21 28,487 <sup>B</sup> (0,000)	26,00 (33,94)	31,8 (20,49) PG>EP**** PG>IF*	38,58 (31,8) EA>EP**** EA>IF**	22,00 (18,24)
Internacionalização II: % DOC/IPR exportado	35,40 0,412 <sup>A</sup> (0,745)	26,00 (33,94)	39,20 (23,09)	36,12 (33,39)	24,00 (16,73)
Internacionalização III: N.º de países de exportação	6,92 2,370 <sup>A</sup> (0,083)	2,50 (2,12)	6,67 (4,10) PG>EP* PG>IF**	8,23 (5,87) EA>EP*** EA>IF***	2,60 (0,55)

Notas:\*\*\*\* Sig. <0,001; \*\*\* Sig. <0,01; \*\* Sig. <0,05; \* Sig. <0,1

A – Estatística F de *Snedcor*: Teste paramétrico Anova

B – Estatística Qui-quadrado: Teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*

Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* do SPSS (apêndice G)

Na dimensão «SI/TI», as empresas com estilo PG destacam-se por apresentarem valor médio superior ao das restantes no que se refere à *sofisticação das SI/TI* adotadas, ou seja, relevam soluções mais integradas e mais dinâmicas (sistemas *EDI*, *BSC*, por exemplo). As empresas deste grupo, juntamente com as empresas do grupo EA foram também as que maior valor apresentaram ao nível do *investimento em SI/TI nos últimos 10 anos (ln)* (ver Quadro 7.30). Para a variável *âmbito SI/TI* não se detetaram diferenças significativas.

**Quadro 7.30 – Relação entre variáveis de contexto e estilos de reflexão: SI/TI**

Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação (SI/TI)		Estilo de Reflexão Estratégica			
Variáveis	Média Estatística (p-value)	EP	PG	EA	IF
		Média (Dp)	Média (Dp)	Média (Dp)	Média (Dp)
Âmbito SI/TI	2,85 0,577 <sup>A</sup> (0,632)	2,92 (0,95)	3,12 (1,11)	2,75 (1,01)	2,67 (1,41)
Sofisticação SI/TI	1,90 2,258 <sup>A</sup> (0,089)	1,77 (0,60)	2,29 (0,69) PG>IF* PG>EP* PG>EA*	1,82 (0,78)	1,67 (0,71)
Investimento em SI/TI nos últimos 10 anos (ln)	8,88 3,915 <sup>A</sup> (0,012)	7,95 (1,14)	9,03 (1,56) PG>IF* PG>EP*	9,29 (1,47) EA>EP** EA>IF*	8,11 (1,25)

Notas:\*\* Sig. <0,05; \* Sig. <0,1

A – Estatística F de *Snedcor*: Teste paramétrico Anova

Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* do SPSS (apêndice G)

Na dimensão «perfil de internacionalização»<sup>95</sup>, as empresas com estilo PG atuam no mercado externo essencialmente através de *exportação direta*, ao passo que as IF têm preferência por outras formas de atuação, nomeadamente *filiais, parcerias e unidades de produção próprias*. As empresas do grupo EA, apesar de optarem mais frequentemente pela *exportação direta*, são também as que mais apostam na *exportação indireta*, face ao que seria de esperar (ver Quadro 7.31).

**Quadro 7.31 – Relação entre variáveis de contexto e estilos de reflexão: Perfil de internacionalização**

Perfil de Internacionalização		Estilo de Reflexão Estratégica		
Variáveis	Média/% Estatística (p-value)	PG	EA	IF
		Média (Dp)/%	Média (Dp) /%	Média (Dp) /%
Tempo de atuação no principal mercado externo	6,14 3,075 <sup>A</sup> (0,555)	6,07 (4,76)	6,43 (4,79)	4,71 (3,50)
Gastos em publicidade no mercado externo (% do inv. em publicidade)	33,21 3,075 <sup>A</sup> (0,555)	39,78 (37,64)	32,98 (34,23)	9,29 (11,70)
Forma de atuação atual (ED - exportação direta, EI - exportação indireta ou O - outra)	EI:36%; ED:47% O: 17% 12,988 <sup>B</sup> (0,066)	EI: 27%; ED: 73% O: 13% <b>PG(ED) &gt; esperado*</b>	EI: 40%; ED: 47% O: 13% <b>EA(EI) &gt; esperado*</b>	EI: 13%; ED: 25% O: 63% <b>IF(O) &gt; esperado*</b>
Proximidade relativamente ao principal mercado externo (+ ou - próximo)	+ próx.: 41% - próx.: 59% 5,260 <sup>B</sup> (0,072)	+ próx.: 32% - próx.: 68% <b>PG(-  próx)&gt;esperado*</b>	+ próx.: 42% - próx.: 58%	+ próx.: 75% - próx.: 25% <b>IF(+ próx)&gt;esperado*</b>
Próximos passos I: expansão nos mercados atuais (sim/não)	Sim: 71% 6,746 <sup>B</sup> (0,034)	Sim: 80% <b>PG(sim) &gt; esperado**</b>	Sim: 71%	Sim: 47% <b>IF(não) &gt; esperado**</b>
Próximos passos II: expansão para novas regiões (sim/não)	Sim: 50% 6,370 <sup>B</sup> (0,041)	Sim: 50%	Sim: 58% <b>EA(sim)&gt;esperado**</b>	Sim: 24% <b>IF(não) &gt; esperado**</b>

Notas:\*\* Sig. <0,05; \* Sig. <0,1

A – Estatística Qui-quadrado: MANOVA não paramétrica

B – Estatística Qui-quadrado: Teste de não paramétrico de independência

Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* do SPSS (apêndice G)

Quanto à variável *proximidade relativamente ao principal mercado externo*, as empresas do grupo PG desenvolvem relações comerciais com países mais distantes, quer geográfica, quer culturalmente, enquanto os países mais próximos são, acima do que seria de esperar, grande parte do destino da produção das empresas com estilo IF. As exportadoras ativas (EA) denotam um equilíbrio relativamente à maior ou menor *proximidade relativamente ao principal mercado externo*.

<sup>95</sup> Na dimensão «perfil de internacionalização» não foram consideradas as empresas com perfil Exportador Passivo (EP), dado o perfil “não exportador” deste grupo, que não apresenta respostas às questões associadas a esta dimensão de análise.

Os *próximos passos das empresas* com estilo PG e EA passam essencialmente por *expansão nos mercados atuais*, embora no grupo PG seja mais significativo. O mesmo acontece com o grupo EA quanto à *expansão para novas regiões*. As empresas com estilo IF mostraram não estar nas suas prioridades futuras a expansão, quer nos atuais mercados, quer em novas regiões.

Uma vez estabelecida a comparação dos resultados entre os grupos para cada uma das variáveis (leitura na horizontal), é possível também elaborar uma caracterização do perfil dos grupos em função dos valores significativos que apresentam as variáveis das diversas dimensões (leitura na vertical):

- Perfil do “Exportador Passivo” (EP): Empresas em que o dirigente revela fraco domínio de idiomas para levar a cabo transações comerciais e em que as inovações se prendem essencialmente com aspetos produtivos. São empresas de dimensão reduzida, de estrutura organizacional informal e intensivas em capital. O investimento em SI/TI é baixo e as aplicações que utilizam possuem fraco grau de sofisticação. A sua aposta não passa pela exportação nem pelo domínio da produção de vinho DOC/IPR;
- Perfil do estilo “Presença Global” (PG): Estilo adotado 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, apresentando uma estrutura relativamente informal. 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 atuação em mercados externos essencialmente via exportação direta, dando especial atenção a mercados mais distantes, geográfica e culturalmente. Visam, no futuro, a aposta nos mercados atuais;
- Perfil do “Exportador Ativo” (EA): Empresas em que os dirigentes dominam diversos idiomas para levar a cabo as relações comerciais e as inovações se relacionam essencialmente com aspetos comerciais. São empresas de maior dimensão e com estrutura formalizada. Apostam numa produção de vinho DOC/IPR e registam a maior percentagem de vendas canalizada para o exterior, 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;
- Perfil “Investidor Focalizado” (IF): 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), mais reduzido. Os SI/TI são pouco

sofisticados e com reduzido investimento. Atuam 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 atuais ou novas regiões).

Os resultados apurados vão ao encontro dos resultados de Tristany (2006), na medida em que o autor concluiu que os grupos que revelaram maior presença internacional apresentam também maior preocupação com os aspetos comerciais (apostando em presença na *web*, feiras/exposições) e com a sua expansão geográfica (não considerando o alargamento da gama de produtos) e desenvolvem maior conhecimento relativamente aos mercados externos, estando também relacionado com a formação académica dos quadros diretivos.

#### **7.4.4. Variáveis de contexto: comparação entre particulares e cooperativas**

Numa análise horizontal aos resultados apresentados no Quadro 7.32, identificam-se diferenças entre os dois tipos de empresas (particulares e cooperativas) em quase todas as dimensões, exceção apenas observada na dimensão «características de atividade»:

- **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 objetivos 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 as cooperativas valores superiores (Sig. = 0.037);

- Perfil de internacionalização: as empresas particulares revelaram investir uma percentagem significativamente superior às cooperativas em publicidade no mercado externo (Sig. = 0.019), sendo a sua perspetiva de expansão superior ao esperado (Sig. = 0.092).

Ainda com base no Quadro 7.32, e numa leitura vertical, podem ser caracterizados, de uma forma global, os dois perfis de empresas:

- Os dirigentes das empresas particulares desenvolvem mais as suas competências ao nível do domínio de diferentes idiomas para levar a cabo as transações 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 e têm uma perspetiva de expansão, para novos mercados, superior à esperada.
- Os dirigentes das empresas cooperativas dedicam mais tempo aos aspetos comerciais e salientam como objetivos 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.

**Quadro 7.32 – Diferenças entre empresas particulares e cooperativas (variáveis contextuais)**

Variáveis	Estatística (p-value)	Particular (P) Média (D.p.)	Cooperativa (C) Média (D.p.)
<b>LÓGICA DO EMPRESÁRIO</b>			
Experiência (Antiguidade no cargo, em anos)	0,900 <sup>A</sup> (0,370)	8,09 (5,40)	6,89 (5,28)
Postura internacional (domínio idiomas - relações comerciais)	2,085 <sup>A</sup> (0,039)	2,36 (0,88) <b>P&gt;C**</b>	1,89 (1,02)
Dinâmica inovadora (n.º de produtos novos, 3 anos)	1,202 <sup>A</sup> (0,233)	3,14 (2,29)	2,00 (0,89)
Postura técnico-produtiva (% tempo - 3 anos)	1468,0 <sup>B</sup> (0,902)	2,16 (0,72)	2,19 0,68
Postura comercial (% tempo - 3 anos)	1007,0 <sup>B</sup> (0,021)	1,99 (0,65)	2,35 (0,67) <b>C&gt;P**</b>
Ambição estratégica (3 anos): <i>continuidade</i>	1239,0 <sup>B</sup> (0,480)	4,56 (0,65)	4,7 (0,47)
Ambição estratégica (3 anos): <i>saúde financeira</i>	1383,5 <sup>B</sup> (0,752)	4,42 (0,63)	4,48 (0,60)
Ambição estratégica (3 anos): <i>crescimento vendas e lucro</i>	996,0 <sup>B</sup> (0,010)	4,45 (0,65)	4,81 (0,51) <b>C&gt;P**</b>
Natureza da inovação (Pr: produtiva/ Co: comercial)	0,246 <sup>C</sup> (0,301)	Pr:64%; Co:36%	Pr:50%; Co:50%
<b>CARACTERÍSTICAS DE ATIVIDADE</b>			
Estrutura Organizacional (formalização autoridade/resp.)	1179,0 <sup>B</sup> (0,121)	2,59 (0,87)	2,29 (0,78)
Intensidade de capital (Imob. líquido 2009/Vendas 2009) (ln)	0,592 <sup>A</sup> (0,555)	0,354 (1,20)	0,154 (1,11)
<b>EXTENSÃO/QUALIDADE</b>			
Dimensão: N.º empregados (ln)	-4,100 <sup>A</sup> (0,000)	1,37 (1,21)	2,53 (0,94) <b>C&gt;P****</b>
Qualidade: Produção de DOC/IPR, 1000hl (ln)	-5,327 <sup>A</sup> (0,000)	2,33 (0,74)	3,43 (0,77) <b>C&gt;P****</b>
Internacionalização I: % do volume de vendas mercado externo	7,209 <sup>A</sup> (0,000)	33,96 (25,45) <b>P&gt;C***</b>	9,38 (5,40)
Internacionalização II: % DOC/IPR exportado	5,673 <sup>A</sup> (0,000)	27,43 (28,8) <b>P&gt;C*</b>	6,18 (7,49)
Internacionalização III: N.º de países de exportação	-0,281 <sup>A</sup> (0,779)	7,11 (5,90)	7,64 (5,61)
<b>SI/TI</b>			
Âmbito SI/TI	1067,5 <sup>B</sup> (0,141)	2,7 (1,13)	3,1 (0,99)
Sofisticação SI/TI	1201,5 <sup>B</sup> (0,710)	1,8 (0,79)	1,84 (0,69)
Investimento em SI/TI nos últimos 10 anos (ln)	-2,126 <sup>A</sup> (0,037)	8,71 (1,51)	9,61 (1,09) <b>C&gt;P**</b>
<b>PERFIL DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>			
Tempo de atuação no principal mercado externo	-1,107 <sup>A</sup> (0,271)	5,95 (4,68)	7,88 (4,853)
Gastos em publicidade no mercado externo (% do inv. em pub.)	790,0 <sup>B</sup> (0,019)	22,98 (32,35) <b>P&gt;C**</b>	9,84 (24,71)
Forma de atuação atual	0,619 <sup>C</sup> (0,734)	EI:36%ED:48%O:16%	EI:25%ED:58%O:17%
Proximidade relativamente ao principal mercado externo	0,171 <sup>C</sup> (0,757)	+ próx:43%- próx:57%	+ próx.:36%- próx.:64%
Próximos passos I: expansão nos mercados atuais	0,001 <sup>C</sup> (1,000)	Sim: 70%	Sim: 70%
Próximos passos II: expansão para novas regiões	3,447 <sup>C</sup> (0,092)	Sim: 52% <b>P(sim)&gt;esperado*</b>	Sim: 30%

Notas:\*\*\* Sig. <0,001; \*\* Sig. <0,01; \* Sig. <0,05; \* Sig. <0,1

A – Estatística t de Student: Teste T de Student

B – Estatística U: Teste não paramétrico de Mann-Whitney

C – Estatística Qui-Quadrado: Teste não paramétrico de independência do Qui-quadrado

Fonte: Elaboração própria, baseada nos outputs do SPSS (apêndice I)

- Os resultados apurados para as empresas cooperativas, estão alinhados com os de Passinhas (2006) e Valente (2006), pois apesar de ambos evidenciarem a dimensão superior das cooperativas e elevada produção de vinho de qualidade, salientam o facto de esta não se refletir no perfil nas exportações, uma vez que as cooperativas vendem no mercado externo uma percentagem inferior de vinhos de qualidade, quando comparadas com as empresas não cooperativas.
- Os estudos desenvolvidos por Sousa (2000), Ochoa (2001), Macedo (2004), Passinhas (2006) e Valente (2006), que salientam a focalização das cooperativas na vertente produtiva, embora denotando uma crescente preocupação com os aspetos comerciais, os dados apurados neste estudo permitem confirmar a postura comercial mais dinâmica nas cooperativas, contudo este esforço não é extensível ao mercado externo. Confirma-se também nas cooperativas, maior investimento em SI/TI e maior preocupação com o crescimento das vendas e lucro que as empresas não cooperativas.

## 7.5. Performance (P)

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 a análise todas as empresas.

As empresas com estilo PG e EA têm níveis médios de ROI superiores ao das empresas com estilo EP (ver Quadro 7.33). Quando se avalia o comportamento em termos de variação do volume de vendas, apenas o grupo PG se distancia significativamente de EP e IF.

Conclui-se que são as empresas que apresentam níveis de forte *Crescimento i* que têm associados maiores níveis de performance, sendo o valor médio mais elevado nas empresas que, para além de elevados níveis de crescimento, possuem também elevado *Grau i* (estilo PG).

**Quadro 7.33 – Relação entre performance e estilos de reflexão estratégica**

Performance		Estilo de Reflexão Estratégica			
Variáveis	Média Estatística (p-value)	EP	PG	EA	IF
		Média (D.p.)	Média (D.p.)	Média (D.p.)	Média (D.p.)
Performance económica (ROI – média 2007-09)	0,233 3,344 <sup>A</sup> (0,024)	0,070 (0,214)	0,300 (0,282) PG>EP*;PG>IF*	0,264 (0,250) EA>EP*	0,097 (0,119)
Variação do volume de vendas (% média 2007-09)	15,4 2,298 <sup>A</sup> (0,082)	8,558 (24,7)	26,706 (39,980) PG>EP*;PG>IF*	12,998 (24,471)	5,870 (14,021)

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

A – Estatística F de *Snedcor*: Teste paramétrico Anova

Fonte: Elaboração própria, baseada nos outputs do SPSS (apêndice H)

Estes resultados convergem em grande parte com os de Sousa (2000), na medida em que na sua investigação as empresas que adotam um estilo empreendedor e com maior atividade exportadora (que no presente estudo corresponde aos estilos PG e EA), são as empresas que apresentam superior performance económica, assim como maior sofisticação ao nível da SI/TI. Um ponto divergente pode ser notado quanto ao grau de formalização, uma vez que as empresas mais exportadoras no estudo de Sousa (2000) registaram estruturas menos formais, ao contrário dos resultados obtidos nesta análise, pois as empresas mais exportadoras, além de maior grau de formalização organizacional, são também as que apresentam maior dimensão (em termos de número de empregados).

Os resultados apurados estão também de acordo com a classificação dos grupos de empresas por Tristany (2006), que na sua tese defende que as empresas com maior presença no mercado internacional (quer apresentem grandes ou pequenas dimensões) denotam níveis superiores de performance. Os resultados sugerem assim que estas consigam alcançar melhores níveis de performance económica por estarem mais independentes das pressões do mercado doméstico.

### **Comparação: particulares e cooperativas**

O Quadro 7.34 permite concluir que os dois tipos de empresas apresentam diferenças significativas ao nível da *performance*, em termos médios. Para esta dimensão recorreu-se exclusivamente a uma comparação baseada na variação do volume de vendas médio no período em análise (2007-2009).

**Quadro 7.34 – Diferenças entre empresas particulares e cooperativas (*performance*)**

Variável	Estatística ( <i>p-value</i> )	Particular Média (D.p.)	Cooperativa Média (D.p.)
Variação do volume de vendas (% média 2007-09)	2,162 <sup>A</sup> (0,033)	27,475 (27,48) P>C	-0,964 (16,5)

Notas: A – Estatística *t* de Student: Teste T de Student

Fonte: Elaboração própria, baseada nos outputs do SPSS (apêndice I)

A análise dos resultados apurados permite afirmar que as cooperativas apresentam valor médio significativamente inferior, chegando mesmo a verificar um decréscimo (valores negativos), embora com variabilidade elevada, ficando patente a existência de grande disparidade entre os valores apresentados para este grupo de empresas.

O decréscimo verificado nas empresas cooperativas é, em parte, explicado no estudo de IVV (2011), na medida em que registou uma evolução negativa da produção cooperativa na maior parte das regiões vitivinícolas de Portugal Continental no período do estudo (2007-2009), consequência de uma quebra importante no número de sócios que participam com entrega de matéria-prima.

## 7.6. Considerações finais

### Sínteses e hipóteses operativas

Esta secção, num primeiro momento, faz a síntese das envolventes (contextual e transacional), evidenciando as principais oportunidades e ameaças identificadas. Num segundo momento, tece algumas considerações globais e rápidas decorrentes do estudo “C-R-P”, assim como sobre a confirmação ou infirmação das hipóteses de partida, face aos resultados do estudo. Finalmente, identificam-se através de uma matriz SWOT, algumas linhas de ação estratégica a explorar.

Em forma de síntese, o Quadro 7.35 evidencia as principais oportunidades e ameaças identificadas na envolvente contextual do setor analisado:

**Quadro 7.35 – Envolvente contextual (oportunidades e ameaças)**

<b>ENVOLVENTE CONTEXTUAL</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>Contexto político-legal</b>	
Política agrícola comum (UE).	Forte instabilidade interna (Portugal e UE).
<b>Contexto económico-social</b>	
Forte empenho do Governo na promoção e no apoio às exportações portuguesas (especialmente de bens transacionáveis) e crescimento expressivo da procura externa com tendência para um crescimento sustentado em 2011 e 2012 (Banco de Portugal, 2011).	Contração significativa da atividade económica (1,4% em 2011) (Banco de Portugal, 2011).
	Desalavancagem do setor privado, incluindo do sistema bancário, com alteração significativa das condições de financiamento e o aumento do respetivo grau de restritividade.
	Aumentos das taxas de juro.
	Aumentos na taxa de inflação (decorrente de medidas de consolidação orçamental e aumentos no preço das matérias-primas).
	Baixo nível de produtividade, um tecido produtivo constituído por um elevado número de pequenas empresas, baixos níveis educacionais e de qualificações da força de trabalho e da classe empresarial, reduzido grau de concorrência em certos mercados, que não induz práticas de inovação.
	Empresas com fortes constrangimentos de liquidez e fortemente dependentes do crédito bancário (o que limita o investimento produtivo).
<b>Contexto tecnológico-científico</b>	
O número de publicações por milhão de habitante aumentou 68% entre 2004 e 2008 e representa cerca de 72% da média da União Europeia a 27 países (era apenas 52% em 2004) (GPEARI, 2011).	Em resultado da recessão económica, registou-se um decréscimo no investimento em I&D (na UE) em 2009, prevendo-se esta tendência decrescente (GPEARI, 2011).
Apesar do baixo índice de I&D, dados apurados pela <i>Community Innovation Survey</i> (GPEARI, 2011) mostram que mais de 35% das empresas que introduziram inovações de produto <i>in house</i> , entre 2002 e 2004. Conseguem também boa pontuação na inovação não tecnológica.	Fraca ligação entre os centros de investigação e as empresas. No caso do setor do vinho resume-se a iniciativas pontuais (ex.: WineTech, Rede Inovar), e confinada aos aspetos tecnológicos da produção de uva e processos de vinificação.
Crescimento da despesa total em I&D em Portugal, especialmente acentuada no período 2005-2008 (de salientar o acréscimo da despesa do setor Empresas) (GPEARI, 2011).	

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 7.36 – Envolvente transaccional (oportunidades e ameaças)**

<b>ENVOLVENTE TRANSACCIONAL</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte expansão da quota de mercado das marcas brancas cria espaço para novas empresas (mesmo sem marca e sem distribuição própria).</li> <li>▪ Elevado grau de diferenciação (qualidade) dos vinhos portugueses.</li> <li>▪ Grande parte das empresas dispõe de vinhas próprias.</li> <li>▪ Indústria fornecedora muito fragmentada.</li> <li>▪ Incentivos governamentais à exportação.</li> <li>▪ Promoção da marca <i>Wines of Portugal</i>.</li> <li>▪ Consumidor cada vez mais conhecedor e exigente.</li> <li>▪ Organismos sectoriais e governamentais empenhados.</li> <li>▪ Enoturismo em forte expansão.</li> <li>▪ Surgimento de nichos nos mercados internacionais.</li> <li>▪ Alguns mercados significativos em crescimento (Angola, Brasil, EUA).</li> <li>▪ Setor medianamente atrativo.</li> <li>▪ Alteração dos hábitos de consumo (segurança alimentar, sustentabilidade ambiental e genuinidade dos produtos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elevado número de pequenos produtores: difícil acesso a canais de distribuição (preferência dos distribuidores por marcas já existentes no mercado).</li> <li>▪ Elevados custos de armazenamento.</li> <li>▪ Os produtos substitutos estão mais concordantes com os novos padrões de consumo da sociedade atual, têm melhor relação qualidade/preço (principalmente no canal HORECA) e possuem campanhas promocionais bastante agressivas.</li> <li>▪ Forte pressão de entrada de vinhos de outros países.</li> <li>▪ Custos de mudança muito reduzidos.</li> <li>▪ Elevado poder negocial das grandes superfícies.</li> <li>▪ Fraca notoriedade dos vinhos portugueses no mercado internacional, posicionando-se entre os vinhos de menor valor.</li> <li>▪ Fraca cultura de cooperação interempresarial.</li> <li>▪ Excessiva regulamentação e burocratização (impacto negativo nos custos).</li> <li>▪ Orientação empresarial ainda muito centrada na produção.</li> <li>▪ Fraca dinâmica inovadora dos empresários.</li> <li>▪ Fraco esforço publicitário e promocional, principalmente no mercado externo.</li> <li>▪ Produtores com mentalidade aversa ao risco.</li> <li>▪ Diferenciação essencialmente técnica (elevada heterogeneidade de produtos) contribuindo para um reconhecimento limitado da marca.</li> <li>▪ Agressividade comercial dos vinhos dos NPP com boa relação qualidade/preço.</li> <li>▪ Elevados custos fixos à saída (principalmente nas cooperativas).</li> <li>▪ Procura nacional de vinho em decréscimo.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria baseada em Monitor Group (2003) e IVV (2007)

De acordo com os elementos expostos anteriormente, pode-se concluir que a **hipótese operativa 1** não se rejeita, ou seja, existem evidências que permitem concluir que o contexto internacional de concorrência acrescida confere maior complexidade às iniciativas de internacionalização das empresas do setor vitivinícola.

A **hipótese operativa 2** de que existem diversos estilos de reflexão/ação estratégica em função das características contextuais das empresas, também não se rejeita pelas evidências estatísticas que se podem encontrar nos testes efetuados na quarta secção deste capítulo (Quadros 7.27 a 7.31) e cujas conclusões estão sistematizados no Quadro 7.37 (fez-se referência apenas às variáveis com média significativamente diferente).

Contudo, não se verificou evidência estatística acerca da diferença de médias essencialmente para as variáveis da dimensão «lógica do empresário», ou seja, para as variáveis *experiência – anos de antiguidade no cargo, dinâmica inovadora, postura técnico-produtiva, postura comercial, ambição estratégica*. Além destas também o *âmbito dos SI/TI, tempo de atuação no principal mercado externo e gastos com publicidade no mercado externo* não revelaram diferenças significativas em pelo menos um dos estilos estratégicos de análise<sup>96</sup>.

No que se refere à **hipótese operativa 3**, existem diferentes níveis de performance em função do estilo de reflexão/ação estratégica adotada no processo de reflexão, pelo que também não será de rejeitar tendo em conta as conclusões apuradas na secção 5 deste capítulo (Quadro 7.33) e representado também no Quadro 7.37. Contudo a sua não rejeição é apenas parcial, na medida em que não será válida para todos os grupos/estilos de reflexão/ação estratégica.

---

<sup>96</sup> Ver também Apêndice H – Quadro H.11 com informação mais detalhada acerca do *ranking* das médias para cada uma das variáveis em estudo.

**Quadro 7.37 – Perfil de cada estilo em função das variáveis contextuais e performance**

CRESCIMENTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO	<b>ESTILOS MAIS FREQUENTES</b>	
	<b>EXPORTADOR ATIVO (EA) – 39%</b>	<b>PRESENÇA GLOBAL (PG) – 30%</b>
<b>Forte</b>	<p><b>Lógica do Empresário:</b> Domínio de línguas estrangeiras e desenvolve inovação em áreas comerciais;</p> <p><b>Características de Atividade:</b> Estruturas com elevado grau de formalização e fraca intensidade de capital</p> <p><b>Extensão/Qualidade:</b> Empresas de maior dimensão e com elevada produção de DOC. Elevada percentagem de vendas no mercado externo;</p> <p><b>SI/TI:</b> Forte investimento, com relativa sofisticação;</p> <p><b>Perfil de Internacionalização:</b> Privilegiam também exportação indireta e no futuro ambicionam expansão a novas regiões.</p>	<p><b>Lógica do Empresário:</b> Domínio de línguas estrangeiras e desenvolve inovação tanto em áreas comerciais como produtivas;</p> <p><b>Características de Atividade:</b> Fraca intensidade capital;</p> <p><b>Extensão/Qualidade:</b> Empresas de mediana dimensão e com elevada produção de DOC. Elevada percentagem de vendas no mercado externo (grande diversidade de mercados -distantes, cultural e geograficamente);</p> <p><b>SI/TI:</b> Forte investimento e com elevada sofisticação;</p> <p><b>Perfil de Internacionalização:</b> Privilegiam exportação direta e no futuro ambicionam expansão nos mercados atuais.</p>
	<b>ESTILOS COM PERFORMANCE ECONÓMICA SUPERIOR:</b>	<i>PG seguido de EA</i>
	<b>ESTILOS MENOS FREQUENTES</b>	
<b>Fraco</b>	<b>EXPORTADOR PASSIVO (EP) – 19%</b>	<b>INVESTIDOR FOCALIZADO (IF) -12%</b>
	<p><b>Lógica do Empresário:</b> Fraco domínio de línguas estrangeiras e inovação em áreas produtivas;</p> <p><b>Características de Atividade:</b> Estruturas mais informais e intensivas em capital;</p> <p><b>Extensão/Qualidade:</b> Empresas pequenas e que não atuam no mercado externo. Reduzida produção de DOC;</p> <p><b>SI/TI:</b> Fraco investimento com fraca integração;</p> <p><b>Perfil de Internacionalização:</b> Privilegiam mercado doméstico.</p>	<p><b>Lógica do Empresário:</b> Inovação em áreas produtivas;</p> <p><b>Características de Atividade:</b> Estruturas mais informais e intensivas em capital;</p> <p><b>Extensão/Qualidade:</b> Empresas de menor dimensão. Reduzida percentagem das vendas no mercado externo (reduzido n.º de países);</p> <p><b>SI/TI:</b> Fraco investimento e com reduzida sofisticação;</p> <p><b>Perfil de Internacionalização:</b> Presença através de subsidiárias, alianças e unidades próprias em países próximos, cultural e geograficamente) e no futuro pretendem maior focalização no mercado doméstico.</p>
	<b>Fraco</b>	<b>Forte</b>
	<b>GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	

Fonte: Elaboração própria.

## **Linhas de orientação/ação estratégica**

As propostas, ou linhas de ação estratégica que a seguir se apresentam, visam cumprir o último dos objetivos definidos no capítulo 5. Assentam, em grande parte, numa estratégia que passa pelo desenvolvimento de grupos de empresas de maior dimensão, que disponham de massa crítica para competir no mercado internacional.

Apesar de se verificar, de uma forma global, uma tendência decrescente na procura, os produtos de elevada qualidade, com elevado valor percebido pelo consumidor, continuam bem posicionados no mercado.

Neste contexto, impõe-se o aumento da competitividade (preços, qualidade e estratégia comercial) das empresas nacionais do setor vitivinícola, para que possam incrementar a sua quota no mercado, com foco na qualidade, principalmente no mercado externo. Para que tal seja possível, torna-se imprescindível atuar nas vertentes estratégicas que a seguir se apresentam. Essa atuação é segmentada no tempo, e resulta do cruzamento dos principais pontos fortes e fracos das empresas em estudo, com as principais oportunidades e identificadas no meio envolvente – matriz SWOT na sua nova versão<sup>97</sup> (Quadro 7.38):

---

<sup>97</sup> Na análise SWOT (original) «são relacionados os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente» (Freire, 1997: 143). O objetivo que se pretende atingir com este tipo de análise consiste em gerar medidas alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas. A nova análise SWOT «enquadra os pontos fortes e fracos da empresa nas oportunidades do meio envolvente e no tempo» (Idem:144). O objetivo consiste em definir no tempo alternativas estratégicas de progressão para a empresa ou grupo de empresas.

**Quadro 7.38 – Linhas de orientação estratégica: nova matriz SWOT**

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

Fonte: Elaboração própria.

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

As alianças estratégicas (sob a forma de cooperação, parcerias ou *joint-ventures*), devidamente acompanhadas pelas entidades públicas do setor (ViniPortugal, AICEP, Enoforum, IVV, ...), 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, constituem uma linha estratégica a explorar. Importa ter presente que as estratégias de parceria poderão ser potenciadoras de oportunidades de mercado e conduzirem a uma flexibilização da regulamentação (Cholette, 2004).

Assim, a estratégia a adotar pelas empresas do setor, que se debatem com elevados custos de produção e onde a tradição do *terroir* é predominante, deverá passar por um desenvolvimento mais consistente de redes ou ligações entre empresas, congregando esforços concertados para uma atividade comercial conjunta, focada numa estratégia comum de comunicação nos 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 preferenciais. São exemplo disso o mercado brasileiro<sup>98</sup>, os mercados angolano e moçambicano<sup>99</sup>. O mercado asiático, apesar de mais distante em termos culturais e geográficos, apresenta-se ainda assim bastante atrativo, uma vez que revela uma tendência crescente em termos de aptidão para a compra de vinho dos PTP, a par de possuir um elevado poder de compra.

É importante a promoção da presença em determinados nichos de mercado nos quais seja possível desenvolver uma posição de valor (Ladeira, 2005 e Karelakis, 2008) e onde a concorrência se apresenta menos feroz (Bretherton, 2004; Mora, 2006), impondo os vinhos pela diferenciação e pela qualidade, penetrando, assim, por vias que se afastam da grande

---

<sup>98</sup> Isto, apesar do elevado preço a que o produto chega ao consumidor (principalmente se comparado com o dos vinho argentinos e chilenos). O Brasil é um destino que apresenta elevadas barreiras alfandegárias e demasiada burocracia, o que implica que o custo seja bastante elevado. Comparativamente aos vinhos argentinos e chilenos apresenta desvantagens, na medida em que a Argentina pertence ao Mercosul e o Chile tem acordos com o Mercosul.

<sup>99</sup> Apesar de haver necessidade de um forte investimento em campanhas de marketing e divulgação, pois estes dois mercados são os que apresentam menor valorização do vinho português, sendo tradicionalmente mercados de vinho de menor qualidade. É desejável um maior investimento na criação de serviço ao cliente e na sua perceção pela qualidade, para que os vinhos portugueses nestes mercados sejam mais valorizados. No mercado moçambicano, acresce o facto de o turismo estar em franca expansão.

distribuição, reservada às grandes multinacionais do setor, ou seja, às empresas de vinhos que assentam a sua estratégia na massificação e preços baixos.

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

A capacidade de inovação das empresas do setor vitivinícola português, até agora centrada essencialmente na produção, não se tem revelado expressiva noutras áreas como a comercial. Revela ser uma debilidade no setor, quer em termos nacionais (Sousa, 2000 e 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 espirituosas. Torna-se, portanto, imperativa a inversão desta tendência e focalizar a atenção nos recursos comerciais e potenciar a sua formação, ou seja, tal como a seleção e formação do enólogo é considerada fator crítico de sucesso, também o investimento nas demais áreas funcionais como o marketing, a I&D, deve seguir o mesmo entendimento.

Apesar de se ter identificado, nas empresas particulares e nas cooperativas estudadas, um forte esforço em aumentar a qualidade dos seus vinhos, esta questão deve ser complementada com mais e melhor investimentos (bem focalizados) em publicidade e promoção. Desta forma, recomenda-se-lhes um esforço adicional na tentativa de articular a produção de vinho DOC com um paralelo esforço na componente de inovação comercial.



## **8. CONCLUSÕES**

O presente trabalho de investigação teve como objetivo principal a análise das estratégias de internacionalização seguidas pelas empresas do setor vitivinícola de Portugal Continental através do estudo do seu contexto, formas de atuação, organização e performance.

De forma a atingir os objetivos traçados foi desenvolvida uma variante da metodologia GIRE – Grelha Integrada de Reflexão Estratégica, assumindo a designação de GIRE<sub>(i)</sub> - Grelha Integrada de Reflexão Estratégica para a internacionalização. A investigação empírica 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 (Capítulo 6); e num nível central foi explorada a vertente estratégica das empresas, mediante a articulação de três componentes estudadas sistematicamente – os fatores contingentes externos e internos, o estilo de reflexão estratégica e a performance económica (Capítulo 7).

A abordagem implicou a recolha de dados primários e de dados secundários. Os dados primários foram obtidos mediante a aplicação de um questionário especialmente desenvolvido para o efeito, implementado via correio aos empresários/gestores/diretores de exportação do setor 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 taxa de respostas de 11%, correspondendo a 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 SPSS* recorrendo a técnicas de Análise Fatorial em Componentes Principais, Análise de *Clusters*, Análise Discriminante, Análise de Variância Simples (ANOVA) e Multivariada (MANOVA) e também, 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 permitiram dar uma visão mais ampla da evolução e do desempenho ao nível do setor, das empresas, do processo de internacionalização, assim como a identificação da legislação de referência. Tais elementos foram decisivos na análise de natureza qualitativa, uma vez que consubstanciaram a base da análise da envolvente contextual (análise PEST) e da análise da envolvente transacional (Modelo das 5 forças de Porter).

Através do diagnóstico interno foi possível caracterizar as empresas inquiridas relativamente aos seus recursos humanos, organizacionais, de informação, técnico-produtivos e comerciais. Tendo em conta os resultados, identificou-se um tecido empresarial relativamente jovem e de reduzida dimensão (quer em número de trabalhadores, quer em termos de superfície de vinha). Grande parte

dos dirigentes apresentam habilitações literárias de nível superior em áreas de Gestão, Economia, Engenharia Agrária/Agrícola/Enologia<sup>100</sup>, e revelaram considerar como objetivo prioritário a continuidade da empresa, contrastando com as conclusões apuradas por Macedo (2004), que, por sua vez, identificou o lucro como prioridade.

A componente inovação mostrou-se relativamente fraca e essencialmente de carácter produtivo, consistente com os estudos de Sousa (2000) e de Passinhas (2006). O investimento em SI/TI restringe-se essencialmente a ferramentas de natureza contabilístico-financeira. Predominam as empresas com explorações de reduzida dimensão, no entanto com vinha relativamente jovem (vinho DOC), de acordo com os resultados apurados também por Sousa (2000).

A via privilegiada de acesso aos mercados externos é a exportação (associada de uma forma geral a pequenas quantidades). Não se denotou evolução para modos de atuação de maior compromisso. Esta conclusão contraria a corrente comportamental que associa o processo de internacionalização a uma sucessão de estágios, evoluindo de situações de menor compromisso, para situações de maior envolvimento – teoria de Uppsala de Johanson & Vahlne (1977). Outros estudos desenvolvidos no setor com conclusões coincidentes relativamente a este aspeto, tal como em Zen (2010), Ortega (1999), Mações (2000), Wickramasekera & Bamberry (2003), sugerem antes a associação da evolução para situações de maior compromisso às características ou perceções do empresário/gestor e às vantagens de localização de acordo com o paradigma eclético, elencadas por Dunning (1988).

Os mercados de destino mais referidos pelos empresários foram o Brasil, Suíça, Alemanha, EUA e Angola. Contudo, o investimento em campanhas promocionais/publicidade no exterior revelou-se diminuto. Ficou, no entanto, patente o otimismo dos dirigentes quanto à evolução das vendas nos mercados internacionais. As formas de comunicação a que os empresários mais recorrem são: promoção de vendas e relações públicas (feiras/exposições/provas) e publicidade (imprensa). Estas conclusões vão ao encontro dos resultados apurados por Macedo (2004) e por Tristany (2006), ambos estudos de âmbito regional (Alentejo). A predominância de uma posição passiva face à atuação nos mercados externos leva a concluir que o importador assume a responsabilidade pela promoção e distribuição no mercado alvo.

As empresas estudadas desenvolvem uma presença internacional essencialmente assente em exportação de tipo *ocasional*, estando em sintonia com as «trajetórias exportadoras» identificadas por Alonso (1994), respondendo a ordens de compra esporádicas e, nalguns casos, *exploratórias*, na

---

<sup>100</sup> O perfil de empresário identificado a partir deste estudo está associado ao perfil de respondentes a este tipo de estudos, uma vez que estará mais motivado a responder a este tipo de inquérito o conjunto de indivíduos com nível de habilitações mais elevado.

medida em que o processo pode ser iniciado por vias de comunicação alheias à empresa, como a participação em feiras e provas.

Confirmando os resultados de Mações (2000), os motivos da internacionalização referidos pelos empresários inquiridos repartiram-se entre as solicitações de clientes externos, assumindo uma posição do tipo reativa, de acordo com Czinkota *et al* (2009), embora o facto do mercado externo se ter tornado mais atrativo, exija que se assuma uma posição proactiva.

Como próximos passos no processo de internacionalização destaca-se a perspetiva de expansão a novas regiões e de crescimento nos mercados atuais (relegando para segundo plano a procura por novos *traders* e parceiros estratégicos).

A pesquisa desenvolvida, agora num nível central (abordagem C-R-P), permitiu identificar, num primeiro momento, os fatores contingentes externos. Tomando como referência o contexto internacional, foi possível detetar que o diferencial produção/consumo tem registado valores bastante elevados, dando origem a excedentes que se consideram crónicos, embora com tendência decrescente, conforme também foi evidenciado nos estudos anteriores de Sousa (2000) e de Ramalho (2006).

A par da decrescente importância relativa da Europa na produção mundial de vinhos, destaca-se a participação das restantes zonas produtivas de países como a China, a Austrália, o Chile e os EUA. O excedente de produção presente nos PTP, considerado um dos mais graves problemas do setor, levou à adoção de políticas governamentais que visam a redução da plantação de vinha. Contudo, assiste-se a um forte contraste entre os NPP e os PTP, onde os NPP gozam de uma envolvente simples e coesa, mais inovadora e empreendedora, com legislação leve e permissiva, que lhes permite serem proactivos, beneficiadores de mais incentivos à promoção/exportação dos seus vinhos e de melhores infraestruturas, enquanto os PTP gozam de uma envolvente bastante complexa, fragmentada e difícil. Esta foi também uma realidade evidenciada nos estudos de Barco *et al* (2006), Bernetti *et al* (2006), Remaud & Couderc (2006), Remaud (2006), Jordan *et al* (2007), Fernández-Olmos *et al* (2009) e Zen (2010).

Relativamente ao comportamento do consumo de vinho em termos mundiais, a principal causa do decréscimo atribui-se à fase de maturidade em que os mercados europeus (tradicionalmente líderes) se encontram, nomeadamente o francês e o italiano. Apesar deste decréscimo, assistiu-se a um aumento do consumo em países como os EUA, a Alemanha, o Reino Unido e a China (embora partindo de uma base de referência inferior).

Apesar do exposto e das dificuldades patentes, a saldo do comércio internacional de vinho apresenta-se bastante positivo para Espanha, Austrália, França, Chile, África do Sul e Portugal. Por outro lado, países como o Reino Unido, a Alemanha e a Rússia, apresentam-se como países essencialmente importadores de vinho.

Caracterizando o contexto nacional, salienta-se a forte fragmentação do tecido empresarial do setor, em especial na região norte do país, assim como a forte concentração da produção (quase metade) nas empresas cooperativas, que nos últimos anos têm vindo a diminuir em número. Apesar da evolução da produção ter apresentado relativa estabilidade, registou-se uma evolução positiva na produção de vinhos de qualidade (vinho VQPRD). A produção deste tipo de vinho representa, atualmente, cerca de metade do vinho produzido, evoluindo de forma concordante com alterações no padrão de consumo.

Portugal assume uma posição de relativa importância no cenário internacional da exportação de vinhos, e, apesar da concorrência acrescida dos últimos anos por parte dos NPP, a evolução considera-se positiva. Contudo, apresenta-se como um dos exportadores de vinho mais fragmentados, tendo em conta a quantidade exportada por mercado de destino e ainda bastante concentrado no mercado interno e com fortes debilidades em termos de distribuição<sup>101</sup>, colocando o produto a um preço *premium* baixo, ou abaixo dos outros vinhos importados em mercados cruciais.

Em termos de análise estrutural, pode-se concluir que o setor vitivinícola é um setor medianamente atrativo, possuindo a favor o relativamente baixo poder negocial dos fornecedores e potencial de novas entradas, mas com acesa rivalidade competitiva potenciada pelos produtos substitutos.

A análise estatística dos dados permitiu identificar quatro estilos de reflexão estratégica: Exportador Ativo (EA), Exportador Passivo (EP), Presença Global (PG) e Investidor Focalizado (IF). Os estilos mais frequentes são os que apresentam um perfil assente num crescimento da internacionalização mais elevado (EA e PG). A predominância de estilos cuja estratégia passa pela diversificação de mercados é convergente com as conclusões de Ochoa (2001) para o setor em Espanha e com Zen (2010) em França. Numa análise comparativa destes resultados concluiu-se existirem 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 atuação num mercado mais amplo, dominando, em média, mais idiomas para levar a cabo as suas relações

---

<sup>101</sup> Mesmo a empresa Sogrape (a empresa líder do setor em Portugal) ainda não tem dimensão suficiente para controlar e deter redes de distribuição nos mercados externos (Barata & Nevado, 2008).

comerciais e que dirigem a inovação a aspetos de carácter essencialmente comercial. Investem em SI/TI de forma substancial, assim como na sua integração. Visam expandir-se no mercado externo, quer pela via dos mercados atuais (PG) independentemente da distância geográfica ou cultural, quer pela via dos 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 aspeto comercial e focalizam-se essencialmente na inovação produtiva, privilegiando opções de capital intensivo. Caracterizam-se pelo reduzido investimento em SI/TI e 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.

Estas conclusões vão ao encontro de estudos de outros autores, nomeadamente de Mações (2000) e Tristany (2006), uma vez que sublinham o destaque das estratégias de internacionalização via exportação (exportação direta ou via agentes ou distribuidores), ou seja, formas de entrada que envolvem menos recursos e menor risco. Seguindo também a perspetiva de Root (1994), pode mesmo tipificar-se de acordo com Porter (1986), o setor vitivinícola, como um setor baseado na exportação, em que a localização lhe confere vantagem competitiva assente na diferenciação (DO).

Na linha de Dawar & Frost (1999), os grupos encontrados podem ser classificados em termos de pressão para a globalização e foco no mercado externo: as empresas que apresentam o estilo EP estão mais próximas da tipologia *defender*, o estilo EA como *extender*, o PG como *dodger* e o IF como *contenders*.

Numa análise comparativa entre diferentes tipologias de empresas (particulares e cooperativas), verifica-se que os dirigentes das empresas cooperativas desenvolvem significativamente menos as suas competências linguísticas para levar a cabo as transações comerciais com clientes de mercados externos, no entanto, dedicam significativamente mais tempo a aspetos comerciais e salientam como objetivos de crescimento (a 3 anos) as vendas e o lucro, ao invés da continuidade, conforme salientam as empresas particulares. Seguem, portanto, a mesma linha dos resultados apurados para as cooperativas da região Alentejo por Valente (2006) e Passinhas (2006). As empresas cooperativas são geralmente maiores em termos de dimensão (número de empregados) e produção de vinho de qualidade, contudo exportam menor percentagem da sua produção e também menor quantidade de vinho com qualidade DOC. No entanto, em contraste com os resultados de Valente (2006), quando a análise se estende ao âmbito nacional, o investimento em publicidade no mercado

externo é menor nas cooperativas comparativamente às empresas particulares, embora relativamente superior em termos de investimento em SI/TI.

No que se refere à performance, as empresas com estilo PG e EA apresentam níveis médios significativamente superiores aos das empresas com estilo EP, ou seja, é possível concluir que as empresas que apresentam também níveis superiores de crescimento de internacionalização, têm associados maiores níveis de performance, sendo o valor médio superior nas empresas que, além de elevados níveis de crescimento, apresentam elevado grau de internacionalização (estilo PG). Os resultados apurados vão ao encontro das conclusões de Ochoa (2001), Tristany (2006) e Maurel (2009). Tendo por base a tipologia das empresas, as cooperativas apresentam níveis médios de performance significativamente inferiores, contrariando os resultados apurados por Barros & Santos (2007) e Hanf & Schweickert (2007), no entanto coincidindo com Maurel (2009). Sugere-se, à semelhança das conclusões apuradas por Rebelo *et al* (2010) para as cooperativas durienses, que a estrutura de organização adotada por este tipo de empresas poderá não ser a mais adequada para os mercados altamente competitivos. As recomendações referidas por Valente (2006) revelam-se também, aqui, as adequadas neste contexto.

As empresas do setor vitivinícola enfrentam assim um cenário de elevada complexidade, em consequência de diversos fatores, nomeadamente a concorrência de novos e importantes países produtores, de produtos substitutos com grande agressividade comercial (cerveja, refrigerantes, espirituosos), da retração da procura interna e até da própria evolução dos gostos e tendências no mercado consumidor. Neste quadro competitivo, a internacionalização das empresas do setor mostra-se como o caminho a seguir para superar tais adversidades. A aposta na inovação, não só produtiva, mas também comercial, que permita encontrar soluções criativas que atendam à evolução dos gostos dos consumidores à escala internacional, também será crucial para o desenvolvimento.

Na mesma linha de diversos estudos desenvolvidos no setor (Sousa, 2000; Mações, 2000; Macedo, 2004; Passinhas, 2006; Valente, 2006; Tristany, 2006), 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 possível e, no nosso entender, adequada para alcançar vantagens competitivas sustentáveis, sempre exigentes em coordenação de esforços de todos os agentes envolvidos: empresas, organismos profissionais e poderes públicos.

De acordo com a perspetiva das redes (Johanson & Mattsson, 1988; Bonaccorsi, 1992; Coviello & McAuley, 1999; Coviello & Munro, 1997; Chetty & Holm, 2000), considerado o modelo mais adequado neste contexto (Zen, 2010), a relação entre atores terá um efeito minimizador do risco inerente ao processo de internacionalização. Outros trabalhos no setor já evidenciaram este efeito como Brito (2006), Guimarães (2009), Sedoglavich (2009), Cusmano *et al* (2009) e Zen (2010). As redes de empresas conferem a vantagem de eliminar as barreiras da dimensão e da inovação, fornecendo conhecimento e acesso a canais de distribuição (Ladeira, 2005 e Karelakis, 2008). No entanto, revela-se uma solução com importantes restrições, dada a atividade internacional das empresas do setor estar reduzida à exportação ocasional e exploratória, num processo essencialmente reativo e desencadeado pelos produtores, que, por tradição, não revelam cultura de cooperação.

É nossa convicção que, com o presente trabalho de investigação, foi possível dar alguns contributos a vários níveis: teórico, prático e metodológico.

Em termos teóricos, pode-se concluir que os resultados evidenciam alguma limitação na aplicabilidade da teoria de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), uma vez que as empresas continuam a dar preferência à modalidade exportação, mesmo após aquisição de experiência e conhecimento no mercado internacional. A proximidade revelou-se ser maior relativamente ao paradigma eclético (Dunning, 1988), nomeadamente no que se refere às vantagens de localização. Fica igualmente patente a proximidade à perspetiva das redes de Johanson & Mattsson (1988). Perfil de empresas que apesar de se situarem num nível *late starter*, tendem para *international among others* à medida que o conhecimento acerca do mercado de destino aumenta, baseando as motivações de internacionalização numa base essencialmente reativa (Cavusgil, 1984), mas com tendência para um envolvimento ativo, ou até mesmo com compromisso.

Em termos práticos, o facto de desenvolver a investigação num setor que, apesar da sua importância para a economia nacional e do seu potencial em termos de exportação, tem sido pouco estudado na vertente de internacionalização.

O contributo em termos metodológicos, consistiu na adaptação a um espaço geográfico mais amplo (Portugal Continental) e a um novo contexto (internacionalização), de um referencial metodológico já testado (GIRE – de Sousa, 2000) que, pela sua consistência e fiabilidade nos proporcionava, *a priori*, algumas garantias de aplicação com sucesso: a GIRE(i).

Importa referir que nenhuma componente da GIRE(i) está entre as últimas modas da gestão estratégica, no entanto, a sua combinação é útil e apropriada ao objeto deste estudo. É precisamente esse conjunto combinado e a sua aplicação a esse objeto particular que vincula originalidade.

O trabalho apresenta igualmente carácter inovador por ter desenvolvido um estudo de âmbito nacional e sobre estratégias de internacionalização, quando, até ao momento, a grande maioria dos estudos no setor têm uma base regional de referência, com um foco na estratégia corporativa. Neste estudo, todas as regiões vitivinícolas de Portugal Continental estão representadas, em proporção bastante próxima da populacional.

Outro aspeto original do trabalho consistiu na sistematização de estudos desenvolvidos nos últimos anos no setor no âmbito da gestão estratégica.

Uma das maiores dificuldades do trabalho consistiu em recolher os contactos atualizados dos agentes económicos do setor, uma vez que não há acesso a uma base de dados única. A informação relativamente aos contactos dos agentes económicos só foi possível após contacto pessoal com cada uma das CVR's, num moroso processo de espera.

Uma limitação importante foi a resistência dos empresários ao envio das respostas, revelando-se o setor vitivinícola nacional bastante «fechado», com a prática a confirmar taxas de resposta baixas. Outros estudos, com um desenho de recolha de informação semelhante, que se desenvolveram noutros países atingiram taxas de resposta mais elevadas, como, por exemplo, Ortega (1999) em Espanha, que obteve uma taxa de respostas de 16%.

Outra das limitações, é inerente também à própria técnica de recolha de dados utilizada, nomeadamente a partir de um questionário implementado via correio e subjacente impossibilidade de controlar quem efetivamente responde ao questionário.

No sentido de obter uma compreensão mais profunda dos resultados obtidos no presente estudo, seria interessante complementar a informação com estudos de caso, nos quais fosse possível implementar entrevistas estruturadas aos diversos agentes do setor, nomeadamente casos ilustrativos de cada uma das tipologias identificadas (Exportador Ativo, Exportador Passivo, Presença Global e Investidor Focalizado). Esta constitui, com certeza, uma pista importante a explorar em futuros trabalhos de investigação.



## BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D., Kumar, V., & Day, G. (1995). *Marketing research*. John Wiley & Sons.
- Adamo, C. (2004). *A global perspective of the wine supply chain - The case of Argentinean and the U.S. market*. Master thesis, Sloan School of Management, Science, Agriculture and Natural Resources.
- Agarwal, S., & Ramaswami, S. (1992). Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- Aharoni, Y. (1999). The foreign investment decision process. In P. Buckley, & P. Ghauri, *The Internationalization of the Firm* (2nd ed., pp. 3-13). London: Thomson.
- Aigrain, P., & Hannin, H. (2004). Les nouvelles régulations. In F. Hauteville, J.-P. Couderc, H. Hannin, & E. Montaigne, *Bacchus 2005 - Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole* (La Vigne ed., pp. 31 - 58). Paris: Dunod.
- Albisu, L. M. (2004). Estratégias empresariales Y mercado internacional del vino. (F. I. Agroambiental, Ed.) *Quaderns Ambientals*, 5, 1-111.
- All-Bazzaz, & Grinyer, P. (1983). How Planning Works in Practice: A survey of 48 UK Companies. In D. Hussey, *The Truth About Corporate Planning* (pp. 221-236). Oxford: Pergamon Press.
- Alonso, J. (1994). El proceso de internacionalización de la empresa. *Boletín de Información Comercial Española (ICE)*, 725(Enero), 127-140.
- Andersen, O. (1993). The internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal Of International Business Studies*, 17(Fall), 1-26.
- Anderson, K. (2003). Wine's new world. *Foreign Policy*, 136, pp. 47-54.
- Anderson, K., Norman, D., & Winter, K. (26 de May de 2003). Globalization of the world's wine markets. *The World Economy*, pp. 659-687.

- Annavarjula, M., & Beldona, S. (2000). Multinationality-performance relationship: A review and reconceptualization. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), pp. 48-67.
- Appleyard, D., Field, A., & Cobb, S. (2006). *International Economics* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Aurier, P. (2004). L'analyse des contextes de consommation: clé pour comprendre le marché du vin. In F. Hauteville, J.-P. Couderc, H. Hannin, & E. Montaigne, *Bacchus 2005 - Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole* (La Vigne ed., pp. 130-150). Paris: Dunod.
- Axinn, C., & Matthyssens, P. (2002). Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*, 19(4/5), 436-449.
- Aylward, D. (2004). Innovation-export linkages within different cluster models: a case study from the Australian wine industry. *Prometeus*, 22, pp. 423-437.
- Aylward, D. (2006). Innovation lock-in: unlocking research and development path dependency in the Australian wine industry. *Strategic Change*, 15(7-8), pp. 361-373.
- Banco de Portugal. (Junho de 2011). *Relatório Anual 2010*. Obtido em 5 de Julho de 2011, de Banco de Portugal: <http://www.bportugal.pt>
- Barañano, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Barata, J., & Nevado, P. (2008). O conflito geracional das empresas multinacionais do sector do vinho: o caso da Sogrape. *ELBE*. ISCTE - Lisboa.
- Barco, E. (2002). *Análisis de un Sector: El Rioja (1991-2000)*. Logroño: Gobierno de la Rioja - Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.
- 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.
- Barros, C., & Santos, J. C. (2007). Comparing the productive efficiency of cooperatives and private enterprises: The portuguese wine industry as a case study. *Journal of Rural Cooperation*, 35(2), 109-122.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1988). Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution. *California Management Review*, 31(1), 54-74.

- Beach, L., & Mitchell, T. (1978). A contingency model for the selection of decision strategies. *Academy of Management Review*, 3, 439-449.
- Beamish, P., Karavis, L., Goerzen, A., & Lane, C. (1999). The relationship between organizational structure and export performance. *Management International Review*, 39(1), pp. 37-54.
- Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Gradiva.
- Benito, G., & Welch, L. (1994). Foreign market servicing: beyond choice of entry mode. *Journal of International Marketing*, 2(2), 7-27.
- Benito, G., & Welch, L. (1997). De-internationalization. *Management International Review*, 37(2), 7-25.
- Benson-Rea, M. (2005). *Network strategy in the New Zealand wine industry: how firms in an industry understand and use their business relationships*. Phd Thesis, University of Auckland.
- Bernetti, I., Casini, L., & Marinelli, N. (2006). Wine and globalisation: changes in the international market structure and the position of Italy. *British Food Journal*, 108(4), 306 - 315.
- Beverland, M. (2000). Crunch time for small wineries without market focus? *International Journal of Wine Marketing*, 12(3), 16-30.
- Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Bjorkman, I., & Forsgren, M. (2000). Nordic international business research - a review of its development. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 6-25.
- Blume, R. (2008). *Explorando os recursos estratégicos do terroir para a vitivinicultura brasileira*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Agronegócios.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605-635.
- Boriraj, J. (2008). *Analysing and modelling international trade patterns of the Australian wine industry in the world wine market*. Doctor of Business Administration thesis, Victoria University, Applied Economics.

- Bouzdine-Chameeva, T. (2006). How wine sector SMEs approach strategic questions - Some comparative lessons of causal representation of distinctive competencies. *British Food Journal*, 108(4), 272-289.
- Bradley, F. (1995). *International Marketing Strategy* (2nd ed.). UK: Prentice Hall.
- 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.
- Brito, C. (2006). A network perspective of the port wine sector. *International Journal of Wine Marketing*, 18(2), 124-138.
- 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.
- Buckley, P., & Casson, M. (1996). An economic model of international joint venture strategy. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 849-876.
- Buckley, P., & Casson, M. (1998). Analysing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 539-561.
- Buckley, P., & Casson, M. (1999). A theory of international operations. In P. Buckley, & P. Ghauri, *The Internationalization of the Firm* (2nd ed., pp. 55-60). London: Thomson.
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Calvet, A. (Spring de 1981). A synthesis of foreign direct investment theories and theories of the multinational firm. *Journal of International Business Studies*, 12(1), 43-59.
- 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.
- Cateora, & Graham. (2008). *International Marketing* (13rd ed.). McGrawHill.

- Cavusgil, S. (1980). On the internationalisation process of firms. *European Research*, 8, 273-281.
- Cavusgil, S. (1984). Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, 21(1), 3-22.
- Cavusgil, T., & Nevin, J. (1981). Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 18, 114-119.
- Ceia, C. (2003). *Normas para a apresentação de trabalhos científicos* (4.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- CGD. (2011). *Desenvolvimento da economia portuguesa - 2010*. Gabinete de Estudos da Caixa Geral de Depósitos.
- Charters, S., Clark-Murphy, M., Davis, N., Brown, A., & Walker, E. (2008). An exploration of managerial expertise in the Western Australian wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 20(2), 138-152.
- 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.
- Chetty, S., & Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9, 77-93.
- Cholette, S. (2004). A tale of two wine regions: Similarities, differences and trends in the French and Californian Wine Industries. *International Journal of Wine Marketing*, 16(2), 24-48.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 16(4), 386-405.
- Coelho, A., & Rastoin, J.-L. (2004). Stratégie des grands groupes internationaux: vers l'émergence d'un oligopole sur le marché mondial du vin? In F. Hauteville, J.-P. Couderc, H. Hannin, & E. Montaigne, *Bacchus 2005 - Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole* (La Vigne ed., pp. 79 - 99). Paris: Dunod.
- Coelho, A., & Rastoin, J.-L. (2006). Financial strategies of multinational firms in the world wine industry: an assesment. *Agribusiness*, 22(3), 417 - 429.

- CONFAGRI. (8 de Setembro de 2006). *Reforma da OCM do Vinho*. Obtido em 10 de Junho de 2008, de Confagri: <http://www.confagri.pt/NR/exeres/C8EF8E91-DAAB-4610-8923-0B3034D7AA27.html>
- Corrado, R., & Odorici, V. (2009). Winemakers and Wineries in the Evolution of the Italian Wine Industry: 1997–2006. *Journal of Wine Research*, 20(2), 111-124.
- Cortés, E., & Ramón, D. (Octubre de 2001). La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador. (S. E. Español, Ed.) *Boletín de Información Comercial Española (ICE)*, 794, 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.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the international process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Creswell, J. (1994). *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Crozet, M., Head, K., & Mayer, T. (July de 2009). *Quality sorting and trade: firm-level evidence for french wine (Working Paper)*. Obtido em 11 de 06 de 2011, de American Association of Wine Economists: [www.wine-economics.org](http://www.wine-economics.org)
- Cusmano, L., Morrison, A., & Rabellotti, R. (March de 2009). *Catching-up trajectories in the wine sector (Working Paper)*. Obtido em 1 de Abril de 2010, de American Association of Wine Economists: <http://www.wine-economics.org>
- CVRA. (2010). Actas do 8.º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo. *Comissão Vitivinícola da Região Alentejo*. Évora.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Czinkota, M. (1982). *Export Development Strategies*. New York: Praeger Publishers.
- Czinkota, M. (1996). Why national export promotion? *International Trade Forum*, 2, 10-14.
- Czinkota, M., & Johnston, W. (1983). Exporting: does sales volume make a difference? *Journal of International Business Studies*, 14(1), 147-153.

- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M., Marinova, S., & Marinov, M. (2009). *International Business* (European ed.). England: John Wiley.
- Dawar, N., & Frost, T. (1999). Competing with giants. *Harvard Business Review*(March-April), 119-129.
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), pp. 242-261.
- Dichtl, E., Koeglmayr, H., & Mueller, S. (1990). International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies*, 21(1), 23-40.
- Douglas, S., & Craig, C. (1989). Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy. *Colombia Journal of World Business*(Fall), 47-59.
- DPP. (2003). *Portugal em Números. Situação Socioeconómica – 2003*. Obtido em 10 de Julho de 2009, de Departamento de Prospectiva e Planeamento: <http://www.dpp.pt>
- Dunning, J. (1980). Toward an eclectic theory of international proction: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- 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 multinacional enterprise: a search for an eclectic approach. In P. Buckley, & P. Ghauri, *The Internationalization of the Firm* (2nd ed., pp. 61-79). London: Thomson.
- Dunning, J. (2003). Some antecedents of internalization theory. *Journal of International Business Studies*, 34, 108-115.
- Duquesnois, F., Gurău, C., & Le Roy, F. (2010). Wine producers' strategic response to a crisi situation. *International Journal of Wine Business Research*, 22(3), pp. 251-268.
- Durrieu, F., & Hofmaister, A. (2008). Market orientation of French and Hungarian small and medium-sized wineries. *International Journal of Wine Business Research*, 20(2), 124-137.
- 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.

- Fé de Pinho, L. (2001). *Estratégia empresarial. O caso do sector vitivinícola do Ribatejo*. Silabo.
- Fensterseifer, J. (2007). The emerging Brazilian wine industry - Challenges as prospects for the Serra Gaúcha wine cluster. *International Journal of Wine Business Research*, 19(3), 187-206.
- 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.
- Fernández-Olmos, M., Rosell-Martínez, J., & Espitia-Escuer, M. (2009). Vertical Integration in the Wine Industry: A Transaction Costs Analysis on the Rioja DOCa. *Agribusiness*, 25(2), 231-250.
- Fillis, I. (2001). Small firm internationalisation: An investigative survey and future research directions. *Management Decision*, 39(9), pp. 767-783.
- Finch, H. (2005). Comparison of the Performance of Nonparametric and Parametric MANOVA Test Statistics when Assumptions Are Violated. *Methodology*, 1(1), 27-38.
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10(1), 25-49.
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gaitán, J., & Cruz, R. (2008). Analisis de la fundamentación teorica de los modos de entrada en los mercados internacionales: 1980-2006. In J. y. Ayala Calvo (Ed.), *XVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica - Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, (pp. 3316-3334). La Rioja.
- García, H., Taulet, A., Andrés, B., & Gardó, T. (2007). Selección del modo de entrada en un mercado internacional: valoración de las capacidades empresariales, la estrategia empresarial y la percepción de los problemas de la internacionalización. *Boletín de Información Comercial Española (ICE)*, 839(Nov-Dec), 143-162.
- Garrido, I., Larentis, F., & Rossi, C. (2006). Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 2(3), 63-73.

- Gettler, L. (22 de Maio de 2003). *Giants Tipped to Dominate Industry*. Obtido em 18 de Junho de 2009, de Theage: <http://www.theage.com.au/articles/2003/05/22/1053585644354.html>
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies - a practical guide* (3rd ed.). Prentice Hall - Financial Times.
- Giacomozzi, A. M. (2005). Causas de la internacionalización. *Analisis Económico*, XX(45), 49-62.
- Gilinsky, A., Lazzeretti, C., & Eyler, R. (2008). Desperately seeking serendipity - Exploring the impact of country location on innovation in the wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 20(4), 302-320.
- Gollo, S. (2006). *Inovação e estratégia de cooperação competitiva: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos - Serra Gaúcha/RS*. Tese de Doutorado, Universidade Federal Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre.
- GPEARI. (2011). *Sumários Estatísticos – IPCTN.08*. Obtido em 20 de Junho de 2009, de Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais: <http://www.gpeari.mctes.pt>
- Grandinetti, R., & Rullani, E. (1994). Sunk internationalization: small firms and global knowledge. *Revue d'Économie Industrielle*, 67(1er Trimestre), 238-254.
- Guimarães, A. (2009). *Empresas instaladas em clusters com orientação estratégica dual, originadas na governança de clusters e redes de negócios: um busca focada no negócio do vinho das regiões do Porto, em Portugal e do Vale dos Vinhedos, no Brasil*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Administração.
- Gwynne, R. (August de 2008). *Firm creation, firm evolution and clusters in Chile's dynamic wine sector: evidence from the Colchagua and Casablanca regions (Working Paper)*. Obtido em 20 de January de 2009, de American Association of Wine Economics: <http://www.wine-economics.org/>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hanagriff, R., Lau, M., & Rogers, S. (October de 2008). *State funded marketing and promotional activities to support a state's winery business (Working Paper)*. Obtido em 10 de Abril de 2010, de American Association of Wine Economists: <http://www.wine-economics.org/>

- Hanf, J., & Schweickert, E. (September de 2007). *Changes in the wine chain: managerial challenges and threats for german wine co-ops (Working Paper)*. Obtido em 1 de Abril de 2010, de American Association of Wine Economists: <http://www.wine-economics.org>
- Harrington, R., & Ottenbacher, M. (2008). Contradictions of traditions and change in German winemaking: an exploratory study. *International Journal of Wine Business Research*, 20(2), 276-293.
- Hill, C., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117-128.
- Hill, M., & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hussain, M., Cholette, S., & Castaldi, R. (2007). An Analysis of Globalization Forces in the Wine Industry: Implications and Recommendations for Wineries. *Journal of Global Marketing*, 21(1), 33-50.
- Hymer, S. (1971). The internationalization of capital. *Annual Meeting of the Association for Evolutionary Economics*, (pp. 91-111). New Orleans - Louisiana.
- IFAP. (11 de Janeiro de 2011). *Apoio à promoção de vinhos em mercados de países terceiros*. Obtido em 2011 de Março de 2, de Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas: <http://www.ifap.min-agricultura.pt>
- INE. (2008). *Portugal em Números - 2006*. Obtido em 10 de Julho de 2009, de Instituto Nacional de Estatística: <http://www.ine.pt>
- INE. (2011a). *Portugal em Números - 2009*. Obtido em 4 de Junho de 2011, de Instituto Nacional de Estatística: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- INE. (2011b). *Recenseamento Agrícola 2009 - Análise dos principais resultados*. Instituto Nacional de Estatística I.P.
- INE. (Junho de 2011c). *Newsletter Censos 2011*. Obtido em 1 de Julho de 2011, de Instituto Nacional de Estatística: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- IVV. (2010). *Anuário 2009*. Instituto da Vinha e do Vinho.
- IVV. (2011). *Caracterização do Sector Cooperativo Vinícola em Portugal Continental*. Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território, Lisboa.

- IVV. (2012). *Anuário 2010/11*. Retrieved April 10, 2012, from IVV /: [http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/?newsId=1736&fileName=Anu\\_rio\\_2011.pdf](http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/?newsId=1736&fileName=Anu_rio_2011.pdf)
- Jaffe, E., & Pasternak, H. (1994). An attitudinal model to determine the export intention of non-exporting, small manufacturers. *International Marketing Review*, 11(3), 17-32.
- Jenster, P., & Chen, Y. (2008). Dragon wine: developments in the chinese wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 20(3), 244-259.
- 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., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83-101.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2), 165-178.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Jordan, R., Zidda, P., & Lockshin, L. (2007). Behind the Australian wine industry's success: does environment matter? *International Journal of Wine Business Research*, 19(1), 14-32.
- Julia, F., Coelho, A., & Couderc, J.-P. (2006). Analyse mondiale des fusions, acquisitions, et investissements financiers des principaux acteurs du secteur. *International Wine & Spirits Fair*. London.
- Kandwalla, P. (1977). *The Design of Organizations*. Brace: Harcourt.
- Karelakis, C., Mattas, K., & Chrysochoidis, G. (2008). Greek Wine Firms: Determinants of Export Performance. *Agribusiness*, 24(2), 275-297.

- Katsikeas, C., Leonidou, L., & Morgan, N. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Academy of Marketing Science Journal*, 28(4), pp. 493-509.
- Knight, J., Bell, J., & McNaughton, R. (2001). "Born globals": old wine in new bottles? *Conference of the Australian & New Zealand Marketing Academy*. Auckland, NZ.
- Koch, A. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 65-76.
- Kumar, V., & Subramaniam, V. (1997). A contingency framework for the mode of entry decision. *Journal of World Business*, 32(1), 53-72.
- Ladeira, J. (2005). *Estratégias de inovação no sector vitivinícola português - Estudo de Caso Sogrape Vinhos, SA*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Departamento de Ambiente e Ordenamento.
- Lages, L. F. (1999). Marketing lessons from Portuguese wine exporters: the development and application of a conceptual framework. *Journal of Wine Research*, 10(2), 123-132.
- Lemaire, J.-P. (1999). *Estratégias de Internacionalização - Desenvolvimento internacional da empresa*. Instituto Piaget.
- 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.
- 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, 489-504.
- Lopes, A., & Jover, A. (2009). Factores Estratégicos de Sucesso das Adegas Cooperativas em Portugal. *V Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social*. Santarém.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas - Conceitos e Teorias*. Lisboa: Verbo.
- Lovatel, E. (2002). *Fatores empresariais determinantes da competitividade da indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Administração.

- Lu, J., & Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565-586.
- Luján, E. (2006). *La situación competitiva de la industria vinícola en la comunidad valenciana. Factores determinantes de la diferenciación de precios*. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Economía y Ciencias Sociales.
- Mações, M. (2000). *Estratégias e processos de internacionalização: uma investigação empírica no sector do Vinho do Porto*. Dissertação de Mestrado, ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Gestão de Empresas.
- 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*. Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas, Gabinete de Planeamento e Políticas, Lisboa.
- MADRP. (4 de Janeiro de 2008). Reforma da Organização Comum do Mercado Vitivinícola. *Nota Informativa n.º 2008/0001*.
- Madsen, T., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: an evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), pp. 561-583.
- Magalhães, N. (2008). *Tratado de viticultura - A videira, a vinha e o terroir* (1.<sup>a</sup> ed.). Chaves Ferreira - Publicações, SA.
- Marchesnay, M. (1993). *Management stratégique*. Paris: Ed. Eyrolles.
- Marôco, J. (2003). *Análise Estatística – com Utilização do SPSS* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Sílabo.
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística - com o Pasw statistics*. Reportnumber.
- Martin, J.-C. (2007). Terroir et stratégies du négoce dans la filière vitivinicole: une approche historique. In F. Hauteville, J.-P. Couderc, H. Hannin, & E. Montaigne, *Bacchus 2008 - Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole* (La Vigne ed., pp. 19 - 36). Paris: Dunod.
- Martinez-Carrasco, L., Brugarolas, M., & Martinez-Poveda, A. (2005). Quality Wines and Wines Protected by a Designation of Origin: Identifying Their Consumption Determinants. *Journal of Wine Research*, 16(3), 213-232.

- Mateus, A. (2010). Os novos desafios do desenvolvimento económico e social em Portugal. In X. C. Engenheiros (Ed.).
- Maurel, C. (2009). Determinants of export performance in French wine SMEs. *International Journal of Wine Business Research*, 21(2), 118-142.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13, 99-118.
- Migone, A., & Howlett, M. (July de 2010). *Comparative networks and clusters in the wine industry (Working Paper)*. Obtido em 5 de Fevereiro de 2011, de American Association of Wine Economists: <http://www.wine-economics.org/>
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Millington, A., & Bayliss, B. (1990). The process of internationalisation: UK companies in the EC. *Management International Review*, 30(2), 151-161.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice-Hall.
- Monitor Group. (2003). *Incentivar a Competitividade no Sector do Vinho Português – Uma Avaliação da Competitividade Actual do Cluster*. ViniPortugal, Porto.
- Montaigne, E. (2005). Le marché vitivinicole et la crise en 2005. In F. Hauteville, J.-P. Couderc, H. Hannin, & E. Montaigne, *Bacchus 2006 - Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole* (La Vigne ed., pp. 1 - 18). Paris: Dunod.
- Montaigne, E., & Cousiné, P. (2004). Le marché mondial du vin en 2004. In F. Hauteville, J.-P. Couderc, H. Hannin, & E. Montaigne, *Bacchus 2005 - Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole* (pp. 3-29). Paris: Dunod.
- Mora, P. (2006). Key factors of success in today's wine sector. *International Journal of Wine Marketing*, 18(2), 139-149.
- Moulton, K., & Lapsley, J. (2001). *Successful Wine Marketing*. Maryland: Aspen Publishers.
- Mtigwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 5-25.

- Muhr, D., & Rebelo, J. (June de 2011). *Innovation in wine SME's: the portuguese Douro Boys (Working Paper)*. Obtido em 4 de August de 2011, de American Association of Wine Economists: <http://www.wine-economics.org/>
- Myers, J., & Well, A. (2003). *Research design and statistical analysis* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- n.º212/04, D.-L. (s.d.). de 23 de Agosto, art.2.º, alínea a).
- Nowak, L., & Anderson, S. (1999). The importance of non-financial performance measures in wine business strategy. *International Journal of Wine Marketing*, 11(3), 9-19.
- Ochoa, D. A. (2001). *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector vitivinícola en la denominación de origen calificada Rioja*. Tesis Doctoral, Universidad de la Rioja, Economía y Empresa.
- OIV. (24 de Outubro de 2008). *OIV - Plan Estratégico*. Obtido em 10 de Julho de 2011, de Organização Internacional da Vinha e do Vinho: [www.oiv.int](http://www.oiv.int)
- OIV. (2010). *State of the vitiviniculture world market*. Obtido em 12 de Outubro de 2011, de Organização Internacional da Vinha e do Vinho: <http://www.oiv.int/oiv/info/frpublicationsstatistiques>
- OIV. (12 de Julho de 2011). *OIV - Miembros y Observadores*. Obtido em 18 de Julho de 2011, de Organização Internacional da Vinha e do Vinho: <http://www.oiv.int>
- OIV. (2011). *State of the vitiviniculture world market*. Obtido em 12 de Abril de 2011, de Organização Internacional da Vinha e do Vinho: <http://www.oiv.int/oiv/info/frpublicationsstatistiques>
- Ortega, S. (1999). *La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español*. Tesis doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Economía y Dirección de Empresas.
- Osland, G., Taylor, C., & Zou, S. (2001). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(3), 153-161.
- 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.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the Growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pereira, J. (2009). *Estudo de uma estratégia colaborativa no sector do vinho do Porto*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais – a complementaridade do SPSS* (4.ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Pita, J., Lombardo, G., & Ortiz, R. (2010). A internacionalização da empresa familiar: um estudo empírico. *XX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Setúbal.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
- Porter, M. (1986). Changing patterns of international competition. *California Management Review*, 28(2), pp. 9-40.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.
- Porter, M. (1998). *On competition*. Boston: Harvard Business School.
- Poynter, T., & White, R. (1985). The Strategies of foreign subsidiaries: responses to organizational slack. *International Studies of Management & Organization*, 14(4), 91-106.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*(Mai-Jun), 63-76.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 90, 79-91.
- Punch, K. (1998). *Introduction to social research: quantitative & qualitative approaches*. London: Sage Publications.
- Ramalho, P. (2006). *Estratégias para o desenvolvimento do sector vitivinícola brasileiro: o caso das empresas do Vale do São Francisco*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Gestão de Empresas.

- Rasmussen, E., & Madsen, T. (December de 2002). The born global concept. *EIBA Conference*. Athens.
- 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.
- Rebelo, J., & Caldas, J. (May de 2011). *The Douro wine region: a cluster approach (Working Paper)*. Obtido em 4 de August de 2011, de American Association of Wine Economists: <http://www.wine-economics.org/>
- Rebelo, J., Caldas, J., & Matulich, C. (2010). Performance of traditional cooperatives: the portuguese Douro wine cooperatives. *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 10(2), pp. 143-158.
- Rebelo, J., Correia, L., & Caldas, J. (Junho de 2007). Globalization and wine business: Port wine. *XXX th OIV World Congress*. Budapest.
- Reid, S. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112.
- Reis, E. (1997). *Estatística Multivariada Aplicada*. Sílabo.
- 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.
- Remaud, H., & Couderc, J.-P. (2006). Wine business practices: A new versus old wine world perspective. *Agribusiness*, 22(3), 405-416.
- Reynaud, E., & Simon, E. (2006). The secrets of a good winery: core competences. *British Food Journal*, 108(4), 243-255.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Boletín de Información Comercial Española (ICE)*, 781, 117-128.
- Roberto, J. (2006). *O desempenho organizacional numa perspectiva de integração dos distintos interesses em competição - Casos do sector vitivinícola do Alentejo*. Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Economia e Gestão, Doutoramento em Gestão.

- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets* (1st revised and expanded ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rosa, P. (2006). *Internacionalização da empresa Marcopolo SA: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre.
- Ruivo, P. (1996). *Marketing de vinhos : contributo para o posicionamento dos V.Q.P.R.D. de Almeirim e Coruche*. Dissertação de Mestrado: ISCTE.
- Santos, M., Garcia, M., & Ortega, A. (June de 2008). *Product portfolio change and organizational renewal (Working Paper)*. Obtido em 12 de February de 2010, de American Association of Wine Economists: <http://www.wine-economics.org/>
- Santos, P., & Montez, R. (22 de Dezembro de 2005). Sabor Português. *Visão*.
- Sato, G., & Ângelo, J. (Novembro de 2007). Exportações de vinhos e derivados e o processo de internacionalização das vinícolas brasileiras. *Informações Económicas*, 37(11), 15-24.
- Schneider, L., Moraes, M., & Marques, P. (October de 2008). *Locational dynamics of brazilian winegrowing: new regions in Rio Grande do Sul and the San Francisco River Valley area (Working Paper)*. Obtido em 12 de February de 2010, de American Association of Wine Economists: <http://www.wine-economics.org/>
- Schrock, J., Adams, C., Nicholson, J., & Dodd, T. (2001). Strategic initiatives in the Argentina wine industry. *International Journal of Wine Marketing*, 13(2), 18-22.
- Sedoglavich, M. (2009). *Internationalization of the Yarra Valley Wine Industry Cluster*. Master Thesis, The University of Waikato.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business - a skill building approach* (5th ed.). Wiley.
- Sharma, V., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18.
- Shields, J. T. (2000). *An investigation into the drivers of mergers and acquisitions within the spirits & wine industry*. Master thesis, University of Windsor, Business Administration.

- 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.
- Silvestre, A. (2001). *Análise de dados e estatística descritiva*. Lisboa: Vulgata.
- Simões, O. (2008). Enoturismo em Portugal: as rotas de vinho. *Passos*, 6(2), pp. 269-279.
- Simões, V. (2002). *WP4 – Desinvestimento estrangeiro: motivações endógenas e factores*. Obtido em 28 de Janeiro de 2009, de Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa: <http://www.ceg.ul.pt>
- 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.
- Souza, S. (2001). *Desenho e análise da cadeia produtiva dos vinhos finos da Serra Gaúcha*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Engenharia.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. London: Sage Publications.
- Stanworth, M., & Curran, K. (1976). Growth and the Small Firm: an Alternative View. *Journal of Management Studies*, 13(13), pp. 95-110.
- Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), pp. 325-342.
- Susin, C. (2003). *Dinâmica estratégica da vinícola Miolo LTDA e o Vale dos Vinhedos*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Pesquisas em Agronegócios, Porto Alegre.
- Taplin, I. (2006). Competitive pressures and strategic repositioning in the California premium wine industry. *International Journal of Wine Marketing*, 18(1), 61-70.
- Teixeira, S. (2003). Estratégias de internacionalização: um modelo para as PME. *Actas de las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, I - Organización de Empresas: Estrategia*, pp. 505-514. Lugo.
- Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.

- Teruchkin, S. (2003). *As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Administração.
- Thach, E., Halhoul, T., & Robertson, J. (2005). Wine Business Management Practices to Promote Productivity and Profitability. *International Journal of Wine Marketing*, 17-28(1), 5.
- Thorpe, M. (2009). The globalization of the wine industry: new world, old world and China. *China Agricultural Economic Review*, 1(3), pp. 301-313.
- 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.
- Tristany, F. (2006). *Las perspectivas internacionales de las empresas portuguesas: Caso do sector vitivinícola do Alentejo*. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla, Administration de Empresas y Marketing.
- Valente, M. (2006). *Estratégia empresarial: contribuição para a análise estratégica das cooperativas vitivinícolas do Alentejo*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Gestão de Empresas.
- Valero, J. (10-11 de June de 2007). Análisis de la competitividad del vino en la Unión Europea. *XXX World Congress of Vine and Wine*. Budapest. Obtido em 5 de Junho de 2009, de OIV2007: [http://www.oiv2007.hu/documents/law\\_economics/Sebasti\\_nCastilloUCLM.pdf](http://www.oiv2007.hu/documents/law_economics/Sebasti_nCastilloUCLM.pdf)
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, May, 190-207.
- Vicente, P., Reis, E., & Ferrão, F. (2001). *Sondagens - A amostragem como factor decisivo de qualidade* (2.<sup>a</sup> Revista e corrigida ed.). Edições Sílabo.
- Vide, S. (2008). Internacionalização como estratégia de competitividade. In J. Leitão, J. Ferreira, & S. Azevedo, *Dimensões Competitivas de Portugal - Contributos dos territórios, sectores, empresas e logística* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Centro Atlântico.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 36-64.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1993). Inward-Outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1), 44-56.

- Wells, L. (1968). A product life cycle for international trade? *Journal of Marketing*, 32(July), 1-6.
- Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4), 342-347.
- Wickramasekera, R., & Bamberry, G. (2003). An overview of a successful export industry from Regional Australia. *International Journal of Wine Marketing*, 15(3), 15-30.
- Wilk, E. (2006). *A relação entre estratégias, recursos e performance: uma investigação em empresas de vinhos finos do Cluster da Serra Gaúcha*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Agronegócios.
- Williamson, O. (1993). The logic of economic organization. In O. Williamson, & S. Winter, *The Nature of the Firm* (pp. 90-116). New York: Oxford University Press.
- Woodcock, C. P., Beamish, P., & Makino, S. (1994). Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 253-273.
- 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.
- Yin, R. (1994). *Case study research – Design and methods* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- 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.
- Zahra, S. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36, 20-28.
- Zen, A. (2010). *A influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters: uma pesquisa no sector vitivinícola no Brasil e na França*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), pp. 333-356.



# APÊNDICES

## Lista de Apêndices:

Apêndice A - Estudos empíricos no setor .....	253
Apêndice B - Questionário.....	273
Apêndice C – Codificação das variáveis.....	279
Apêndice D – Caracterização das organizações e diagnóstico de recursos .....	295
Secção Prévia ao Apêndice E a I .....	303
Apêndice E – Análise Fatorial em Componentes Principais .....	309
Apêndice F – Análise de Clusters, Anova e análise discriminante.....	316
Apêndice G – Testes aplicados às variáveis contextuais .....	334
Apêndice H – ANOVA aplicada à performance.....	367
Apêndice I – Diferenças entre empresas particulares e cooperativas .....	371



## Apêndice A - Estudos empíricos no setor

Quadro A.1 – Estudos empíricos (artigos)

Autores	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Metodologia/Abordagem	Principais conclusões
<b>Lages (1999)</b>	Portugal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver um enquadramento conceptual que suporte a investigação futura em marketing de exportação (vinho);</li> <li>- Identificar e entender os assuntos-chave ao nível da orientação estratégica para os exportadores de vinho portugueses (vinho do Porto e vinho de mesa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de caso;</li> <li>- Amostra de 20 empresas exportadoras;</li> <li>- Dados secundários obtidos através de fontes internas;</li> <li>- A seleção das empresas foi feita de acordo com os diferentes tipos de propriedade: multinacionais, familiares (inglesas e portuguesas) e ainda empresas independentes;</li> <li>- Entrevistas semiestruturadas com presidentes e diretores de marketing e/ou exportação de exportadoras do setor;</li> <li>- Análise essencialmente qualitativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem 3 formas de atingir lucro a longo prazo: (1) através da reafecção dos recursos principais; (2) aumento de volume e/ou (3) aumentar a produtividade;</li> <li>- No caso das empresas de vinho do Porto a orientação estratégica está associada ao tipo de propriedade e nas empresas de vinho de mesa esta relaciona-se com a dimensão da empresa.</li> </ul>
<b>Nowak &amp; Anderson (1999)</b>	EUA	Identificar que fatores de performance de natureza não financeira as empresas consideram importantes e se medem esses fatores e os usam como informação para o seu processo de planeamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foram analisadas 5 categorias de performance não financeira: serviço ao cliente; performance de mercado; alcance dos objetivos; inovação e envolvimento dos recursos humanos (23 fatores);</li> <li>- Amostragem não probabilística de 99 empresas do setor que produzam anualmente entre 200 e 200000 caixas;</li> <li>- Questionário enviado pelo correio;</li> <li>- Tratamento de dados: Regressão Linear Múltipla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As empresas de menores dimensões demonstram possuir estratégia, embora não esteja formalmente expressa e operacionalizam-na da mesma forma que as grandes empresas;</li> <li>- O estudo sugere que as pequenas e médias empresas devem considerar uma maior preocupação com as medidas não financeiras;</li> <li>- O desenvolvimento de uma estratégia baseada em medidas financeiras e não financeiras é um processo criativo.</li> </ul>
<b>Beverland (2000)</b>	Nova Zelândia	Medir o nível de focalização no mercado por parte de pequenas empresas do setor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a 16 agentes do setor;</li> <li>- A amostra foi dividida em 2 categorias: 1) empresas com vendas inferiores a 2000001 e 2) empresas com vendas de 2000001 a 20000001;</li> <li>- Two Fase Model.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apesar de muitas empresas de pequena dimensão não se encontrarem preparadas para enfrentar o mercado, a maioria está a par das mudanças estratégicas que se vão desenhando;</li> <li>- Para sobreviver, as empresas devem desenvolver marcas fortes, oferecer um suporte de produto adequado e estarem preparadas para estabelecer parcerias com a distribuição, quer nacional, quer internacional, assim como necessitam de maior ênfase na estratégia de marketing.</li> </ul>
<b>Schrock et al (2001)</b>	Argentina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sumarizar as mudanças ocorridas na economia Argentina;</li> <li>- Examinar as alterações no setor vitivinícola;</li> <li>- Perceber as alterações estratégicas relativamente ao consumo doméstico e externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise histórica do setor na Argentina;</li> <li>- Caracterização de cada uma das regiões vitivinícolas do país;</li> <li>- Análise SWOT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na Argentina, o setor mostra-se bastante competitivo, quer ao nível da produção, quer da exportação de vinhos finos com um nível de preço médio;</li> <li>- A sua vantagem competitiva assenta em 3 fatores: baixos custos de produção; condições climáticas favoráveis e capacidade para produção de vinhos tintos de excelente qualidade;</li> <li>- As empresas necessitam aumentar a sua capacidade e qualidade de forma a responder às solicitações do mercado externo e justificar o investimento promocional no exterior;</li> <li>- As “<i>Wine Denomination of Origin Regulations</i>” necessitam ser reforçadas pelas agências governamentais e adotadas pelos produtores, de forma a garantir <i>standards</i> de qualidade, variedade e procedimentos de elaboração por parte dos importadores.</li> </ul>

Autores	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Metodologia/Abordagem	Principais conclusões
<b>Wickramasekera &amp; Bamberry (2003)</b>	Austrália	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrever algumas características das empresas do setor (idade, número de trabalhadores, quota de mercado doméstica, extensão do planeamento face ao mercado externo, razões de entrada no mercado externo e atitudes relativamente aos fatores promotores ou inibidores de exportação;</li> <li>- Identificar as características dos gestores seniores relativamente à nacionalidade, nível educacional, experiência no exterior, experiência no departamento de exportação e fluência em línguas estrangeiras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Censo aplicado às 853 empresas do setor vitivinícola australiano (292 respostas);</li> <li>- Questionário administrado pelo correio aos responsáveis pelo departamento de marketing ou responsável pelos assuntos de exportação;</li> <li>- Foram implementadas entrevistas semiestruturadas no sentido de obter maior compreensão dos resultados obtidos com a sondagem;</li> <li>- Estatísticas descritivas, análise gráfica, análise univariada e bivariada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O setor tem as políticas adequadas para o desenvolvimento das exportações e expansão do negócio;</li> <li>- A expansão tem-se baseado na qualidade do produto e na forte orientação para o mercado;</li> <li>- O fator mais limitativo da exportação é o stock limitado de determinadas variedades;</li> <li>- As perceções do gestor são importantes na decisão de exportar ou expandir as exportações;</li> <li>- As pequenas empresas mostraram ser exportadoras de sucesso, pois começam por apostar numa forte presença no mercado doméstico, apostando na formação e informação prévia à exportação fornecida pelas agências de exportação.</li> </ul>
<b>Cholette (2004)</b>	França e Califórnia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise comparativa das duas regiões no que respeita às características da oferta, padrões da procura, regulamentação ao nível da produção e distribuição;</li> <li>- Análise de tendências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolha de dados secundários: jornais da especialidade;</li> <li>- Entrevistas com especialistas do setor;</li> <li>- Estudo essencialmente qualitativo de carácter exploratório. Análise de conteúdo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A evolução história das duas regiões é bastante diferente, no entanto as diferenças são cada vez menores – os produtores enfrentam as mesmas ameaças e oportunidades;</li> <li>- A fidelidade dos consumidores tende a ser cada vez menor (inclusive produtos domésticos) – pelo que se devem considerar o mercado global e identificar novos segmentos, sem descurar o mercado local;</li> <li>- A aposta em aquisições e parcerias permitirá potenciar oportunidades de mercado – estas ações levam a uma flexibilização da regulamentação.</li> </ul>
<b>Bretherton (2004)</b>	Nova Zelândia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caracterização do setor mediante a aplicação do modelo das 5 forças de Porter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amostra de 12 CEO's de empresas do setor vitivinícola;</li> <li>- Entrevista tendo em conta as dimensões estratégia organizacional, resposta às mudanças da envolvente;</li> <li>- Delimitação temporal: 1991 a 2001;</li> <li>- Dados secundários: relatórios no âmbito da economia da Nova Zelândia de Porter, <i>Global Entrepreneurship Monitor</i> e OCDE (de forma possibilitar a triangulação);</li> <li>- Aplicação do modelo das 5 forças de Porter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A economia da Nova Zelândia é instável, o que resulta numa desvantagem competitiva, principalmente nas áreas de I&amp;D, gestão da cadeia de valor e distribuição internacional – críticos para o setor (sugestão: alianças de <i>Wine Institute</i> com terceiros e desenvolvimento de programas na gestão da cadeia de valor e marketing internacional);</li> <li>- Mercado doméstico invadido pelos produtores australianos (sugestão: assegurar acesso a outros mercados, como da UE, para compensar perdas e ações do governo para facilitar acesso a outros mercados);</li> <li>- Os produtores estão a aumentar a sua dimensão produtiva (doméstica e internacional) e recomenda-se aumento da quota de mercado e reconhecimento internacional;</li> <li>- Evitar a dependência dos <i>flying wine makers</i> (concorrentes beneficiam da mesma competência). As pequenas unidades, mediante alianças, podem partilhar um recurso e os custos associados, contratando especialistas a tempo inteiro;</li> <li>- Apostar em nichos de mercado, em que possam desenvolver uma posição de valor (limitando o poder dos consumidores) e onde a concorrência é menos feroz (alianças com empresas de marketing de forte projeção).</li> </ul>
<b>Martinez-Carrasco et al (2005)</b>	Espanha (Alicante)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver dois modelos teóricos que expliquem a intensidade do consumo de vinho de qualidade e de um vinho protegido por uma DO específica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolha de dados junto de produtores (20 empresas) e profissionais de <i>catering</i> (50 restaurantes) (1.ª fase) e consumidores (408) de vinho tinto (2.ª fase);</li> <li>- A amostra de consumidores é aleatória e estratificada (estratos: idade, sexo, região);</li> <li>- Tratamento dos dados: Modelos de Equações Estruturais (com software AMOS).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os modelos encontrados (para explicar a qualidade e a intensidade do consumo de Alicante DO) mostram uma relação direta com o interesse na gastronomia e uma relação inversa com um estilo de vida saudável;</li> <li>- O modelo que explica a qualidade inclui a atividade social como variável explicativa, enquanto o consumo de vinho de Alicante DO é melhor explicado pelo etnocentrismo do consumidor.</li> </ul>

Autores	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Methodologia/Abordagem	Principais conclusões
<b>Thach et al (2005)</b>	EUA	Identificar a tipologia das práticas de gestão que estão a ser implementadas nas empresas do setor nos EUA e que apresentam um impacto positivo na sua produtividade e rentabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo exploratório de natureza qualitativa;</li> <li>- Amostra representativa de 65 empresas da Califórnia (15 de Napa, 20 de Sonoma, 15 de Coastal e 15 de Interior) e 44 empresas fora da Califórnia;</li> <li>- Recolha de dados através de entrevistas em profundidade implementadas pessoalmente (exceto as empresas fora da Califórnia que foram entrevistadas via correio ou <i>web</i>);</li> <li>- Questionário (as questões desenhadas em função do contributo de especialistas do setor reunidas em <i>focus groups</i>, via telefone, e-mail), dirigido ao gestor de recursos humanos da empresa;</li> <li>- Tratamento de dados: Análise de Conteúdo e Análise Temática.</li> </ul>	Foram identificadas 33 práticas de gestão com impacto significativo na produtividade e/ou rentabilidade do negócio. Cada uma foi agrupada numa das 5 seguintes categorias: práticas de recrutamento; práticas de formação e desenvolvimento pessoal; práticas de gestão da comunicação e relações laborais, práticas de compensação e benefícios e práticas legais.
<b>Mora (2006)</b>	França (Bordéus)	Identificar os fatores de sucesso do setor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudos de caso;</li> <li>- Amostra de 6 empresas;</li> <li>- Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A superprodução não é um assunto do passado;</li> <li>- Os produtos mais caros ainda encontram compradores;</li> <li>- As denominações de origem ainda têm futuro, desde que seja feita uma apropriada segmentação do mercado;</li> <li>- As propostas são: consolidação da produção, aumento dos esforços da força de vendas, redução do número de intermediários entre a produção e o consumo e manutenção da posição de nicho no mercado global.</li> </ul>
<b>Brito (2006)</b>	Portugal (Vinho do Porto)	Desenvolver um enquadramento do setor do vinho do Porto do ponto de vista relacional, holístico e dinâmico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abordagem qualitativa de estudos de caso;</li> <li>- Recolha de dados primários através de entrevistas semiestruturadas;</li> <li>- Análise de conteúdo, análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O estudo sugere que a dinâmica do setor não é apenas determinada pelas variáveis económicas e tecnológicas, mas também por interesses que assumem uma natureza económica, social e política;</li> <li>- O setor caracteriza-se pela existência de um número significativo de atores coletivos (Casa do Douro e Associação das empresas do Vinho do Porto), que contribuem para o desenvolvimento de redes e para a criação de regulamentos norteadores das práticas de gestão, baseados em valores comuns e que reforçam a posição estratégica dos seus membros na rede.</li> </ul>
<b>Bernetti et al (2006)</b>	Itália	Entender as alterações estruturais que o setor está a atravessar, em termos mundiais, como resultado da globalização e construção da competição internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise da estrutura do setor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A globalização aumentou a concorrência entre produtores do Velho e do Novo Mundo, sendo o principal campo de batalha a exportação;</li> <li>- Diferentes estruturas de produção sugerem a conveniência da adoção de estratégias competitivas moldadas de acordo com a relação entre produtores e a rede de distribuição, nomeadamente no que diz respeito aos segmentos de qualidade;</li> <li>- Países do Novo Mundo: vão procurar reforçar a sua posição no mercado e prosseguir estratégias destinadas a estabelecer marcas poderosas, na tentativa de fidelizar o consumidor (transcende o conteúdo do produto e está diretamente ligado ao nome do produtor);</li> <li>- Países do Velho Mundo: diferenciação do produto e da combinação de tradição e inovação.</li> </ul>
<b>Taplin (2006)</b>	EUA (Napa Valley)	Análise das alterações competitivas do setor, focada nos produtores de vinho <i>premium</i> de <i>Napa Valley</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas em profundidade a 11 empresas privadas dos setor, que produzam vinhos Premium (\$25 a \$200), com um produção anual entre 4000-100000 caixas, com distribuição regional ou nacional;</li> <li>- Amostra não probabilística;</li> <li>- A entrevista permitiu recolher informação acerca da produção, marketing, vendas e estratégias seguidas (informação recolhida em 2005).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescente concentração e consolidação entre os distribuidores e produtores domésticos nos EUA;</li> <li>- Crescente concorrência, principalmente por parte da Austrália;</li> <li>- Tendência à homogeneidade de sabores.</li> </ul>

<b>Autores</b>	<b>Âmbito Geográfico</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Design/Methodologia/Abordagem</b>	<b>Principais conclusões</b>
<b>Reynaud &amp; Simon (2006)</b>	França (Anjou-Pays de la Loire)	Análise da capacidade comercial das empresas francesas do setor vitivinícola da região de Anjou tendo em conta o superior valor adicionado, através da aplicação do conceito de <i>core competences</i> .	- Estudo de caso múltiplo comparativo; - Entrevista a gestores de 2 empresas do setor; - Identificação das <i>core competences</i> em dois estágios.	- O estudo sugere que a qualidade do vinho reflete a presença de <i>core competences</i> e a natureza destas é especificada; - As <i>core competences</i> são a fonte da vantagem competitiva sustentável baseada na diferenciação e fornecem a base para o crescimento, permitindo um desenvolvimento sustentável que inclui o bem-estar dos trabalhadores.
<b>Coelho &amp; Rastoin (2006)</b>	Diversos	- Sugestão de um enquadramento conceptual explicativo das configurações estratégicas das multinacionais (MNC's) do setor; - Apresentação das alterações estruturais nas práticas de <i>corporate governance</i> das MNC's do setor; - Explicação da emergência da financiarização do setor e as suas implicações na cadeia de valor.	- Amostra 16 empresas (as maiores MNC's de 2004); - Delimitação temporal: 1990 a 2004; - Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico.	- A reestruturação das MNC's no setor é cada vez mais influenciada pelo modelo da criação de valor para o acionista, com grande impacto na cadeia de valor (produção, fornecedores de matéria-prima, grossistas, distribuidores). Os seguidores adotam progressivamente o mesmo modelo ( <i>mimicking</i> ); - A concentração industrial tende a permanecer nos próximos anos e modelar o setor em termos mundiais, consequentemente, um número crescente de empresas basearão as suas estratégias no mercado bolsista; - As estratégias baseadas nas economias de escala/gama e a concentração industrial e agrícola apresentam algumas limitações quando o número de acionistas é bastante elevado; - A estrutura da indústria tende para um oligopólio com "franjas" de produtores competitivos de pequena e média dimensão.
<b>Bouzdine-Chameeva (2006)</b>	França (Bordéus)	- Análise da natureza, papel e interação das competências no processo estratégico nas empresas do setor; - Identificar as componentes principais das competências das empresas do setor, de forma a desenvolver uma ferramenta de apoio ao processo de decisão estratégica.	- Estudo de caso; - Entrevista semiestruturada a 6 empresas do setor com área de vinha de 50 a 80 ha; - Pesquisa baseada na abordagem cognitiva: incidentes críticos, análise de conteúdo e mapas de causalidade.	- O estudo revelou a importância de 8 competências centrais: produção, trabalho, custos, qualidade, investimento, mercado, concorrência e clientes/vendas; - Os fatores centrais que afetam o sucesso da implementação da estratégia incluem: o investimento, a qualidade, as dificuldades laborais, os assuntos de equipa, o posicionamento no mercado, a relação com o cliente e confiança.
<b>Remaud &amp; Couderc (2006)</b>	Austrália, Nova Zelândia e França	Comparação das escolhas estratégicas levadas a cabo pelas pequenas empresas de dois países do Novo Mundo (Austrália e Nova Zelândia) e uma região produtora de cariz mais tradicional (França – região de Languedoc-Roussillon).	- Amostra: 98 empresas em França (2003) e 68 na Austrália e Nova Zelândia (2004). Só foram selecionadas empresas que transformaram mais de 250 ton. de uva entre 2003 e 2004; - Na França aplicou-se amostragem aleatória estratificada e na Austrália e Nova Zelândia amostragem não probabilística por conveniência; - Entrevista com os proprietários/gestores das empresas francesas e questionário enviado pelo correio para as empresas da Austrália e Nova Zelândia; - Tratamento de dados: Análise fatorial e análise de Clusters Hierárquica.	- As práticas de gestão são claramente dependentes da atividade (vinho engarrafado ou a granel) e do principal objetivo do gestor (aumentar a performance económica <i>versus</i> aumentar a quota de mercado); - Foram identificados 3 grupos de empresas, de acordo com Miles and Snow (1978) através de 2 aspetos diferentes: objetivos estratégicos e atividade da empresa; - Grupo 1: prospetores (normalmente localizados nos NPP e com grande orientação exportadora e de inovação); - Grupo 2: defensores (práticas difíceis de interpretar, com dimensão superior às restantes e procuram aumentar a sua quota de mercado, no entanto com restrições de eficiência); - Grupo 3: analíticos (adequadas a mercados mais estáveis – atitude de reação – exclusivamente localizadas nos PTP e com venda de vinho a granel e no mercado doméstico. É o grupo que apresenta menos inovação.)
<b>Remaud (2006)</b>	Austrália e Nova Zelândia	Identificar o que torna as pequenas empresas do setor do vinho mais competitivas nos seus mercados de exportação	- Amostra de pequenas empresas: 79 empresas; - Entrevista pessoal a 39 empresas e questionário aplicado a 29 empresas australianas e 11 Neozelandesas (envio de questionário a 320 empresas) - Tratamento de dados: Análise de regressão.	Fontes de competitividade nos mercados de exportação: - Competências do departamento de exportação e postura proactiva do CEO/empresa, ou seja, ser orientada para o mercado (um sub-constructo relevante: disseminação do conhecimento (reuniões regulares, discussão da informação); - A capacidade de inovação (atitude empreendedora do CEO). As competências de interação (estratégia de parceria e satisfação do cliente) não se mostram instrumentais.

Autores	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Methodologia/Abordagem	Principais conclusões
<b>Sato &amp; Angelo (2007)</b>	Brasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar o comportamento das exportações brasileiras de vinhos e derivados;</li> <li>- Analisar os fatores determinantes para o impulso da internacionalização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de caráter exploratório;</li> <li>- Delimitação temporal: 2000 a 2006;</li> <li>- Dados secundários: dados do governo (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior);</li> <li>- Aplicação do modelo de Diamante de Porter na análise da competitividade do setor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento das exportações de vinhos (principalmente os de espécies varietais europeias);</li> <li>- Fatores determinantes do sucesso da internacionalização: o consórcio <i>Wines From Brazil</i> e participação governamental; a capacidade associativa (em Vale dos Vinhedos) foi fundamental para definir estratégias de entrada e desenhar uma estratégia conjunta de competição;</li> <li>- Mudanças de padrões globais de consumo para vinhos do Novo Mundo;</li> <li>- As empresas encontram-se em processo de estruturação de hierarquias de qualidade via processos de certificação que irão segmentar o mercado por qualidade/preço e garantir rastreabilidade de origem e compromisso de qualidade atestada.</li> </ul>
<b>Jordan et al (2007)</b>	Austrália e França	Investigar o impacto da envolvente externa na França e Austrália como um dos indutores do sucesso do setor do vinho Australiano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas em profundidade em 2 empresas do setor em cada um dos países (Austrália e França);</li> <li>- Amostra de 82 empresas francesas (amostragem não probabilística) e 63 australianas (amostragem probabilística);</li> <li>- Questionário aplicado <i>online</i> dirigido aos proprietários ou gestores seniores;</li> <li>- Delimitação temporal: 1996 a 2006;</li> <li>- Tratamento de dados: Análise Fatorial em Componentes Principais, ANOVA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As empresas australianas mostraram-se mais orientadas para o mercado e mais proactivas que as francesas, focalizando-se em estratégias de crescimento, enquanto as segundas apostaram na estabilidade;</li> <li>- As empresas australianas beneficiam mais da sua envolvente que as francesas. As primeiras gozam de uma envolvente simples e coesa, mais inovadora e empreendedora, com legislação simples e permissiva (fator que se mostrou mais significativo), que lhes permite serem inovadoras e proactivas, mostrando-se também mais satisfeitas com as infraestruturas, gozando de maior incentivo para promoção e exportação dos seus vinhos, enquanto as segundas gozam de uma envolvente complexa e fragmentada;</li> <li>- Os produtores australianos não consideram a hipótese de obter maior sucesso por se instalarem noutros países, ao contrário dos franceses;</li> <li>- As empresas mais jovens e maiores não foram as que mostraram uma atitude mais proactiva relativamente à exportação.</li> </ul>
<b>Barros &amp; Santos (2007)</b>	Portugal	Aplicar uma nova abordagem na comparação da eficiência de empresas privadas e cooperativas do setor de forma a determinar que formas organizacionais que são mais eficientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dados de painel de 27 empresas do setor (das quais 7 são cooperativas) obtidos a partir da base de dados financeiros da Dunn &amp; Bradstreet;</li> <li>- Delimitação temporal: 1996 a 2000;</li> <li>- Tratamento de dados: aplicação de <i>data envelopment analysis</i> (DEA).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em média, as empresas cooperativas são mais eficientes que as privadas;</li> <li>- Os resultados sugerem que os recursos, economias de escala e estrutura organizacional (cooperativas <i>versus</i> privadas) são os fatores-chave da eficiência.</li> </ul>
<b>Hanf &amp; Schweickert (2007)</b>	Alemanha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar o setor de vinhos alemão, especialmente o caso cooperativo;</li> <li>- Apresentar mecanismos de gestão aplicáveis às cooperativas de vinho, passíveis de serem empiricamente testados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amostra de 60 empresas do setor (amostra representativa das regiões vitivinícolas do país);</li> <li>- Questionário;</li> <li>- A pesquisa focalizou-se nas possibilidades das cooperativas criarem vantagens competitivas;</li> <li>- Principal-agent approach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O setor caracteriza-se por um vasto número de pequenos produtores (34375), em que cerca de metade cultiva menos de 1ha e apenas cerca de 6% cultivam acima dos 10ha. A grande maioria dos produtores é membro de cooperativas;</li> <li>- Em 2004/05 o setor cooperativo foi responsável pela produção de cerca de 35% da produção total;</li> <li>- Observou-se um aumento da qualidade, em que a pertença das cooperativas a grupos estratégicos estava correlacionada com uma melhor performance;</li> <li>- As cooperativas que se adaptam relativamente cedo aos novos requisitos mostram maiores possibilidades de sobrevivência num mercado altamente competitivo.</li> </ul>

Autores	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Methodologia/Abordagem	Principais conclusões
<b>Fensterseifer (2007)</b>	Brasil (Serra Gaúcha)	Análise da capacidade do setor vitivinícola brasileiro para um desenvolvimento sustentável num ambiente internacional cada vez mais competitivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de caso descritivo;</li> <li>- Recurso a fontes de dados secundários, entrevistas em profundidade e aplicação de um questionário a 58 empresas do setor que produzam pelo menos 10000l/ano e que comercializem o vinho em garrafas até 750ml;</li> <li>- Delimitação temporal: 2000 a 2005 (setor) e 1990 a 2000 (amostra);</li> <li>- Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifica-se um consistente e significativo crescimento das exportações, mas estas ainda representam uma pequena percentagem das vendas totais (o número de destinos de exportação passou de 6 para 16 em 3 anos apenas);</li> <li>- Crescente comercialização de vinhos espumantes;</li> <li>- As estratégias predominantes são as de crescimento; preocupação em aumentar a qualidade do vinho, investimentos em novas áreas de vinha, alteração de uma abordagem individualista para uma cooperativista dos problemas que afetam o setor, sinergias e externalidades positivas resultantes da existência do <i>cluster</i>; a formação de um planeamento estratégico coletivo com um horizonte de 20 anos; consórcio de exportação que envolve 16 importantes empresas e a existência de uma rede de associações de empresas do <i>cluster</i>.</li> </ul>
<b>Harrington &amp; Ottenbacher (2008)</b>	Alemanha (Rheingau, Württemberg e Baden)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigar a adoção das tendências nacionais e internacionais do setor do vinho na Alemanha (vinho Premium);</li> <li>- Visa dar resposta a duas questões: qual o impacto que as tradições regionais têm nas técnicas usadas pelos pequenos produtores? Se estas tradições são ponderadas com a adoção de técnicas e tendências de viticultura e vinicultura do Novo Mundo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de caso – qualitativo e de natureza exploratória;</li> <li>- Entrevista semiestruturadas a 5 produtores alemães.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O estudo mostra que os produtores são bastante influenciados pela filosofia, tradição, conceitos e tecnologia dos países do Novo Mundo. Os produtores demonstram criar um equilíbrio entre a identidade gastronómica da região, com as vantagens de novas tecnologias, modelos de gestão e tendências.</li> </ul>
<b>Charters et al (2008)</b>	Austrália	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar as competências-chave na gestão das empresas vitivinícolas de sucesso;</li> <li>- Explorar a existência dessas competências-chave no setor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas semiestruturadas e aplicadas a 30 proprietários e gestores das 4 maiores regiões vitivinícolas do Oeste da Austrália (empresas de média e pequena dimensão);</li> <li>- Principais tópicos da entrevista: história da empresa, medidas de sucesso, papel do gestor, relação com agentes, formação dos gestores e <i>staff</i>, planos para o futuro e sucessão;</li> <li>- Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os autores identificaram um conjunto de competências que se revelaram bastante importantes (marketing, planeamento estratégico, gestão financeira e de recursos humanos);</li> <li>- Verifica-se diversidade dentro do setor e um <i>gap</i> entre o que os proprietários/gestores pensam saber e o que necessitam saber para operar num negócio de sucesso;</li> <li>- A formação técnica que é fornecida nas universidades não contempla as competências em gestão, tão necessárias num ambiente cada vez mais competitivo;</li> <li>- O setor demonstra elevada cooperação ao nível das competências técnicas, mas baixa para as competências de gestão (setor mais orientado para o produto que para o mercado);</li> <li>- As empresas com saúde financeira e bom nível de competências de gestão são também as que apresentam uma estratégia clara e a implementam, principalmente verdade nas exportadoras;</li> <li>- O proprietário/gestor de pequenas unidades são bastante analíticos acerca dos aspetos técnicos do negócio e, nalguns casos, acerca da importância das funções de vendas e marketing, mas não estão a par das competências de gestão necessárias.</li> </ul>
<b>Durrieu &amp; Hofmeister (2008)</b>	França (Bordéus) e Hungria	Análise do impacto da orientação para o mercado na orientação estratégica (comunicação, <i>target</i> e imagem estratégica) através de uma abordagem multicultural (empresas francesas e húngaras).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amostra de 131 adegas francesas (Bordéus) e 66 húngaras de pequena e média dimensão;</li> <li>- Implementação de um questionário via correio (pré-teste com 12 entrevistas pessoais);</li> <li>- Tratamento de dados: Análise Fatorial Confirmatória e Modelo de Equações Estruturais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os resultados indicam que a orientação de marketing, de facto, desempenha um papel significativo na explicação de uma série de estratégias de marketing;</li> <li>- No setor vitivinícola, a estratégia de marketing centra-se na imagem e na forma de comunicar esta imagem;</li> <li>- A recolha de informação tem impacto positivo no desenvolvimento de estratégias de comunicação e de destino, e as dificuldades na pesquisa de informações têm impacto positivo na estratégia de imagem, o planeamento tem impacto positivo nas estratégias de comunicação e de destino;</li> <li>- As principais diferenças entre as empresas dos dois países: a recolha de informações e dificuldades na obtenção de informações.</li> </ul>

Autores	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Methodologia/Abordagem	Principais conclusões
<b>Gilinsky et al (2008)</b>	Itália (Toscânia) e EUA (Califórnia)	Investigar as práticas de inovação nas pequenas empresas familiares. Os estilos das equipas de gestão, as suas orientações estratégicas e se as perceções da envolvente promovem ou travam a inovação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo longitudinal;</li> <li>- Estudo de caso de natureza exploratória;</li> <li>- Amostra de 10 empresas familiares da Itália (Toscânia) e 10 dos EUA (Califórnia);</li> <li>- Amostragem não probabilística de conveniência;</li> <li>- Questionário via Web (pré-teste em 2 empresas de cada país) dirigido ao proprietário ou gestor de operações;</li> <li>- Análise SWOT para cada uma das duas regiões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As alterações nas orientações do processo, do produto, ou do mercado estão dependentes da forma como os <i>top managers</i> (TM) percebem as pressões internas e externas para inovar;</li> <li>- Os autores fazem algumas sugestões aos TM: proceder ao <i>benchmarking</i>; desenvolver ferramentas de planeamento de marketing e financeiro (que não foram detetadas); investir e aprender a usar tecnologia de ponta; implementar e promover uma viticultura sustentável e operações que se baseiem em vantagens competitivas de longo prazo e, para os que sejam mais orientados para a produção, devem “aprender” a desenvolver competências comerciais.</li> </ul>
<b>Jenster &amp; Chen (2008)</b>	China	Fornecer uma visão evolucionária do setor emergente do vinho da China.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de caso;</li> <li>- Caracterização da evolução histórica do setor;</li> <li>- Fontes de dados secundárias: bases de dados de instituições estatais e associações do setor;</li> <li>- Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O mercado do vinho na China caracteriza-se por uma crescente concentração na qual os 4 principais produtores dominam com uma quota de mercado de cerca de 50% (num universo de cerca de 500 produtores em 2007);</li> <li>- A lacuna ao nível da cultura do vinho torna o <i>brand marketing</i> crucial no sucesso do negócio;</li> <li>- O consumidor chinês tem elevado poder de compra e situa-se normalmente em grandes cidades e consomem basicamente vinho tinto;</li> <li>- Foram desenvolvidos esforços limitados em termos internacionais pelos produtores chineses;</li> <li>- Os vinhos do Velho Mundo (primeiros a entrar no mercado) beneficiam de elevado reconhecimento no mercado, em que a França é líder tradicional;</li> <li>- Os vinhos dos países do Novo Mundo (Austrália, Chile e EUA), apesar de menor prestígio, gozam de perceção de maior <i>value-for-money</i>.</li> </ul>
<b>Touzard et al (2008)</b>	Diversos	Elaborar uma síntese internacional da evolução das cooperativas vinícolas e da diversidade das suas situações e estratégias atuais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolha de documentos e informação estatística existente em cada um dos países do estudo;</li> <li>- Entrevista telefónica a responsáveis de cooperativas de cada país;</li> <li>- O guião da entrevista abrangia as características e domínio estratégico das empresas;</li> <li>- Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Movimentos de reestruturação a partir dos anos 80, apostando em vinhos de maior qualidade, no entanto multiplicam-se os problemas de coordenação;</li> <li>- Entre 2005-2007, a produção de vinho efetuava-se maioritariamente em cooperativas [França (50%), Espanha (60%), Itália (55%), Grécia (60%), Portugal (50%), Luxemburgo (66%), Tunísia (75%) e África do Sul (80%)];</li> <li>- Verifica-se uma maior necessidade das cooperativas inovarem e se aliarem a diferentes atores, combinando a situação local e a projeção nos mercados internacionais.</li> </ul>
<b>Barata &amp; Nevado (2008)</b>	Portugal	Perceber como uma empresa líder de mercado no setor produtor de vinhos lida com a mudança de contexto e como ajusta a sua estratégia à mudança do contexto externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigação qualitativa através de estudo de um caso (a Sogrape);</li> <li>- Delimitação temporal: 2001 a 2007;</li> <li>- Entrevistas, observação direta e <i>desk research</i>;</li> <li>- Análise de conteúdo e análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caracterização do setor no contexto mundial: protagonistas; economias de escala, gama e aprendizagem; posicionamento; aumento da competição entre as MNCs nos Novos Países Produtores (NPP); consistência na tecnologia, na inovação e na qualidade e rentabilidade do acionista; concentração do número de marcas; consolidação dos distribuidores;</li> <li>- Caracterização do setor em Portugal baseado nos estudos da <i>Monitor Group</i> (2003);</li> <li>- Sogrape: produtividade crescente revelando correção das políticas, gestão e estratégia; política de aquisições agressiva; situação económico-financeira comparável às grandes MNCs e prevê continuidade; objetivos centrais de crescimento, aumento da qualidade e produtividade;</li> <li>- Estratégia de negócio com enfoque especial no marketing, com um portfolio de produtos que combina marcas dos NPP e Países Tradicionalmente Produtores (PTP) e integração do mercado doméstico e internacional, no entanto, ainda não tem dimensão suficiente para controlar e deter redes de distribuição nos mercados externos.</li> </ul>

<b>Autores</b>	<b>Âmbito Geográfico</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Design/Metodologia/Abordagem</b>	<b>Principais conclusões</b>
<b>Gwynne (2008)</b>	Chile (Colchagua e Casablanca)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudar os períodos em que houve mudanças no setor, assim como a evolução das estratégias das empresas do setor no Chile;</li> <li>- Investigar de que forma o setor atingiu o sucesso no mercado global;</li> <li>- Estudar os clusters e avaliação do potencial crescimento das empresas, quer individualmente, quer integradas no cluster.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo qualitativo:</li> <li>- Dados primários: entrevistas em profundidade semiestruturadas aos agentes chave do setor (15 entrevistados: 6 CEO, 1 presidente de Associação, 3 diretores regionais, 3 diretores de exportação e 2 produtores)</li> <li>- Dados secundários: censo do Instituto Nacional de Estatística e Wines of Chile</li> <li>- Análise de conteúdo nas dimensões: fases do setor, criação da empresa, evolução da estratégia, colaboração no cluster.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte componente de inovação no setor;</li> <li>- Criação da empresa: organização das grandes empresas foi mais significativa;</li> <li>- A rede de relações permite criar mais oportunidades, aumentando o poder negocial. Muitas empresas desenvolveram competências que lhes permitem abastecer diversas cadeias de supermercados num número crescente de países (as exportações cresceram principalmente nos mercados em que a distribuição está mais concentrada - UK);</li> <li>- A inovação foi fundamental para que as empresas recentes se pudessem expandir no mercado internacional.</li> <li>- Ao mesmo tempo assistiu-se a uma forte integração vertical das empresas líderes (principalmente nos vinho Premium, superpremium e ultrapremium) reduzindo o número de contratos com outros produtores;</li> <li>- A inovação tecnológica provém, não só de PTP (França), mas também de NPP (Austrália e Nova Zelândia);</li> <li>- Clusters: a dimensão da empresa influencia a inovação e densidade de ligações na rede. As de pequena dimensão têm um futuro mais incerto – sem inovação ou capacidade de diferenciação.</li> </ul>
<b>Hanagriff et al (2008)</b>	EUA (Texas)	Avaliar a o resultado dos programas de marketing desenvolvidos pelo governo, em termos de crescimento, notoriedade e quota de mercado,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo quantitativo;</li> <li>- Dados primários (Sondagem): amostra de 53 empresas (universo 93 empresas) da região;</li> <li>- Análise univariada, análise de correlações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São essencialmente empresas de pequena dimensão localizadas em zonas rurais que beneficiaram do impacto positivo das campanhas;</li> <li>- É economicamente viável conduzir a um crescimento económico;</li> <li>- o aumento nas vendas está correlacionado com a participação em eventos promocionais, aumento das visitas e oferta de produtos turísticos associados.</li> </ul>
<b>Schneider et al (2008)</b>	Brasil (Vale de São Francisco)	Identificar fatores de localização que influenciem a decisão de expansão da atividade de produção a outras regiões do Brasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de caso;</li> <li>- Recolha de dados primários: entrevistas pessoais a produtores (11);</li> <li>- Análise de conteúdo.</li> </ul>	A atividade está condicionada pela localização dos recursos produtivos: as empresas estão preocupadas com a qualidade do produto final, que poderá ser otimizada pela qualidade da matéria-prima – ou seja, está ligada às características edafológicas da região. Outro fator importante é o facto de as terras estarem em zona protegida, sendo bastante oneroso a sua localização noutra local.
<b>Gwynne (2008)</b>	Chile (Colchagua e Casablanca)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudar os períodos em que houve mudanças no setor, assim como a evolução das estratégias das empresas do setor no Chile;</li> <li>- Investigar de que forma o setor atingiu o sucesso no mercado global;</li> <li>- Estudar os clusters e avaliação do potencial crescimento das empresas, quer individualmente, quer integradas no cluster.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo qualitativo:</li> <li>- Dados primários: entrevistas em profundidade semiestruturadas aos agentes chave do setor (15 entrevistados: 6 CEO, 1 presidente de Associação, 3 diretores regionais, 3 diretores de exportação e 2 produtores)</li> <li>- Dados secundários: censo do Instituto Nacional de Estatística e Wines of Chile</li> <li>- Análise de conteúdo nas dimensões: fases do setor, criação da empresa, evolução da estratégia, colaboração no cluster.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte componente de inovação no setor;</li> <li>- Criação da empresa: organização das grandes empresas foi mais significativa;</li> <li>- A rede de relações permite criar mais oportunidades, aumentando o poder negocial. Muitas empresas desenvolveram competências que lhes permitem abastecer diversas cadeias de supermercados num número crescente de países (as exportações cresceram principalmente nos mercados em que a distribuição está mais concentrada - UK);</li> <li>- A inovação foi fundamental para que as empresas recentes se pudessem expandir no mercado internacional.</li> <li>- Ao mesmo tempo assistiu-se a uma forte integração vertical das empresas líderes (principalmente nos vinho Premium, superpremium e ultrapremium) reduzindo o número de contratos com outros produtores;</li> <li>- A inovação tecnológica provém, não só de PTP (França), mas também de NPP (Austrália e Nova Zelândia);</li> <li>- Clusters: a dimensão da empresa influencia a inovação e densidade de ligações na rede. As de pequena dimensão têm um futuro mais incerto – sem inovação ou capacidade de diferenciação.</li> </ul>

Autores	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Methodologia/Abordagem	Principais conclusões
<b>Karelakis et al (2008)</b>	Grécia	Análise da importância da envolvente externa e das vantagens competitivas de exportação nas relações das empresas exportadoras com os canais de distribuição e performance exportadora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amostra de 110 empresas exportadoras;</li> <li>- Questionários enviados pelo correio;</li> <li>- Tratamento de dados: Análise Fatorial Exploratória, Confirmatória e Path Analysis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As dimensões mais importantes na explicação do sucesso das empresas (por ordem crescente de importância) foram: aspetos de vantagem competitiva (competências de exportação, conhecimento do canal, adaptação do produto, preço competitivo e apoio do distribuidor); fatores da envolvente (hostilidade e concorrência pelo preço); antecedentes (troca de informações e cooperação);</li> <li>- Para competir de forma mais eficiente o setor deve levar a cabo iniciativas que levem a uma maior quota de mercado internacional e elevar a performance exportadora, o que requer que as empresas estejam preparadas internamente (identificação e promoção das vantagens competitivas de exportação, incorporação da procura e particularidades dos mercados de exportação) e que os gestores coloquem no topo das prioridades os mercados de exportação, alocando os recursos em conformidade;</li> <li>- Desenvolvimento/manutenção das relações com distribuidores).</li> </ul>
<b>Maurel (2009)</b>	França	Determinar os fatores mais significativos na promoção da performance exportadora das pequenas e médias empresas do setor do vinho em França. (O estudo permitiu evidenciar 2 grupos de empresas: cooperativas e particulares).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A recolha de dados baseou-se na “<i>Enquête Entreprises Aval de la Filière du Vin</i>” (EEAFV) de 2006, promovida anualmente pela <i>Supagro</i> (Escola Superior de Agronomia de <i>Montpellier</i>) e <i>Diane-SCRL Data Base</i>;</li> <li>- Amostra de 158 empresas;</li> <li>- Questionário dirigido às empresas exportadoras do setor em França desde que possuam um <i>turnover</i> superior a 3 milhões €, possuam autonomia de gestão, após pré-teste em 10 empresas;</li> <li>- O questionário com 8 secções: descrição da empresa e recursos humanos, relação com fornecedores, produtos, vendas e relação com empresas a jusante, <i>governance</i>, estratégia, elementos financeiros e inovação;</li> <li>- Delimitação temporal: 1996 a 2005;</li> <li>- Tratamento de dados: Regressão Linear Simples e Múltipla e ANOVA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As empresas não cooperativas, apesar de apresentarem uma dimensão média inferior, evidenciaram melhor performance exportadora que as empresas cooperativas;</li> <li>- Os exportadores com maior sucesso no setor em França revelaram ser os de maior dimensão, que têm pessoal especialmente dedicado e que adotam um comportamento inovador, especialmente no que se refere ao engarrafamento e marketing/vendas;</li> <li>- A existência de parcerias também se mostra associada à performance exportadora;</li> <li>- Outros fatores não revelaram associação significativa: rácio de investimento, idade da empresa, habilitações do gestor e a sua idade, variáveis de empreendedorismo, perceção da concorrência e adequação da estratégia de marketing em função do preço e qualidade dos produtos exportados.</li> </ul>
<b>Santos et al (2008)</b>	Espanha (Castilla-León)	- Desenvolver um modelo de análise que relacione o portfolio de produtos a mudanças nos fatores externos à empresa do setor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Painel de especialistas de diferentes áreas;</li> <li>- Aplicação de um questionário (respostas fechadas) e entrevista pessoal;</li> <li>- Análise univariada (gráficos, percentagens, médias).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quer a envolvente, quer as próprias empresas se mostraram altamente dinâmicas no período da análise;</li> <li>- Em envolventes dinâmicas, é provável que alterações na envolvente externa levem a desajustamentos organizacionais. Nestas situações, os empresários devem desenvolver mecanismos de ajustamento, tal como a renovação do portfolio, que provou ser uma alternativa válida.</li> </ul>
<b>Fernández-Olmos et al (2009)</b>	Espanha (Rioja)	- Estudo dos determinantes na decisão de aquisição e produção de uvas da região da Rioja; <td data-bbox="875 1118 1373 1388"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Foi inquirida a população (censo) composta por 212 empresas (não consideraram cooperativas), no entanto apenas resultaram 187 questionários válidos;</li> <li>- O desenho do questionário foi precedido por contactos com diversos especialistas do setor;</li> <li>- O questionário incluiu as dimensões de transação e atributos organizacionais de caráter geral e foi implementado pelo correio com carta RSF;</li> <li>- Delimitação temporal: 2003 a 2007;</li> <li>- Tratamento dos dados: correlação de Spearman, ANOVA, Modelo Binomial Logit e Modelo Tobit;</li> </ul> </td> <td data-bbox="1373 1118 2098 1388"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os custos de transação e a qualidade do produto fornecem uma explicação da integração vertical;</li> <li>- As empresas que produzem vinhos de elevada qualidade têm maior propensão para integrar verticalmente que as que produzem vinhos de baixa qualidade;</li> <li>- A dimensão da empresa afeta significativamente as escolhas entre produzir/comprar.</li> </ul> </td>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foi inquirida a população (censo) composta por 212 empresas (não consideraram cooperativas), no entanto apenas resultaram 187 questionários válidos;</li> <li>- O desenho do questionário foi precedido por contactos com diversos especialistas do setor;</li> <li>- O questionário incluiu as dimensões de transação e atributos organizacionais de caráter geral e foi implementado pelo correio com carta RSF;</li> <li>- Delimitação temporal: 2003 a 2007;</li> <li>- Tratamento dos dados: correlação de Spearman, ANOVA, Modelo Binomial Logit e Modelo Tobit;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os custos de transação e a qualidade do produto fornecem uma explicação da integração vertical;</li> <li>- As empresas que produzem vinhos de elevada qualidade têm maior propensão para integrar verticalmente que as que produzem vinhos de baixa qualidade;</li> <li>- A dimensão da empresa afeta significativamente as escolhas entre produzir/comprar.</li> </ul>

Autores	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Methodologia/Abordagem	Principais conclusões
<b>Corrado &amp; Odorici (2009)</b>	Itália	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentar o papel dos produtores independentes e consultores face às recentes tendências do setor;</li> <li>- Descrever as redes de empresas formadas por <i>winemakers</i> “partilhados”;</li> <li>- Analisar a associação entre empresas e a sua posição na rede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dados secundários: Guia de vinhos <i>I Vini di Veronelli</i>;</li> <li>- Amostra: todas as empresas citadas no guia (3157 unidades);</li> <li>- Delimitação temporal: 1997 a 2006;</li> <li>- Testes paramétricos de comparação de médias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Setor muito fragmentado (muitos pequenos produtores), com produção muito heterogénea ao longo dos anos e pelas diversas regiões (a qualidade está muito associada ao <i>terroir</i>);</li> <li>- O sistema de denominação levou à fragmentação do setor (de 30 DOC em 1967, passou a 358 em 2007);</li> <li>- Os produtores independentes difundem uma abordagem moderna de atuação e superam a oposição de uma visão mais tradicionalista através de guias de vinhos que tendem a premiar os seus produtos;</li> <li>- As redes de empresas apresentam crescente importância.</li> </ul>
<b>Cusmano et al (2009)</b>	Itália (Piermont), Chile e África do Sul	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostrar que os Países do Novo Mundo (PNM), com diversos modelos institucionais e estratégias inovadoras, levaram a cabo um processo de modernização tecnológica e de standartização do produto, através de uma análise comparativa de 3 países;</li> <li>- A análise destaca as principais diferenças entre os <i>latecomers</i> e os <i>established countries</i>, assim como a heterogeneidade persistente entre os países seguidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista em profundidade com informadores-chave e atores privilegiados (centros de pesquisa, universidades, associações e agências) que assistiram também à seleção da amostra de empresas a questionar;</li> <li>- Amostra de 37 empresas italianas (Piermont), 27 chilenas e 20 sul-africanas à qual foi aplicado um questionário de forma a apurar as atividades e estratégias seguidas;</li> <li>- Aplicação de questionário à população de investigadores nas áreas da viticultura, enologia, agronomia, agricultura, microbiologia, genética, química e engenharia): 53 em Itália (Piermont) 40 no Chile e 42 na África do Sul;</li> <li>- Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desde finais de anos 70: alteração nas atitudes e preferências dos consumidores e crescimento dos canais de distribuição massificada, ideal para o sucesso da estratégia de standartização e de utilização de variedades facilmente identificáveis (das quais beneficiaram especialmente os Países do Novo Mundo (PNM): EUA, Austrália e recentemente Chile e África do Sul);</li> <li>- Espectacular performance dos <i>latecomers</i> que não resulta de estratégias adaptativas ou segmentação de mercado ou foco, mas sim de modernização tecnológica, standartização do produto, inovação de marketing;</li> <li>- A Inovação na produção (criação de vinhos à medida das preferências do mercado internacional), baseada numa abordagem científica inovadora, em economias de escala, timing e alinhamento das estratégias de I&amp;D com os objetivos de mercado, mostraram-se excelentes drivers de vantagem competitiva, alimentados por redes globais de conhecimento e pesquisa);</li> <li>- A resposta dos Países do Velho Mundo (PVM) consiste 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;</li> <li>- Nos PVM, a pesada regulamentação não permite a flexibilidade necessária para dar uma resposta aos PNM, apresentando um setor altamente fragmentado, com dificuldades de acesso às grandes cadeias de distribuição. Esta fragmentação alarga-se às instituições de suporte e associações empresariais e infraestruturas de pesquisa.</li> </ul>
<b>Lopes &amp; Jover (2009)</b>	Portugal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar a importância para as adegas cooperativas de um conjunto de fatores – dimensão, equilíbrio financeiro, liderança, orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação de questionário enviado via correio à população (109 adegas) – envio de 2 questionários por empresa (presidente e gestor);</li> <li>- Amostra: 52 respostas (26 empresas);</li> <li>- Dados primários de natureza quantitativa;</li> <li>- Análise de regressão bivariada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A análise empírica identifica, de forma estatisticamente significativa, uma associação direta do sucesso das adegas cooperativas portuguesas com a dimensão, equilíbrio financeiro e orientação para a aprendizagem e mostra elevadas correlações positivas desta última determinante estratégica com a liderança e com a orientação para o mercado.</li> </ul>
<b>Crozet et al (2009)</b>	França (Champagne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar de que forma a qualidade inferida pelos preços corresponde a uma qualidade medida de forma direta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dados secundários: micro-data (valores de quantidade FOB) recolhidos ao longo dos anos 1998-2003 e baseada nas declarações de exportação das empresas;</li> <li>- Estudo quantitativo;</li> <li>- Simulação Monte Carlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtores de qualidade elevada exportam para mais mercados, cobram preços mais elevados e vendem mais em cada mercado.</li> <li>- Os mercados mais atrativos são servidos por exportadores que, em média, produzem um produto menos cotado.</li> <li>- A atratividade do mercado tem um fraco efeito negativo no preço e um forte efeito positivo na quantidade.</li> </ul>
<b>Rebello et al (2010)</b>	Portugal (Douro)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explorar a questão da sustentabilidade das cooperativas analisando o efeito da gestão profissional e direção a tempo integral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dados primários: aplicação de questionário (dados quantitativos e qualitativos) com questões abertas e fechadas;</li> <li>- Dados secundários: relatórios anuais;</li> <li>- Tratamento de dados: modelo econométrico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os resultados globais sugerem que a organização adotada pelas cooperativas do Douro pode não ser a mais adequada para os mercados globais altamente competitivos, caso seja seguida a prática de maximização de reembolsos, reduzindo a sua capacidade de potenciar a alavancagem de recursos e investimentos em capital de longo prazo, que apesar de arriscados são lucrativos.</li> </ul>

<b>Autores</b>	<b>Âmbito Geográfico</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Design/Methodologia/Abordagem</b>	<b>Principais conclusões</b>
<b>Duquesnois et al (2010)</b>	França (Languedoc-Roussillon)	Investigar as estratégias competitivas adotadas pelas empresas produtoras de vinho.	- Dois casos de estudo - Entrevistas em profundidade; - Envio de questionário às empresas da região (160 respostas); - Regressão ordinal.	As escolhas estratégicas de eleição resultam da combinação de “nicho + diferenciação”. Por outro lado, a escolha estratégica é influenciada pelo conhecimento/experiência.
<b>Muhr &amp; Rebelo (2011)</b>	Portugal (Douro)	Apresentar a estratégia a adotar pelas PME's localizadas em regiões com custos de produção elevados, onde a tradição e terroir são fatores relevantes no processo de decisão.	- Estudo de Caso: 5 empresas (Douro Boys); - Análise de conteúdo.	- As redes interempresas permitem ganhar vantagem a partir da interdependência baseada no conhecimento; - O caso Douro Boys demonstra que uma rede informal pode ser o motor para um forte desenvolvimento de pequenos produtores, cuja tipologia do vinho não era sequer reconhecida (tendo em conta a região de origem); - Os resultados económicos positivos estão associados a: (i) objetivos claros – concentração limitada às relações públicas e diferenciação de marketing (exclui a distribuição) e adequado modelo de governo (rede simples e informal); (ii) característica prospetora dos seus membros, com forte orientação exportadora e cultura de inovação ao nível do produto, processo e de marketing.
<b>Rebelo &amp; Caldas (2011)</b>	Portugal (Douro)	Analisar a organização do setor vitivinícola na região do Douro.	- Fontes de dados secundários: publicações recentes acerca da região (estatísticas oficiais, estudos económicos); - Fontes de dados primários: entrevistas estruturadas a atores regionais (empreendedores, cooperativas, organizações, profissionais e institutos públicos) e experiência profissional dos autores; - Análise de conteúdo.	- A região Demarcada dos vinhos do Douro tem um modelo típico de terroir, mas não surge como um cluster de acordo com a definição de Porter; - Pode ser classificado como um cluster organizado, uma vez que: (i) é composto por um vasto número de micro, pequenas e médias empresas com um pequeno número de atores críticos; (ii) o nível de confiança é médio e assiste-se a alguma inovação; (iii) o nível de competências é médio-elevado e a tecnologia média; (iv) a concorrência é elevada e verifica-se alguma cooperação e ligação entre atores; (vi) o nível de exportações é considerado médio-elevado. - O objetivo consiste em alcançar um nível inovador, no entanto para tal deve: (i) aumentar a dimensão das empresas e o número de atores críticos (engrossar investimento e aguentar pressão externa); (ii) introduzir e disseminar uma cultura de inovação contínua nas diferentes fases da cadeia de valor, antecipando ou provocando mudanças nos mercados internacionais; (iii) ampliar a cooperação e ligação entre os diferentes players de forma a generalizar e disseminar conhecimento e competências.

**Nota: Critérios de pesquisa:**

Estudo Empírico; Setor: Vitivinícola; Unidade de análise: Empresa; Período de Análise: 1999-2011

Bases principais de pesquisa: ProQuest e EBSCO [Pesquisa por “wine” (citation and abstract) e “strategy” (citation and abstract)]; American Association of Wine Economists (AAWE)

Quadro A.2 – Estudos empíricos (teses e dissertações)<sup>102</sup>

Autor	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Metodologia/Abordagem	Principais conclusões
<b>Ortega (1999)</b>	Espanha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver um marco teórico para o estudo do papel da exportação no processo de internacionalização das empresas;</li> <li>- Propor um marco teórico explicativo do compromisso exportador das empresas;</li> <li>- Identificar fatores internos que influenciem o compromisso das empresas no setor vitivinícola espanhol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amostra de 286 empresas do setor vitivinícola que possuem DO registada;</li> <li>- Amostragem estratificada não proporcional (estratos: DO);</li> <li>- Questionário enviado pelo correio (população numerosa e muito dispersa geograficamente) e gerente/proprietário ou presidente;</li> <li>- Tratamento de dados: Análise Fatorial em Componentes Principais, ANOVA, Kruskal-Wallis e Mann-Whitney.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características da empresa: o compromisso exportador (CE) é tanto maior quanto maior é a empresa e quanto maior a sua expansão nacional. A superioridade na tecnologia de produção e desenvolvimento de novos produtos também mostraram um impacto positivo no CE. Possuir um produto de qualidade superior apenas se mostrou relacionado com a decisão inicial de exportar. A relação entre a importância atribuída pela empresa a determinado tipo de objetivos (crescimento e estabilidade) e o CE não se confirmou;</li> <li>- Características da direção: o CE é tanto maior, quanto mais elevado é o nível de estudos do decisor, se este domina algum idioma estrangeiro e se teve formação no estrangeiro. A idade não se mostrou significativa;</li> <li>- Perceções diretivas: identificaram-se as oportunidades para melhorar a competitividade global e a contribuição para os resultados corporativos como vantagens em exportar. As barreiras principais são as de conhecimento, de recursos, de procedimento e barreiras exógenas.</li> </ul>
<b>Sousa (2000)</b>	Portugal (Alentejo) e Espanha (Extremadura)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar os estilos de reflexão estratégica em cada região e variáveis contextuais associadas;</li> <li>- Análise da importância das variáveis contextuais na formação do perfil de cada estilo de reflexão estratégica e performances económicas associadas;</li> <li>- Comparar os processos estratégicos das duas regiões;</li> <li>- Propor alguns ajustamentos nas arquiteturas estratégicas de cada região.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão bibliográfica centrada na gestão estratégica;</li> <li>- Construção de uma Grelha Integrada de Reflexão Estratégica (GIRE) permitindo enquadrar as principais características da vertente organizacional e explorar a sua vertente estratégica;</li> <li>- Questionários implementados junto dos dirigentes de topo das empresas (60 Extremadura e 32 Alentejo) e entrevistas a responsáveis pelos organismos que tutelam o setor em cada região;</li> <li>- Delimitação temporal: de 1990 a 1998.- Análise da envolvente contextual (método PEST) e transacional (modelo das 5 forças competitivas de Porter);</li> <li>- Tratamento estatístico: Análise Fatorial de Componentes Principais, Análise de Clusters, Análise Discriminante, ANOVA e MANOVA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificaram-se semelhanças entre as duas regiões nos estilos de reflexão estratégica, sistemas de informação, recursos produtivos, dinâmica inovadora e via estratégica de desenvolvimento;</li> <li>- As diferenças situam-se ao nível da lógica produtiva, integração a montante, atividade exportadora e dinâmica sectorial;</li> <li>- As estratégias privilegiadas são: liderança nos custos na Extremadura e diferenciação no Alentejo;</li> <li>- As recomendações abrangem a vertente humana (evolução para um estilo empreendedor), sistemas de informação, dinamização do desempenho inovador, vertente produtiva (aumento da quantidade, no Alentejo e da qualidade na Extremadura), função comercial (reforçar a comunicação, reorganizar redes de distribuição e progredir nos mercados externos), aposta na diversificação e necessidade de empenho das organizações interprofissionais e poderes públicos.</li> </ul>
<b>Shields (2000)</b>	Diversos: América do Norte, do Sul, Europa, Austrália e Ásia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar e dar exemplos de <i>drivers</i> de fusões e aquisições relativas às operações da empresa <i>Allied Domecq Spirits &amp; Wine</i>;</li> <li>- Medir a perceção do pessoal da empresa relativamente a esses <i>drivers</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de caso: 2 empresas (Project Boston para a Allied Domecq e a fusão da Guinness Plc e a Grand Metropolitan Plc);</li> <li>- Recolha de dados a partir de um questionário de resposta aberta e semiestruturado, aplicado pelo correio, complementado por dados de natureza qualitativa. Os entrevistados eram colaboradores das empresas;</li> <li>- 71 respostas válidas (19 Marketing; 16 Financeira; 6 Recursos Humanos; 7 Estratégia; 11 de Logística e 12 das Vendas);</li> <li>- Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As preocupações são uniformes para as empresas que estão interessadas em fusões e aquisições. Foram identificados 32 drivers (desde dimensão, quota de mercado, expansão de portfólio ou de mercado, até pessoal e ativos de I&amp;D, obtenção de ideias e pressão dos acionistas);</li> <li>- A medida de perceção dos drivers por parte do pessoal da empresa variou desde o seu conhecimento, aos que apreciavam conhecer os resultados;</li> <li>- Foi identificado que uma possível aliança poderia implicar múltiplas empresas em múltiplas regiões sob múltiplas alianças organizacionais.</li> </ul>

<sup>102</sup> Critérios de pesquisa: Setor: Vitivinícola; Unidade de análise: Empresa; Âmbito temporal: 1999 a 2010.

Autor	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Metodologia/Abordagem	Principais conclusões
<b>Maçães (2000)</b>	Portugal (Douro - Vinho do Porto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreender as estratégias de internacionalização seguidas pelas empresas exportadoras de Vinho do Porto;</li> <li>- Identificar o modelo de internacionalização adotado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão bibliográfica assente na teoria e modelos de internacionalização;</li> <li>- Análise da estrutura da indústria pelo método proposto por Porter;</li> <li>- Aplicação de questionário às empresas (produtores/engarrafadoras) e dirigidos aos responsáveis (90 empresas);</li> <li>- Consulta dos relatórios de contas das empresas exportadoras de vinho do Porto;</li> <li>- Delimitação temporal: de 1995 a 1999;</li> <li>- Tratamento estatístico: Análise Fatorial de Componentes Principais e modelo de Regressão Linear Múltipla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fatores importantes no processo de internacionalização: posse de vantagens competitivas (nível de custos), perceção das barreiras à exportação por parte do gestor de topo (falta de experiência internacional, desconhecimento dos mercados potenciais e sobre exportação, diferenças culturais e linguísticas, falta de pólos de apoio no estrangeiro, designadamente empresas subsidiárias ou alianças estratégicas);</li> <li>- Dimensão das empresas não significativa na explicação da propensão para exportar;</li> <li>- Das características demográficas dos gestores, apenas a formação profissional no estrangeiro revelou influenciar significativamente a propensão para exportar;</li> <li>- Quer a perceção da existência de barreiras de recursos (falta de apoios à exportação, falta de recursos financeiros), quer a perceção de barreiras exógenas e de barreiras legais, não revelam influenciar significativa na propensão à exportação;</li> <li>- As estratégias de internacionalização privilegiam formas de entrada que exigem menor envolvimento de recursos e implicam menores riscos, como a exportação direta e via agentes ou distribuidores e têm adotado um processo gradual de envolvimento internacional de países mais próximos psicologicamente, para países distantes (metade da amostra já se encontra numa fase mais avançada).</li> </ul>
<b>Silvério (2000)</b>	Portugal (Alentejo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer uma relação entre as perceções face ao consumo do vinho e às zonas vitivinícolas;</li> <li>- Analisar as zonas vitivinícolas mais importantes do mercado nacional;</li> <li>- Determinar a importância relativa que os consumidores atribuem a cada característica saliente do produto “vinho alentejano” e às utilidades associadas aos níveis desses atributos;</li> <li>- Segmentar através da perceção, atributos desejados e utilidades das características no universo dos consumidores estudados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1001 entrevistas (unidade de análise: o consumidor de vinho nos 2 meses anteriores ao estudo);</li> <li>- Técnicas de tratamento de dados: MDS (<i>multidimensional scaling</i>), Análise de <i>Clusters</i>, <i>Conjoint Analysis</i>.</li> </ul>	<p>Dados Secundários:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O vinho é produzido essencialmente na Europa e é neste continente que se encontram os países com maior consumo <i>per capita</i>;</li> <li>- Portugal é tradicionalmente produtor e consumidor, embora se assista, nos últimos anos, a um decréscimo da produção e do consumo;</li> </ul> <p>Dados Primários:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Na análise perceptual: distinguem-se vinhos verdes e vinhos maduros, vinhos do Norte e vinhos do Sul, e numa terceira dimensão regiões sem imagem global versus regiões com imagem global;</li> <li>- Na análise de preferências: afastamento da região da Estremadura e Dão e na segmentação por perceções foram identificados 5 grupos;</li> <li>- Os consumidores valorizam mais a característica preço, sub-região e grau de envelhecimento por oposição à fraca importância relativa que atribuem à variedade e ao tipo de vinho. Atribuem também maior preferência pelos vinhos tintos, VQPRD, com elevado grau de envelhecimento e provenientes de Reguengos, Portalegre, de Moura, da Vidigueira, do Redondo e de Borba;</li> <li>- Os consumidores mostraram-se sensíveis ao preço;</li> <li>- Na segmentação de benefícios: 2 grupos (características mais importantes são as sub-regiões e o preço). O Grupo 1 (mais sensível ao preço) – prefere vinhos tintos, regionais com elevado/médio grau de envelhecimento e provenientes de Redondo e Évora. O Grupo 2 – prefere vinho branco, VQPRD, com elevado grau de envelhecimento das sub-regiões da Vidigueira, Portalegre, Reguengos, Moura e Borba.</li> </ul>
<b>Fé de Pinho (2001)</b>	Portugal (Tejo)	<p>Encontrar soluções para aumentar a rentabilidade do cultivo de uvas para os membros adegas cooperativas do Ribatejo (Portugal).</p>	<p>Este estudo é baseado na metodologia de gestão estratégica e Abordagem Sistêmica. Como fonte básica para o estudo empírico utilizado um amplo questionário aplicado a toda a população de interesse.</p>	<p>Para resolver a situação verificada, o autor propõe um conjunto de estratégias a serem implementadas pela implementação de um plano de reestruturação que consiste de um conjunto integrado de planos parciais: plano de negócios de reestruturação, plano de investimento, técnica e produção, plano de marketing e plano de reconversão da vinha.</p>

Autor	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Metodologia/Abordagem	Principais conclusões
<b>Ochoa (2001)</b>	Espanha (Rioja)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação de fatores determinantes nos resultados alcançados pelas empresas do setor vitivinícola, mais concretamente as empresas com Denominação de Origem Rioja;</li> <li>- Descrição da configuração organizativa da DOC Rioja, das suas características estruturais mais relevantes e relações existentes entre os diferentes operadores do ciclo produtivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amostra composta por 59 empresas do setor vitivinícola (DOC Rioja) com capacidade de armazenamento superior a 250hl;</li> <li>- Perspetiva descritiva, com recurso ao método dedutivo, de carácter quantitativo e transversal;</li> <li>- Questionário enviado pelo correio dirigido ao diretor ou gerente da empresa;</li> <li>- Delimitação temporal: de 1993 a 1997;</li> <li>- Tratamento dos dados: Análise Fatorial em Componentes Principais, Análise de Clusters, Análise Discriminante e Regressão Linear Múltipla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O setor revelou-se muito dinâmico e com elevado nível de competência interna. A rivalidade competitiva é fortemente potenciada pela pressão de produtos substitutos, potencial entrada de novos concorrentes e poder negocial dos clientes elevado e crescente, assim como de uma parte dos fornecedores;</li> <li>- Elevada variabilidade nos resultados de rendimento e crescimento, mostrando a necessidade de contemplar outros fatores que não os contextuais;</li> <li>- Elevada diversidade das unidades empresariais no que se refere aos fatores empresariais (heterogeneidade na dotação de recursos);</li> <li>- As adegas mais antigas apresentam maior dimensão maior âmbito do negócio, com uma infraestrutura financeira mais consolidada, mas com menor esforço tecnológico e de inovação de produto;</li> <li>- As cooperativas estão menos vinculadas com as fases finais do ciclo produtivo e mais com a etapa inicial da produção (menor capacidade de acrescentar valor em termos brutos). Apresentam uma estrutura financeira mais frágil, realizam menor esforço comercial, o âmbito do negócio é mais reduzido e orientam-se para uma vantagem competitiva em custos baixos;</li> <li>- As empresas foram agrupadas segundo nível de rendimento alto e baixo. As de alto rendimento: não são cooperativas, o acionista principal tem controlo maioritário, a empresa pertence a um grupo empresarial, têm maior dimensão e menor rotação de ativos, apresentam maior solvabilidade e recorrem mais a capitais próprios, o esforço comercial é superior, o âmbito geográfico dos mercados mais amplo, a vantagem competitiva incide na diferenciação e estão mais integradas verticalmente a jusante e com maior grau de abastecimento de uva própria;</li> <li>- Para explicar os resultados de rentabilidade económica e margem sobre as vendas surgem o grau de eficácia dos recursos humanos e a imagem da empresa.</li> </ul>
<b>Souza (2001)</b>	Brasil (Serra Gaúcha)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar criticamente a cadeia produtiva dos vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul;</li> <li>- Propor ações de melhoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo exploratório: Entrevista presencial e por telefone, composta por oito perguntas abertas sobre a cadeia produtiva de vinhos finos a uma amostra de 14 pessoas (proprietários de empresas do setor, executivos e especialistas) e recolha de dados secundários na literatura da especialidade;</li> <li>- Questionário (previamente apresentado a 2 especialistas do setor) e aplicado a uma amostra de 23 indivíduos;</li> <li>- Delimitação temporal: 1998 a 2000;</li> <li>- Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os organismos públicos não mostraram evidências de atuação de forma a incentivar a competitividade no setor (carência de recursos financeiros e vontade política);</li> <li>- A cadeia apresenta pontos de perda de produtividade: destaca-se o baixo apoio oferecido aos produtores de uva, tanto pelos órgãos públicos, quanto pelos privados; no transporte, quer a montante, quer a jusante;</li> <li>- Inadequação do clima e solo para produção de uvas tintas;</li> <li>- Poucas experiências de cooperação/associação que possam fazer frente aos novos concorrentes internacionais.</li> </ul>
<b>Lovatel (2002)</b>	Brasil (Serra Gaúcha)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar as práticas de gestão (gestão, inovação, produção e recursos humanos) associadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade da indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha;</li> <li>- Caracterizar a indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa <i>survey</i> descritiva, qualitativa e quantitativa, com amostragem não probabilística;</li> <li>- Amostra de 49 empresas produtoras de vinhos finos da Serra Gaúcha;</li> <li>- Questionário estruturado com questões abertas no primeiro bloco, destinadas a caracterizar a atividade vinícola, e com questões fechadas no segundo bloco, destinadas a avaliar as ações de gestão pertencentes aos fatores empresariais determinantes da competitividade;</li> <li>- Delimitação temporal: 1999 a 2001;</li> <li>- Tratamento de dados: testes de comparação de médias (T de Student e Mann-Whitney).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As ações relativas à produção e inovação são mais desenvolvidas que as ações relativas à gestão e recursos humanos;</li> <li>- Identificaram-se mudanças profundas na indústria: as grandes cooperativas deixaram de ter o peso que tradicionalmente tinham, surgindo novas indústrias anualmente. Segue a tendência mundial em que coexistem dois grandes blocos: indústrias de grandes dimensões com grande poder de mercado e pequenas voltadas exclusivamente à elaboração de vinhos com uvas próprias.</li> </ul>

Autor	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Methodologia/Abordagem	Principais conclusões
<b>Teruchkin (2003)</b>	Brasil e Uruguai	Descrever e comparar o processo de formulação e de implementação das estratégias empresariais para os vinhos finos das vinícolas brasileiras e uruguaias, após 1990.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa exploratória, através do método de estudos de caso múltiplos com duas unidades de análise em cada caso;</li> <li>- Pesquisa descritiva com entrevistas em profundidade em 5 vinícolas do Brasil e 5 do Uruguai (selecionadas pela sua dimensão);</li> <li>- Delimitação temporal: 1991 a 2001;</li> <li>- Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A globalização e o Mercado Comum do Sul (Mercosul) afetaram as estratégias de produto e de mercados;</li> <li>- As ações estratégicas foram moldadas e os seus retornos influenciados pela envolvente transaccional e contextual;</li> <li>- No ambiente sectorial, salienta-se, no Uruguai, o planeamento sectorial da cadeia produtiva;</li> <li>- Quanto ao processo estratégico, verificou-se eu a formulação e implementação de estratégias ocorreram, preponderantemente, de forma simultânea;</li> <li>- As estratégias de produto e de produção foram semelhantes;</li> <li>- Nas estratégias de mercado e de distribuição registaram-se diferenças significativas ao nível do mercado interno.</li> </ul>
<b>Susin (2003)</b>	Brasil (Vale dos Vinhedos)	Identificar os fatores e as estratégias que influenciaram o desenvolvimento da Vinícola Miolo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de caso: 1 empresa;</li> <li>- Dados primários: entrevistas em profundidade estruturadas com experts (9) de instituições relacionadas com o setor e principais executivos da empresa (4);</li> <li>- Dados secundários: documentação oficial;</li> <li>- Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico.</li> </ul>	A dinâmica estratégica da empresa revelou-se deliberada e empreendedora. De acordo com Mintzberg, foram também adaptadas à disponibilidade de recursos materiais e financeiros, e às modificações ocorridas no contexto.
<b>Macedo (2004)</b>	Portugal (Alentejo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar a situação do marketing nas empresas vitivinícolas da região Alentejo;</li> <li>- Desenvolver um conjunto de opções estratégicas importantes para o desenvolvimento das empresas que compõem este setor na região Alentejo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de envolvente contextual (método PEST) e transaccional (SWOT e Análise da atratividade do setor);</li> <li>- Amostra de empresas produtoras/distribuidoras (pré-teste aplicado a 15 empresas);</li> <li>- Tratamento estatístico univariado e bivariado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área do marketing é pouco explorada pelas empresas analisadas. Apenas se denota alguma evolução ao nível da política de produto e comunicação;</li> <li>- Empresas pequenas, de natureza familiar, ou microempresas, com volume de vendas inferiores a 7 milhões de euros, que não dispõem de técnicos nem de formação na área do marketing;</li> <li>- Principal preocupação: aumentar o volume de vendas;</li> <li>- Poucas empresas têm departamento de marketing. A grande maioria tem departamento comercial que se encarrega das vendas. Menos de metade das empresas afirma elaborar um plano de marketing e fazem-no com uma periodicidade muito longa;</li> <li>- Grande parte das empresas não faz estudos de mercado;</li> <li>- Formas de comunicação mais utilizadas: promoção de vendas (salões/feiras/exposições), publicidade (imprensa) e relações públicas (feiras e provas);</li> <li>- Grande parte das empresas refere possuir página Web para divulgação dos seus produtos, no entanto não se verificou qualquer esforço na divulgação da página;</li> <li>- Ao nível da distribuição, a conquista de lugar nas prateleiras mostra-se cada vez mais difícil, dada a pequena dimensão das empresas;</li> <li>- Ao nível da política de produto, as principais categorias são: vinhos regionais e VQPRD, sendo a qualidade o fator de diferenciação mais apontado. Na definição da marca consideram o local de produção e a personalidade da empresa como mais importantes. Denota-se preocupação com a embalagem, mas quem usualmente define as suas características é o proprietário ou o enólogo;</li> <li>- O preço é definido em função dos custos de produção;</li> <li>- As empresas gastam, na sua maioria, 5% a 10% do seu volume de vendas em comunicação.</li> </ul>

Autor	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Metodologia/Abordagem	Principais conclusões
<b>Adamo (2004)</b>	Argentina e EUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar as tendências na gestão da cadeia de abastecimento (GCA) que afetam a cadeia de abastecimento (CA) global no setor do vinho, mais concretamente nas empresas argentinas que vendem os seus produtos no mercado dos EUA;</li> <li>- Descrição das alterações possíveis na configuração da cadeia de abastecimento na adoção das novas tendências pelas organizações e principais aspetos a considerar na obtenção de vantagem competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise da cadeia de abastecimento a partir do modelo das 5 forças de Porter;</li> <li>- A cadeia de abastecimento foi dividida em 2 segmentos: Argentina (produção de vinho) e EUA (distribuição);</li> <li>- Amostra de 9 empresas (4 argentinas e 5 do EUA);</li> <li>- Entrevistas desenvolvidas entre novembro de 2003 e março de 2004, por telefone ou visitas pessoais, quando possível;</li> <li>- O guião da entrevista composto maioritariamente por questões abertas;</li> <li>- Análise de conteúdo, análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendências na GCA: setor bastante fragmentado (principalmente nos vinhos Premium) e restrições legais (barreira à obtenção de economias de escala e com fracos incentivos ao investimento);</li> <li>- No caso dos vinhos Premium não são implementadas estratégias de GCA (vendas em menores quantidades). Deveria ser mais fácil a circulação e partilha de informação ao longo da cadeia (quem, como e onde são consumidos estes vinhos) para uma política de marketing mais eficaz;</li> <li>- No caso dos vinhos de mesa são fundamentais as economias de escala, com forte recurso a estratégias de <i>postponement</i>. Maior parte dos projetos CRM/ERP têm a amplitude da empresa e não da cadeia;</li> <li>- Os fatores que influenciam o desenvolvimento das tendências da GCA: <i>e-business</i> (principalmente no segmento Premium), a importância do <i>branding</i> (com o aumento do comércio mundial e com maior oferta de marcas, este fator assumiu extrema importância, principalmente em produtos mais baratos), a influência das publicações de vinho e críticas e a consolidação do retalho nos EUA.</li> </ul>
<b>Benson-Rea (2005)</b>	Nova Zelândia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicar de que forma as empresas do setor entendem, avaliam e usam as suas redes de negócio na formulação e implementação das suas estratégias;</li> <li>- Contribuir para a teoria da gestão estratégica através da ligação do conteúdo e processo no contexto das relações de negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de caso múltiplo;</li> <li>- No estudo exploratório foram entrevistadas 16 empresas do setor com base num guião semiestruturado;</li> <li>- No estudo confirmatório foram entrevistadas 8 empresas (selecionadas de entre o grupo de empresas entrevistadas na fase exploratória), por terem semelhantes características em termos de dimensão, gama de produtos, vendas, cobertura do mercado e performance;</li> <li>- Em cada uma das fases foi entrevistado o proprietário.</li> </ul>	<p>Nem a perspetiva internacional, nem a visão de interdependência explica a construção de redes de negócio na estratégia das empresas estudadas. O que se salienta é que o uso das redes de negócio pode ser conscientemente gerido quando os resultados são similares, mas com diferentes perspetivas relacionais.</p>
<b>Ladeira (2005)</b>	Portugal	<p>Analisar as possibilidades estratégicas de inovação no setor vitivinícola português. Procura-se compreender como é que as organizações deste setor exploram novas formas de organização e novas estratégias de gestão dos seus negócios, em particular, através da gestão da cadeia de abastecimento (<i>supply chain management</i>).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de Caso: 1 empresa;</li> <li>- Pesquisa bibliográfica sobre o tema, observação direta e experiência pessoal;</li> <li>- Análise PEST, Modelo das 5 Forças e Análise SWOT.</li> </ul>	<p>Apesar das contrariedades com que se debatem as empresas do setor vitivinícola em Portugal, nomeadamente, a crescente globalização das economias, as rápidas transformações ao nível da produção, da comercialização, das políticas e das medidas de regulação e funcionamento do mercado vitivinícola, bem como dos comportamentos sociais e de consumo do vinho a nível mundial, estas podem vencer o desafio da competitividade, apostando numa gestão estratégica da cadeia de abastecimento, ou seja, estabelecendo novos padrões ao nível da organização das atividades produtivas, da gestão e inovação de processos e no relacionamento com clientes e fornecedores, procurando alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, otimizando assim a sua cadeia de valor e, consequentemente, respondendo com rapidez e flexibilidade às exigências do mercado.</p>
<b>Gollo (2006)</b>	Brasil (Vale dos Vinhedos)	<p>Propor um Framework (inovação de produto, processo, distribuição e gestão que ocorrem num contínuo entre incremental e radical) para análise das inovações e das estratégias de cooperação competitiva e testá-lo nas vinícolas que possuem IPVV.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo qualitativo, exploratório e estudo de caso</li> <li>- Amostra: vinícolas localizadas em vale dos Vinhedos que obtiveram IPVV nos anos de 2001 a 2003 (universo = 13 empresas e amostra = 12 empresas)</li> <li>- Dados primários: questionário (questões abertas e fechadas)</li> <li>- Entrevista em grupo e observação direta</li> <li>- Dados secundários: literatura e publicações sobre vitivinicultura (Aprovale, Embrapa, Uvibra e Ibravin)</li> <li>- Análise de conteúdo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação de produto: produção de vinhos assemblage;</li> <li>- Inovação de processo: reconversão da vinha, substituição do sistema de condução de mosto, bombeamento e sistema de controlo de temperatura;</li> <li>- Inovação de distribuição: ampliação dos mercados interno e externo e marketing (rótulo);</li> <li>- Inovações de gestão organizacional são as menos significativas.</li> <li>- Inovação radical: produto e processo; num contínuo: distribuição e incremental: gestão organizacional.</li> <li>- Configuração estratégica interorganizacional: redes de empresas e alianças estratégicas (lógica competitiva) – Associação de Produtores de Vinhos Finos de Vale dos Vinhedos.</li> </ul>

Autor	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Metodologia/Abordagem	Principais conclusões
<b>Luján (2006)</b>	Espanha (Comunidade Valenciana)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar os aspetos relacionados com a posição competitiva do subsector vinícola da Comunidade Valenciana;</li> <li>- Determinar o grau de rivalidade competitiva entre as empresas em análise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amostra de 110 empresas que elaboram e/ou envelhecem vinhos tranquilos (taxa de resposta de 53%);</li> <li>- Questionário estruturado e aplicado pelo correio (após pré-teste);</li> <li>- Fontes de informação secundária: organismos e instituições públicas e privadas relacionadas com o setor vitivinícola;</li> <li>- Aplicação da metodologia de análise SWOT, Modelo das 5 forças de Porter e modelo do diamante de Porter;</li> <li>- Tratamento de dados: Análise de Componentes Principais, Análise de Regressão Linear Múltipla e Análise Discriminante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente de elevada rivalidade competitiva, potenciada por um crescente poder negocial dos clientes, elevado potencial de novas entradas e significativa pressão de produtos substitutos, em contraposição com o reduzido poder negocial dos viticultores e outros fornecedores;</li> <li>- A análise SWOT permite concluir que se trata de um setor de baixa competitividade;</li> <li>- A elevada rivalidade não permitiu uma elevada competitividade do setor, porque a contribuição de cada uma das arestas do diamante é bastante reduzida, principalmente no que se refere às condições dos fatores, da procura e setores relacionados;</li> <li>- A estratégia de diferenciação de preços do vinho engarrafado está associada às seguintes variáveis: variedades autóctones, tecnologia de vinificação, esforço tecnológico, idade e forma jurídica (cooperativa ou não), esforço comercial, número de marcas, integração vertical, canais de comercialização, grau de participação na fixação de preços, quota de exportação e percentagem de valor adicionado;</li> <li>- Os fatores mais valorizados pelos gerentes na determinação do valor comercial: marca, canal de comercialização, método de vinificação e variedade da uva. Os fatores menos valorizados: critério de fixação de preços, marca coletiva e mercado alvo.</li> </ul>
<b>Wilk (2006)</b>	Brasil (Serra Gaúcha)	<p>Estudo da influência exercida pelos recursos estratégicos sobre a performance das empresas e qual o papel que as estratégias têm no acesso a esses recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo exploratório: observação participante e entrevistas em profundidade com especialistas;</li> <li>- Estudo descritivo: elaboração de um questionário aplicado a 54 empresas produtoras de vinhos finos instaladas no cluster vitivinícola da Serra Gaúcha, que produziram em 2003 pelo menos 10000l de vinhos finos em garrafas até 750ml e que atuavam no segmento há pelo menos 3 anos;</li> <li>- Delimitação temporal: 1999 a 2004;</li> <li>- Tratamento de dados: Análise Fatorial em Componentes Principais, ANOVA e Regressão Linear Múltipla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influência significativa e positiva dos recursos e das estratégias sobre a performance, auxiliando a compreensão das assimetrias competitivas entre as empresas do cluster;</li> <li>- Estratégias: as empresas que se dedicam apenas aos vinhos finos apresentaram um desempenho superior àquelas que atuam em diversos produtos (a amplitude de linhas de produto e a diversificação são estratégias que não contribuem positivamente para a performance). A decisão de deter vinhedos próprios ou integrados é um padrão dominante nas empresas de alto desempenho e o nível de tecnologia vinícola utilizado por cada empresa é um determinante de performance superior tão importante quanto a especialização, permitindo muitas vezes a superação de deficiências nos demais aspetos estratégicos;</li> <li>- Recursos: predominância de efeitos dos recursos singulares sobre a performance, destacando-se os recursos associados à competência enológica.</li> </ul>
<b>Passinhas (2006)</b>	Portugal (Alentejo)	<p>Diagnóstico das estruturas e estratégias empresariais existentes nas empresas privadas e cooperativas, e perspetivar a sua atuação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de caso múltiplo de caráter comparativo (4 produtores cooperativos e 20 privados);</li> <li>- Análise da envolvente contextual (método PEST) e transacional (modelo das 5 forças competitivas de Porter);</li> <li>- Delimitação temporal: de 1999 a 2003;</li> <li>- Recolha de dados primários realizada pessoalmente através da implementação de um questionário (pré-teste a 4 empresas) aos empresários e/ou gestores/diretores gerais das empresas, complementado por entrevistas e observação direta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperativas: orientadas, principalmente, para a diferenciação, enquanto as empresas privadas para a especialização. O vetor estratégico determinante foi a qualidade, em ambos os casos;</li> <li>- As empresas privadas, contrariamente às cooperativas, negligenciam a necessidade de estudos que incidam sobre a concorrência;</li> <li>- Os dirigentes de topo descuraram demasiado o “marketing” a favor das “vendas”, assim como também descuram a “gestão de recursos humanos”;</li> <li>- Movimentos de integração vertical recentes das empresas concorrentes, quer pela via de fusões e aquisições noutros países - incluindo países do “novo mundo do vinho”, quer pela via do investimento direto, não se verificam nas empresas privadas alentejanas. Nas cooperativas dão-se alguns passos, ainda que restritos ao domínio da comercialização conjunta para os mercados externos (ENOFORUM);</li> <li>- Região vitivinícola muito dinâmica, favorece a rivalidade interna e capacita as empresas para o sucesso;</li> <li>- Novas linhas de orientação estratégica: movimentos de concentração empresarial, geradores de “massa crítica”.</li> </ul>

Autor	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Methodologia/Abordagem	Principais conclusões
<b>Ramalho (2006)</b>	Brasil (Vale de São Francisco)	- Examinar a competitividade empresarial da indústria vitivinícola brasileira e local (Pólo emergente de vitivinicultura do Vale de São Francisco); - Propor linhas adicionais de ação estratégica e perspetivar as suas possibilidades de sucesso no novo contexto competitivo globalizado.	- Estudo de caso múltiplo comparativo (4 empresas), de natureza exploratória e, essencialmente qualitativa; - Delimitação temporal: de 1999 a 2005; - Análise da envolvente contextual (método PEST) e transacional (modelo das 5 forças competitivas de Porter).	- Indústria mundial em estado de maturidade, com excesso de capacidade crónica e em processo de recentragem estratégica, com a formação de oligopólios concentra/diversificado e crescimento das exportações. A procura declinante, queda dos preços e da atratividade estrutural; - No Brasil, a indústria está no início da sua reconfiguração e sob dificuldades no livre comércio; - No Vale de São Francisco, apesar de ainda se encontrar em processo de emergência, já existe a reinvenção, tanto pela procura de respostas ao “problema da administração”, quanto pela necessidade de fugir à concorrência marginal.
<b>Valente (2006)</b>	Portugal (Alentejo)	- Identificar o processo estratégico das adegas cooperativas alentejanas num contexto de competição global; - Identificar o seu perfil estratégico; - Comparar conteúdos e perfis para tirar ilações capazes de melhorar a competitividade das empresas num quadro de concorrência acrescida.	- Estudo de caso múltiplo comparativo (6 adegas cooperativas - universo), de natureza exploratória e, essencialmente qualitativa; - Inclui estudos descritivos, com base na implementação de questionários aos dirigentes das cooperativas; - Avaliação da performance financeira através de rácios e outros indicadores contabilísticos; - Delimitação temporal: de 1999 a 2003; - Análise da envolvente contextual (método PEST) e transacional (modelo das 5 forças competitivas de Porter).	- Aposta generalizada na internacionalização; - Diferenciação pouco clara entre vinhos regionais e VQPRD; - Identificaram-se demasiadas marcas por cooperativa; - As adegas encontram-se em diferentes fases de desenvolvimento, especialmente nas áreas de marketing e gestão estratégica (as maiores com melhores resultados); - Procederam à reestruturação da vinha, modernização do processo produtivo, investiram em vinhos de qualidade assentes em atividade de marketing numa lógica individual; - Recente parceria conjunta (ENOFORUM) com vista a atacar o mercado externo; - Propostas: pautar a ação pela eficiência e eficácia dos modelos de gestão operacionais e, principalmente, estratégicos, apoiados em adequados sistemas de informação; implementação de estratégias de internacionalização em paralelo com ações de marketing da ViniPortugal e ICEP; necessidade de sobrevalorizar a componente “empresa” em detrimento da cooperativa enquanto associação.
<b>Roberto (2006)</b>	Portugal (Alentejo)	- Compreender melhor o modo como as organizações controlam o processo de criação e distribuição de valor; - Construir e testar um modelo de análise organizacional que contribua para uma melhor apreensão dos fenómenos associados ao processo de integração dos diversos interesses em jogo; - Identificar padrões de semelhança/dissemelhança nos comportamentos das organizações pesquisadas para com as suas audiências.	- Análise de 7 casos (incluindo o estudo piloto), com recolha de dados alicerçada em entrevistas semiestruturadas; - Em cada “caso”, as informações recolhidas das diversas fontes foram sendo cruzadas, tendo em vista a sua validação, por via da triangulação; - Foi desencadeado um conjunto de esforços (contactos informais, reuniões preparatórias, etc.), visando: i) a recolha de documentos com interesse para o estudo, designadamente: estatutos, códigos, notas de imprensa, manuais, relatórios, mapas, demonstrações financeiras; ii) a realização de visitas às instalações (administrativas, produtivas, comerciais); e iii) a realização de entrevistas aos principais dirigentes de cada organização (membros do conselho de administração, diretores, gerentes); - Em paralelo com o processo de recolha, os dados foram sendo objeto de compilação, sistematização e análise.	Uma das principais conclusões desta pesquisa é que: se não houver à partida uma matriz cultural que valorize intrinsecamente a equidade, na satisfação dos diversos interesses em jogo, ou não estiverem reunidas certas condições excecionais de interpenetração com o contexto, qualquer entidade económico-social (seja qual for o respetivo estatuto jurídico-formal) tenderá a gerir estrategicamente as suas relações com as audiências relevantes, numa perspetiva meramente instrumental. Nota: Em cada caso foram retratados os seguintes pontos: caracterização geral; principais marcos da história da organização; missão e valores fundamentais; breve diagnóstico estratégico; importância atual da organização; desempenho recente da organização; principais <i>stakeholders</i> da organização; seleção dos <i>stakeholders</i> em função de três atributos; potenciais de cooperação e de ameaça por parte dos <i>stakeholders</i> ; mecanismos de gestão das relações com os <i>stakeholders</i> ; discussão do caso em torno das questões de investigação.
<b>Rosa (2006)</b>	Brasil	- Análise do processo de internacionalização da empresa (motivações, formas de atuação, principais obstáculos e facilitadores); - Análise da relação entre a internacionalização e os resultados financeiros da empresa e influência de políticas públicas.	- Estudo de caso: 1 empresa - Dados secundários: registos de arquivo, documentos, publicações do setor, outras teses elaboradas na empresa; - Dados secundários: 5 entrevistas estruturadas a executivos com responsabilidades nas atividades internacionais e financeiras da empresa (vice-presidente, diretor de estratégia e desenvolvimento, diretor de relações com investidores); - Pesquisa qualitativa (análise de conteúdo) e quantitativa (relatórios financeiros);	- Desenvolvimento do processo de forma incremental (de operações de menor compromisso e em países mais próximos, para a instalação de unidades em países distantes – confirma a teoria de Uppsala e Paradigma Eclético); - Obstáculos: natureza económica e cultural; - Facilitadores: parcerias; - Operações em mercados externos foram mais rentáveis do que no mercado doméstico, tornando-se mais expressivos com a instalação de unidades no exterior; - Medidas de apoio governamental geraram efeitos positivos para as exportações, contudo, não tiveram qualquer influência na instalação de unidades no exterior.

Autor	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Metodologia/Abordagem	Principais conclusões
<b>Tristany (2006)</b>	Portugal (Alentejo)	- Identificar as perspetivas das empresas portuguesas, face aos mercados exteriores.	- Estudo de caso: o setor vitivinícola alentejano; - Aplicação de questionários (quer pessoalmente, quer via correio) em duas fases 2000 (Universo: 69 empresas e Amostra: 31 empresas) e 2004 (Universo: 151 empresas e Amostra: 67 empresas); - Tratamento de dados: análise de frequências, estatísticas descritivas, correlações, testes de hipóteses (paramétricos – t de student e anova – e não paramétricos – Mann Whitney), análise de correspondências múltiplas (HOMALS) e Categorical Principal Components Analysis (CatPCA).	Influenciam as perspetivas de desempenho exportador: - A dimensão da empresa, expressa na fórmula societária - A estratégia de comunicação e promoção (internet e feiras/exposições) - A estratégia de distribuição - A imagem da empresa e, com algumas reservas, a qualidade do produto; - A pouca divulgação do produto; - A expansão geográfica (não considerando o alargamento da gama de produtos); - O mercado de destino (maior propensão nos exportadores para Reino Unido e Alemanha); - A formação académica dos quadros diretivos. São também as empresas com maiores vendas nos anos anteriores que têm maior propensão para a exportação.
<b>Blume (2008)</b>	Brasil	Analisar o uso estratégico da noção de <i>terroir</i> para mobilizar recursos, fatores e valores para a geração de vantagens competitivas na vitivinicultura brasileira.	- Método de pesquisa exploratório – qualitativo; - Entrevistas a especialistas do setor vitivinícola; - Aplicação de um questionários a 3 empresas vinícolas (estudo de caso) que resultaram em 5 entrevistados; - Tratamento de dados: Análise de Conteúdo.	O <i>terroir</i> pode ser explorado como um recurso estratégico diferenciado na geração de vantagens competitivas para a vitivinicultura brasileira. No entanto, deverá registar-se um maior empenhamento das empresas vinícolas para que o uso estratégico da noção possa ser efetivado em diferentes escalas de produção, mas aderentes com as idiossincrasias da lógica do <i>terroir</i> , através da valorização de um ou mais recursos naturais ou construídos, que possibilitem a comunicação com o consumidor que se procura sensibilizar, para que as características da noção possam ser revertidas positivamente na opção de compra.
<b>Boriraj (2008)</b>	Austrália	- Examinar a vantagem comparativa e competitiva do setor; - Analisar o comércio intrassectorial e comércio bilateral, entre Austrália e seus principais parceiros; - Desenvolver modelos econométricos da oferta de exportação australiana, procura de exportação e importação de modo a identificar padrões, estimar preços e elasticidades e comércio intrassectorial e entre a Austrália e principais parceiros.	- Recolha de dados na base de dados da COMTRADE referentes a valores anuais de exportação, importação e preços entre 1980 e 2004; - Tratamento de dados: series temporais estacionárias e não estacionárias, raízes unitárias, cointegração, teste Engle-Granger, Error Correction Model e Unrestricted Error Correction Model.	- Setor bem sucedido em termos mundiais, com significativo crescimento desde 1990, quer ao nível da produção, quer da exportação. A principal explicação para o arranque do setor foi a política de liberalização do comércio iniciada em meados dos anos 80; - As condições favoráveis em termos de recursos e o uso de avançada tecnologia permitem produzir vinhos de elevada qualidade a baixo custo, tornando o setor bastante competitivo no mercado mundial; - Os seus principais mercados de exportação: Reino Unido, EUA, Nova Zelândia, Canadá e Alemanha; - Os seus principais mercados de importação: França, Itália, Nova Zelândia e Espanha; - A oferta de exportação demonstrou uma lenta adaptação às mudanças de preços; - O baixo nível de comércio intrassectorial deve-se à influência das economias de escala; - Poucos parceiros de comércio (à exceção da Nova Zelândia e outros países de exportação) explicados essencialmente pelos acordos de comércio e pela proximidade cultural.
<b>Fernández (2008)</b>	Argentina	Indagar sobre a função diferencial cumprida pelos recursos no desempenho competitivo internacional das empresas do Vale do Rio Negro argentino, dedicadas à produção e comercialização de vinhos finos.	- Estudo de caso: 5 empresas; - Entrevistas semiestruturadas e questionário; - Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico.	- Empresas de alto desempenho competitivo internacional: valorizam recursos relacionados com aspetos comerciais e de mercado; - Empresas de baixo desempenho competitivo internacional: valorizam recursos que valorizam aspetos de tecnologia e produção e de acesso a capital e recursos. Ambos os grupos valorizam a importância da localização geográfica e a dotação dos recursos naturais, de fundamental importância para a produção/elaboração dos vinhos.

Autor	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Metodologia/Abordagem	Principais conclusões
<b>Guimarães (2009)</b>	Portugal (Douro - Vinho do Porto) e Brasil (Vale dos Vinhedos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar a existência de empresas instaladas em <i>clusters</i>;</li> <li>- Verificar a possibilidade das influências desse modelo de orientação estratégica dual e super posta têm efeitos sobre o poder competitivo das empresas;</li> <li>- Destacar resultados que tenham influência na competitividade dessas empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa do tipo exploratória, <i>cross-section</i>;</li> <li>- Amostragem não probabilística intencional de 55 indivíduos (22 do Vale do Douro e 33 de Vale dos Vinhedos);</li> <li>- Entrevista (em ambos os países) com diversos agentes do setor;</li> <li>- Delimitação temporal: 1998 a 2007;</li> <li>- Tratamento de dados: método de avaliação numérica de relações funcionais (método <i>Mudge</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirma-se a existência de <i>clusters</i> de empresas que se orientam por estratégias supraempresas de redes de negócios, em ambas as regiões;</li> <li>- As empresas beneficiam dos fundamentos de competitividade de <i>clusters</i> e de redes de negócios, simultaneamente;</li> <li>- O aumento da competitividade dessas empresas foge à lei da atratividade do preço pelo mercado, que caracteriza os <i>clusters</i>, para usufruírem, no momento da comercialização, das vantagens oferecidas pela grande distribuição mundial, formatada em rede de negócios.</li> </ul>
<b>Sedoglavich (2009)</b>	Austrália (Yarra Valley)	Investigar de que forma os produtores abordam o processo de internacionalização, através da exploração da influência do cluster de negócios e de que forma beneficiam as empresas ao entrar em mercados externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo exploratório baseado em informação qualitativa (estudo de caso múltiplo);</li> <li>- 3 tipos de amostragem: aberta (numa primeira fase), relacional e variacional (identificar relações emergentes entre a variáveis) e discriminante (para confirmar as relações entre as variáveis);</li> <li>- Amostra de 8 empresas;</li> <li>- Entrevistas pessoais em profundidade guiadas por um questionário semiestruturado ao proprietário ou gestor;</li> <li>- Análise de conteúdo e análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de internacionalização: as percepções acerca do mercado externo advêm das relações com distribuidores, agentes e parceiros num determinado mercado. Todas as empresas vêm a internacionalização como uma oportunidade de crescimento das vendas e quota de mercado, apesar de nem todas exportarem. Os países de destino são os que apresentam maior proximidade cultural (língua inglesa) e maior potencial de crescimento (China, Taiwan e Hong Kong);</li> <li>- As redes no processo de internacionalização foram importantes no fornecimento de conhecimento e acesso a canais de distribuição e baseiam-se em relações pessoais;</li> <li>- A cooperação no Cluster é limitada em termos de internacionalização, pois o processo é desencadeado pelos produtores em termos individuais.</li> </ul>
<b>Pereira (2009)</b>	Portugal (Vinho do Porto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar as motivações e as estratégias de internacionalização, com vista a determinar a existência de um modelo estratégico dominante;</li> <li>- Verificar a influência das alianças estratégicas na geração de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de caso: 1 empresa;</li> <li>- Estudo quantitativo;</li> <li>- Dados referenciados em painel (1997-2008);</li> <li>- Estudo de caráter longitudinal;</li> <li>- Modelos econométricos aplicados a séries sazonais (Software Stata 10).</li> </ul>	Encontraram-se indícios de que as alianças com finalidades de integrar a produção e a distribuição, são as que contribuem mais positivamente para o incremento dos volumes transacionados nos mercados externos e que, quanto mais diversos os tipos de alianças desenvolvidas concomitantemente, menores os benefícios, embora estes sempre existam, para o incremento do capital relacional.
<b>Zen (2010)</b>	Brasil e França	Analisar o impacto dos recursos existentes clusters vitivinícolas na internacionalização das empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo qualitativo: estudo de caso (3 empresas francesas e 3 brasileiras);</li> <li>- Estudo quantitativo: 130 empresas francesas e 18 brasileiras</li> <li>- Tratamento de dados: Análise estatística descritiva, análise fatorial e testes de hipóteses (teste t, Kruskal-Wallis, Anova e Qui-quadrado).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os recursos partilhados e desenvolvidos no âmbito do cluster podem influenciar a internacionalização das vinícolas;</li> <li>- Brasil: recurso “relações de cooperação horizontais”; França: “reputação da região”;</li> <li>- Identificou-se a importância da forma de governo do cluster no desenvolvimento e implementação da estratégia de internacionalização para o cluster;</li> <li>- As empresas localizadas em diferentes clusters apresentaram um desempenho exportador diferente;</li> <li>- Os recursos do cluster ligados ao fator “terroir e instituições” são percebidos de maneira diferente pelas empresas pertencentes a clusters diferentes;</li> <li>- Rejeitou-se a hipótese de que empresas com desempenho exportador inferior perceberão os recursos do cluster como mais importantes do que os recursos singulares para a internacionalização da empresa;</li> <li>- Empresas com desempenho exportador superior percebem os recursos singulares ligados ao fator “comercial” como mais importantes do que as empresas de desempenho exportador inferior;</li> <li>- Empresas com menor tempo de atuação internacional consideram os recursos singulares mais importantes do que os recursos do cluster, enquanto as com maior tempo de internacionalização percebem os recursos do cluster como mais importantes do que os singulares;</li> <li>- Os recursos do país, como a reputação, podem trazer ma vantagem competitiva no processo de internacionalização das empresas, sendo esse efeito de maior relevância em setores como o vitivinícola.</li> </ul>

## Apêndice B - Questionário

Évora, 10 de Junho de 2010

Exmo(a) Sr(a).

O presente questionário enquadra-se no âmbito do estudo “*Estratégias de Internacionalização: contextos, formas de atuação, organização e performance das empresas vitivinícolas portuguesas*” e destina-se unicamente a fins científicos, contribuindo para a elaboração de uma tese de doutoramento em Gestão na Universidade de Évora, sob orientação do Professor Doutor António João Coelho de Sousa.

Os dados recolhidos serão destinados exclusivamente a este trabalho, sendo tratados confidencialmente e apresentados apenas de forma resumida, sem identificação das empresas que lhe deram origem.

O questionário é de rápido e fácil preenchimento (cerca de 15 minutos) e deverá ser respondido pelo proprietário/gestor/diretor ou gestor de exportação da empresa. Depois de respondido, poderá remetê-lo via correio utilizando o envelope RSF que se anexa.

No caso de surgir alguma dúvida no preenchimento do questionário, por favor contacte Carla Vivas com o número 96 760 4440 ou para [d3196@alunos.uevora.pt](mailto:d3196@alunos.uevora.pt).

Agradecendo desde já a sua valiosa colaboração,

---

Carla Isabel Russo Vivas

Doutoranda em Gestão  
Universidade de Évora

# QUESTIONÁRIO

O presente questionário enquadra-se no âmbito do estudo "Estratégias de Internacionalização: contextos, formas de atuação, organização e performance das empresas vitivinícolas portuguesas" e destina-se exclusivamente a fins científicos, contribuindo para a elaboração de uma Tese de Doutoramento em Gestão na Universidade de Évora. As informações que fornecer são **confidenciais** e serão tratadas de forma agregada (a sua empresa não será citada individualmente).

**A sua participação é fundamental para a conclusão deste estudo!** O preenchimento do questionário durará aproximadamente **15 minutos** e deverá ser respondido pelo proprietário/gestor/diretor ou gestor de exportação da empresa.

**INSTRUÇÕES:** Assinale com um X as respostas nos  ou preencha os espaços com valores correspondentes.

Se a sua resposta for 0 (zero), por favor, escreva 0 no espaço respetivo. Após o preenchimento remeta o questionário no envelope RSF que o acompanha.

## III. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Forma jurídica da empresa:  Privada  Cooperativa → N.º de sócios? \_\_\_\_\_ 2. Ano de início de atividade: \_\_\_\_\_
3. N.º de empregados permanentes em 2009: \_\_\_\_\_
4. Região Vitivinícola (Sede):  Minho  Trás-os-Montes  Douro  Beiras  Tejo  Lisboa  Pen. Setúbal  Alentejo  Algarve
5. A empresa produz/opera em mais que uma região vitivinícola?  Não  Sim → Qual(ais)? \_\_\_\_\_
6. A empresa exerce outras atividades para além das vitivinícolas (produção/ transformação/comercialização)?  
 Não  Sim → Qual(ais)? \_\_\_\_\_  
 Especifique a correspondente % do volume de negócios total da empresa: \_\_\_\_\_%
7. Cargo do responsável pelo preenchimento do inquérito: \_\_\_\_\_ Antiguidade no cargo: \_\_\_\_\_ anos

## IV. PROCESSO ESTRATÉGICO E INTERNACIONALIZAÇÃO

8. As frases seguintes relacionam-se com o processo estratégico da empresa. Em cada uma das frases indique, por favor, a opção mais adequada à sua opinião.

<b>A1</b>	Totalmente de acordo com A1	Mais de acordo com A1	Igualmente de acordo com A1 e A2	Mais de acordo com A2	Totalmente de acordo com A2	<b>A2</b>
	1	2	3	4	5	
A estratégia da empresa assenta essencialmente na internacionalização, focalizando-se no mercado externo.	----- ----- ----- ----- -----					A empresa focaliza-se essencialmente no mercado interno.
A internacionalização da empresa passa pela expansão a países mais distantes (cultural ou geograficamente).	----- ----- ----- ----- -----					A internacionalização passa pela expansão <i>apenas</i> a mercados próximos (cultural ou geograficamente).
As operações em mercados externos implicam a definição de metas/objetivos distintos das que são definidas para o mercado nacional.	----- ----- ----- ----- -----					A empresa define a sua estratégia independentemente do destino dos seus produtos (mercado nacional/internacional).
A estratégia de internacionalização passa pela presença de produção no exterior.	----- ----- ----- ----- -----					A estratégia de internacionalização não passa pela presença de produção no exterior.

9. O organograma, as estruturas de autoridade e de responsabilidade dos diversos órgãos da empresa, assim como os seus objetivos, estão definidos de maneira:

Muito explícita e formal	Explícita e formal	Implícita e informal	Muito implícita e informal
1	2	3	4
----- ----- ----- -----			

(Obs: o grau de «formalidade/informalidade» e a natureza «explícita/implícita» devem ser aferidos em função de existir ou não um documento escrito e esse documento ser mais ou menos respeitado.)

10. Qual o grau de importância de cada um dos seguintes objetivos para a sua empresa?

(1-Sem importância; 2- Com pouca importância; 3-Moderadamente importante; 4-Importante; 5 – Muito importante)

	1	2	3	4	5
A continuidade	<input type="checkbox"/>				
A saúde financeira (baseada essencialmente no auto financiamento)	<input type="checkbox"/>				
O crescimento das vendas e do lucro	<input type="checkbox"/>				
Outro (especificar): _____	<input type="checkbox"/>				

11. A empresa atua no mercado externo?  Sim  Não (Se respondeu "Não", passe à questão 18.)

12. Há quantos anos atua no mercado externo?  < 2 anos  2 - 10  > 10 anos

13. N.º de países em que a empresa atua: \_\_\_\_\_

14. A empresa iniciou a sua atividade no mercado externo através de ... (assinale mais que uma opção, se necessário)

- Exportação indireta (e.g. agentes externos)
- Exportação direta (e.g. agentes próprios ou departamento/divisão de exportação)
- Filial de vendas no exterior
- Parceria (aliança) com terceiros (*joint venture* ou outra)
- Unidade própria de produção no exterior
- Outra: \_\_\_\_\_

15. A empresa iniciou as suas atividades no mercado externo essencialmente porque... (assinale apenas uma opção)

- O mercado externo tornou-se mais atrativo que o interno
- Houve solicitações vindas de clientes externos
- Seguiu o exemplo de empresas similares
- Procurou economias de escala
- Procurou contrapor movimentos de empresas estrangeiras
- Decidiu-se por estabelecer parcerias (alianças) com terceiros
- Outra razão: \_\_\_\_\_

16. Desde que iniciou a atividade no mercado externo, a empresa alterou a sua forma de atuação?

- Não (Se respondeu "Não", passe à questão 18.)
- Sim

17. Qual a atual forma de atuação no mercado externo? (assinale mais que uma opção, se necessário):

- Exportação indireta (e.g. agentes externos)
- Exportação direta (e.g. agentes próprios ou departamento/divisão de exportação)
- Filial de vendas no exterior
- Parceria (aliança) com terceiros (*joint venture* ou outra)
- Unidade própria de produção no exterior
- Outra: \_\_\_\_\_

18. Quais os próximos passos que a empresa tomará em relação ao seu processo de internacionalização? (assinale mais que uma opção, se necessário)

- Expandir-se para novas regiões geográficas
- Expandir a sua atuação nos mercados atuais
- Aumentar o portfólio (diversificação) para a exportação
- Procurar parceiros estratégicos
- Procurar novos *traders* e agentes internacionais
- Abrir filiais de vendas no exterior
- Abrir unidades de produção no exterior
- Aceitar correr mais riscos na entrada em novos mercados
- Diferenciar com inovação de novos produtos e/ou processos
- Outro: \_\_\_\_\_

## V. DIAGNÓSTICO DE RECURSOS

### A. RECURSOS HUMANOS

DIRIGENTE DE TOPO/GESTOR DE ATIVIDADES DE EXPORTAÇÃO:

19. Idade:

- Menos de 30 anos
- 30 a 50 anos
- Mais de 50 anos

20. Sexo:

- Feminino
- Masculino

21. Nacionalidade:

- Portuguesa
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

22. Habilitações Literárias:

- Até ao 4.º ano
- Até ao 9.º ano
- Entre o 10.º e 12.º ano
- Bacharelato. Área: \_\_\_\_\_
- Licenciatura ou mais. Área: \_\_\_\_\_

23. Idiomas que domina para levar a cabo as relações comerciais da empresa:

- Espanhol
- Inglês
- Francês
- Italiano
- Alemão
- Outras: \_\_\_\_\_

24. Possui algum tipo de formação (académica ou profissional) no estrangeiro?

- Não
- Sim. Duração: \_\_\_\_\_

## B. RECURSOS ORGANIZACIONAIS

25. Os assuntos **técnico-produtivos** absorvem cerca de ...  
(% do tempo de trabalho nos últimos 3 anos):

- Menos de 20%  
 20% a 50%  
 Mais de 50%

26. Os assuntos **comerciais** do absorvem cerca de ...  
(% do tempo de trabalho nos últimos 3 anos):

- Menos de 20%  
 20% a 50%  
 Mais de 50%

27. Marcas de vinho comercializado:

	2005	2009
N.º DE MARCAS EXISTENTES		

28. Produtos comercializados (tipos de vinho):

	2005	2009
N.º DE PRODUTOS DIFERENTES		

29. As inovações relacionam-se com: (assinale a resposta mais adequada):

- Aspectos essencialmente produtivos (processos, tecnologias, matérias-primas... - vinhos monovarietais), ainda que também comerciais ou  
 Aspectos essencialmente comerciais (marketing, marcas, distribuição), ainda que também produtivos

30. A empresa tem *Web site*?  Não

Sim → Indique as principais funcionalidades:

- Divulgar a empresa  Compras online  
 Área de acesso reservado a clientes/fornecedores  
 Outras. Quais?: \_\_\_\_\_

## C. RECURSOS TÉCNICO-PRODUTIVOS

31. Superfície atual da vinha própria (ou dos aderentes):

SUPERFÍCIE ATUAL DE VINHA (ha)	A SUPERFÍCIE DA VINHA SOFREU ALTERAÇÕES DESDE 2000?	VARIAÇÃO NA DIMENSÃO (ha)
	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim →	<input type="checkbox"/> Aumentou ( _____ ha) <input type="checkbox"/> Diminuiu ( _____ ha)

32. Idade média da vinha: \_\_\_\_\_ anos

33. A empresa compra uvas a terceiros (ou a não aderentes)?  Não  Sim → Qual a %? \_\_\_\_\_%

34. A empresa compra vinho a granel a terceiros (ou a não aderentes)?  Não  Sim → Qual a %? \_\_\_\_\_%

35. Qual a produção em 2009, por tipo e cor (%)?

DOC/IPR		
VINHO REGIONAL		
VINHO DE MESA		
<b>PRODUÇÃO TOTAL</b>		<b>100%</b>

VINHO BRANCO		
VINHO TINTO		
VINHO ROSADO		
<b>PRODUÇÃO TOTAL</b>		<b>100%</b>

## D. RECURSOS COMERCIAIS

36. Volume de Vendas da Empresa:

	2007	2008	2009
VOLUME DE VENDAS APROXIMADO (MILHARES €)			
% VENDAS NO MERCADO INTERNACIONAL			

37. Qual a % de vendas, por tipo de vinho, nos mercados nacional e internacional, em 2009:

	DOC/IPR	VINHO DE MESA	VINHO REGIONAL
MERCADO NACIONAL			
MERCADO INTERNACIONAL			
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

38. Quais os principais mercados (países) e vinhos de exportação (DOC/IPR, VR - Vinho Regional ou VM – Vinho de Mesa) atualmente?

PRINCIPAIS MERCADOS (PAÍSES) <i>(do mais para o menos importante)</i>	PRINCIPAL VINHO DE EXPORTAÇÃO	ANO DE ENTRADA
	<input type="checkbox"/> DOC /IPR <input type="checkbox"/> VR <input type="checkbox"/> VM	
	<input type="checkbox"/> DOC /IPR <input type="checkbox"/> VR <input type="checkbox"/> VM	
	<input type="checkbox"/> DOC /IPR <input type="checkbox"/> VR <input type="checkbox"/> VM	
	<input type="checkbox"/> DOC /IPR <input type="checkbox"/> VR <input type="checkbox"/> VM	
	<input type="checkbox"/> DOC /IPR <input type="checkbox"/> VR <input type="checkbox"/> VM	

39. Durante os próximos 3 anos pensa que as vendas no **mercado externo** irão ...:    Aumentar    Diminuir    Estabilizar

40. Em 2009 a % do volume total de negócios investida em publicidade e promoção foi:    < 2%    2 a 5%    5 a 10%    > 10%

41. Do montante investido em publicidade e promoção em 2009, qual a % destinada ao **mercado externo**? \_\_\_\_\_ %

42. Os canais de divulgação **mais utilizados**, por mercado, foram (*indique apenas os 3 principais*):

Outro:          Outro:

	Imprensa	Internet	Feiras	Congressos	Rádio	Televisão	Eventos Desportivos	_____	_____
MERCADO INTERNO:	<input type="checkbox"/>								
MERCADO EXTERNO:	<input type="checkbox"/>								

## E. RECURSOS INFORMACIONAIS E FINANCEIROS

43. As fases seguintes relacionam-se com o âmbito do Sistema de Informação/Tecnologias da Informação (SI/TI) da sua empresa. Indique, por favor, a opção mais adequada à realidade:

As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são...

	Totalmente de acordo com A1	Mais de acordo com A1	Igualmente de acordo com A1 e A2	Mais de acordo com A2	Totalmente de acordo com A2
	1	2	3	4	5
<b>A1</b>					
... de natureza contabilístico-financeira, nomeadamente: faturação, gestão de stocks, gestão orçamental, análise financeira.					
<b>A2</b>					
... bases dados sobre a concorrência, sistema EDI, modelos de apoio à decisão, "tableau de bord", Balanced Scorecard.					

44. Qual o montante aproximado de investimento em SI/TI? 2000 a 2005 \_\_\_\_\_ € Após 2005 \_\_\_\_\_ €

45. A informatização estende-se a que setores? (*assinale mais que uma opção, se necessário*)

Contabilístico    Produção    Comercial    Gestão    Outros. Quais?: \_\_\_\_\_

46. Qual o valor das seguintes rubricas (valor aproximado, em milhares de €)?

**Responda, por favor, a esta questão, pois ela é muito importante para o estudo.**

	2007	2008	2009
IMOBILIZADO LÍQUIDO			
RESULTADO LÍQUIDO			

**Muito obrigada pela sua colaboração!**



**Carla Isabel Russo Vivas**

AV MADRE ANDALUZ 16 2º DTO  
2004-970 SANTARÉM

Design Gráfico – Francisco Oliveira



Mancha tipificada para Envios Postais  
**Carla Isabel Russo Vivas**  
Formato proposto DL 110x220mm  
SCL/CTQ - Assessoria Técnica - Versão Maio 2010

- *Simulador gráfico de serrilha - Padrão 2 - a utilizar em Objectos Correio RSF*
- *Para tratamento automático*

**OS CTT NÃO AUTORIZAM QUALQUER ALTERAÇÃO NA MANCHA GRÁFICA**

## Apêndice C – Codificação das variáveis

id		Value
Standard Attributes	Position	1
	Label	N.º do Questionário
	Type	String
	Format	A8
	Measurement	Nominal
	Role	Input

q1		Value
Standard Attributes	Position	3
	Label	Forma jurídica
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	Privada
	2	Cooperativa

q1.2		Value
Standard Attributes	Position	4
	Label	N.º de cooperantes
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

n_cooperantes		Value
Standard Attributes	Position	5
	Label	N.º de cooperantes
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	1	Menos de 250
	2	250 a 499
	3	500 a 749
	4	750 a 999
	5	1000 ou mais

q2		Value
Standard Attributes	Position	6
	Label	Ano de início de atividade
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
	Role	Input

ano_inicio_cat		Value
Standard Attributes	Position	7
	Label	Ano de início de atividade (classes)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	1	Antes de 1970
	2	1970-1979
	3	1980-1989
	4	1990-1999
	5	Desde 2000

idade_empresa		Value
Standard Attributes	Position	8
	Label	Idade da Empresa (Anos)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

idade_emp		Value
Standard Attributes	Position	9
	Label	Idade da Empresa (Binned)
	Type	Numeric
	Format	F5
	Measurement	Ordinal
	Role	Input
Valid Values	1	<= 6
	2	7 - 10
	3	11 - 16
	4	17 - 40
	5	41+

q3		Value
Standard Attributes	Position	10
	Label	N.º de empregados permanentes em 2009
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

In_dimen		Value
Standard Attributes	Position	11
	Label	N.º de empregados (ln)
	Type	Numeric
	Format	F8.2
	Measurement	Scale
	Role	Input

n_trab		Value
Standard Attributes	Position	12
	Label	Dimensão da empresa (N.º de trabalhadores)
	Type	Numeric
	Format	F5
	Measurement	Ordinal
	Role	Input
Valid Values	1	Menos de 10
	2	Entre 10 e 49
	3	Entre 50 e 249
	4	250 ou mais

q4		Value
Standard Attributes	Position	13
	Label	Região Vitivinícola (Sede)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	Minho
	2	Trás-os-Montes
	3	Douro
	4	Beiras
	5	Tejo
	6	Lisboa
	7	Pen. Setúbal
	8	Alentejo
	9	Algarve

q5		Value
Standard Attributes	Position	14
	Label	Mais que uma região vitivinícola?
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	0	Não
	1	Sim

q5.1		Value
Standard Attributes	Position	15
	Label	Restantes regiões em que a empresa opera
	Type	String
	Format	A50
	Measurement	Nominal
	Role	Input

q6		Value
Standard Attributes	Position	16
	Label	A empresa exerce outras atividades?
	Type	Numeric
	Format	F7
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	0	Não
	1	Sim

q6.1		Value
Standard Attributes	Position	17
	Label	Outras atividades
	Type	String
	Format	A50
	Measurement	Nominal
	Role	Input

q6.2		Value
Standard Attributes	Position	18
	Label	% do volume de negócios total da empresa (outras atividades)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

percent_o_act		Value
Standard Attributes	Position	19
	Label	% do Vol. Neg. outras atividades
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	1	Menos de 25%
	2	De 25% a 49%
	3	De 50% a 74%
	4	75% ou mais

q7		Value
Standard Attributes	Position	21
	Label	Cargo do responsável pelo preenchimento do inquérito
	Type	String
	Format	A22
	Measurement	Nominal
	Role	Input

q7.1		Value
Standard Attributes	Position	23
	Label	Antiguidade no cargo (anos)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale

q7		Value
Standard Attributes	Position	21
	Label	Cargo do responsável pelo preenchimento do inquérito
	Type	String
	Format	A22
	Measurement	Nominal
	Role	Input

exp_profissional		Value
Standard Attributes	Position	24
	Label	Experiência Profissional
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	1	Menos de 5
	2	De 5 a 15
	3	15 ou mais

q8.1		Value
Standard Attributes	Position	25
	Label	Mercado externo/interno
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
	Role	Input
Valid Values	1	A estratégia da empresa assenta essencialmente na internacionalização, focalizando-se no mercado externo
	2	2
	3	3
	4	4
	5	A empresa focaliza-se essencialmente no mercado interno

q8.2		Value
Standard Attributes	Position	26
	Label	Proximidade (geográfica / cultural)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
	Role	Input
Valid Values	1	A internacionalização da empresa passa pela expansão a países mais distantes (cultural ou geograficamente)
	2	2
	3	3
	4	4
	5	A internacionalização passa pela expansão apenas a mercados próximos (cultural ou geograficamente)

q8.3		Value
Standard Attributes	Position	27
	Label	Definição estratégica
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
	Role	Input
Valid Values	1	As operações em mercados externos implicam definição de metas/objetivos distintos das definidas para o mercado nacional
	2	2
	3	3
	4	4
	5	A empresa define a sua estratégia independentemente do destino dos seus produtos

q8.4		Value
Standard Attributes	Position	28
	Label	Localização da produção
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
	Role	Input
Valid Values	1	A estratégia de internacionalização passa pela presença de produção no exterior
	2	2
	3	3
	4	4
	5	A estratégia de internacionalização não passa pela presença de produção no exterior

q8.4_3		Value
Standard Attributes	Position	29
	Label	Localização da produção*3
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
	Role	Input

q9		Value
Standard Attributes	Position	30
	Label	Grau de «formalidade/informalidade» e a natureza «explícita/implícita»
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	1	Muito explícita e formal
	2	Explícita e formal
	3	Implícita e informal
	4	Muito implícita e informal

q10.1		Value
Standard Attributes	Position	31
	Label	Importância dos objetivos: continuidade
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Labeled Values	Role	Input
	1	Sem importância
	2	Com pouca importância
	3	Moderadamente importante
	4	Importante
5	Muito importante	

q10.2		Value
Standard Attributes	Position	32
	Label	Importância dos objetivos: saúde financeira
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Labeled Values	Role	Input
	1	Sem importância
	2	Com pouca importância
	3	Moderadamente importante
	4	Importante
5	Muito importante	

q10.3		Value
Standard Attributes	Position	33
	Label	Importância dos objetivos: crescimento das vendas e do lucro
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Labeled Values	Role	Input
	1	Sem importância
	2	Com pouca importância
	3	Moderadamente importante
	4	Importante
5	Muito importante	

objetivo		Value
Standard Attributes	Position	34
	Label	Objetivo (prioridade)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
Valid Values	Role	Input
	1	Continuidade
	3	Crescimento das vendas e lucro

q10.4		Value
Standard Attributes	Position	35
	Label	Importância dos objetivos: aumento das exportações
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
Valid Values	Role	Input
	1	Sem importância
	2	Com pouca importância
	3	Moderadamente importante
	4	Importante
5	Muito importante	

q10.5		Value
Standard Attributes	Position	36
	Label	Importância dos objetivos: qualificação rec humanos
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Labeled Values	Role	Input
	1	Sem importância
	2	Com pouca importância
	3	Moderadamente importante
	4	Importante
5	Muito importante	

q10.6		Value
Standard Attributes	Position	37
	Label	Importância dos objetivos: entregas pelos associados
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Labeled Values	Role	Input
	1	Sem importância
	2	Com pouca importância
	3	Moderadamente importante
	4	Importante
5	Muito importante	

q10.7		Value
Standard Attributes	Position	38
	Label	Importância dos objetivos: modernizar
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Labeled Values	Role	Input
	1	Sem importância
	2	Com pouca importância
	3	Moderadamente importante
	4	Importante
5	Muito importante	

q10.8		Value
Standard Attributes	Position	39
	Label	Importância dos objetivos: lazer/tempos livres
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Labeled Values	Role	Input
	1	Sem importância
	2	Com pouca importância
	3	Moderadamente importante
	4	Importante
5	Muito importante	

q10.9		Value
Standard Attributes	Position	40
	Label	Importância dos objetivos: acrescentar valor
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Labeled Values	Role	Input
	1	Sem importância
	2	Com pouca importância
	3	Moderadamente importante
	4	Importante
5	Muito importante	

q10.10		Value
Standard Attributes	Position	41
	Label	Importância dos objetivos: imagem de marca
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Labeled Values	Role	Input
	1	Sem importância
	2	Com pouca importância
	3	Moderadamente importante
	4	Importante
5	Muito importante	

q10.11		Value
Standard Attributes	Position	42
	Label	Importância dos objetivos: redução de custos
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Labeled Values	Role	Input
	1	Sem importância
	2	Com pouca importância
	3	Moderadamente importante
	4	Importante
5	Muito importante	

q11		Value
Standard Attributes	Position	43
	Label	A empresa atua no mercado externo?
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	0	Não
	1	Sim

q12		Value
Standard Attributes	Position	44
	Label	Há quantos anos atua no mercado externo?
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
	Role	Input
Valid Values	1	< 2 anos
	2	2 - 10 anos
	3	> 10 anos

ano_inicio_mint		Value
Standard Attributes	Position	45
	Label	Ano de início no mercado externo
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

anos_mint		Value
Standard Attributes	Position	47
	Label	Anos de experiência no principal mercado externo
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

q13		Value
Standard Attributes	Position	49
	Label	N.º de países em que a empresa atua
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

n_paises		Value
Standard Attributes	Position	50
	Label	N.º de países em que atua
	Type	Numeric
	Format	F5
	Measurement	Ordinal
Valid Values	1	1 a 4
	2	5 a 9
	3	10 a 19
	4	20 ou mais

q14		Value
Standard Attributes	Position	51
	Label	Início de atividade:
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	Exportação Indireta
	2	Exportação Direta
	3	Filial de vendas no exterior
	4	Parceria / Joint venture ou outra
	5	Unidade própria de produção no exterior
	6	Exportação Direta e Parceria
	7	Exportação direta + Filial vendas
	8	Exportação direta + indireta
	9	Exportação direta + indireta + parceria

q15		Value
Standard Attributes	Position	52
	Label	Razão da internacionalização
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	O mercado externo tornou-se mais atrativo que o interno
	2	Houve solicitações vindas de clientes externos
	3	Seguiu o exemplo de empresas similares
	4	Procurou economias de escala
	5	Procurou contrapor movimentos de empresas estrangeiras
	6	Decidiu-se por estabelecer parcerias (alianças) com terceiros
	7	Não depender apenas do Mercado Interno
	8	Necessidade de escoar a produção

q16		Value
Standard Attributes	Position	53
	Label	Desde que iniciou a atividade no mercado externo, a empresa alterou a sua forma de atuação?
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	0	Não
	1	Sim

q17_a		Value
Standard Attributes	Position	55
	Label	Atual forma de atuação:
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	Exportação Indireta
	2	Exportação Direta
	3	Outra

q17		Value
Standard Attributes	Position	54
	Label	Atual forma de atuação:
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	Exportação Indireta
	2	Exportação Direta
	3	Filial de vendas no exterior
	4	Parceria / Joint venture ou outra
	5	Unidade própria de produção no exterior
	6	Exportação Direta e Parceria
	7	Exportação direta + Filial vendas
	8	Exportação direta + indireta
	9	Exportação direta + indireta + parceria
	10	Exportação + filial + parceria + unidade de produção

q18.1		Value
Standard Attributes	Position	56
	Label	Expandir-se para novas regiões geográficas
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	0	Não
	1	Sim

q18.2		Value
Standard Attributes	Position	57
	Label	Expandir a sua atuação nos mercados atuais
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	0	Não
	1	Sim

q18.3		Value
Standard Attributes	Position	58
	Label	Aumentar o portfólio (diversificação) para a exportação
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	0	Não
	1	Sim

q18.4		Value
Standard Attributes	Position	59
	Label	Procurar parceiros estratégicos
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	0	Não
	1	Sim

q18.5		Value
Standard Attributes	Position	60
	Label	Procurar novos traders e agentes internacionais
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	0	Não
	1	Sim

q18.6		Value
Standard Attributes	Position	61
	Label	Abrir filiais de vendas no exterior
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	0	Não
	1	Sim

q18.7		Value
Standard Attributes	Position	62
	Label	Abrir unidades de produção no exterior
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	0	Não
	1	Sim

q18.8		Value
Standard Attributes	Position	63
	Label	Aceitar correr mais riscos na entrada em novos mercados
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	0	Não
	1	Sim

q18.9		Value
Standard Attributes	Position	64
	Label	Diferenciar com inovação de novos produtos e/ou processos
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	0	Não
	1	Sim

q18.10		Value
Standard Attributes	Position	65
	Label	Não prevê internacionalização a curto prazo
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	0	Não
	1	Sim

q18.11		Value
Standard Attributes	Position	66
	Label	Próximos passos: Distribuidor exclusivo
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	0	Não
	1	Sim

q19		Value
Standard Attributes	Position	67
	Label	Idade
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
	Role	Input
Valid Values	1	Menos de 30 anos
	2	30 a 50 anos
	3	Mais de 50 anos

q20		Value
Standard Attributes	Position	68
	Label	Sexo
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	Feminino
	2	Masculino

q21		Value
Standard Attributes	Position	69
	Label	Nacionalidade
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	Portuguesa
	2	Suíça
	3	Americana
	4	Francesa
	5	Holandesa
	6	Inglesa

q22		Value
Standard Attributes	Position	70
	Label	Habilitações Literárias
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
	Role	Input
Valid Values	1	Até ao 4.º ano
	2	Até ao 9.º ano
	3	Entre o 10.º e 12.º ano
	4	Bacharelato
	5	Licenciatura ou mais

q22.1		Value
Standard Attributes	Position	71
	Label	Área de Formação
	Type	String
	Format	A20
	Measurement	Nominal
	Role	Input

q23.1		Value
Standard Attributes	Position	72
	Label	Idioma - Espanhol
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	0	Não
	1	Sim

q23.2		Value
Standard Attributes	Position	73
	Label	Idioma - Inglês
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
Valid Values	Role	Input
	0	Não
	1	Sim

q23.3		Value
Standard Attributes	Position	74
	Label	Idioma - Francês
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
Valid Values	Role	Input
	0	Não
	1	Sim

q23.4		Value
Standard Attributes	Position	75
	Label	Idioma - Italiano
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
Valid Values	Role	Input
	0	Não
	1	Sim

q23.5		Value
Standard Attributes	Position	76
	Label	Idioma - Alemão
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
Valid Values	Role	Input
	0	Não
	1	Sim

n_linguas		Value
Standard Attributes	Position	77
	Label	Idiomas
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Labeled Values	Role	Input
	0	Só português

q24		Value
Standard Attributes	Position	78
	Label	Formação no estrangeiro
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
Valid Values	Role	Input
	0	Não

q24		Value
Standard Attributes	Position	78
	Label	Formação no estrangeiro
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
Valid Values	Role	Input
	0	Não
	1	Sim

q24.1		Value
Standard Attributes	Position	79
	Label	Duração da formação no estrangeiro (anos)
	Type	Numeric
	Format	F8.1
	Measurement	Scale
Valid Values	Role	Input
	1	Input

q25		Value
Standard Attributes	Position	80
	Label	Os assuntos técnico-produtivos absorvem cerca de ...
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Labeled Values	Role	Input
	1	Menos de 20%
	2	20% a 50%
	3	Mais de 50%

q26		Value
Standard Attributes	Position	81
	Label	Os assuntos comerciais do
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Labeled Values	Role	Input
	1	Menos de 20%
	2	20% a 50%
	3	Mais de 50%

q27.1		Value
Standard Attributes	Position	82
	Label	N.º de marcas (2005)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Valid Values	Role	Input
	1	Input

q27.2		Value
Standard Attributes	Position	83
	Label	N.º de marcas (2009)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Valid Values	Role	Input
	1	Input

q27.2		Value
Standard Attributes	Position	83
	Label	N.º de marcas (2009)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Valid Values	Role	Input
	1	Input

q27_1_2		Value
Standard Attributes	Position	84
	Label	Evolução n.º de marcas (2005-2009)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
Valid Values	Role	Input
	1	Aumentou
	2	Estabilizou
	3	Reduziu

marcas_n		Value
Standard Attributes	Position	85
	Label	N.º marcas novas (3 anos)
	Type	Numeric
	Format	F7
	Measurement	Scale
Valid Values	Role	Input
	1	Input

n_marcas		Value
Standard Attributes	Position	87
	Label	N.º de Marcas
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
Valid Values	Role	Input
	1	Menos de 3
	2	De 3 a 5
	3	6 ou mais

produtos_n		Value
Standard Attributes	Position	88
	Label	N.º produtos novos (3 anos)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Valid Values	Role	Input
	1	Input

n_m_nov		Value
Standard Attributes	Position	90
	Label	N.º de marcas novas (últimos 3 anos)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Valid Values	Role	Input
	1	Input

n_p_nov		Value
Standard Attributes	Position	91
	Label	N.º de produtos novos (últimos 3 anos)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

q28.1		Value
Standard Attributes	Position	92
	Label	N.º de produtos (2005)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

q28.2		Value
Standard Attributes	Position	93
	Label	N.º de produtos (2009)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

q28_1_2		Value
Standard Attributes	Position	94
	Label	Evolução n.º de produtos (05-09)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
	Role	Input
Valid Values	1	Aumentou
	2	Estabilizou
	3	Reduziu

q29		Value
Standard Attributes	Position	95
	Label	As inovações relacionam-se.
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	produtivos
	2	comerciais

q30		Value
Standard Attributes	Position	96
	Label	A empresa tem Web site?
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
	Valid Values	0

q30		Value
Standard Attributes	Position	96
	Label	A empresa tem Web site?
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
	Valid Values	0
1		Sim

q30.1		Value
Standard Attributes	Position	97
	Label	Principais funcionalidades
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
	Valid Values	1
2		Compras online
3		Área de acesso reservado a clientes/fornecedores
4		Divulgar a empresa + Área de acesso reservado a clientes/fornecedores
5		Divulgar a empresa + Compras online
6		Divulgar a empresas + Compras online + Área de acesso
7		Todas + redes sociais
8		Divulgar a empresa + inf. técnica

q30.1_divulgar		Value
Standard Attributes	Position	98
	Label	Divulgar a empresa
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
	Labeled Values	0
1		Sim

q30.1_compras		Value
Standard Attributes	Position	99
	Label	Compras online
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
	Labeled Values	0
1		Sim

q_30.1_acesso		Value
Standard Attributes	Position	100
	Label	Área acesso (cl/forn)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
	Labeled Values	0
1		Sim

q30.1_outras		Value
Standard Attributes	Position	101
	Label	Outras
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
	Labeled Values	0
1		Sim

q31.1		Value
Standard Attributes	Position	102
	Label	Superfície atual da vinha própria (aderentes) (em ha)
	Type	Numeric
	Format	F8.1
	Measurement	Scale
	Role	Input

sup_cat		Value
Standard Attributes	Position	103
	Label	Superfície de vinha própria
	Type	Numeric
	Format	F5
	Measurement	Ordinal
	Role	Input
	Valid Values	1
2		10 ha ou menos
3		11 - 100 ha
4		101 - 1000 ha
5		Mais de 1000 ha

q31.2		Value
Standard Attributes	Position	104
	Label	Alterações na superfície desde 2000
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
	Valid Values	0
1		Sim

q31.3		Value
Standard Attributes	Position	105
	Label	Alterações na superfície desde 2000
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
	Valid Values	1
2		Diminuiu

q31.4		Value
Standard Attributes	Position	106
	Label	Alterações na superfície desde 2000
	Type	Numeric
	Format	F8.1
	Measurement	Scale
	Role	Input

q31.5		Value
Standard Attributes	Position	107
	Label	Alterações na superfície de vinha
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
Valid Values	Role	Input
	0	Aumentou até 10 ha
	1	Aumentou de 10 a 49 ha
	2	Aumentou de 50 a 99 ha
	3	Aumentou de 100 a 199 ha
	4	Aumentou 200 ha ou mais
	5	Não alterou
6	Diminuiu	

q32		Value
Standard Attributes	Position	108
	Label	Idade média da vinha (anos)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

idade_vinha		Value
Standard Attributes	Position	109
	Label	Idade média da vinha (anos)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
Valid Values	Role	Input
	0	Sem vinha
	1	Menos de 5
	2	5 a 10
	3	11 a 20
4	Mais de 20	

q33		Value
Standard Attributes	Position	110
	Label	Compra uvas a terceiros (não aderentes)?
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	0	Não
	1	Sim

q33.1		Value
Standard Attributes	Position	111
	Label	% de uva comprada a terceiros (ou a não aderentes)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

compra_uvas		Value
Standard Attributes	Position	112
	Label	Compra uvas a terceiros?
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
Valid Values	Role	Input
	1	Não compra uvas a terceiros
	2	Menos de 25%
	3	De 25 a 49%
	4	De 50 a 74%
	5	75% ou mais

q34		Value
Standard Attributes	Position	113
	Label	Compra vinho a granel a terceiros (não aderentes)?
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	0	Não
	1	Sim

q34.1		Value
Standard Attributes	Position	114
	Label	% de vinho a granel a terceiros (ou a não aderentes)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

compra_vinho		Value
Standard Attributes	Position	115
	Label	Compra vinho a terceiros?
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	1	Não compra vinho a terceiros
	2	Menos de 25%
	3	De 25 a 49%
	4	De 50 a 74%

compra_vinho		Value
Standard Attributes	Position	115
	Label	Compra vinho a terceiros?
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	1	Não compra vinho a terceiros
	2	Menos de 25%
	3	De 25 a 49%
	4	De 50 a 74%
	5	75% ou mais

q35.1_D_hl		Value
Standard Attributes	Position	116
	Label	Produção (2009): DOC/IPR,hl
	Type	Numeric
	Format	F8.1
	Measurement	Scale
	Role	Input

ln_pdochl		Value
Standard Attributes	Position	117
	Label	Produção (2009): DOC/IPR (ln)
	Type	Numeric
	Format	F8.2
	Measurement	Scale
	Role	Input

q35.2		Value
Standard Attributes	Position	118
	Label	Produção (2009): DOC/IPR, em %
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

p_DOC		Value
Standard Attributes	Position	119
	Label	Produção de vinho DOC
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	0	Não produz DOC
	1	Menos de 25%
	2	25 a 49%
	3	50 a 74%
4	75% ou mais	

q35.3_R_hl		Value
Standard Attributes	Position	120
	Label	Produção (2009): Regional, em hl
	Type	Numeric
	Format	F8.1
	Measurement	Scale
	Role	Input

q35.3_R_hl		Value
Standard Attributes	Position	120
	Label	Produção (2009): Regional, em hl
	Type	Numeric
	Format	F8.1
	Measurement	Scale
	Role	Input

q35.4		Value
Standard Attributes	Position	121
	Label	Produção (2009): Regional, em %
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

p_Reg		Value
Standard Attributes	Position	122
	Label	Produção de Vinho Regional
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

Labeled Values	0	Não produz vinho Regional
	1	Menos de 25%
	2	25 a 49%
	3	50 a 74%
	4	75% ou mais

q35.5_M_hl		Value
Standard Attributes	Position	123
	Label	Produção (2009): Mesa, em hl
	Type	Numeric
	Format	F8.1
	Measurement	Scale
	Role	Input

q35.6		Value
Standard Attributes	Position	124
	Label	Produção (2009): Mesa, em %
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

p_mesa		Value
Standard Attributes	Position	125
	Label	Produção de vinho de Mesa
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	0	Não produz vinho de Mesa
	1	Menos de 25%
	2	25 a 49%
	3	50 a 74%

p_mesa		Value
Standard Attributes	Position	125
	Label	Produção de vinho de Mesa
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	0	Não produz vinho de Mesa
	1	Menos de 25%
	2	25 a 49%
	3	50 a 74%
	4	75% ou mais

q35.7_T_hl		Value
Standard Attributes	Position	126
	Label	Produção Total (2009), em hl
	Type	Numeric
	Format	F8.1
	Measurement	Scale
	Role	Input

pr_total_09		Value
Standard Attributes	Position	127
	Label	Produção total (2009 hl)_cat
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	1	<= 100 hl
	2	101hl - 200hl
	3	201hl-500hl
	4	501hl-1000hl
	5	1001hl-5000hl
	6	>= 5001 hl

q35.8_bra		Value
Standard Attributes	Position	128
	Label	Produção (2009): Branco, em %
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

q35.9_tin		Value
Standard Attributes	Position	129
	Label	Produção (2009): Tinto, em %
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

q35.10_ros		Value
Standard Attributes	Position	130
	Label	Produção (2009): Rosado, em %
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

tipo_vinho		Value
Standard Attributes	Position	131
	Label	Produção por cor
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	Só branco
	2	Só tinto
	3	Maioritariamente branco
	4	Maioritariamente tinto
	5	Maioritariamente rosado

q36.1_mE		Value
Standard Attributes	Position	132
	Label	Vendas (milhares de €), em 2007
	Type	Numeric
	Format	F8.1
	Measurement	Scale
	Role	Input

q36.2_mE		Value
Standard Attributes	Position	133
	Label	Vendas (milhares de €), em 2008
	Type	Numeric
	Format	F8.1
	Measurement	Scale
	Role	Input

q36.3_mE		Value
Standard Attributes	Position	134
	Label	Vendas (milhares de €), em 2009
	Type	Numeric
	Format	F8.1
	Measurement	Scale
	Role	Input

vendas_2007_cat		Value
Standard Attributes	Position	135
	Label	Vendas (milhares de €), em 2007
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	1	<= 50
	2	51-100
	3	101-200
	4	201-500
	5	501-1000
	6	1001-5000
	7	5001-10000
	8	<= 10001

vendas_2008_cat		Value
Standard Attributes	Position	136
	Label	Vendas (milhares de €), 08
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	1	<= 50
	2	51-100
	3	101-200
	4	201-500
	5	501-1000
	6	1001-5000
	7	5001-10000
	8	<= 10001

vendas_2009_cat		Value
Standard Attributes	Position	137
	Label	Vendas (milhares de €), 09
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	1	<= 50
	2	51-100
	3	101-200
	4	201-500
	5	501-1000
	6	1001-5000
	7	5001-10000
	8	<= 10001

q36.4		Value
Standard Attributes	Position	138
	Label	% vendas mercado externo, em 2007
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

q36.5		Value
Standard Attributes	Position	139
	Label	% vendas mercado externo, em 2008
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

q36.6		Value
Standard Attributes	Position	140
	Label	% vendas mercado externo, em 2009
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

export_2009		Value
Standard Attributes	Position	141
	Label	% do vol. vendas no mercado externo (em 2009)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
	Role	Input
Valid Values	0	Nenhuma
	1	De 1 a 10%
	2	De 11 a 30%
	3	De 31 a 50%
	4	Mais de 50%

q37.1_D_nac		Value
Standard Attributes	Position	142
	Label	% de vendas DOC/IPR, mercado nacional
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

q37.2_D_ext		Value
Standard Attributes	Position	143
	Label	% de vendas DOC/IPR, mercado externo
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

p_DOC_me		Value
Standard Attributes	Position	144
	Label	% DOC vendido no mercado externo
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	0	Nenhuma
	1	De 1 a 10%
	2	De 11 a 30%
	3	De 31 a 50%

q37.3_M_nac		Value
Standard Attributes	Position	145
	Label	% de vendas Mesa, mercado nacional
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

q37.4_M_ext		Value
Standard Attributes	Position	146
	Label	% de vendas Mesa, mercado externo
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

p_MESA_me		Value
Standard Attributes	Position	147
	Label	% Mesa vendido no mercado externo
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	0	Nenhuma
	1	De 1 a 10%
	2	De 11 a 30%
	3	De 31 a 50%

q37.5_R_nac		Value
Standard Attributes	Position	148
	Label	% de vendas Regional, mercado nacional
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

q37.6_R_ext		Value
Standard Attributes	Position	149
	Label	% de vendas Reg_exterior
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

p_REG_me		Value
Standard Attributes	Position	150
	Label	% Reg vendido no exterior
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	0	Nenhuma
	1	De 1 a 10%
	2	De 11 a 30%
	3	De 31 a 50%
	4	Mais de 50%

q38.1.1		Value
Standard Attributes	Position	151
	Label	Principal mercado 1
	Type	String
	Format	A12
	Measurement	Nominal
	Role	Input

pp_class		Value
Standard Attributes	Position	152
	Label	Principal mercado externo
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
Labeled Values	1	Países mais próximos
	2	Países mais distantes

q38.1.2		Value
Standard Attributes	Position	153
	Label	Principal vinho exp1
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	DOC/IPR
	2	Regional
	3	Mesa

q38.1.3		Value
Standard Attributes	Position	154
	Label	Ano de entrada 1
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal

q38.1.3		Value
Standard Attributes	Position	154
	Label	Ano de entrada 1
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input

q38.2.1		Value
Standard Attributes	Position	155
	Label	Principal mercado 2
	Type	String
	Format	A12
	Measurement	Nominal
	Role	Input

q38.2.2		Value
Standard Attributes	Position	156
	Label	Principal vinho exportação 2
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	DOC/IPR
	2	Regional
	3	Mesa

q38.2.3		Value
Standard Attributes	Position	157
	Label	Ano de entrada 2
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input

q38.3.1		Value
Standard Attributes	Position	158
	Label	Principal mercado 3
	Type	String
	Format	A12
	Measurement	Nominal
	Role	Input

q38.3.2		Value
Standard Attributes	Position	159
	Label	Principal vinho de exportação 3
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	DOC/IPR
	2	Regional
	3	Mesa

q38.3.3		Value
Standard Attributes	Position	160
	Label	Ano de entrada 3
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input

q38.4.1		Value
Standard Attributes	Position	161
	Label	Principal mercado 4
	Type	String
	Format	A12
	Measurement	Nominal
	Role	Input

q38.4.2		Value
Standard Attributes	Position	162
	Label	Principal vinho de exportação 4
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	DOC/IPR
	2	Regional
	3	Mesa

q38.4.3		Value
Standard Attributes	Position	163
	Label	Ano de entrada 4
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input

q38.5.1		Value
Standard Attributes	Position	164
	Label	Principal mercado 5
	Type	String
	Format	A12
	Measurement	Nominal
	Role	Input

q38.5.2		Value
Standard Attributes	Position	165
	Label	Principal vinho de exportação 5
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	DOC/IPR
	2	Regional
	3	Mesa

q38.5.3		Value
Standard Attributes	Position	166
	Label	Ano de entrada 5
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

q39		Value
Standard Attributes	Position	167
	Label	Durante os próximos 3 anos pensa que as vendas no mercado externo irão ...
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	Aumentar
	2	Diminuir
	3	Estabilizar

q40		Value
Standard Attributes	Position	168
	Label	% do volume total de negócios investida em publicidade e promoção, em 2009
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
	Role	Input
Valid Values	1	< 2%
	2	2 a 5%
	3	5 a 10%
	4	> 10%

q41		Value
Standard Attributes	Position	169
	Label	% de investimento em publicidade destinada ao mercado externo
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

pub_me		Value
Standard Attributes	Position	170
	Label	% dos gastos em publicidade e promoção no mercado externo
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
	Role	Input
Valid Values	1	Menos de 5%
	2	5 a 20%
	3	21 a 50%
	4	Mais de 50%

q42.1.1		Value
Standard Attributes	Position	171
	Label	Canais de divulgação mais utilizados - Mercado Nacional
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	Imprensa
	2	Internet
	3	Feiras
	4	Congressos
	5	Rádio
	6	Televisão
	7	Eventos Desportivos
	8	Visita a Clientes
	9	Concursos
	10	Tauromaquia
	11	Outdoor

q42.1.2		Value
Standard Attributes	Position	172
	Label	Canais de divulgação mais utilizados - Mercado Nacional
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	Imprensa
	2	Internet
	3	Feiras
	4	Congressos
	5	Rádio
	6	Televisão
	7	Eventos Desportivos
	8	Visita a Clientes
	9	Concursos
	10	Tauromaquia
	11	Outdoor

q42.1.3		Value
Standard Attributes	Position	173
	Label	Canais de divulgação mais utilizados - Mercado Nacional
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	Imprensa
	2	Internet
	3	Feiras
	4	Congressos
	5	Rádio
	6	Televisão
	7	Eventos Desportivos
	8	Visita a Clientes
	9	Concursos
	10	Tauromaquia

q42.1.3		Value
Standard Attributes	Position	173
	Label	Canais de divulgação mais utilizados - Mercado Nacional
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	Imprensa
	2	Internet
	3	Feiras
	4	Congressos
	5	Rádio
	6	Televisão
	7	Eventos Desportivos
	8	Visita a Clientes
	9	Concursos
	10	Tauromaquia
	11	Outdoor

q42.2.1		Value
Standard Attributes	Position	174
	Label	Canais de divulgação mais utilizados - Mercado Externo
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	Imprensa
	2	Internet
	3	Feiras
	4	Congressos
	5	Rádio
	6	Televisão
	7	Eventos Desportivos
	8	Visita a Clientes
	9	Concursos
	10	Tauromaquia
	11	Outdoor

q42.2.2		Value
Standard Attributes	Position	175
	Label	Canais de divulgação mais utilizados - Mercado Externo
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	Imprensa
	2	Internet
	3	Feiras
	4	Congressos
	5	Rádio
	6	Televisão
	7	Eventos Desportivos
	8	Visita a Clientes
	9	Concursos
	10	Tauromaquia

q42.2.2		Value
Standard Attributes	Position	175
	Label	Canais de divulgação mais utilizados - Mercado Externo
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
Valid Values	Role	Input
	1	Imprensa
	2	Internet
	3	Feiras
	4	Congressos
	5	Rádio
	6	Televisão
	7	Eventos Desportivos
	8	Visita a Clientes
	9	Concursos
	10	Tauromaquia
11	Outdoor	

q42.2.3		Value
Standard Attributes	Position	176
	Label	Canais de divulgação mais utilizados - Mercado Externo
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
Valid Values	Role	Input
	1	Imprensa
	2	Internet
	3	Feiras
	4	Congressos
	5	Rádio
	6	Televisão
	7	Eventos Desportivos
	8	Visita a Clientes
	9	Concursos
	10	Tauromaquia
11	Outdoor	

q43		Value
Standard Attributes	Position	178
	Label	As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são aplicações inf. de natureza contabilístico-financeira
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input
	Labeled Values	1
2		De acordo
3		Indiferente
4		Em desacordo
5		Totalmente em desacordo

q44.1		Value
Standard Attributes	Position	179
	Label	Montante aproximado de investimento em SI/TI (2000 a 2005), em €
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Role	Input	

q44.2		Value
Standard Attributes	Position	180
	Label	Montante aproximado de investimento em SI/TI (após 2005), em €
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Role	Input	

inv_si_ti		Value
Standard Attributes	Position	181
	Label	Investimento em SI/TI (2000-2009) em €
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
Role	Input	

In_inv_siti		Value
Standard Attributes	Position	182
	Label	Investimento em SI/TI (2000-2009) em € (In)
	Type	Numeric
	Format	F8.2
	Measurement	Scale
Role	Input	

inv_si_ti_cat		Value
Standard Attributes	Position	183
	Label	Investimento em SI/TI (2000-2009), em €
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Ordinal
Valid Values	Role	Input
	0	Nenhum
	1	Menos de 1000€
	2	1000 a 4999€
	3	5000 a 9999€
4	10000 a 49999€	
5	50000€ ou mais	

q45.1		Value
Standard Attributes	Position	184
	Label	Contabilístico
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
Valid Values	Role	Input
	0	Não
1	Sim	

q45.2		Value
Standard Attributes	Position	185
	Label	Produção
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
Valid Values	Role	Input
	0	Não
1	Sim	

q45.3		Value
Standard Attributes	Position	186
	Label	Comercial
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
Valid Values	Role	Input
	0	Não
1	Sim	

q45.4		Value
Standard Attributes	Position	187
	Label	Gestão
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
Valid Values	Role	Input
	0	Não
1	Sim	

si_ti_setores		Value
Standard Attributes	Position	188
	Label	<none>
	Type	String
	Format	A30
	Measurement	Nominal
Role	Input	

ambito_siti		Value
Standard Attributes	Position	189
	Label	Âmbito SI_T1 (N.º de setores)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Scale
	Role	Input

q46.1.1_IL		Value
Standard Attributes	Position	190
	Label	Imobilizado líquido, em 2007 (milhares de €)
	Type	Numeric
	Format	F8.1
	Measurement	Scale
	Role	Input

q46.1.2_IL		Value
Standard Attributes	Position	191
	Label	Imobilizado líquido, em 2008 (milhares de €)
	Type	Numeric
	Format	F8.1
	Measurement	Scale
	Role	Input

q46.1.3_IL		Value
Standard Attributes	Position	192
	Label	Imobilizado líquido, em 2009 (milhares de €)
	Type	Numeric
	Format	F8.1
	Measurement	Scale
	Role	Input

q46.2.1_RL		Value
Standard Attributes	Position	193
	Label	Resultado líquido, em 2007 (milhares de €)
	Type	Numeric
	Format	F8.1
	Measurement	Scale
	Role	Input

q46.2.2_RL		Value
Standard Attributes	Position	194
	Label	Resultado líquido, em 2008 (milhares de €)
	Type	Numeric
	Format	F8.1
	Measurement	Scale
	Role	Input

q46.2.3_RL		Value
Standard Attributes	Position	195
	Label	Resultado líquido, em 2009 (milhares de €)
	Type	Numeric
	Format	F8.1
	Measurement	Scale
	Role	Input

ROI_07		Value
Standard Attributes	Position	196
	Label	COMPUTE ROI_07=q46.2.1_RL/q46.1.1_IL
	Type	Numeric
	Format	F8.2
	Measurement	Scale
	Role	Input

ROI_08		Value
Standard Attributes	Position	197
	Label	COMPUTE ROI_08=q46.2.2_RL/q46.1.2_IL
	Type	Numeric
	Format	F8.2
	Measurement	Scale
	Role	Input

ROI_09		Value
Standard Attributes	Position	198
	Label	COMPUTE ROI_09=q46.2.3_RL/q46.1.3_IL
	Type	Numeric
	Format	F8.2
	Measurement	Scale
	Role	Input

int_cap		Value
Standard Attributes	Position	199
	Label	Intensidade de capital
	Type	Numeric
	Format	F8.2
	Measurement	Scale
	Role	Input

In_int_cap		Value
Standard Attributes	Position	200
	Label	<none>
	Type	Numeric
	Format	F8.2
	Measurement	Scale
	Role	Input

CLU4_1		Value
Standard Attributes	Position	201
	Label	Grupos
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
Valid Values	1	EP'
	2	PG'
	3	EA'
	4	IF'

v_v_me_09		Value
Standard Attributes	Position	202
	Label	% vendas mercado externo, em 2009 (Binned)
	Type	Numeric
	Format	F5
	Measurement	Ordinal
	Role	Input
Valid Values	1	<= 10
	2	11 - 20
	3	21 - 34
	4	35 - 56
	5	57+

Zq8.1		Value
Standard Attributes	Position	203
	Label	Zscore: Mercado externo/interno
	Type	Numeric
	Format	F11.5
	Measurement	Scale
	Role	Input

Zq8.2		Value
Standard Attributes	Position	204
	Label	Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)
	Type	Numeric
	Format	F11.5
	Measurement	Scale
	Role	Input

Zq8.3		Value
Standard Attributes	Position	205
	Label	Zscore: Definição estratégica
	Type	Numeric
	Format	F11.5
	Measurement	Scale
	Role	Input

Zq8_4		Value
Standard Attributes	Position	206
	Label	Zscore: Localização da produção^3
	Type	Numeric
	Format	F11.5
	Measurement	Scale
	Role	Input

FAC1_3		Value
Standard Attributes	Position	207
	Label	Grau i
	Type	Numeric
	Format	F11.5
	Measurement	Scale
	Role	Input

FAC2_3		Value
Standard Attributes	Position	208
	Label	Crescimento i
	Type	Numeric
	Format	F11.5
	Measurement	Scale
	Role	Input

QCL_1		Value
Standard Attributes	Position	209
	Label	Grupos
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
	Valid Values	1
2		PG
3		EA
4		IF

media_ROI		Value
Standard Attributes	Position	210
	Label	ROI (média 3 anos)
	Type	Numeric
	Format	F8.5
	Measurement	Scale
	Role	Input

varvendas07_08		Value
Standard Attributes	Position	211
	Label	<none>
	Type	Numeric
	Format	F8.2
	Measurement	Scale
	Role	Input

varvendas08_09		Value
Standard Attributes	Position	212
	Label	<none>
	Type	Numeric
	Format	F8.2
	Measurement	Scale
	Role	Input

media_varvendas		Value
Standard Attributes	Position	213
	Label	<none>
	Type	Numeric
	Format	F8.2
	Measurement	Scale
	Role	Input

região_mais		Value
Standard Attributes	Position	214
	Label	Região Vitivinícola (Sede)
	Type	Numeric
	Format	F8
	Measurement	Nominal
	Role	Input
	Valid Values	1
2		Trás-os-Montes
3		Douro
4		Beiras
5		Tejo
6		Lisboa
7		Pen. Setúbal
8		Alentejo
9		Algarve

idade		Value
Standard Attributes	Position	215
	Label	Idade categorizada
	Type	Numeric
	Format	F8.2
	Measurement	Scale
	Role	Input

sup		Value
Standard Attributes	Position	216
	Label	sup_categorizada
	Type	Numeric
	Format	F8.2
	Measurement	Scale
	Role	Input

\$destinos		Value
Standard Attributes	Label	Principais mercados
	Type	Multiple Category Set

\$divext		Value
Standard Attributes	Label	Canais de divulgação (mercado externo)
	Type	Multiple Category Set
Multiple Response Categories	Imprensa	Imprensa
	Internet	Internet
	Feiras	Feiras
	Congressos	Congressos
	Rádio	Rádio
	Televisão	Televisão
	Eventos Desportivos	Eventos Desportivos
	Visita a Clientes	Visita a Clientes
	Concursos	Concursos
	Tauromaquia	Tauromaquia
Outdoor	Outdoor	

\$divint		Value
Standard Attributes	Label	Canais de divulgação (mercado interno)
	Type	Multiple Category Set
Multiple Response Categories	Imprensa	Imprensa
	Internet	Internet
	Feiras	Feiras
	Congressos	Congressos
	Rádio	Rádio
	Televisão	Televisão
	Eventos Desportivos	Eventos Desportivos
	Visita a Clientes	Visita a Clientes
	Concursos	Concursos
	Tauromaquia	Tauromaquia
Outdoor	Outdoor	

\$divulga_interno		Value
Standard Attributes	Label	Canais de divulgação (mercado interno)
	Type	Multiple Category Set
Multiple Response Categories	Imprensa	Imprensa
	Internet	Internet
	Feiras	Feiras
	Congressos	Congressos
	Rádio	Rádio
	Televisão	Televisão
	Eventos Desportivos	Eventos Desportivos
	Visita a Clientes	Visita a Clientes
	Concursos	Concursos
	Tauromaquia	Tauromaquia
Outdoor	Outdoor	

\$Func_web		Value
Standard Attributes	Label	Funcionalidades do web site
	Type	Multiple Dichotomy Set
Multiple Response Categories	q30.1_divulgar	Divulgar a empresa
	q30.1_compras	Compras online
	q_30.1_acesso	Área acesso (clifom)
	q30.1_outras	Outras

\$Func_website		Value
Standard Attributes	Label	Funcionalidade do Web site
	Type	Multiple Dichotomy Set
Multiple Response Categories	q30.1_divulgar	Divulgar a empresa
	q30.1_compras	Compras online
	q_30.1_acesso	Área acesso (cl/form)
	q30.1_outras	Outras

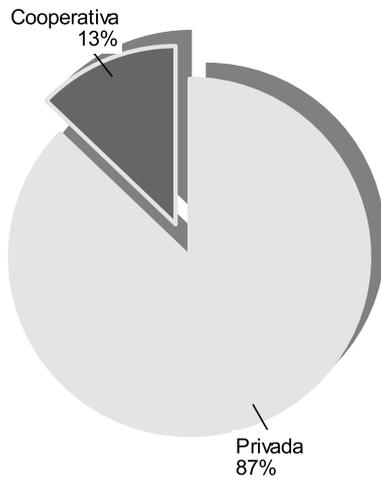
Sidiomas		Value
Standard Attributes	Label	Idiomas
	Type	Multiple Dichotomy Set
Multiple Response Categories	q23.1	Idioma - Espanhol
	q23.2	Idioma - Inglês
	q23.3	Idioma - Francês
	q23.4	Idioma - Italiano
	q23.5	Idioma - Alemão

\$passos_futuros		Value
Standard Attributes	Label	Internacionalização - Passos Futuros
	Type	Multiple Dichotomy Set
Multiple Response Categories	q18.3	Aumentar o portfólio (diversificação) para a exportação
	q18.4	Procurar parceiros estratégicos
	q18.5	Procurar novos traders e agentes internacionais
	q18.6	Abrir filiais de vendas no exterior
	q18.7	Abrir unidades de produção no exterior
	q18.8	Aceitar correr mais riscos na entrada em novos mercados
	q18.9	Diferenciar com inovação de novos produtos e/ou processos

\$q45rec		Value
Standard Attributes	Label	Setores informatizados
	Type	Multiple Dichotomy Set
Multiple Response Categories	q45.1	Contabilístico
	q45.2	Produção
	q45.3	Comercial
	q45.4	Gestão

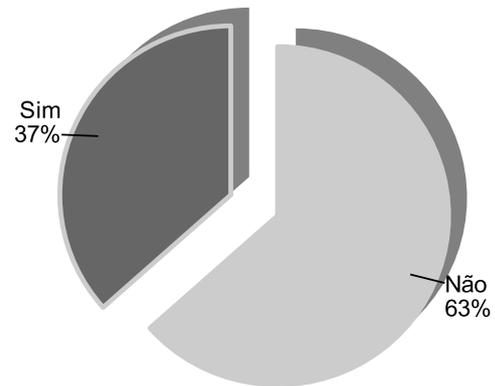
## Apêndice D – Caracterização das organizações e diagnóstico de recursos

Figura D.1 – Tipo de empresa



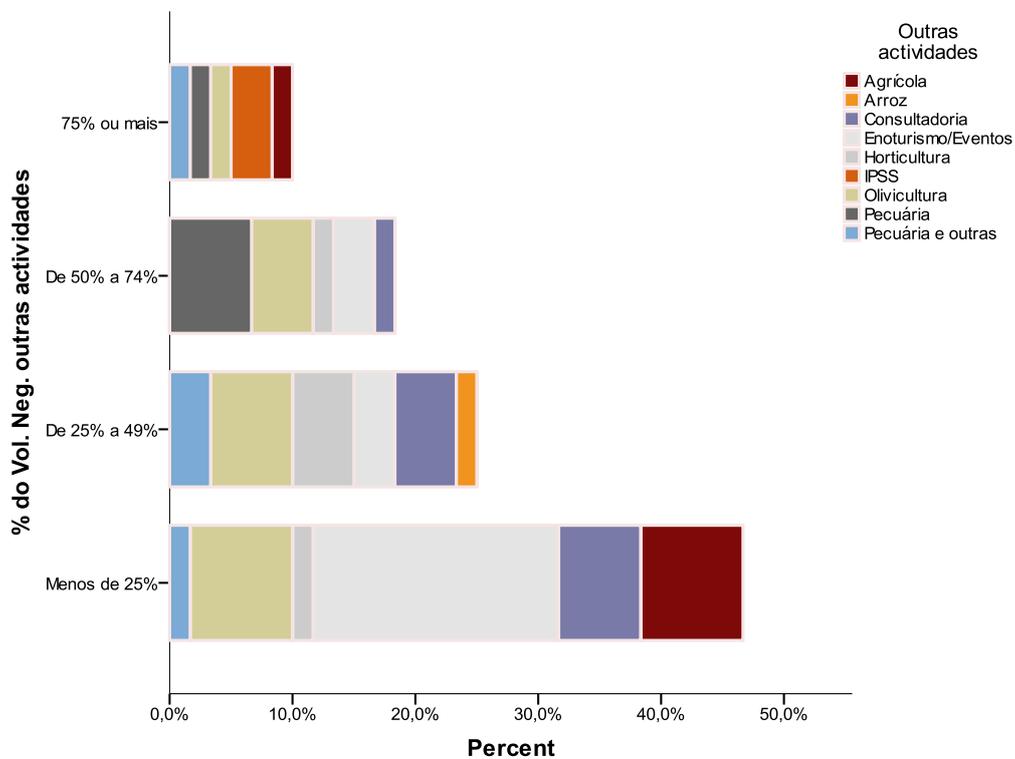
Fonte: Questionários

Figura D.2 – Outras atividades a que a empresa se dedica



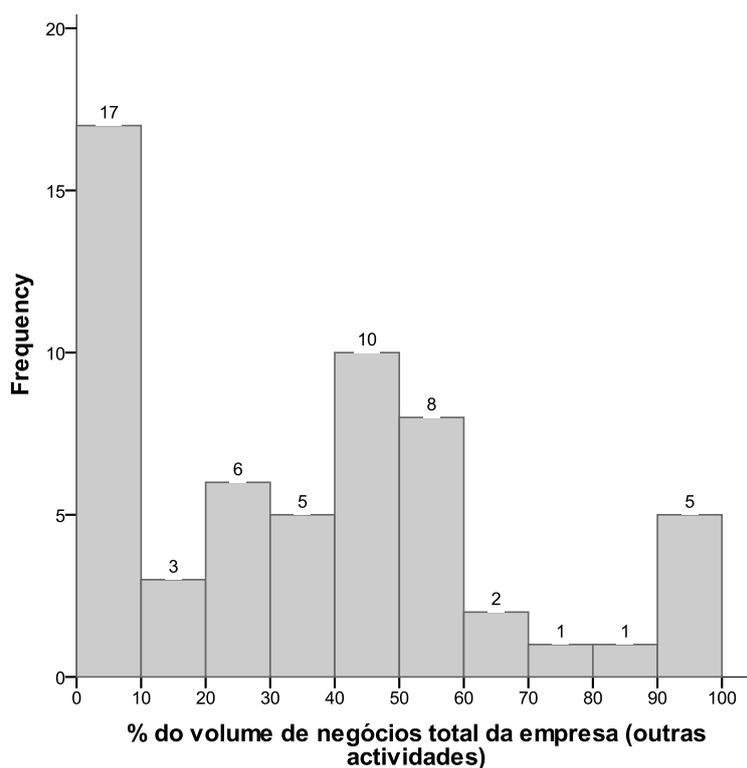
Fonte: Questionários

Figura D.3 – Outras atividades a que as empresas se dedicam



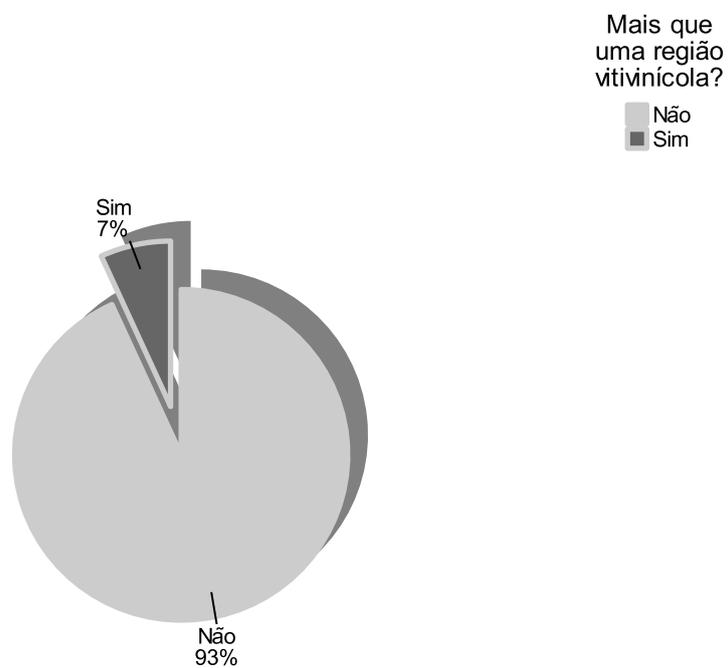
Fonte: Questionários

**Figura D.4 - % do volume de negócios com outras atividades**



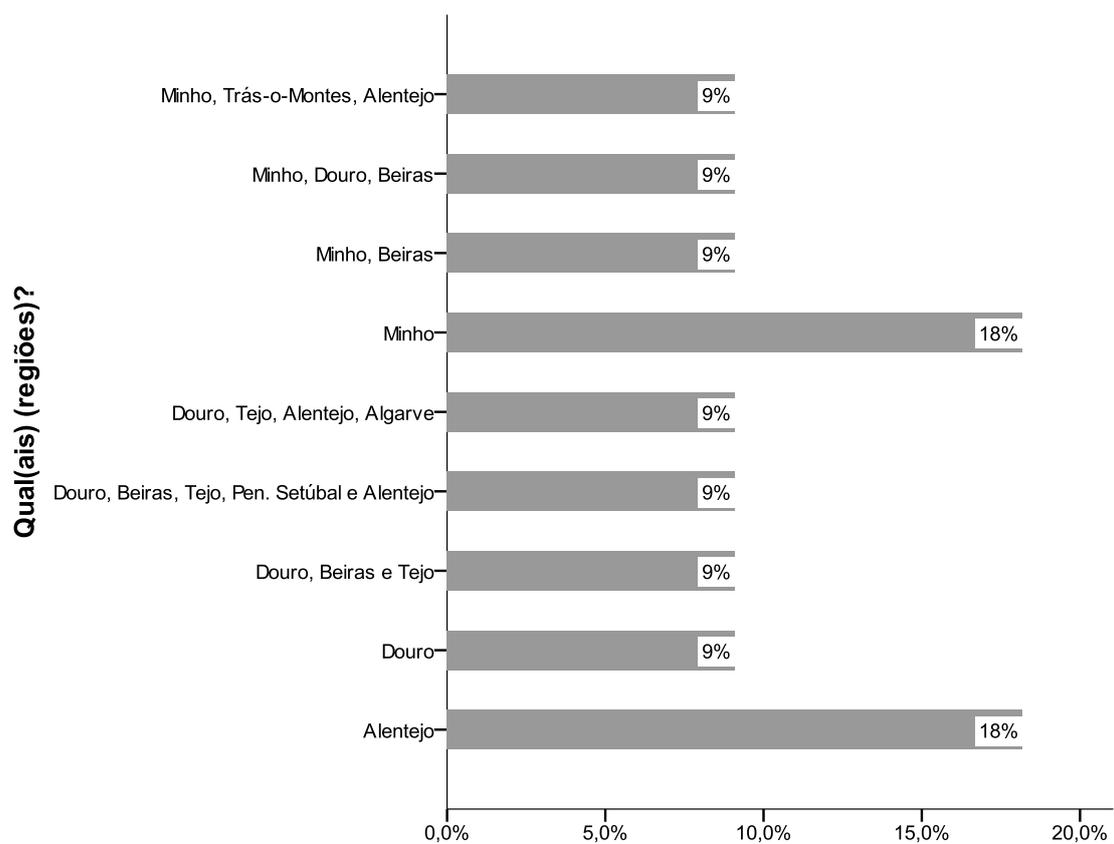
Fonte: Questionários

**Figura D.5 – Outras localizações para a empresa (diferente da sede)**



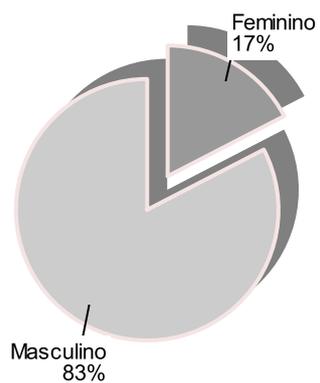
Fonte: Questionários

**Figura D.6 – Outras localizações para a empresa, por regiões**



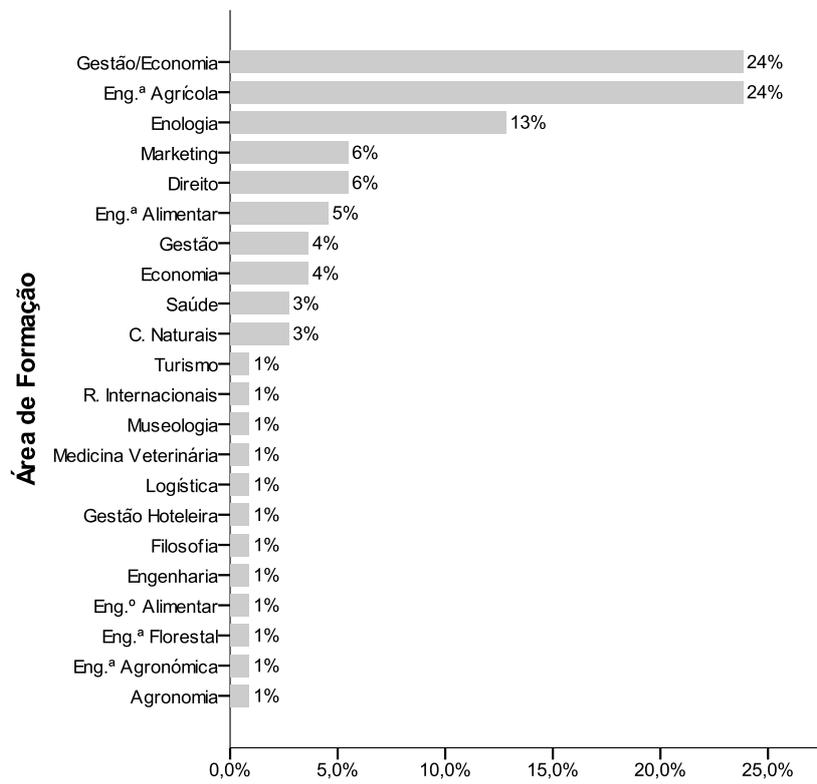
Fonte: Questionários

**Figura D.7 – Dirigente de topo, por sexo**



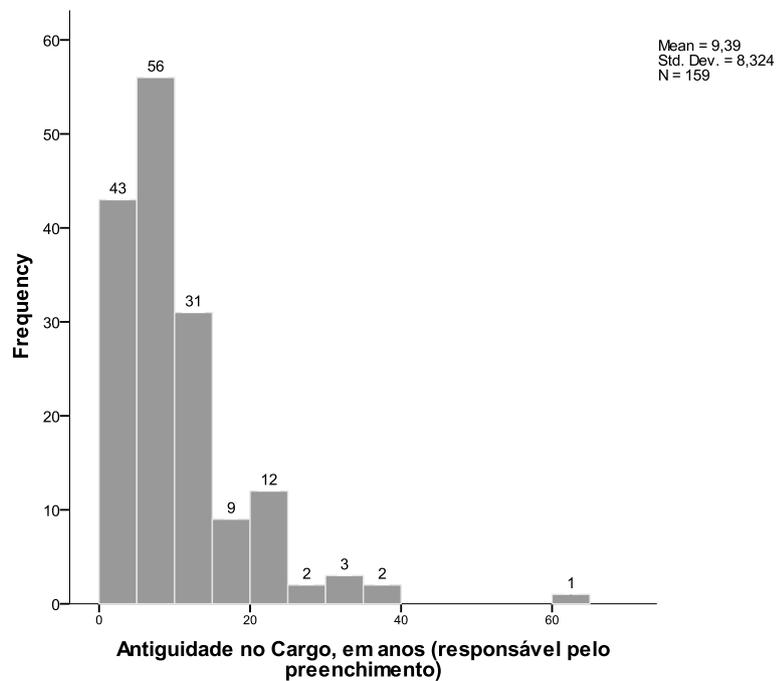
Fonte: Questionários

**Figura D.8 – Área de formação do dirigente de topo**



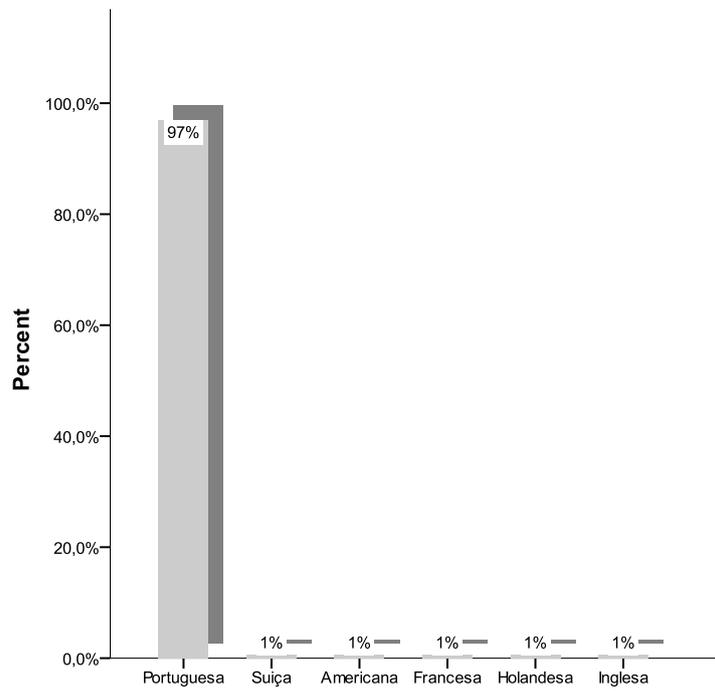
Fonte: Questionários

**Figura D.9 – Antiguidade no cargo do responsável**



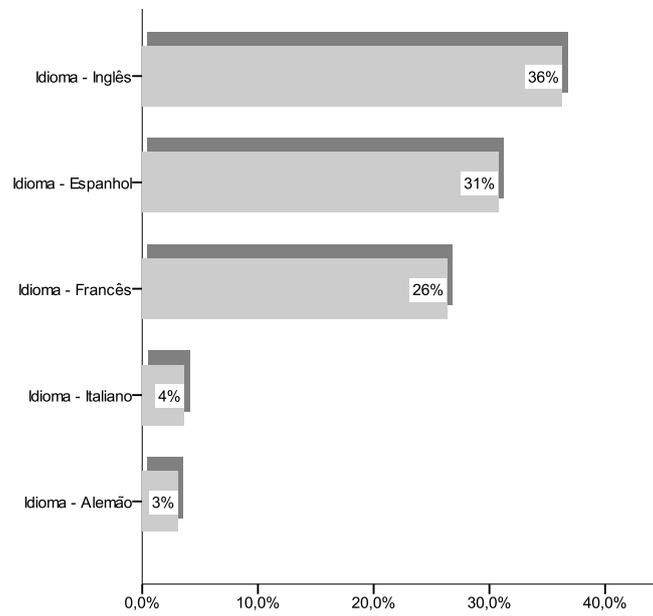
Fonte: Questionários

**Figura D.10 – Nacionalidade do dirigente de topo**



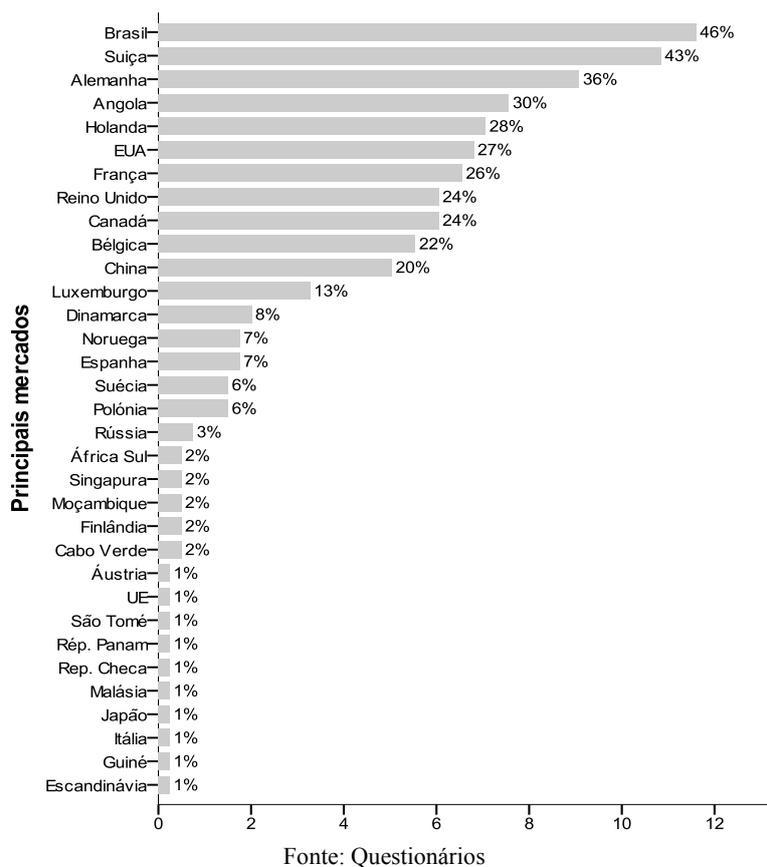
Fonte: Questionários

**Figura D.11 – Idiomas para desenvolver relações comerciais**

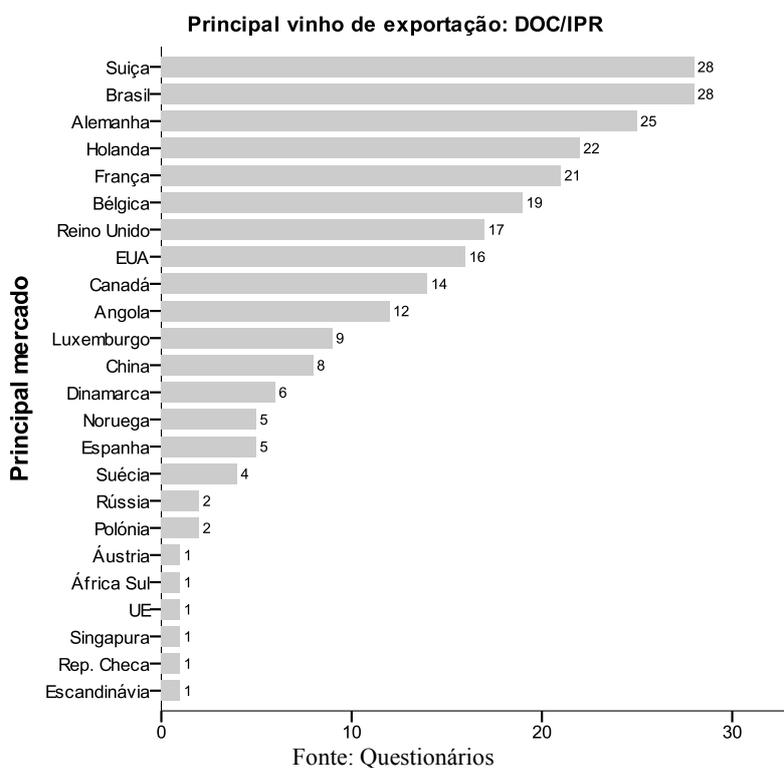


Fonte: Questionários

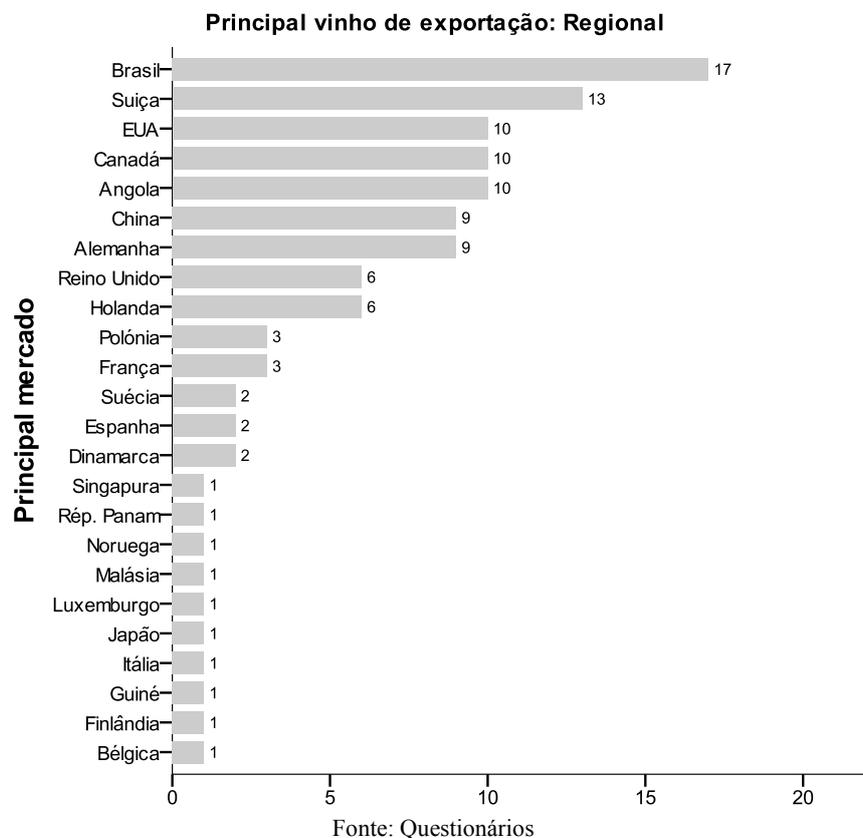
**Figura D.12– Principais mercados**



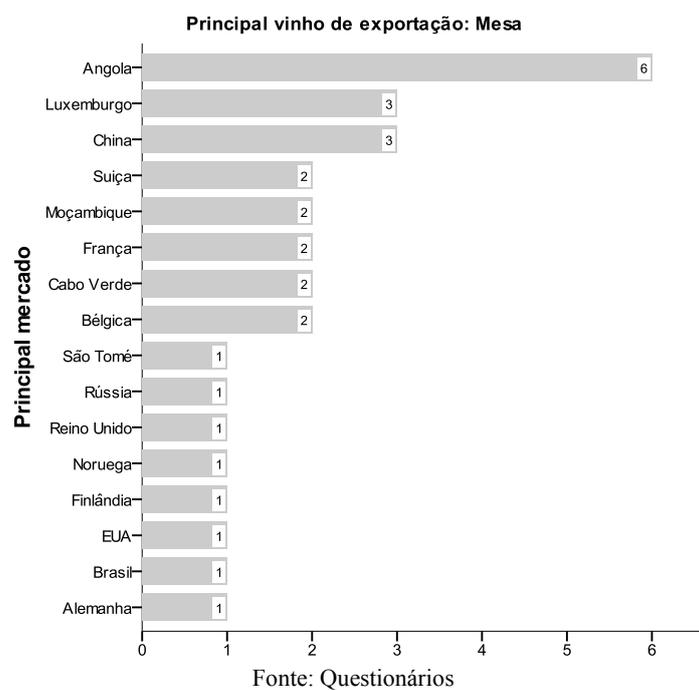
**Figura D.13 – Mercado de destino (vinho DOC/IPR)**



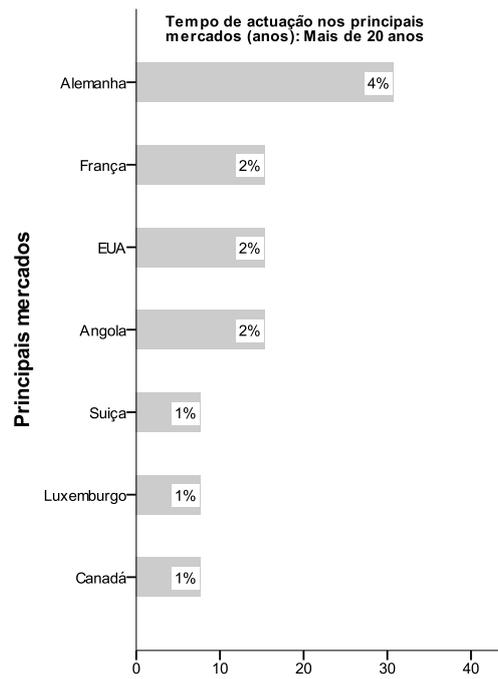
**Figura D.14 – Mercado de destino (vinho regional)**



**Figura D.15 – Mercado de destino (vinho mesa)**

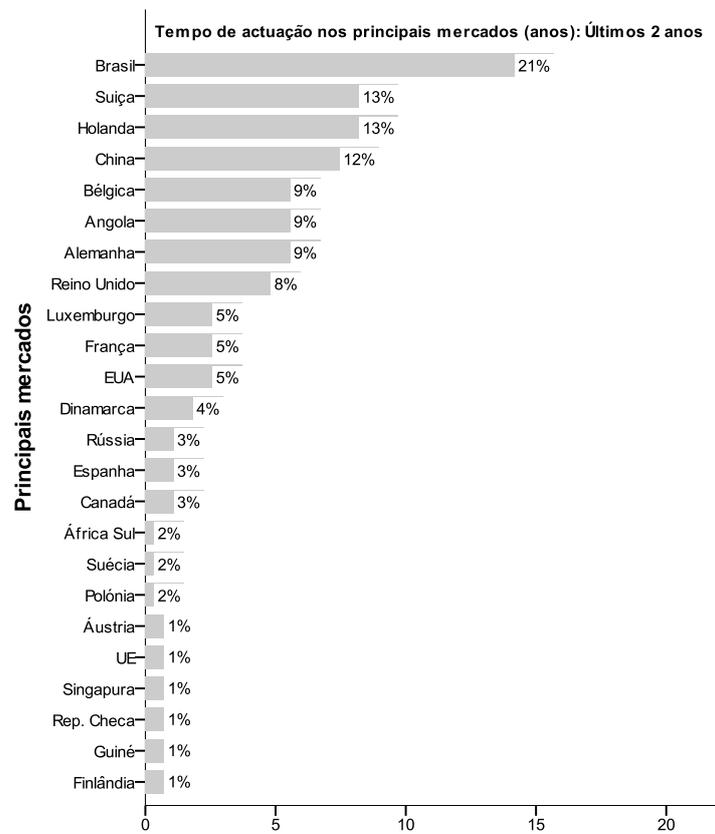


**Figura D.16 – Principais Mercados (tempo de atuação: mais de 20 anos)**



Fonte: Questionários

**Figura D.17 – Principais Mercados (tempo de atuação: últimos 2 anos)**



Fonte: Questionários

## Secção Prévia ao Apêndice E a I

### ANÁLISE FATORIAL EM COMPONENTES PRINCIPAIS (AFCP)

---

A AFCP é um método estatístico multivariado que permite descrever um número de variáveis iniciais a partir de um número menor de variáveis hipotéticas, sem perda significativa de informação (Reis, 2001), ou seja, a obtenção de novas variáveis, combinações lineares das variáveis originais, não correlacionadas entre si (ortogonais) e de forma que venham ordenadas por ordem decrescente de importância (Silvestre, 2000). As  $p$  variáveis podem ser formalmente expressas a partir de  $m$  componentes e com  $a_{pm}$  a representar o “peso” (*score*) da variável  $p$  na componente  $m$ , da seguinte forma (Reis, 2001):

$$CP_1 = a_{11}.X_1 + a_{21}.X_2 + \dots + a_{p1}.X_p$$

$$CP_2 = a_{12}.X_1 + a_{22}.X_2 + \dots + a_{p2}.X_p$$

...

$$CP_m = a_{1m}.X_1 + a_{2m}.X_2 + \dots + a_{pm}.X_p$$

Pressupostos da AFCP passam pela existência de correlação entre as variáveis (ou pelo menos em alguns subgrupos) e verificação de que as variáveis devem medir o mesmo conceito (Pestana & Gageiro, 2005). Antes de se iniciar a AFCP deve-se explorar individualmente cada variável em termos de *outliers*, do enviesamento<sup>103</sup> e número de não respostas (Pestana & Gageiro, 2005)<sup>104</sup>.

Segundo Pestana & Gageiro (2005, p. 525), pode ser avaliada a consistência interna das variáveis a partir do *Alpha de Cronbach*. Sendo esta uma das medidas mais utilizadas, define-se como “a correlação que se espera obter entre a escala utilizada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica”. Este indicador varia entre 0 e 1, considerando-se a consistência interna inadmissível para valores inferiores a 0,6<sup>105</sup> (Pestana & Gageiro, 2005, p. 546).

Os passos da AFCP são:

1.º) Testar a adequabilidade dos dados através do exame das relações entre as variáveis, quer do coeficiente de correlação linear (medida de associação linear entre cada par de variáveis), quer da matriz de correlações (permite identificar subconjuntos de variáveis que estão muito correlacionadas entre si, mas pouco associados a variáveis de outros subconjuntos).

Os procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a AFCP são:

A estatística de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais entre as variáveis. Varia entre 0 e 1, sendo desaconselhável a aplicação AFCP para valores abaixo de 0,5;

---

<sup>103</sup> Caso não se verifique simetria em algumas variáveis, estas devem ser transformadas (logaritimizadas ou calculada a sua raiz, caso a assimetria seja positiva, e calculadas potências superiores à unidade para as variáveis assimétricas negativas) (Marôco, 2010).

<sup>104</sup> A normalidade da distribuição das variáveis é um pressuposto exigido para o método da máxima verosimilhança, mas não para o método de componentes principais.

<sup>105</sup> Considera-se a consistência interna Fraca para valores de *Alpha de Cronbach* entre 0.6 e 0.7, razoável entre 0.7 e 0.8, boa entre 0.8 e 0.9 e muito boa acima de 0.9.

O teste de esfericidade de *Bartlett*, que testa a hipótese da matriz das correlações ser a matriz identidade, ou seja, testa a hipótese de que as variáveis não estão correlacionadas.

A matriz anti-imagem pode complementar a análise. Quanto maiores forem os valores da diagonal principal (medidas de adequação amostral) e menores os que se situam fora da diagonal principal (simétrico da matriz de correlações), mais sugerem a não exclusão dessa variável da AFCP (Pestana & Gageiro, 2005).

2.º) Extração das componentes principais através do critério de *Kaiser* (reter componentes com variância explicada superior a 1) e variância total explicada (reter componentes que, em conjunto, expliquem pelo menos 70% da variância total);

3.º) Rotação das componentes (para mais fácil interpretação). A rotação é aplicada para transformar os coeficientes das componentes principais retidas numa estrutura simplificada. O objetivo é dividir o conjunto inicial de variáveis em subconjuntos com o maior grau de independência possível. Dos métodos de rotação existentes, o *Varimax* é o mais utilizado e pretende que, para cada componente principal, existam apenas alguns pesos significativos e todos os outros sejam próximos de zero. Após a rotação torna-se mais simples a identificação de cada componente a partir dos pesos que as compõem, pois quanto mais próximos de 1, mais forte a associação entre as variáveis e as componentes (são considerados pesos significativos acima de 0,5).

4.º) Construção da matriz de *scores* individuais;

5.º) Interpretação das componentes retidas. Cabe ao investigador decidir, com um certo grau de subjetividade, qual o significado/interpretação da combinação linear ponderada de variáveis e qual a designação a dar à componente principal.

A Análise Fatorial em Componentes Principais será aplicada a um conjunto de variáveis a definir, com o objetivo de gerar dois fatores ortogonais (dimensões) que, uma vez certificada a sua independência e consistência, permitirão construir uma matriz (de quatro casas) para identificar as tipologias de reflexão e ação estratégica das empresas. A partir das dimensões identificadas com a AFCP, aplica-se a análise de *clusters* na tentativa de obter quatro agrupamentos de empresas, fazendo a correspondência com os tipos de reflexão e ação identificados.

## **ANÁLISE DE *CLUSTERS* (AC)**

---

A AC é uma técnica exploratória de análise multivariada que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos ou compactos relativamente a uma ou mais características comuns. Cada observação pertencente a determinado *cluster* é similar a todas as outras pertencentes a esse *cluster*, e é diferente das observações pertencentes a outros *clusters* (Marôco J., 2003).

O método de análise de *clusters* procede ao agrupamento dos indivíduos em função da informação existente, de tal modo que os indivíduos pertencentes a um mesmo grupo serão tão semelhantes quanto possível e sempre mais semelhantes aos elementos do mesmo grupo do que a elementos dos restantes grupos.

As etapas Principais da AC (Pestana & Gageiro, 2005) são:

1. Seleção dos indivíduos a serem agrupados;
2. Definição de um conjunto de variáveis a partir das quais será obtida a informação necessária ao agrupamento dos indivíduos;
3. Definição de uma medida de semelhança (ou distância) entre cada par de indivíduos;

4. Escolha de um critério de partição/classificação (ou de desagregação) dos indivíduos;
5. Interpretação dos *clusters* e validação dos resultados encontrados.

A decisão acerca de quantos *clusters* devem ser retidos deve basear-se na análise visual (dendogramas), distância aos centróides, distância entre *clusters* (coeficientes de *Agglomeration Schedule*) e na comparação entre os diversos coeficientes de determinação<sup>106</sup> obtidos para cada um dos *clusters* a partir da ANOVA.

Na interpretação dos *clusters* retidos podem ser utilizados, quer o *General Linear Model* (GLM) multivariado (ou a Manova) que são técnicas que permitem testar a igualdade de médias, não apenas para uma variável, mas também para um conjunto de variáveis simultaneamente em diversos grupos, quer a ANOVA *One-Way* que permite a identificação das variáveis que distinguem entre os *clusters* (também possível através da análise discriminante) (Pestana & Gageiro, 2005).

A validação dos resultados obtidos pode realizar-se com o recurso a dendogramas, coeficientes de fusão (distância ou semelhança) e a tabelas de contingência (Reis, 1997).

### **ANÁLISE DISCRIMINANTE (AD)**

---

A AD é uma técnica multivariada que permite validar os resultados apurados com a Análise de *Clusters* e confirmar os resultados da Análise Fatorial<sup>107</sup>. Aplica-se esta técnica quando a variável dependente consiste na variável de grupos (por exemplo os *clusters*<sup>108</sup>) e as variáveis independentes são quantitativas e tem por objetivo escolher as variáveis que distinguem os grupos, de modo que, conhecendo-se as características de um novo caso, se possa prever a que grupo pertence (Pestana & Gageiro, 2005). Desta forma, as etapas da AD são:

1. Definir o objetivo (se é de análise, ou seja, de interpretação dos dados para avaliar se as variáveis utilizadas são bons indicadores para discriminar entre os grupos, ou se é de classificação, ou seja, estimar um conjunto de funções que permitirão a classificação de novos casos, com agrupamento inicialmente desconhecido);
2. Delineamento experimental (definir as variáveis dependente e independentes);
3. Verificação dos pressupostos: os grupos deverão se retirados de populações que seguem uma distribuição normal multivariada para as  $p$  variáveis discriminantes e dentro dos grupos deve-se verificar homogeneidade de variância;
4. Estimação do modelo discriminante e ajustamento global:
  - a. Definir o método de estimação (direto ou *stepwise*);
  - b. Analisar a significância estatística das funções discriminantes (global e individual);
  - c. Ajustamento global ao modelo: calcular os  $z$  scores, avaliar as diferenças entre os grupos e a qualidade da previsão;
  - d. Avaliação da classificação através das matrizes de classificação.

A percentagem de classificações corretas apuradas a partir da matriz de classificações, poderá sempre servir de guia para aceitar como bom qualquer modelo de descrição da situação real, mesmo quando os pressupostos da análise discriminante forem violados, desde que essa percentagem seja elevada (Reis, 1997).

---

<sup>106</sup> Medida da percentagem da variabilidade total que é retida em cada uma das soluções dos *clusters*.

<sup>107</sup> Uma vez que a AC é uma técnica multivariada que não possui sólidos fundamentos teóricos, recorrendo a critérios mais ou menos heurísticos, a sua solução deve ser fundamentada com análises que permitam determinar probabilidades de erro associadas às conclusões obtidas (Marôco, 2010, p. 579).

<sup>108</sup> Segundo Hill & Hill (2000, p. 58) o número mínimo de casos em cada grupo deve ser 20, e os grupos devem ter dimensão semelhante.

A Análise de Variância Simples (ANOVA) permite verificar o efeito de um fator na variável dependente, testando se as médias da variável dependente em cada categoria do fator são ou não iguais entre si (Pestana & Gageiro, 2005). No teste da igualdade de mais de duas médias recorre-se aos testes *Post-hoc* para saber quais os pares de médias que se diferenciam entre si.

Sendo  $\mu_1$  a  $\mu_k$  as médias na população da variável endógena nas  $k$  categorias do fator, as hipóteses a testar são (Pestana & Gageiro, 2005):  $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$ ;  $H_1: \exists_{(i,j)} \mu_i \neq \mu_j, i \neq j$ . Para se rejeitar a hipótese nula basta que exista pelo menos um grupo com média diferente das restantes.

Os pressupostos desta análise são a normalidade da distribuição da variável em estudo (que pode ser verificada a partir dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*) e a homogeneidade das variâncias populacionais (pode ser validada a partir do teste *Levene*).

### MANOVA

De acordo com Reis (Anuário 2009, 2010, p. 169), a análise de variância multivariada (Manova) é uma extensão da análise de variância simples (Anova). Com este tipo de análise é possível detetar diferenças que não seriam detetadas à partida por múltiplas Anovas, pois as variáveis dependentes são consideradas simultaneamente, organizadas de forma composta e com os efeitos associados a cada variável ponderada pela correlação existente entre estas de modo a que o erro tipo I permaneça igual a  $\alpha$ , como referem Newton & Rudestam (1999), citados por Maroco (Análise Estatística - com o Pasw statistics, 2010, p. 292). No entanto, caso se pretendam comparar  $p$  variáveis dependentes por recurso a  $p$  Anovas<sup>109</sup>, deve considerar-se um nível de significância não superior a  $\alpha/p$ , onde  $\alpha$  é o nível de significância considerado para a Manova<sup>110</sup> (Marôco J. , 2010).

De acordo com Hair et al (2009), para que a potência da Manova seja superior ou igual ao obtido com a Anova, o número de variáveis dependentes deve ser relativamente baixo (5 ou menos). Também relativamente à dimensão da amostra há requisitos que devem ser verificados, segundo Hair et al (2009, p.357), pois para cada grupo o número de elementos deve superar o número de variáveis dependentes, sendo mesmo recomendado pelos autores que se recorra a amostras que permitam uma dimensão mínima por cada grupo de 20 observações, devendo também ser mantida uma dimensão amostral equilibrada pelos grupos.

Segundo Pestana & Gageiro (2005, p. 368), muitos investigadores aconselham a combinar a Manova com a Análise Discriminante, podendo esta última encontrar a relação linear entre as variáveis endógenas que melhor separam os grupos.

A Manova possui as mesmas condições de aplicação da Anova, expandida para a característica multidimensional da Manova. Para Hair et al (2010) os pressupostos são:

- As observações devem ser independentes (pode ser verificado através do teste de esfericidade de *Bartlett*);
- As variáveis dependentes devem seguir uma distribuição normal multivariada (uma vez que o SPSS Statistics não produz testes à normalidade multivariada, este pressuposto será abusivamente validado com a normalidade univariada de cada uma das variáveis dependentes com testes univariados<sup>111</sup> de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*<sup>112</sup>);

---

<sup>109</sup> Poderá ocorrer nos casos em que a significância da Manova é demasiado baixa (inferior a 0,8), por não existirem graus de liberdade suficientes, ou então por existir fraca correlação entre as variáveis.

<sup>110</sup> Também conhecida como Abordagem de *Bonferroni*.

<sup>111</sup> Ver Marôco (2010) para uma aplicabilidade desta estratégia de análise. Reis (1997, p. 191) defende que nunca se pode ter a certeza de que, sendo as variáveis normais quando analisadas separadamente, em dimensões mais elevadas essa normalidade se continue a verificar.

<sup>112</sup>  $H_0$ :  $X$  tem uma distribuição normal e  $H_1$ :  $X$  não tem uma distribuição normal. Em alternativa aos testes K-S e Shapiro-Wilk, a análise de valores de assimetria e achatamento de cada uma das variáveis podem ser analisados individualmente. Caso estes coeficientes assumam valores próximos de 0, pode assumir-se a validação do pressuposto da multinormalidade (Marôco, 2010).

- Deve existir homogeneidade na matriz de variâncias-covariâncias em cada grupo (avaliado pelo teste M de Box<sup>113</sup>).

No caso da Anova, para testar a igualdade de médias entre os grupos recorre-se à estatística  $F$  de *Snedecor*<sup>114</sup>. Para aplicação da Manova recorre-se a um conjunto de estatísticas de teste: *Lambda de Wilks* ( $\Lambda$ ), *Traço de Pillai* ( $U$ ), *Traço de Hotelling-Lawley* ( $V$ ), *Maior Raiz de Roy*<sup>115</sup> ( $\lambda_1$ ). A escolha deve recair sobre a estatística mais potente<sup>116</sup> (Marôco J. , 2010, p. 306).

Tal como refere Marôco (2010), no caso de se detetem diferenças significativas com a aplicação da Manova, devem ser realizadas múltiplas Anovas para identificar qual ou quais das variáveis são afetadas significativamente pelos fatores em estudo. Para as Anovas significativas pode proceder-se, em seguida, a comparações múltiplas das médias através dos testes *post-hoc*<sup>117</sup>.

Nos casos em que não é possível verificar o pressuposto de normalidade mas em que a dimensão da amostra é elevada<sup>118</sup> e os métodos utilizados dependem apenas do comportamento das variáveis, o pressuposto de normalidade para as observações individuais torna-se menos relevante, sendo uma consequência importante do Teorema do Limite Central (Reis, 1997, p. 191). A violação do pressuposto de normalidade, desde que as distribuições não sejam extremamente enviesadas ou achatadas, apresenta um efeito reduzido sobre a inflação da probabilidade de erro tipo I. De acordo com Myers & Well (2003), citados em Marôco (2010, p.203), a robustez da estatística de teste  $F$  ao erro tipo I, parece manter-se mesmo quando a variável dependente é discreta.

Portanto, pode concluir-se que as estatísticas de teste paramétricas são robustas mesmo em casos de violação do pressuposto de normalidade e de homogeneidade de variâncias (Marôco J. , 2010). No entanto, a qualidade da inferência dependerá sempre do modo como a população se aproxima de uma população com distribuição normal. Desta forma, é igualmente possível fazer (1) transformações matemáticas aos dados iniciais de modo a normalizar a distribuição, ou até mesmo homogeneizar as variâncias<sup>119</sup> (porém, a transformação poderá aumentar a complexidade da análise do fenómeno em estudo), ou (2) recorrer a métodos que não exijam, à partida, nenhum pressuposto sobre a distribuição amostral, como é o caso dos métodos não paramétricos.

A Análise de Variância será aplicada com o objetivo de verificar se os grupos identificados com a análise de *clusters* diferem, em termos médios, relativamente às variáveis de contexto selecionadas e utilizadas no estudo.

## TESTES NÃO PARAMÉTRICOS: KRUSKAL WALLIS

---

Para os casos em que os pressupostos da Anova não se encontram reunidos é possível aplicar o teste de *Kruskal-Wallis* (Pestana & Gageiro, 2005). É igualmente o teste adequado para testar se existe igualdade nas medidas de localização de variáveis pelo menos ordinais (Marôco J. , 2010).

<sup>113</sup>  $H_0$ : As matrizes de covariâncias das variáveis dependentes são iguais e em todos os grupos e  $H_1$ : As matrizes de covariâncias das variáveis dependentes não são iguais e em todos os grupos. Este teste é particularmente sensível a desvios da normalidade pelas variáveis dependentes, risco que poderá ser minimizado se os grupos tiverem dimensão aproximada (ex. dimensão do maior grupo/dimensão do menor grupo < 1,5) (Hair et al, 2009, p.363).

<sup>114</sup>  $H_0$ : Todos os grupos têm médias iguais e  $H_1$ : Pelo menos dois grupos têm médias diferentes.

<sup>115</sup> Não deve ser usada quando se viola o pressuposto de homogeneidade das matrizes de variância-covariância (Pestana & Gageiro, 2005, p. 372).

<sup>116</sup> Para Hair e tal (2009, p.368), os valores de potência acima de 0,8 serão considerados adequados.

<sup>117</sup> Testes efetuados às variáveis dependentes entre todos os pares de diferenças entre grupos, numa fase posterior à definição de padrões de dados (Hair et al, 2009).

<sup>118</sup> De acordo com Marôco (2010, p.55), assume-se que para amostras de dimensão superior a 25-30 a distribuição da média amostral é satisfatoriamente aproximada à normal.

<sup>119</sup> Para selecionar a transformação mais adequada devem observar-se os histogramas marginais quanto à assimetria e achatamento.

Este teste usa-se para testar a hipótese de igualdade no que se refere às distribuições da variável dependente nas  $k$  populações, contra a hipótese alternativa de que, pelo menos uma das populações apresenta distribuição de variável dependente diferente. Segundo Pestana & Gageiro (2005, p. 457), para se aplicar o teste de *Kruskal-Wallis* à igualdade de medianas ter-se-á de verificar se as distribuições têm igual forma<sup>120</sup> (por exemplo, através das *boxplots* ou caixas de bigodes ou dos histogramas).

À semelhança dos testes *post-hoc* (ou comparações múltiplas) aplicados após a rejeição da hipótese nula no teste Anova, podem igualmente efetuar-se comparações múltiplas das médias das ordens após a rejeição da hipótese nula no teste de *Kruskal-Wallis*, (Marôco J. , 2010, p. 337), são as designadas *comparações múltiplas das ordens de Dunn* (Marôco J. , 2010, p. 343).

Apesar de a Manova ser preferida à alternativa não paramétrica quando o pressuposto de normalidade multivariada das variáveis dependentes não é verificado, o mesmo não acontece nos casos em que o pressuposto de homogeneidade de covariâncias não se encontra validado, em particular quando os grupos apresentam dimensão reduzida e/ou diferente (Finch, 2005). Perante este cenário pode recorrer-se à Manova não paramétrica<sup>121</sup> para testar a igualdade de todas as distribuições em todas as variáveis e grupos, como descrito em Marôco (2010), que apenas exige que as variáveis dependentes possuam distribuições de probabilidade contínuas.

## TESTES NÃO PARAMÉTRICOS: QUI-QUADRADO

---

O teste do Qui-quadrado permite analisar a relação de independência entre variáveis qualitativas<sup>122</sup>, ou seja, se a frequência com que os elementos da amostra se repartem pelas classes de uma variável nominal categorizada é ou não aleatória. Os valores de frequência esperados<sup>123</sup> e observados são comparados.

O teste de Qui-quadrado de *Pearson* pressupõe que nenhuma célula da tabela de dupla entrada com a distribuição conjunta das variáveis em análise tenha frequência esperada inferior a 1 e que não mais que 20% das células tenham frequência esperada inferior a 5 unidades<sup>124</sup> (Pestana & Gageiro, 2005). Caso os pressupostos da análise não se verifiquem é possível recorrer a técnicas de simulação de *Monte Carlo*<sup>125</sup>, de acordo com Marôco (2010).

---

<sup>120</sup> Testa, em simultâneo, os parâmetros de localização e as formas das distribuições. Assim a interpretação do teste usando as medianas só é válida quando as populações apresentam a mesma forma de distribuição de probabilidades e apenas diferem nos parâmetros de localização (Marôco, 2010, p. 337).

<sup>121</sup>  $H_0$ : As distribuições em todas as variáveis dependentes são iguais em todos os grupos e  $H_1$ : Existe pelo menos uma distribuição de pelo menos uma variável em pelo menos um dos grupos diferente de uma das restantes.

<sup>122</sup>  $H_0$ : A distribuição das contagens pelos grupos é independente da variável e  $H_1$ : A distribuição das contagens pelos grupos não é independente da variável (Marôco, 2010).

<sup>123</sup> Produto dos totais em linha e em coluna divididos por  $n$  (numa tabela de dupla entrada com  $l$  linhas e  $c$  colunas).

<sup>124</sup> Em tabelas 2x2 alguns investigadores consideram ser necessário não existir nenhuma célula com frequência esperada inferior a 5 (Pestana & Gageiro, 2005, p. 129).

<sup>125</sup> Método estatístico que procura determinar a probabilidade de ocorrência de uma determinada situação experimental, através de um conjunto elevado de simulações, baseado na geração aleatória de amostras a partir do conhecimento empírico da população sob estudo (Marôco, 2010, p. 117).

## Apêndice E – Análise Fatorial em Componentes Principais

Figura E.1- Gráfico *Normal Q-Q*

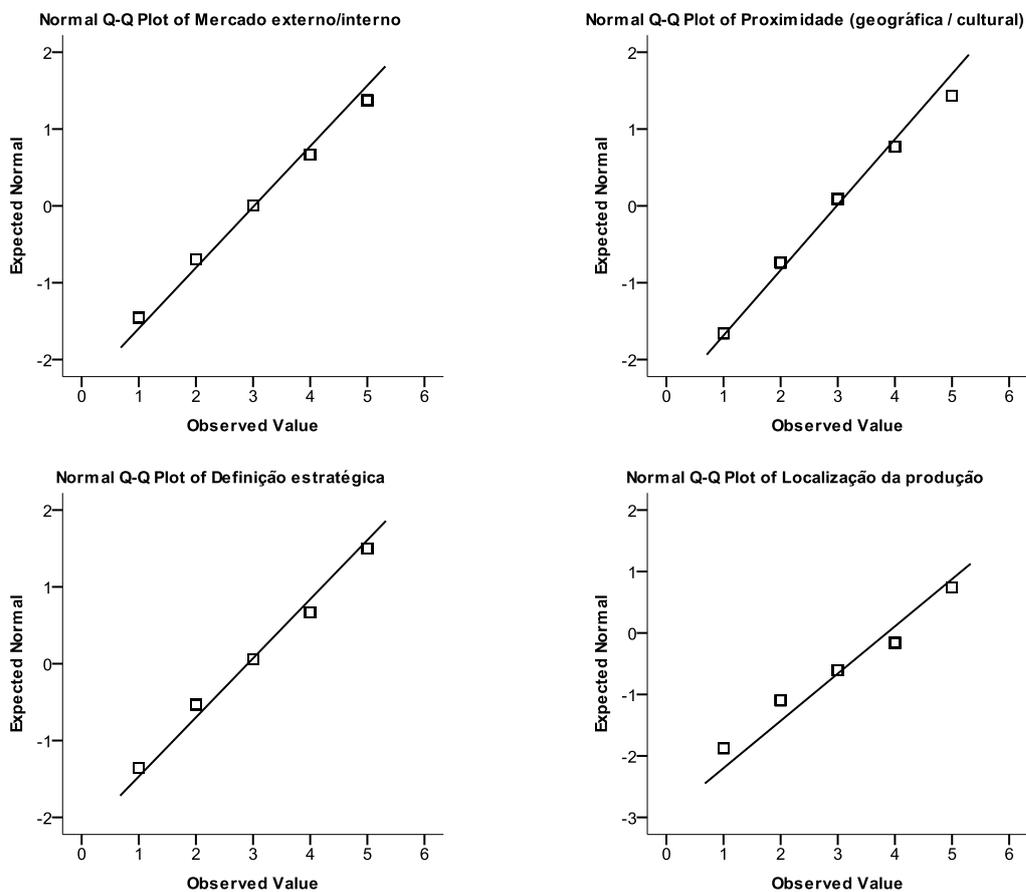
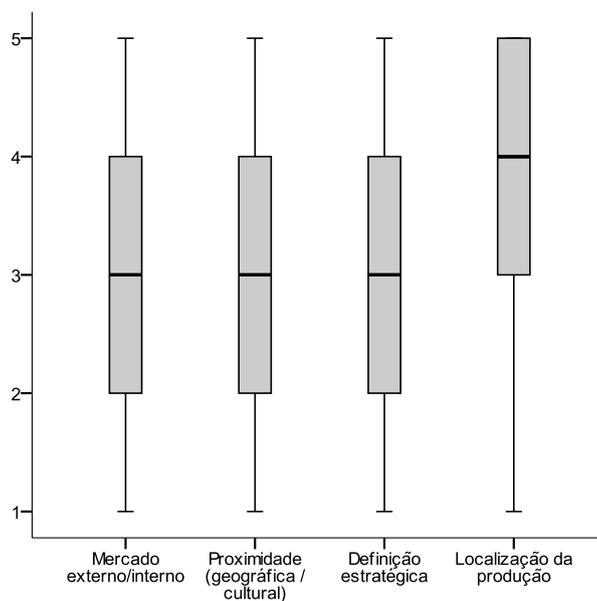


Figura E.2 – *Boxplot*



### Quadro E.1 - Estatísticas Descritivas

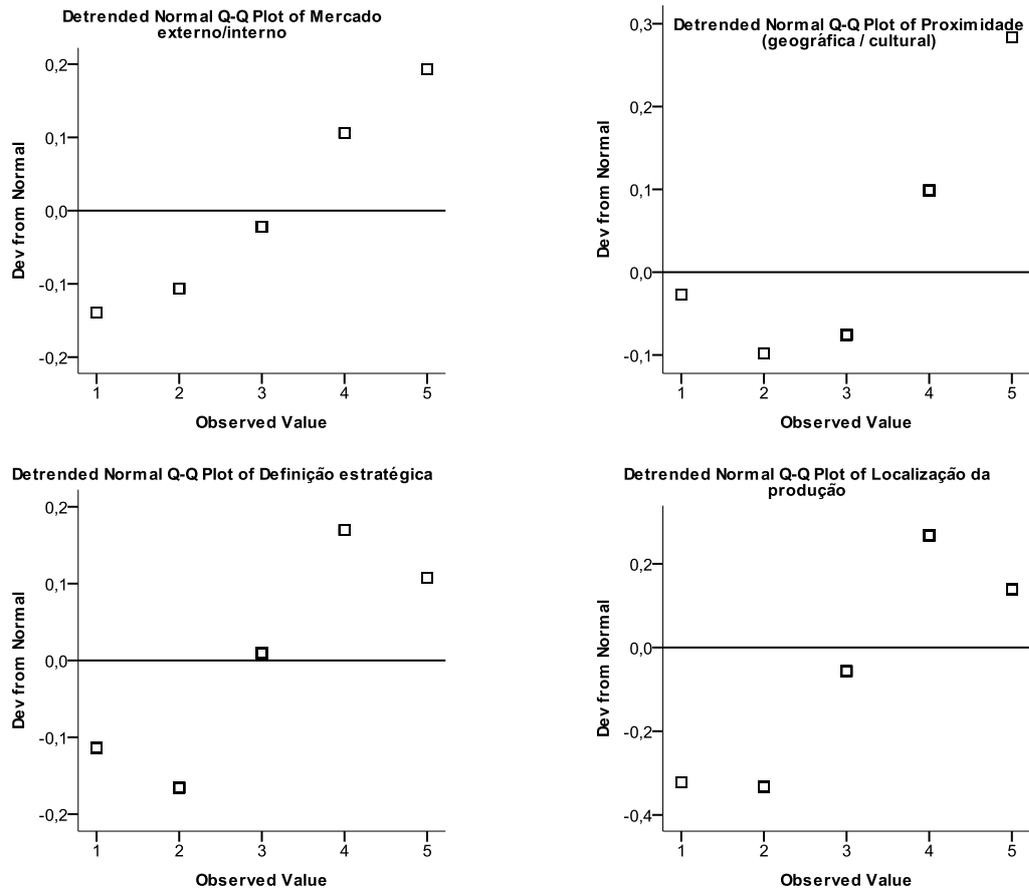
		Statistic	Std. Error	
Mercado externo/interno	Mean	3,02	,099	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,82	
		Upper Bound	3,21	
	5% Trimmed Mean	3,02		
	Median	3,00		
	Variance	1,601		
	Std. Deviation	1,265		
	Minimum	1		
	Maximum	5		
	Range	4		
	Interquartile Range	2		
	Skewness	,039	,190	
	Kurtosis	-,921	,377	
	Mean	2,98	,092	
	Proximidade (geográfica / cultural)	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,80
Upper Bound			3,16	
5% Trimmed Mean		2,98		
Median		3,00		
Variance		1,380		
Std. Deviation		1,175		
Minimum		1		
Maximum		5		
Range		4		
Interquartile Range		2		
Skewness		,243	,190	
Kurtosis		-,726	,377	
Mean		2,91	,102	
Definição estratégica		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,71
			Upper Bound	3,11
	5% Trimmed Mean	2,90		
	Median	3,00		
	Variance	1,691		
	Std. Deviation	1,300		
	Minimum	1		
	Maximum	5		
	Range	4		
	Interquartile Range	2		
	Skewness	,053	,190	
	Kurtosis	-1,146	,377	
	Mean	3,86	,102	
	Localização da produção	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,66
			Upper Bound	4,06
5% Trimmed Mean		3,96		
Median		4,00		
Variance		1,692		
Std. Deviation		1,301		
Minimum		1		
Maximum		5		
Range		4		
Interquartile Range		2		
Skewness		-,786	,190	
Kurtosis		-,721	,377	

### Quadro E.2 – Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Mercado externo/interno	,170	164	,000	,908	164	,000
Proximidade (geográfica / cultural)	,201	164	,000	,904	164	,000
Definição estratégica	,178	164	,000	,903	164	,000
Localização da produção	,267	164	,000	,801	164	,000

a. Lilliefors Significance Correction

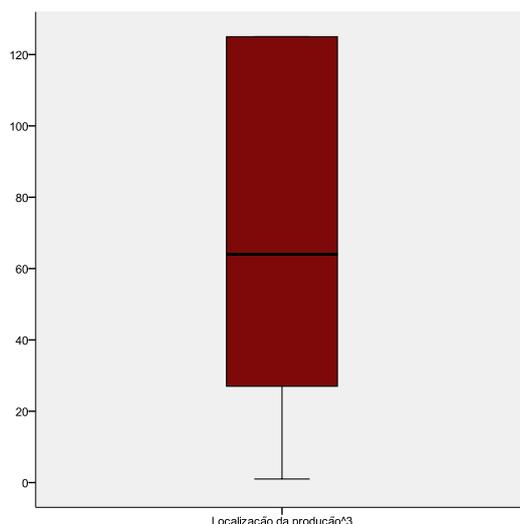
**Figura E.3 – Gráfico *Detrended Normal Q-Q***



**Quadro E.3 – Estatísticas descritivas da variável transformada**

	Statistic	Std. Error	
Mean	75,27	3,875	
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	67,62	
	Upper Bound	82,93	
5% Trimmed Mean	76,64		
Median	64,00		
Variance	2463,170		
Localização da produção^3	Std. Deviation	49,630	
	Minimum	1	
	Maximum	125	
	Range	124	
	Interquartile Range	98	
	Skewness	-,232	,190
	Kurtosis	-1,620	,377

**Figura E.4 – Boxplot de variável transformada**



**Quadro E.4 – Alpha de Chronbach**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,617	,617	4

**Quadro E.5 – Inter-Item Correlation Matrix**

	Zscore: Mercado externo/interno	Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	Zscore: Definição estratégica	Zscore: Localização da produção^3
Zscore: Mercado externo/interno	1,000	,557	,325	,043
Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	,557	1,000	,316	,100
Zscore: Definição estratégica	,325	,316	1,000	,380
Zscore: Localização da produção^3	,043	,100	,380	1,000

**Quadro E.6 – Inter-Item Correlation Matrix**

	Zscore: Mercado externo/interno	Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	Zscore: Definição estratégica	Zscore: Localização da produção^3
Zscore: Mercado externo/interno	1,000	,557	,325	,043
Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	,557	1,000	,316	,100
Zscore: Definição estratégica	,325	,316	1,000	,380
Zscore: Localização da produção^3	,043	,100	,380	1,000

**Quadro E.7 – Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Zscore: Mercado externo/interno	,000000	4,593	,432	,341	,520
Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	,000000	4,497	,459	,332	,499
Zscore: Definição estratégica	,000000	4,402	,487	,257	,478
Zscore: Localização da produção^3	,000000	5,398	,225	,152	,666

**Quadro E.8 – Correlation Matrix**

		Zscore: Mercado externo/interno	Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	Zscore: Definição estratégica	Zscore: Localização da produção <sup>3</sup>
Correlation	Zscore: Mercado externo/interno	<b>1,000</b>	<b>,557</b>	<b>,325</b>	<b>,043</b>
	Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	<b>,557</b>	<b>1,000</b>	<b>,316</b>	<b>,100</b>
	Zscore: Definição estratégica	<b>,325</b>	<b>,316</b>	<b>1,000</b>	<b>,380</b>
	Zscore: Localização da produção <sup>3</sup>	<b>,043</b>	<b>,100</b>	<b>,380</b>	<b>1,000</b>
Sig. (1-tailed)	Zscore: Mercado externo/interno		<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,291</b>
	Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	<b>,000</b>		<b>,000</b>	<b>,101</b>
	Zscore: Definição estratégica	<b>,000</b>	<b>,000</b>		<b>,000</b>
	Zscore: Localização da produção <sup>3</sup>	<b>,291</b>	<b>,101</b>	<b>,000</b>	

a. Determinant = ,507

**Quadro E.9 – Inverse Correlation Matrix**

	Zscore: Mercado externo/interno	Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	Zscore: Definição estratégica	Zscore: Localização da produção <sup>3</sup>
Zscore: Mercado externo/interno	<b>1,518</b>	<b>-,764</b>	<b>-,300</b>	<b>,125</b>
Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	<b>-,764</b>	<b>1,496</b>	<b>-,210</b>	<b>-,037</b>
Zscore: Definição estratégica	<b>-,300</b>	<b>-,210</b>	<b>1,345</b>	<b>-,477</b>
Zscore: Localização da produção <sup>3</sup>	<b>,125</b>	<b>-,037</b>	<b>-,477</b>	<b>1,179</b>

**Quadro E.10 – KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	<b>,586</b>	
Approx. Chi-Square	<b>109,213</b>	
Bartlett's Test of Sphericity	df	<b>6</b>
	Sig.	<b>,000</b>

**Quadro E.11 – Anti-image correlation matrix**

		Zscore: Mercado externo/interno	Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	Zscore: Definição estratégica	Zscore: Localização da produção <sup>3</sup>
Anti-image Correlation	Zscore: Mercado externo/interno	<b>,575<sup>a</sup></b>	<b>-,507</b>	<b>-,210</b>	<b>,093</b>
	Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	<b>-,507</b>	<b>,601<sup>a</sup></b>	<b>-,148</b>	<b>-,028</b>
	Zscore: Definição estratégica	<b>-,210</b>	<b>-,148</b>	<b>,626<sup>a</sup></b>	<b>-,379</b>
	Zscore: Localização da produção <sup>3</sup>	<b>,093</b>	<b>-,028</b>	<b>-,379</b>	<b>,506<sup>a</sup></b>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Quadro E.12 – Communalities**

	Initial	Extraction
Zscore: Mercado externo/interno	<b>1,000</b>	<b>,773</b>
Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	<b>1,000</b>	<b>,741</b>
Zscore: Definição estratégica	<b>1,000</b>	<b>,678</b>
Zscore: Localização da produção <sup>3</sup>	<b>1,000</b>	<b>,821</b>

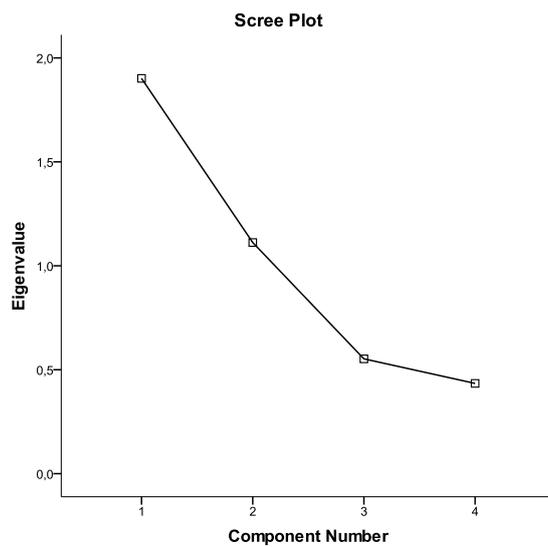
Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Quadro E.13 – Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,901	47,536	47,536	1,901	47,536	47,536	1,660	41,512	41,512
2	1,112	27,800	75,336	1,112	27,800	75,336	1,353	33,824	75,336
3	,552	13,809	89,145						
4	,434	10,855	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Figura E.5 – Scree plot**



**Quadro E.14 – Matriz das componentes (antes da rotação)**

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Zscore: Mercado externo/interno	,764	-,436
Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	,776	-,373
Zscore: Definição estratégica	,729	,383
Zscore: Localização da produção <sup>3</sup>	,430	,797

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Quadro E.15 – Reproduced Correlations**

		Zscore: Mercado externo/interno	Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	Zscore: Definição estratégica	Zscore: Localização da produção <sup>3</sup>
Reproduced Correlation	Zscore: Mercado externo/interno	,773 <sup>a</sup>	,755	,390	-,019
	Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	,755	,741 <sup>a</sup>	,422	,036
	Zscore: Definição estratégica	,390	,422	,678 <sup>a</sup>	,619
	Zscore: Localização da produção <sup>3</sup>	-,019	,036	,619	,821 <sup>a</sup>
Residual <sup>b</sup>	Zscore: Mercado externo/interno		-,198	-,064	,062
	Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	-,198		-,106	,064
	Zscore: Definição estratégica	-,064	-,106		-,239
	Zscore: Localização da produção <sup>3</sup>	,062	,064	-,239	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 6 (100,0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

**Quadro E.16 – Matriz das componentes após rotação *Varimax***

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Zscore: Mercado externo/interno	<b>,877</b>	<b>,059</b>
Zscore: Proximidade (geográfica / cultural)	<b>,853</b>	<b>,117</b>
Zscore: Definição estratégica	<b>,396</b>	<b>,722</b>
Zscore: Localização da produção <sup>3</sup>	<b>-,082</b>	<b>,902</b>

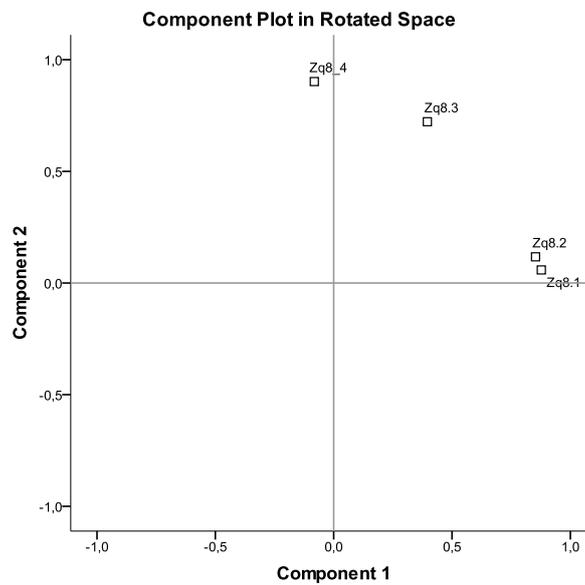
Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 3 iterations.

**Quadro E.17 – *Component Transformation Matrix***

Component	1	2
1	<b>,834</b>	<b>,552</b>
2	<b>-,552</b>	<b>,834</b>

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

**Figura E.6 – Representação gráfica das 2 componentes retidas**



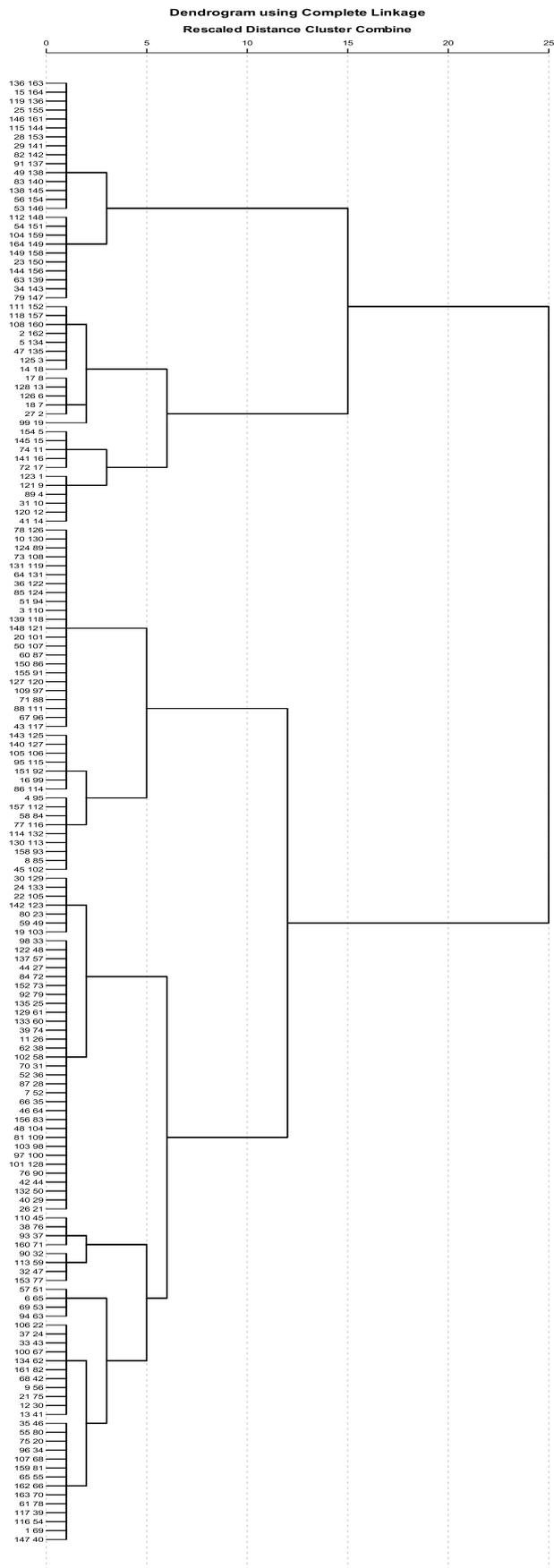
## Apêndice F – Análise de Clusters, Anova e análise discriminante

Quadro F.1 - Complete Linkage - Agglomeration Schedule (continua)

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	163	164	,000	0	0	2
2	136	163	,000	0	1	9
3	160	162	,000	0	0	5
4	155	161	,000	0	0	9
5	134	160	,000	0	3	18
6	149	158	,000	0	0	78
7	152	157	,000	0	0	142
8	150	156	,000	0	0	78
9	136	155	,000	2	4	12
10	144	153	,000	0	0	12
11	140	145	,000	0	0	115
12	136	144	,000	9	10	15
13	139	143	,000	0	0	107
14	141	142	,000	0	0	15
15	136	141	,000	12	14	17
16	137	138	,000	0	0	17
17	136	137	,000	15	16	140
18	134	135	,000	5	0	131
19	129	133	,000	0	0	22
20	116	132	,000	0	0	29
21	126	130	,000	0	0	24
22	105	129	,000	0	19	103
23	100	128	,000	0	0	37
24	89	126	,000	0	21	33
25	122	124	,000	0	0	26
26	94	122	,000	0	25	84
27	108	119	,000	0	0	33
28	110	118	,000	0	0	70
29	113	116	,000	0	20	100
30	106	115	,000	0	0	73
31	95	112	,000	0	0	126
32	104	109	,000	0	0	35
33	89	108	,000	24	27	75
34	101	107	,000	0	0	36
35	98	104	,000	0	32	87
36	87	101	,000	0	34	86
37	90	100	,000	0	23	87
38	86	91	,000	0	0	86
39	62	82	,000	0	0	52
40	68	81	,000	0	0	85
41	46	80	,000	0	0	60
42	73	79	,000	0	0	47
43	70	78	,000	0	0	49
44	45	76	,000	0	0	61
45	56	75	,000	0	0	56
46	60	74	,000	0	0	54
47	25	73	,000	0	42	53
48	27	72	,000	0	0	82
49	39	70	,000	0	43	57
50	54	69	,000	0	0	57
51	55	66	,000	0	0	85
52	42	62	,000	0	39	83
53	25	61	,000	47	0	82
54	26	60	,000	0	46	63
55	38	58	,000	0	0	63
56	30	56	,000	0	45	83
57	39	54	,000	49	50	129
58	28	52	,000	0	0	71
59	44	50	,000	0	0	62
60	20	46	,000	0	41	65
61	37	45	,000	0	44	117
62	29	44	,000	0	59	92
63	26	38	,000	54	55	66
64	31	36	,000	0	0	66
65	20	34	,000	60	0	118
66	26	31	,000	63	64	89
67	22	24	,000	0	0	97
68	3	18	,000	0	0	131
69	8	13	,000	0	0	81
70	110	121	,000	28	0	84
71	28	35	,001	58	0	89
72	125	127	,001	0	0	99
73	92	106	,001	0	30	94
74	5	15	,001	0	0	119
75	89	131	,001	33	0	106
76	33	48	,001	0	0	93
77	148	151	,001	0	0	91
78	149	150	,001	6	8	132
79	1	9	,001	0	0	138
80	43	67	,001	0	0	97
81	6	8	,001	0	69	104
82	25	27	,001	53	48	96
83	30	42	,001	56	52	116
84	94	110	,001	26	70	106
85	55	68	,001	51	40	118

86	86	87	,001	38	36	101
87	90	98	,002	37	35	114
88	23	49	,002	0	0	110
89	26	28	,002	66	71	96
90	86	111	,005	0	0	121
91	148	159	,006	77	0	144
92	21	29	,006	0	62	114
93	33	57	,006	76	0	123
94	92	99	,006	73	0	99
95	96	117	,011	0	0	121
96	25	26	,012	82	89	123
97	22	43	,012	67	80	134
98	64	83	,023	0	0	137
99	92	125	,031	94	72	122
100	93	113	,043	0	29	130
101	86	120	,043	86	0	108
102	4	10	,043	0	0	125
103	105	123	,049	22	0	133
104	6	7	,063	81	0	120
105	12	14	,096	0	0	125
106	89	94	,102	75	84	146
107	139	147	,128	13	0	132
108	86	97	,128	101	0	141
109	85	102	,132	0	0	130
110	23	103	,153	88	0	133
111	51	65	,157	0	0	135
112	53	63	,157	0	0	135
113	32	59	,157	0	0	145
114	21	90	,157	92	87	137
115	140	154	,157	11	0	128
116	30	41	,157	83	0	134
117	37	71	,157	61	0	149
118	20	55	,157	65	85	139
119	5	11	,157	74	0	136
120	2	6	,195	0	104	148
121	88	96	,208	90	95	141
122	92	114	,211	99	0	151
123	25	33	,218	96	93	143
124	47	77	,218	0	0	145
125	4	12	,239	102	105	138
126	84	95	,241	0	31	147
127	16	17	,241	0	0	136
128	140	146	,306	115	0	140
129	39	40	,306	57	0	139
130	85	93	,314	109	100	147
131	3	134	,314	68	18	142
132	139	149	,331	107	78	144
133	23	105	,362	110	103	152
134	22	30	,380	97	116	150
135	51	53	,413	111	112	154
136	5	16	,426	119	127	156
137	21	64	,445	114	98	143
138	1	4	,551	79	125	156
139	20	39	,570	118	129	150
140	136	140	,629	17	128	155
141	86	88	,653	108	121	146
142	3	152	,797	131	7	153
143	21	25	,854	137	123	152
144	139	148	,854	132	91	155
145	32	47	,854	113	124	149
146	86	89	,917	141	106	157
147	84	85	1,036	126	130	151
148	2	19	1,293	120	0	153
149	32	37	1,415	145	117	158
150	20	22	1,680	139	134	154
151	84	92	1,829	147	122	157
152	21	23	1,908	143	133	160
153	2	3	1,987	148	142	159
154	20	51	2,186	150	135	158
155	136	139	2,215	140	144	162
156	1	5	2,215	138	136	159
157	84	86	4,233	151	146	161
158	20	32	5,058	154	149	160
159	1	2	5,552	156	153	162
160	20	21	6,037	158	152	161
161	20	84	12,414	160	157	163
162	1	136	14,699	159	155	163
163	1	20	26,155	162	161	0

**Figura F.1 – Dendograma (Complete linkage)**

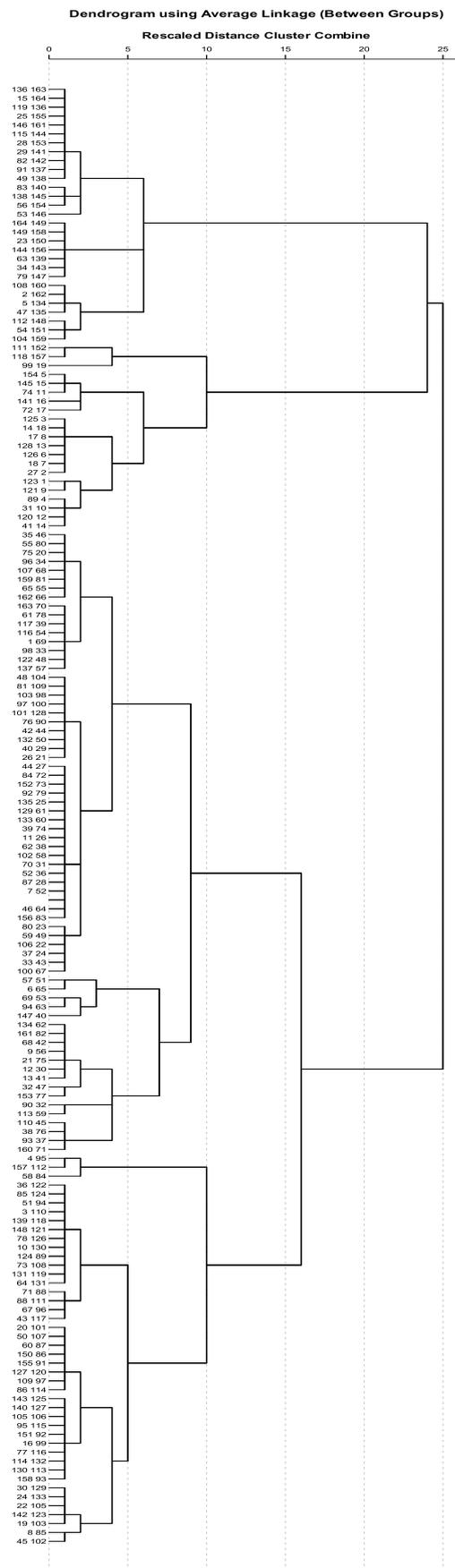


Quadro F.2 - Average Linkage - Agglomeration Schedule (continua)

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	163	164	,000	0	0	2
2	136	163	,000	0	1	9
3	160	162	,000	0	0	5
4	155	161	,000	0	0	9
5	134	160	,000	0	3	18
6	149	158	,000	0	0	79
7	152	157	,000	0	0	148
8	150	156	,000	0	0	79
9	136	155	,000	2	4	12
10	144	153	,000	0	0	12
11	140	145	,000	0	0	121
12	136	144	,000	9	10	15
13	139	143	,000	0	0	110
14	141	142	,000	0	0	15
15	136	141	,000	12	14	17
16	137	138	,000	0	0	17
17	136	137	,000	15	16	145
18	134	135	,000	5	0	141
19	129	133	,000	0	0	22
20	116	132	,000	0	0	29
21	126	130	,000	0	0	24
22	105	129	,000	0	19	103
23	100	128	,000	0	0	37
24	89	126	,000	0	21	33
25	122	124	,000	0	0	26
26	94	122	,000	0	25	72
27	108	119	,000	0	0	33
28	110	118	,000	0	0	70
29	113	116	,000	0	20	101
30	106	115	,000	0	0	74
31	95	112	,000	0	0	131
32	104	109	,000	0	0	35
33	89	108	,000	24	27	77
34	101	107	,000	0	0	36
35	98	104	,000	0	32	88
36	87	101	,000	0	34	86
37	90	100	,000	0	23	88
38	86	91	,000	0	0	86
39	62	82	,000	0	0	52
40	68	81	,000	0	0	85
41	46	80	,000	0	0	60
42	73	79	,000	0	0	47
43	70	78	,000	0	0	49
44	45	76	,000	0	0	61
45	56	75	,000	0	0	56
46	60	74	,000	0	0	54
47	25	73	,000	0	42	53
48	27	72	,000	0	0	83
49	39	70	,000	0	43	57
50	54	69	,000	0	0	57
51	55	66	,000	0	0	85
52	42	62	,000	0	39	84
53	25	61	,000	47	0	83
54	26	60	,000	0	46	63
55	38	58	,000	0	0	63
56	30	56	,000	0	45	84
57	39	54	,000	49	50	126
58	28	52	,000	0	0	71
59	44	50	,000	0	0	62
60	20	46	,000	0	41	65
61	37	45	,000	0	44	122
62	29	44	,000	0	59	94
63	26	38	,000	54	55	66
64	31	36	,000	0	0	66
65	20	34	,000	60	0	115
66	26	31	,000	63	64	87
67	22	24	,000	0	0	96
68	3	18	,000	0	0	128
69	8	13	,000	0	0	82
70	110	121	,000	28	0	72
71	28	35	,001	58	0	87
72	94	110	,001	26	70	106
73	125	127	,001	0	0	98
74	92	106	,001	0	30	90
75	5	15	,001	0	0	116
76	33	48	,001	0	0	92
77	89	131	,001	33	0	106
78	148	151	,001	0	0	91
79	149	150	,001	6	8	130
80	1	9	,001	0	0	138
81	43	67	,001	0	0	96
82	6	8	,001	0	69	104
83	25	27	,001	53	48	95
84	30	42	,001	56	52	114

85	55	68	,001	51	40	115
86	86	87	,001	38	36	100
87	26	28	,002	66	71	95
88	90	98	,002	37	35	112
89	23	49	,002	0	0	125
90	92	99	,003	74	0	98
91	148	159	,004	78	0	141
92	33	57	,004	76	0	126
93	88	111	,005	0	0	117
94	21	29	,006	0	62	112
95	25	26	,006	83	87	113
96	22	43	,009	67	81	125
97	96	117	,011	0	0	117
98	92	125	,016	90	73	124
99	64	83	,023	0	0	113
100	86	120	,037	86	0	105
101	93	113	,043	0	29	124
102	4	10	,043	0	0	127
103	105	123	,049	22	0	109
104	6	7	,061	82	0	108
105	86	97	,085	100	0	123
106	89	94	,089	77	72	144
107	12	14	,096	0	0	127
108	2	6	,102	0	104	128
109	103	105	,121	0	103	143
110	139	147	,128	13	0	130
111	85	102	,132	0	0	143
112	21	90	,132	94	88	142
113	25	64	,140	95	99	134
114	30	41	,143	84	0	133
115	20	55	,143	65	85	137
116	5	11	,143	75	0	139
117	88	96	,148	93	97	144
118	51	65	,157	0	0	146
119	53	63	,157	0	0	135
120	32	59	,157	0	0	150
121	140	154	,157	11	0	136
122	37	71	,157	61	0	150
123	86	114	,167	105	0	140
124	92	93	,172	98	101	140
125	22	23	,184	96	89	134
126	33	39	,190	92	57	137
127	4	12	,191	102	107	138
128	2	3	,211	108	68	151
129	47	77	,218	0	0	133
130	139	149	,236	110	79	154
131	84	95	,241	0	31	160
132	16	17	,241	0	0	139
133	30	47	,262	114	129	152
134	22	25	,267	125	113	142
135	40	53	,269	0	119	146
136	140	146	,272	121	0	145
137	20	33	,282	115	126	147
138	1	4	,317	80	127	151
139	5	16	,320	116	132	155
140	86	92	,324	123	124	149
141	134	148	,374	18	91	154
142	21	22	,425	112	134	147
143	85	103	,429	111	109	149
144	88	89	,444	117	106	153
145	136	140	,457	17	136	156
146	40	51	,483	135	118	157
147	20	21	,837	137	142	158
148	19	152	,854	0	7	159
149	85	86	,862	143	140	153
150	32	37	,865	120	122	152
151	1	2	,919	138	128	155
152	30	32	,930	133	150	157
153	85	88	1,063	149	144	160
154	134	139	1,288	141	130	156
155	1	5	1,381	151	139	159
156	134	136	1,416	154	145	162
157	30	40	1,588	152	146	158
158	20	30	2,138	147	157	161
159	1	19	2,204	155	148	162
160	84	85	2,223	131	153	161
161	20	84	3,690	158	160	163
162	1	134	5,592	159	156	163
163	1	20	6,006	162	161	0

**Figura F.2 – Dendograma (Average linkage)**

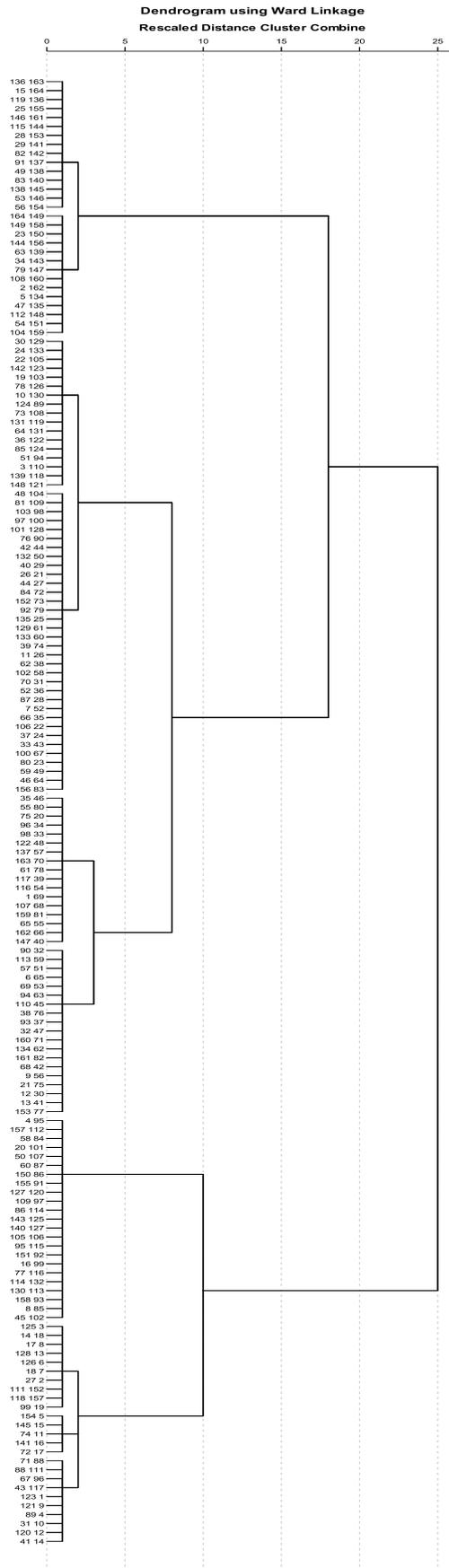


**Quadro F.3 - Ward Linkage - Agglomeration Schedule (continua)**

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	163	164	,000	0	0	2
2	136	163	,000	0	1	9
3	160	162	,000	0	0	5
4	155	161	,000	0	0	9
5	134	160	,000	0	3	18
6	149	158	,000	0	0	82
7	152	157	,000	0	0	139
8	150	156	,000	0	0	82
9	136	155	,000	2	4	12
10	144	153	,000	0	0	12
11	140	145	,000	0	0	124
12	136	144	,000	9	10	15
13	139	143	,000	0	0	112
14	141	142	,000	0	0	15
15	136	141	,000	12	14	17
16	137	138	,000	0	0	17
17	136	137	,000	15	16	146
18	134	135	,000	5	0	140
19	129	133	,000	0	0	22
20	116	132	,000	0	0	29
21	126	130	,000	0	0	24
22	105	129	,000	0	19	103
23	100	128	,000	0	0	37
24	89	126	,000	0	21	33
25	122	124	,000	0	0	26
26	94	122	,000	0	25	87
27	108	119	,000	0	0	33
28	110	118	,000	0	0	70
29	113	116	,000	0	20	102
30	106	115	,000	0	0	79
31	95	112	,000	0	0	123
32	104	109	,000	0	0	35
33	89	108	,000	24	27	81
34	101	107	,000	0	0	36
35	98	104	,000	0	32	92
36	87	101	,000	0	34	84
37	90	100	,000	0	23	92
38	86	91	,000	0	0	84
39	62	82	,000	0	0	52
40	68	81	,000	0	0	83
41	46	80	,000	0	0	60
42	73	79	,000	0	0	47
43	70	78	,000	0	0	49
44	45	76	,000	0	0	61
45	56	75	,000	0	0	56
46	60	74	,000	0	0	54
47	25	73	,000	0	42	53
48	27	72	,000	0	0	85
49	39	70	,000	0	43	57
50	54	69	,000	0	0	57
51	55	66	,000	0	0	83
52	42	62	,000	0	39	90
53	25	61	,000	47	0	85
54	26	60	,000	0	46	63
55	38	58	,000	0	0	63
56	30	56	,000	0	45	90
57	39	54	,000	49	50	138
58	28	52	,000	0	0	71
59	44	50	,000	0	0	62
60	20	46	,000	0	41	65
61	37	45	,000	0	44	127
62	29	44	,000	0	59	94
63	26	38	,000	54	55	66
64	31	36	,000	0	0	66
65	20	34	,000	60	0	134
66	26	31	,000	63	64	93
67	22	24	,000	0	0	96
68	3	18	,000	0	0	130
69	8	13	,000	0	0	80
70	110	121	,000	28	0	87
71	28	35	,001	58	0	93
72	125	127	,001	0	0	98
73	5	15	,002	0	0	114
74	33	48	,003	0	0	89
75	148	151	,004	0	0	88
76	1	9	,004	0	0	135
77	43	67	,005	0	0	96
78	23	49	,006	0	0	125
79	92	106	,007	0	30	86
80	6	8	,008	0	69	104
81	89	131	,009	33	0	129
82	149	150	,011	6	8	136
83	55	68	,012	51	40	118
84	86	87	,014	38	36	101
85	25	27	,016	53	48	99
86	92	99	,018	79	0	98
87	94	110	,020	26	70	129
88	148	159	,022	75	0	140
89	33	57	,024	74	0	134
90	30	42	,026	56	52	131
91	88	111	,029	0	0	121

92	90	98	,031	37	35	133
93	26	28	,035	66	71	99
94	21	29	,039	0	62	133
95	96	117	,045	0	0	121
96	22	43	,053	67	77	137
97	64	83	,065	0	0	125
98	92	125	,085	86	72	141
99	25	26	,106	85	93	144
100	4	10	,128	0	0	122
101	86	120	,158	84	0	107
102	93	113	,191	0	29	128
103	105	123	,228	22	0	113
104	6	7	,273	80	0	108
105	12	14	,321	0	0	122
106	85	102	,387	0	0	128
107	86	97	,455	101	0	120
108	2	6	,528	0	104	130
109	51	65	,606	0	0	126
110	53	63	,685	0	0	126
111	32	59	,764	0	0	145
112	139	147	,849	13	0	136
113	103	105	,938	0	103	149
114	5	11	1,033	73	0	132
115	41	77	1,132	0	0	131
116	146	154	1,233	0	0	124
117	47	71	1,343	0	0	127
118	40	55	1,457	0	83	138
119	16	17	1,577	0	0	132
120	86	114	1,711	107	0	147
121	88	96	1,856	91	95	142
122	4	12	2,012	100	105	135
123	84	95	2,173	0	31	152
124	140	146	2,354	11	116	146
125	23	64	2,547	78	97	137
126	51	53	2,749	109	110	145
127	37	47	3,003	61	117	150
128	85	93	3,264	106	102	141
129	89	94	3,528	81	87	149
130	2	3	3,797	108	68	148
131	30	41	4,068	90	115	150
132	5	16	4,341	114	119	155
133	21	90	4,655	94	92	151
134	20	33	4,988	65	89	143
135	1	4	5,334	76	122	142
136	139	149	5,690	112	82	154
137	22	23	6,076	96	125	144
138	39	40	6,571	57	118	143
139	19	152	7,140	0	7	148
140	134	148	7,779	18	88	154
141	85	92	8,518	128	98	147
142	1	88	9,313	135	121	155
143	20	39	10,126	134	138	159
144	22	25	10,968	137	99	151
145	32	51	11,891	111	126	153
146	136	140	13,024	17	124	157
147	85	86	14,366	141	120	152
148	2	19	16,171	130	139	156
149	89	103	18,268	129	113	158
150	30	37	20,556	131	127	153
151	21	22	22,899	133	144	158
152	84	85	25,587	123	147	161
153	30	32	28,893	150	145	159
154	134	139	32,860	140	136	157
155	1	5	37,413	142	132	156
156	1	2	43,818	155	148	161
157	134	136	50,776	154	146	162
158	21	89	57,955	151	149	160
159	20	30	69,601	143	153	160
160	20	21	100,310	159	158	162
161	1	84	140,823	156	152	163
162	20	134	217,854	160	157	163
163	1	20	326,000	161	162	0

**Figura F.3 – Dendograma (Ward linkage)**



**Quadro F.4 – K-Means – Centro (inicial) de cada Cluster para as duas variáveis**

	Cluster			
	1	2	3	4
Crescimento i	1,76619	-1,64497	-1,31887	1,88750
Grau i	1,26901	-1,55487	1,73969	-2,07196

**Quadro F.5 – K-Means – Centro de cada Cluster, por iteração**

Iteration	Iteration History <sup>a</sup>			
	Change in Cluster Centers			
	1	2	3	4
1	,979	1,302	1,190	1,129
2	,246	,112	,025	,087
3	,152	,030	,062	,086
4	,000	,000	,000	,000

a. Convergence achieved due to no or small change in cluster centers.  
The maximum absolute coordinate change for any center is ,000.  
The current iteration is 4. The minimum distance between initial centers is 3,121.

**Quadro F.6 – K-Means – Centro (final) de cada Cluster para as duas variáveis**

	Final Cluster Centers			
	1	2	3	4
Crescimento i	1,28467	-,36348	-,68721	1,17529
Grau i	,92765	-,92131	,64438	-1,25959

**Quadro F.7 – K-Means – Anova**

	Cluster		ANOVA		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	Error		
Crescimento i	38,079	3	,305	160	124,943	,000
Grau i	41,946	3	,232	160	180,592	,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters.  
The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

**Quadro F.8 – K-Means – Número de casos em cada cluster**

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	1	31,000
	2	50,000
	3	64,000
	4	19,000
Valid		164,000
Missing		,000

**Quadro F.9 – Teste Anova (solução: 2 grupos)**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Crescimento i	Between Groups	3,050	1	3,050	3,089	,081
	Within Groups	159,950	162	,987		
	Total	163,000	163			
Grau i	Between Groups	105,096	1	105,096	294,027	,000
	Within Groups	57,904	162	,357		
	Total	163,000	163			

**Quadro F.10 – Teste Anova (solução: 3 grupos)**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Crescimento i	Between Groups	71,288	2	35,644	62,573	,000
	Within Groups	91,712	161	,570		
	Total	163,000	163			
Grau i	Between Groups	113,889	2	56,945	186,682	,000
	Within Groups	49,111	161	,305		
	Total	163,000	163			

**Quadro F.11 – Teste Anova (solução: 4 grupos)**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Crescimento i	Between Groups	112,704	3	37,568	119,508	,000
	Within Groups	50,296	160	,314		
	Total	163,000	163			
Grau i	Between Groups	120,807	3	40,269	152,703	,000
	Within Groups	42,193	160	,264		
	Total	163,000	163			

**Quadro F.12 – Teste Anova (solução: 5 grupos)**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Crescimento i	Between Groups	116,939	4	29,235	100,917	,000
	Within Groups	46,061	159	,290		
	Total	163,000	163			
Grau i	Between Groups	126,624	4	31,656	138,371	,000
	Within Groups	36,376	159	,229		
	Total	163,000	163			

**Quadro F.13 – Estatísticas descritivas dos grupos formados**

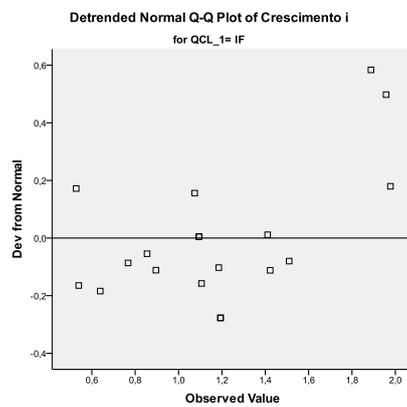
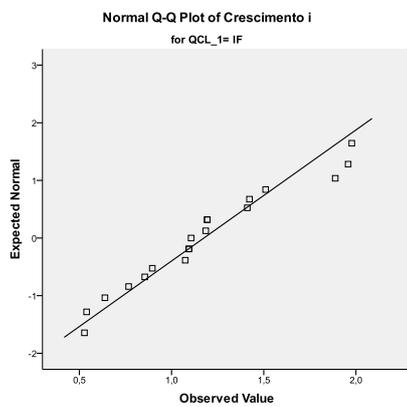
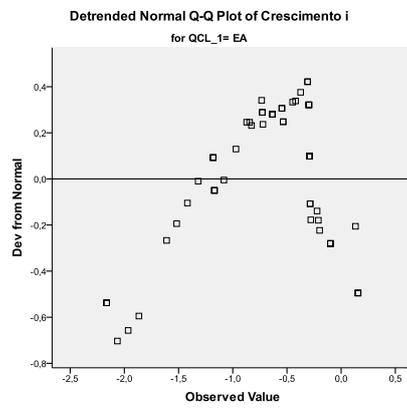
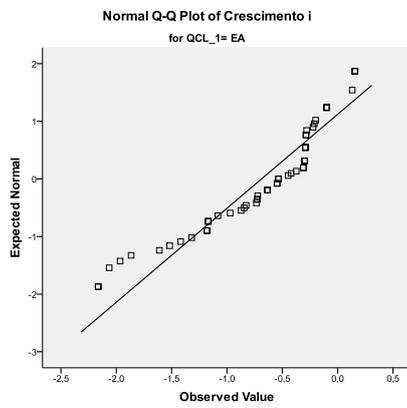
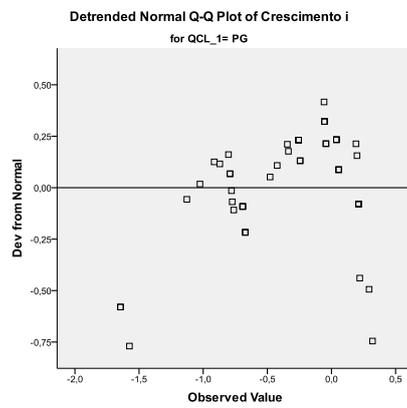
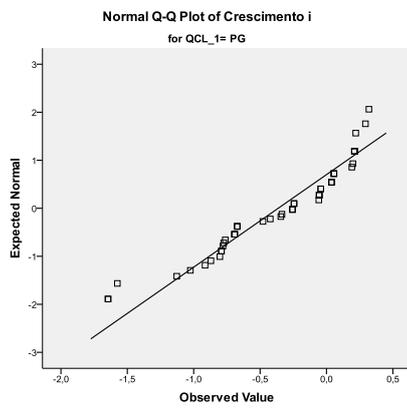
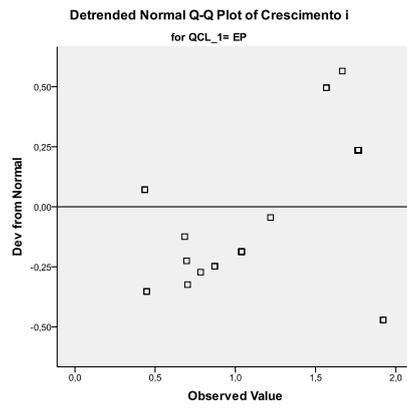
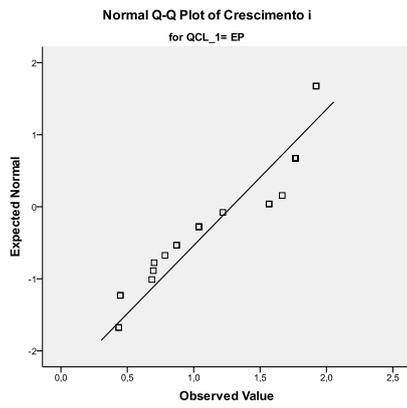
Grupos	Crescimento i		Grau i	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Mean	1,2846671	,09501985	,9276533	,09127969
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,0906107	,7412353	
	Upper Bound	1,4787235	1,1140713	
5% Trimmed Mean	1,2964299		,9486082	
Median	1,5676353		1,2690069	
Variance	,280		,258	
Std. Deviation	,52904814		,50822383	
Minimum	,43566		-,00302	
Maximum	1,92194		1,48114	
Range	1,48628		1,48416	
Interquartile Range	,98239		,76779	
Skewness	-,360	,421	-,730	,421
Kurtosis	-1,517	,821	-1,010	,821
Mean	-3,634758	,07339393	-,9213108	,07063589
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-,5109664	-1,0632589	
	Upper Bound	-,2159851	-,7793627	
5% Trimmed Mean	-,3293345		-,9248728	
Median	-,2561311		-,9917901	
Variance	,269		,249	
Std. Deviation	,51897347		,49947119	
Minimum	-1,64497		-1,72059	
Maximum	,31982		-,09088	
Range	1,96479		1,62971	
Interquartile Range	,82121		,77329	
Skewness	-,754	,337	,094	,337
Kurtosis	-,020	,662	-1,213	,662
Mean	-,6872107	,07665191	,6443839	,05514751
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-,8403873	,5341804	
	Upper Bound	-,5340341	,7545874	
5% Trimmed Mean	-,6522930		,6246850	
Median	-,5350294		,5051436	
Variance	,376		,195	
Std. Deviation	,61321526		,44118006	
Minimum	-2,16339		-,08092	
Maximum	,15571		1,73969	
Range	2,31910		1,82061	
Interquartile Range	,85569		,70477	
Skewness	-,998	,299	,723	,299
Kurtosis	,256	,590	-,392	,590
Mean	1,1752943	,10085992	-1,2595938	,12003521
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	,9633955	-1,5117784	
	Upper Bound	1,3871931	-1,0074092	
5% Trimmed Mean	1,1667123		-1,2615254	
Median	1,1059418		-1,3740169	
Variance	,193		,274	
Std. Deviation	,43963818		,52322133	
Minimum	,52771		-2,07196	
Maximum	1,97736		-,41246	
Range	1,44965		1,65951	
Interquartile Range	,56772		,96156	
Skewness	,448	,524	,122	,524
Kurtosis	-,391	1,014	-1,267	1,014

**Quadro F.14 – Testes de normalidade aos grupos formados**

Grupos	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
Crescimento i	EP	,238	31	,000	,843	31	,000
	PG	,162	50	,002	,913	50	,001
	EA	,168	64	,000	,891	64	,000
	IF	,168	19	,167	,938	19	,242
Grau i	EP	,297	31	,000	,830	31	,000
	PG	,135	50	,024	,933	50	,007
	EA	,186	64	,000	,919	64	,000
	IF	,128	19	,200	,939	19	,257

a. Lilliefors Significance Correction  
 \*. This is a lower bound of the true significance.

**Figura F.4 – Normal e detrended q-q plot para a variável Crescimento i**



**Figura F.5 – Normal e detrended q-q plot para a variável Grau i**

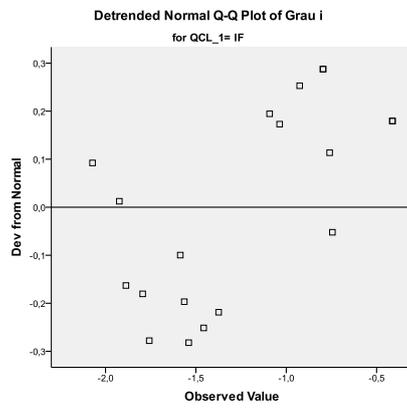
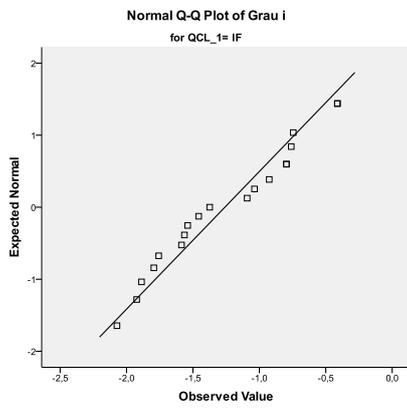
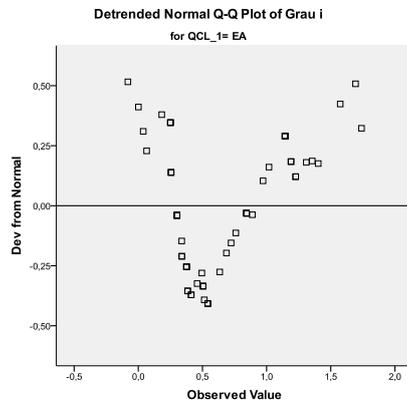
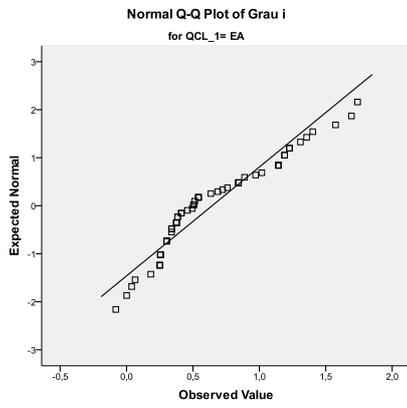
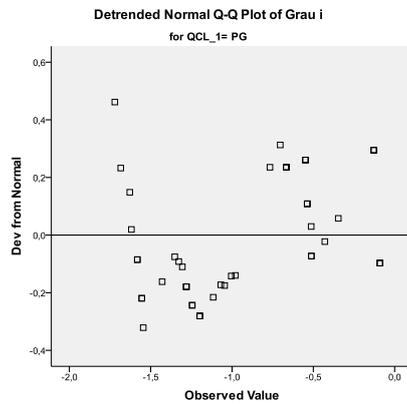
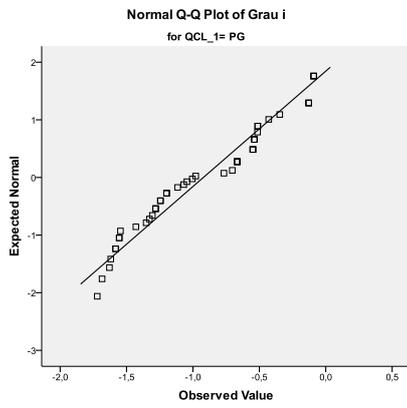
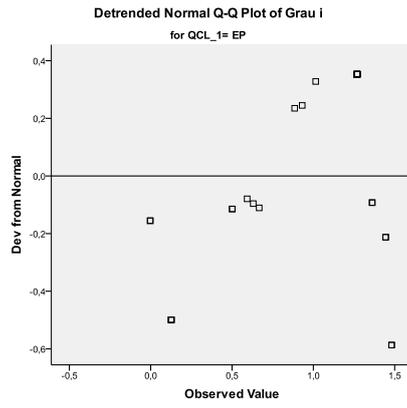
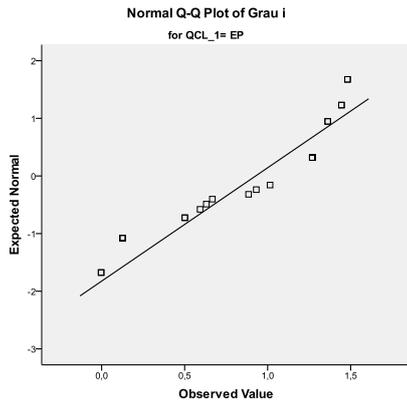
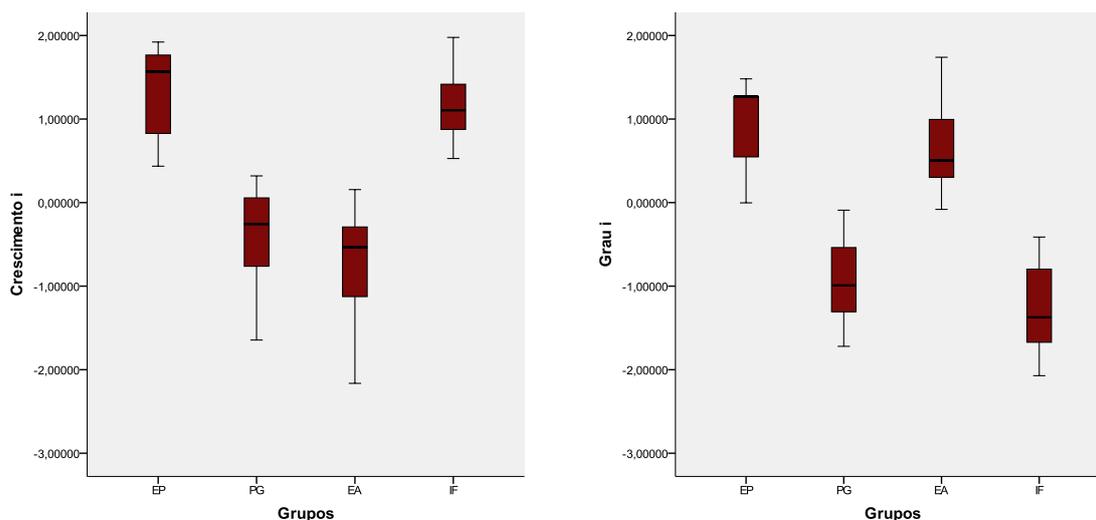


Figura F.6 – Boxplots para as variáveis Grau i e Crescimento i



Quadro F.15 – Teste de homogeneidade de variâncias – *Levene's test*

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
<b>Crescimento i</b>	1,469	3	160	<b>,225</b>
<b>Grau i</b>	1,342	3	160	<b>,263</b>

Quadro F.16 – Teste à igualdade de médias entre os grupos – *Anova*

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Grau i</b>	Between Groups	114,237	3	38,079	124,943	<b>,000</b>
	Within Groups	48,763	160	,305		
	Total	163,000	163			
<b>Crescimento i</b>	Between Groups	125,837	3	41,946	180,592	<b>,000</b>
	Within Groups	37,163	160	,232		
	Total	163,000	163			

Quadro F.17 – Teste de comparações múltiplas (*post hoc*) – *Sheffé*

Dependent Variable	(I) Grupos	(J) Grupos	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
<b>Crescimento i</b>	EP	PG	<b>1,648</b> *	0,126	<b>0,000</b>	1,292	2,005
		EA	<b>1,972</b> *	0,121	<b>0,000</b>	1,631	2,313
		IF	<b>0,109</b>	0,161	<b>0,927</b>	-0,345	0,564
	PG	EP	<b>-1,648</b> *	0,126	<b>0,000</b>	-2,005	-1,292
		EA	<b>0,324</b> *	0,104	<b>0,024</b>	0,029	0,618
		IF	<b>-1,539</b> *	0,149	<b>0,000</b>	-1,959	-1,118
	EA	EP	<b>-1,972</b> *	0,121	<b>0,000</b>	-2,313	-1,631
		PG	<b>-0,324</b> *	0,104	<b>0,024</b>	-0,618	-0,029
		IF	<b>-1,863</b> *	0,144	<b>0,000</b>	-2,270	-1,455
	IF	EP	<b>-0,109</b>	0,161	<b>0,927</b>	-0,564	0,345
		PG	<b>1,539</b> *	0,149	<b>0,000</b>	1,118	1,959
		EA	<b>1,863</b> *	0,144	<b>0,000</b>	1,455	2,270
<b>Grau i</b>	EP	PG	<b>1,849</b> *	0,110	<b>0,000</b>	1,538	2,160
		EA	<b>0,283</b>	0,105	<b>0,069</b>	-0,015	0,581
		IF	<b>2,187</b> *	0,140	<b>0,000</b>	1,790	2,584
	PG	EP	<b>-1,849</b> *	0,110	<b>0,000</b>	-2,160	-1,538
		EA	<b>-1,566</b> *	0,091	<b>0,000</b>	-1,823	-1,309
		IF	<b>0,338</b>	0,130	<b>0,083</b>	-0,029	0,705
	EA	EP	<b>-0,283</b>	0,105	<b>0,069</b>	-0,581	0,015
		PG	<b>1,566</b> *	0,091	<b>0,000</b>	1,309	1,823
		IF	<b>1,904</b> *	0,126	<b>0,000</b>	1,548	2,260
	IF	EP	<b>-2,187</b> *	0,140	<b>0,000</b>	-2,584	-1,790
		PG	<b>-0,338</b>	0,130	<b>0,083</b>	-0,705	0,029
		EA	<b>-1,904</b> *	0,126	<b>0,000</b>	-2,260	-1,548

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

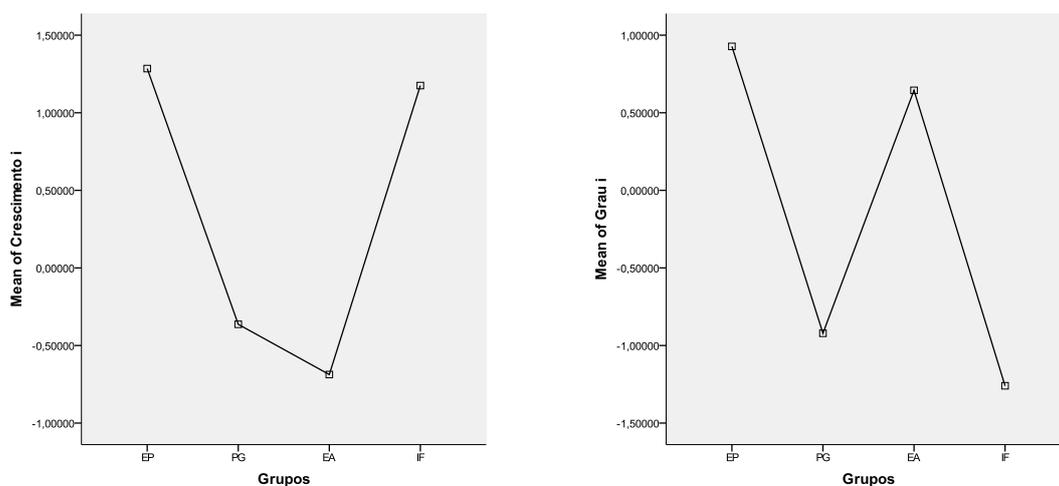
Crescimento i			
Scheffe <sup>a,b</sup>			
Grupos	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
EA	64	-,6872107	
PG	50	-,3634758	
IF	19		1,1752943
EP	31		1,2846671
<b>Sig.</b>		<b>,131</b>	<b>,884</b>

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.  
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 33,191.  
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Grau i				
Scheffe <sup>a,b</sup>				
Grupos	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
IF	19	-1,2595938		
PG	50		-,9213108	
EA	64			,6443839
EP	31			,9276533
<b>Sig.</b>		<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>,130</b>

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.  
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 33,191.  
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Figura F.7 – Representação gráfica da média das variáveis, por grupo**



**Quadro F.18 – Teste à igualdade de médias dos grupos – Wilks' Lambda**

Tests of Equality of Group Means					
	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Crescimento i	,299	124,943	3	160	<b>,000</b>
Grau i	,228	180,592	3	160	<b>,000</b>

**Quadro F.19 – Matriz de covariâncias e de correlações**

Pooled Within-Groups Matrices <sup>a</sup>			
		Grau i	Crescimento i
Covariance	Crescimento i	,305	,017
	Grau i	,017	,232
Correlation	Crescimento i	1,000	,065
	Grau i	,065	1,000

a. The covariance matrix has 160 degrees of freedom.

**Quadro F.20 – Log Determinants**

Log Determinants		
Grupos	Rank	Log Determinant
EP	2	-2,631
PG	2	-2,963
EA	2	-2,634
IF	2	-2,951
Pooled within-groups	2	-2,652

The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

**Quadro F.21 – Box's M Test**

Test Results	
Box's M	18,818
Approx.	2,031
df1	9
F	43472,528
df2	43472,528
Sig.	,032

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

**Quadro F.22 – Funções discriminantes – Valor próprio e correlação canônica**

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	3,462 <sup>a</sup>	60,1	60,1	,881
2	2,300 <sup>a</sup>	39,9	100,0	,835

a. First 2 canonical discriminant functions were used in the analysis.

**Quadro F.23 – Funções discriminantes – Teste Wilks' Lambda**

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1 through 2	,068	430,319	6	,000
2	,303	191,022	2	,000

**Quadro F.24 – Funções discriminantes – Coeficientes standartizados**

	Function	
	1	2
Crescimento i	-,256	,969
Grau i	,984	,192

**Quadro F.25 – Funções discriminantes – Coeficientes estruturais**

	Function	
	1	2
Grau i	,967*	,256
Crescimento i	-,192	,981*

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions  
Variables ordered by absolute size of correlation within function.

\*. Largest absolute correlation between each variable and any discriminant function

**Quadro F.26 – Funções discriminantes – Coeficientes não standartizados**

	Function	
	1	2
Crescimento i	-,464	1,755
Grau i	2,041	,399
(Constant)	,000	,000

Unstandardized coefficients

**Quadro F.27 – Probabilidades (a priori) de pertença aos grupos**

Grupos	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
EP	,189	31	31,000
PG	,305	50	50,000
EA	,390	64	64,000
IF	,116	19	19,000
Total	1,000	164	164,000

**Quadro F.28 – Funções de Fisher**

	Grupos			
	EP	PG	EA	IF
Crescimento i	4,004	-,971	-2,423	4,183
Grau i	3,694	-3,894	2,956	-5,736
(Constant)	-5,952	-3,158	-2,726	-8,226

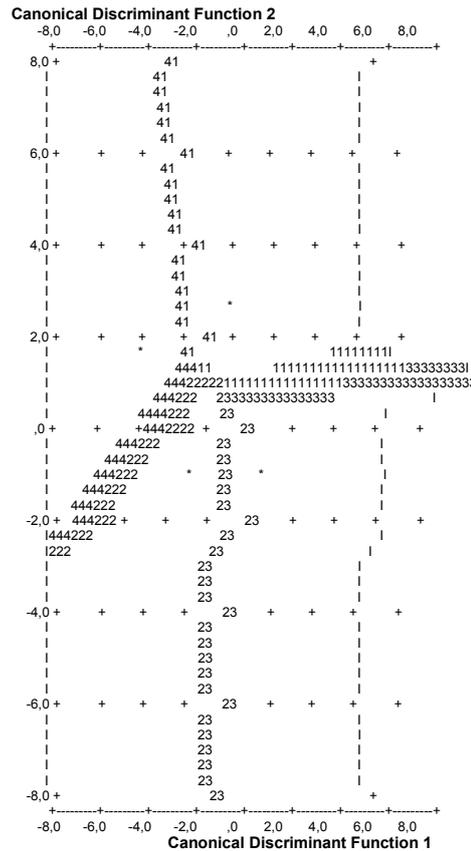
Fisher's linear discriminant functions

**Quadro F.29 – Resultados da classificação dos grupos**

		Classification Results <sup>b,c</sup>					
		Grupos	Predicted Group Membership			Total	
			EP	PG	EA	IF	
Original	Count	EP	31	0	0	0	31
		PG	0	50	0	0	50
		EA	0	0	64	0	64
		IF	0	0	0	19	19
	%	EP	100,0	,0	,0	,0	100,0
		PG	,0	100,0	,0	,0	100,0
		EA	,0	,0	100,0	,0	100,0
		IF	,0	,0	,0	100,0	100,0
Cross-validated <sup>a</sup>	Count	EP	31	0	0	0	31
		PG	0	50	0	0	50
		EA	0	0	64	0	64
		IF	0	0	0	19	19
	%	EP	100,0	,0	,0	,0	100,0
		PG	,0	100,0	,0	,0	100,0
		EA	,0	,0	100,0	,0	100,0
		IF	,0	,0	,0	100,0	100,0

- a. Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.
- b. 100,0% of original grouped cases correctly classified.
- c. 100,0% of cross-validated grouped cases correctly classified.

**Figura F.8 – Territorial map das funções discriminantes**



Symbols used in territorial map  
 Symbol Group Label

1	1	EP
2	2	PG
3	3	EA
4	4	IF

\* Indicates a group centroid

## Apêndice G – Testes aplicados às variáveis contextuais

a.

### Testes paramétricos

De acordo com Reis (Estatística Multivariada Aplicada, 1997, p. 169), a análise de variância multivariada (Manova) é uma extensão da análise de variância simples (Anova). Com este tipo de análise é possível detectar diferenças que não seriam detetadas à partida por múltiplas Anovas, pois as variáveis dependentes são consideradas simultaneamente, organizadas de forma composta e com os efeitos associados a cada variável ponderada pela correlação existente entre estas de modo a que o erro tipo I permaneça igual a  $\alpha$ , como referem Newton & Rudestam (1999), citados por Maroco (Análise Estatística - com o Pasw statistics, 2010, p. 292). No entanto, caso se pretendam comparar  $p$  variáveis dependentes por recurso a  $p$  Anovas<sup>126</sup>, deve considerar-se um nível de significância não superior a  $\alpha/p$ , onde  $\alpha$  é o nível de significância considerado para a Manova<sup>127</sup> (Marôco J. , 2010).

De acordo com Hair et al (2009), para que a potência da Manova seja superior ou igual ao obtido com a Anova, o número de variáveis dependentes deve ser relativamente baixo (5 ou menos). Também relativamente à dimensão da amostra há requisitos que devem ser verificados, segundo Hair et al (2009, p.357), pois para cada grupo o número de elementos deve superar o número de variáveis dependentes, sendo mesmo recomendado pelos autores que se recorra a amostras que permitam uma dimensão mínima por cada grupo de 20 observações, devendo também ser mantida uma dimensão amostral equilibrada pelos grupos.

Segundo Pestana & Gageiro (2005, p. 368), muitos investigadores aconselham a combinar a Manova com a Análise Discriminante, podendo esta última encontrar a relação linear entre as variáveis endógenas que melhor separam os grupos.

A Manova possui as mesmas condições de aplicação da Anova, expandida para a característica multidimensional da Manova. Para Hair et al (2010) os pressupostos são:

- As observações devem ser independentes (pode ser verificado através do teste de esfericidade de *Bartlett*);
- As variáveis dependentes devem seguir uma distribuição normal multivariada (uma vez que o PASW Statistics não produz testes à normalidade multivariada, este pressuposto será abusivamente validado com a normalidade univariada de cada uma das variáveis dependentes com testes univariados<sup>128</sup> de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*<sup>129</sup>);<sup>130</sup>
- Deve existir homogeneidade na matriz de variâncias-covariâncias em cada grupo (avaliado pelo teste M de Box<sup>131</sup>).

No caso da Anova, para testar a igualdade de médias entre os grupos<sup>132</sup> recorre-se à estatística  $F$  de *Snedecor*. Para aplicação da Manova recorre-se a um conjunto de estatísticas de teste: *Lambda de Wilks* ( $\Lambda$ ), *Traço de Pillai* ( $U$ ), *Traço de Hotelling-Lawley* ( $V$ ), *Maior Raiz de Roy*<sup>133</sup> ( $\lambda_1$ ). A escolha deve recair sobre a estatística mais potente<sup>134</sup> (Marôco J. , 2010, p. 306).

Tal como refere Marôco (2010), no caso de se detetarem diferenças significativas com a aplicação da Manova, devem ser realizadas múltiplas Anovas para identificar qual ou quais das variáveis são afetadas

<sup>126</sup> Poderá ocorrer nos casos em que a significância da Manova é demasiado baixa (inferior a 0,8), por não existirem graus de liberdade suficientes, ou então por existir fraca correlação entre as variáveis.

<sup>127</sup> Também conhecida como Abordagem de *Bonferroni*.

<sup>128</sup> Ver Marôco (2010) para uma aplicabilidade desta estratégia de análise. Reis (1997, p. 191) defende que nunca se pode ter a certeza de que, sendo as variáveis normais quando analisadas separadamente, em dimensões mais elevadas essa normalidade se continue a verificar.

<sup>129</sup>  $H_0$ : X tem uma distribuição normal e  $H_1$ : X não tem uma distribuição normal

<sup>130</sup> Em alternativa aos testes K-S e Shapiro-Wilk, a análise de valores de assimetria e achatamento de cada uma das variáveis podem ser analisados individualmente. Caso estes coeficientes assumam valores próximos de 0, pode assumir-se a validação do pressuposto da multinormalidade (Marôco, 2010).

<sup>131</sup>  $H_0$ : As matrizes de covariâncias das variáveis dependentes são iguais e em todos os grupos e  $H_1$ : As matrizes de covariâncias das variáveis dependentes não são iguais e em todos os grupos. Este teste é particularmente sensível a desvios da normalidade pelas variáveis dependentes, risco que poderá ser minimizado se os grupos tiverem dimensão aproximada (ex. dimensão do maior grupo/dimensão do menor grupo < 1,5) (Hair et al, 2009, p.363).

<sup>132</sup>  $H_0$ : Todos os grupos têm médias iguais e  $H_1$ : Pelo menos dois grupos têm médias diferentes

<sup>133</sup> Não deve ser usada quando se viola o pressuposto de homogeneidade das matrizes de variância-covariância (Pestana & Gageiro, 2005, p. 372)

<sup>134</sup> Para Hair et al (2009, p.368), os valores de potência acima de 0,8 serão considerados adequados.

significativamente pelos fatores em estudo. Para as Anovas significativas pode proceder-se, em seguida, a comparações múltiplas das médias através dos testes *post-hoc*<sup>135</sup>.

Nos casos em que não é possível verificar o pressuposto de normalidade mas em que a dimensão da amostra é elevada<sup>136</sup> e os métodos utilizados dependem apenas do comportamento das variáveis, o pressuposto de normalidade para as observações individuais torna-se menos relevante, sendo uma consequência importante do Teorema do Limite Central (Reis, 1997, p.191). A violação do pressuposto de normalidade, desde que as distribuições não sejam extremamente enviesadas ou achatadas, apresenta um efeito reduzido sobre a inflação da probabilidade de erro tipo I. De acordo com Myers & Well (2003), citados em Marôco (2010, p.203), a robustez da estatística de teste F ao erro tipo I, parece manter-se mesmo quando a variável dependente é discreta.

Portanto, pode concluir-se que as estatísticas de teste paramétricas são robustas mesmo em casos de violação do pressuposto de normalidade e de homogeneidade de variâncias (Marôco J. , 2010). No entanto, a qualidade da inferência poderá depender sempre do modo como a população se aproxima de uma população com distribuição normal. Desta forma, é igualmente possível fazer (1) transformações matemáticas aos dados iniciais de modo a normalizar a distribuição, ou até mesmo homogeneizar as variâncias<sup>137</sup> (porém, a transformação poderá aumentar a complexidade da análise do fenómeno em estudo), ou (2) recorrer a métodos que não exijam, à partida, nenhum pressuposto sobre a distribuição amostral, como é o caso dos métodos não paramétricos.

### Testes não paramétricos

Para os casos em que os pressupostos da Anova não se encontram reunidos é possível aplicar o teste de *Kruskal-Wallis* (Pestana & Gageiro, 2005). É igualmente o teste adequado para testar se existe igualdade nas medidas de localização de variáveis pelo menos ordinais (Marôco J. , 2010).

Este teste usa-se para testar a hipótese de igualdade no que se refere às distribuições da variável dependente nas *k* populações, contra a hipótese alternativa de que, pelo menos uma das populações apresenta distribuição de variável dependente diferente. Segundo Pestana & Gageiro (2005, p. 457), para se aplicar o teste de *Kruskal-Wallis* à igualdade de medianas ter-se-á de verificar se as distribuições têm igual forma<sup>138</sup> (por exemplo, através das *boxplots* ou caixas de bigodes ou dos histogramas).

À semelhança dos testes *post-hoc* (ou comparações múltiplas) aplicados após a rejeição da hipótese nula no teste Anova, podem igualmente efetuar-se comparações múltiplas das médias das ordens após a rejeição da hipótese nula no teste de *Kruskal-Wallis*, (Marôco J. , 2010, p. 337), são as designadas *comparações múltiplas das ordens de Dunn* (Marôco J. , 2010, p. 343).

Apesar da Manova ser preferida à alternativa não paramétrica quando o pressuposto de normalidade multivariada das variáveis dependentes não é verificado, o mesmo não acontece nos casos em que o pressuposto de homogeneidade de covariâncias não se encontra validado, em particular quando os grupos apresentam dimensão reduzida e/ou diferente (Finch, 2005). Perante este cenário pode recorrer-se à Manova não paramétrica<sup>139</sup> para testar a igualdade de todas as distribuições em todas as variáveis e grupos, como descrito em Marôco (2010), que apenas exige que as variáveis dependentes possuam distribuições de probabilidade contínuas.

---

<sup>135</sup> Testes efetuados às variáveis dependentes entre todos os pares de diferenças entre grupos, numa fase posterior à definição de padrões de dados (Hair et al, 2009)

<sup>136</sup> De acordo com Marôco (2010, p.55), assume-se que para amostras de dimensão superior a 25-30 a distribuição da média amostral é satisfatoriamente aproximada à normal.

<sup>137</sup> Para selecionar a transformação mais adequada devem observar-se os histogramas marginais quanto à assimetria e achatamento.

<sup>138</sup> Testa, em simultâneo, os parâmetros de localização e as formas das distribuições. Assim a interpretação do teste usando as medianas só é válida quando as populações apresentam a mesma forma de distribuição de probabilidades e apenas diferem nos parâmetros de localização (Marôco, 2010, p. 337)

<sup>139</sup> H<sub>0</sub>: As distribuições em todas as variáveis dependentes são iguais em todos os grupos e H<sub>1</sub>: Existe pelo menos uma distribuição de pelo menos uma variável em pelo menos um dos grupos diferente de uma das restantes

O teste do Qui-quadrado permite analisar a relação de independência entre variáveis qualitativas<sup>140</sup>, ou seja, se a frequência com que os elementos da amostra se repartem pelas classes de uma variável nominal categorizada é ou não aleatória. Os valores de frequência esperados<sup>141</sup> e observados são comparados.

O teste de Qui-quadrado de *Pearson* pressupõe que nenhuma célula da tabela tenha frequência esperada inferior a 1 e que não mais que 20% das células tenham frequência esperada inferior a 5 unidades<sup>142</sup> (Pestana & Gageiro, 2005). Caso os pressupostos da análise não se verifiquem é possível recorrer a técnicas de simulação de *Monte Carlo*<sup>143</sup>, de acordo com Marôco (2010).

## LÓGICA DO EMPRESÁRIO

Para avaliar se as variáveis contextuais da dimensão *Lógica do empresário* apresentam comportamento distinto consoante os 4 grupos (EP, PG, EA e IF) através da AC, aplicou-se a Manova<sup>144</sup> às variáveis:

- *Antiguidade no cargo (em anos)*,
- *Idiomas que domina para levar a cabo os assuntos comerciais*,
- *N.º de produtos novos (em 3 anos)*,
- *% de tempo dedicado a assuntos técnico-produtivos (últimos 3 anos)* e
- *% de tempo dedicado a assuntos comerciais (últimos 3 anos)*,

Aplicou-se ainda o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* às variáveis<sup>145</sup>:

- *Importância dos objetivos: continuidade*,
- *Importância dos objetivos: saúde financeira* e
- *Importância dos objetivos: crescimento das vendas e lucro*.

Dada a natureza nominal da variável *Natureza da inovação (produtiva / comercial)*, aplicou-se o teste do Qui-Quadrado.

### **Manova:**

Análise dos pressupostos:

- O pressuposto de multinormalidade foi abusivamente analisado mediante os testes de normalidade univariada de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*, sendo validada para todos os grupos das variáveis *Antiguidade no cargo (em anos)* e *N.º de produtos novos (em 3 anos)*, para níveis de significância de 0,1 e 0,001 (ver Quadro G.1 no final desta secção), no entanto, para as restantes variáveis este pressuposto foi violado em alguns grupos.

Da análise das *boxplots* (ver Figura G.1) pode-se concluir que os desvios não são severos, com exceção para os grupos PG e EA da variável *% de tempo dedicado a assuntos comerciais (últimos 3 anos)*.

A dimensão dos grupos que não apresentam distribuição normal, é superior a 30 elementos, pelo que é possível aplicar o Teorema do Limite Central e assumir que a distribuição da variável para os referidos grupos é aproximadamente normal.

- A homogeneidade de matrizes de variâncias-covariâncias em cada grupo foi validada com o teste *M-Box* (Sig.=0,941 >  $\alpha = 0,05$ ). A hipótese de homogeneidade de variâncias entre os grupos para cada variável dependente também não é rejeitada pelo teste *Levene's*, para as 5 variáveis em estudo com  $\alpha = 0,05$ . Pode assim concluir-se que, quer para a análise individual, quer global das variáveis dependentes, se verifica o pressuposto de homogeneidade de variâncias-covariâncias (ver Quadro G.4).

<sup>140</sup> H<sub>0</sub>: A distribuição das contagens pelos grupos é independente da variável e H<sub>1</sub>: A distribuição das contagens pelos grupos não é independente da variável (Marôco, 2010).

<sup>141</sup> Produto dos totais em linha e em coluna divididos por n (numa tabela de dupla entrada com l linhas e c colunas).

<sup>142</sup> Em tabelas 2x2 alguns investigadores consideram ser necessário não existir nenhuma célula com frequência esperada inferior a 5 (Pestana & Gageiro, 2005, p. 129).

<sup>143</sup> Método estatístico que procura determinar a probabilidade de ocorrência de uma determinada situação experimental, através de um conjunto elevado de simulações, baseado na geração aleatória de amostras a partir do conhecimento empírico da população sob estudo (Marôco, 2010, p. 117)

<sup>144</sup> De acordo com Hair et al (2009), para que a potência da Manova seja superior ou igual ao obtido com a Anova, o número de variáveis dependentes deve ser relativamente baixo (5 ou menos), pelo que a análise será feita dimensão a dimensão, de modo a que a redução dos graus de liberdade não comprometam a fiabilidade das conclusões obtidas.

<sup>145</sup> A não inclusão destas variáveis no teste da Manova deve-se à redução significativa de graus de liberdade, invalidando a aplicação do mesmo.

- Pode também confirmar-se a correlação significativa entre as variáveis dependentes (teste de esfericidade de *Bartlett*) com Sig.=0,000 ( $\alpha = 0,05$ ) - (ver Quadro G.5).

Assumindo que as estatísticas de teste paramétricas da Manova são robustas mesmo em casos de violação do pressuposto de normalidade (Marôco J. , 2010), continua-se com a análise.

No teste multivariado (Manova) - ver Quadro G.6 - os resultados de significância permitem retirar conclusões contraditórias, ou seja, a estatística *Roy Largest Root* (que apresenta a maior potência = 0,82) conduz à decisão de rejeição da hipótese nula (igualdade de vetores de médias), apresentando Sig.=0,021 ( $\alpha = 0,05$ ), podendo concluir-se, a partir desta estatística, que existe pelo menos um vetor de médias significativamente diferente para, pelo menos, dois grupos de empresas. No entanto, o valor das restantes estatísticas não permite chegar a similar decisão com  $\alpha = 0,05$ .

Observada a significância multivariada para a variável Grupos, pelo menos a partir de um teste (*Roy Largest Root*), procede-se de seguida à Anova Univariada para cada uma das variáveis dependentes (ver Quadro G.7).

#### **Anova:**

No teste univariado, a análise das probabilidades de significância revela que não se rejeita a hipótese nula em nenhuma das variáveis, ou seja, quando as variáveis são consideradas isoladamente, as médias dos 4 grupos são idênticas, para  $\alpha = 0,05$ .

Uma vez que a ausência de normalidade da distribuição das variáveis *Idiomas que domina para levar a cabo os assuntos comerciais, % de tempo dedicado a assuntos técnico-produtivos (últimos 3 anos) e % de tempo dedicado a assuntos comerciais (últimos 3 anos)* poderá ter afetado as conclusões deste teste, procede-se ao teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, seguido de comparação múltipla das médias das ordens, tal como descrito em Marôco (2010).

#### **Kruskal-Wallis:**

Pela análise do *boxplot*, conclui-se que se trata de uma distribuição adequada para aplicação do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis (ver Quadro G.8).

Considerando  $\alpha = 0.1$ , a variável *Idiomas que domina para levar a cabo os assuntos comerciais* é a única que apresenta diferenças significativas nas medidas de localização em pelo menos um par de grupos (Sig. = 0,073).

De acordo com a comparação múltipla de médias das ordens de *Dunn*, recorrendo ao *p-value* não ajustado, pode-se concluir que as diferenças são significativas entre os grupos EP-EA (Sig. = 0,022) e EP-PG (Sig. = 0,014), ou seja, quando comparado com o grupo EP ou com o grupo EA, o grupo PG apresenta valores de localização significativamente superiores para a variável *Idiomas que domina para levar a cabo os assuntos comerciais*. No entanto, num cenário mais conservador (recorrendo à significância ajustada) apenas as diferenças entre os grupos EP-PG são consideradas significativas (Adj. Sig. = 0,082).

O teste Kruskal-Wallis foi ainda aplicado às variáveis ordinais *Importância dos objetivos: continuidade, Importância dos objetivos: saúde financeira e Importância dos objetivos: crescimento das vendas e lucro*, não revelando diferenças significativas entre as distribuições das variáveis para cada par de grupos, considerando  $\alpha = 0,05$ .

#### **Qui-Quadrado:**

Aplicou-se ainda o teste de independência Qui-Quadrado (ver Quadro G.9 e G.10) à variável nominal *Natureza da inovação*. A análise estatística inferencial permite afirmar que a variável *Natureza da inovação* depende dos grupos formados (Sig.= 0,012). Da análise dos resíduos ajustados<sup>146</sup> pode-se concluir que no grupo de EA existe maior número de casos que o esperado em que a *Natureza da inovação* está relacionada com aspetos comerciais, ao contrário do grupo IF, mais relacionada com aspetos produtivos.

---

<sup>146</sup> Quando estes resíduos se situam, para  $\alpha = 0.05$ , abaixo de -1.96 (ou acima de 1.96), significa que essa célula tem um comportamento significativamente inferior (ou superior) ao esperado, ou inferior (ou superior) à média (Pestana & Gageiro, 2005, p. 131).

## CARACTERÍSTICAS DE ATIVIDADE

---

Para avaliar se as variáveis contextuais da dimensão *Características de atividade* apresentam comportamento distinto consoante os 4 grupos formados através da AC, aplicou-se a Manova às variáveis:

- *Estrutura organizacional*<sup>147</sup> e
- *Intensidade de capital (2009)*.

### Manova:

Análise dos pressupostos:

- O pressuposto de multinormalidade foi abusivamente analisado mediante os testes de normalidade univariada de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*. A normalidade foi apenas validada para os grupos IF e EP nas referidas variáveis e para o grupo PG na variável *Intensidade de capital*, para  $\alpha=0,001$  (ver Quadro G.11) No entanto, da análise dos *boxplots*, pode-se concluir que os desvios face à normalidade não são severos. A dimensão dos grupos que não apresentam distribuição normal é superior a 20 elementos, pelo que se aplica o Teorema do Limite Central, assumindo que a distribuição da variável para os referidos grupos é aproximadamente normal.
- O pressuposto de homogeneidade de matrizes de variâncias-covariâncias em cada grupo foi validado com o teste *M-Box* (Sig.=0,371 >  $\alpha = 0,05$ ) - ver Quadro G.13. Foi igualmente analisada a homogeneidade de variâncias entre os grupos para cada variável dependente (teste Levene's), que mostra valores de significância superiores a 0,05 para as 2 variáveis em estudo. Pode assim concluir-se que, quer para a análise individual, quer global das variáveis dependentes, se verifica o pressuposto de homogeneidade de variâncias-covariâncias - ver Quadro G.14.
- Pode também confirmar-se a correlação significativa entre as variáveis dependentes (teste de esfericidade de *Bartlett*) com Sig.=0,000 (<  $\alpha = 0,05$ ) - ver Quadro G.15.

No teste multivariado (Manova) - ver Quadro G.16 - podem observar-se resultados de significância que permitem retirar conclusões contraditórias, ou seja, pela estatística *Roy Largest Root* (que apresenta a maior potência = 0,935) pode concluir-se pela rejeição da hipótese nula (igualdade de vetores de médias), pois Sig.=0,005 (<  $\alpha = 0,05$ ), pelo que se pode concluir a partir desta estatística que existe pelo menos um vetor de médias que é significativamente diferente para, pelo menos, dois grupos de empresas. As restantes estatísticas de teste, que também apresentam potência acima de 0.9, apontam para a mesma decisão.

Observada a significância multivariada para a variável Grupos procede-se de seguida à Anova Univariada para cada uma das variáveis dependentes - ver Quadro G.17.

### Anova:

No quadro do teste univariado (Anova) a análise das probabilidades de significância revela que, para  $\alpha=0.1$ , ambas as variáveis, quando consideradas isoladamente, apresentam diferenças significativas nas médias dos 4 grupos (Sig.=0,023 para a variável *Estrutura organizacional* e Sig.=0,099 para a variável *Intensidade de capital (2009)*).

---

<sup>147</sup> Estrutura Organizacional é a designação abreviada da variável *Grau de «formalidade/informalidade» e a natureza «explícita/implícita»* (valores mais próximos de 1 correspondem a organizações mais formais de estruturas de autoridade mais explícitas e valores mais próximos de 4 correspondem a organizações mais informais e de estruturas de autoridade mais implícitas).

Com o objetivo de averiguar entre que pares de grupos se podem encontrar diferenças significativas, recorreu-se à análise de comparações múltiplas através dos testes *post-hoc* de *Sheffé* e *Duncan* (ver Quadro G.18):

- Para o teste de *Sheffé* e para  $\alpha=0.1$  pode-se apurar que o grau médio de informalidade (*Estrutura organizacional*) é significativamente superior nas empresas que pertencem ao grupo IF, quando comparadas com as do grupo EA;
- No teste de *Duncan*, menos conservador, também para a variável *Estrutura organizacional* existem diferenças em todos os pares de grupos, hierarquizando-os da seguinte forma: IF>EA, IF>PG e EP>EA, também para  $\alpha=0.1$ . Através do teste de *Duncan* é possível identificar igualmente diferenças significativas entre os valores médios de *Intensidade de capital* nos pares PG e IF (PG<IF) e PG e EP (PG<EP), também para  $\alpha=0.1$ .

Uma vez que a ausência de normalidade da distribuição das variáveis em alguns dos grupos poderá ter afetado as conclusões do teste paramétrico, procede-se ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, seguido de comparação múltipla das médias das ordens, tal como descrito em Marôco (2010).

### **Kruskal-Wallis:**

Pela análise do *boxplot*, conclui-se que se trata de uma distribuição adequada para aplicação do teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* - ver Quadro G.19.

Tomando como referência  $\alpha = 0.05$ , apenas a variável *Intensidade de capital* apresenta diferenças significativas nas medidas de localização em pelo menos um par de grupos (Sig. = 0,043).

De acordo com a comparação múltipla de médias das ordens de *Dunn*, recorrendo ao *p-value* não ajustado, pode-se concluir para  $\alpha = 0.1$ , que as diferenças são significativas entre os grupos PG-IF (Sig.=0,066), PG-EP (Sig.=0,010) (confirmando a decisão tomada a partir do teste *post-hoc* de *Duncan*) e também EA-EP (Sig.=0,093), ou seja, quando comparado com o grupo EP ou com o grupo EA, o grupo PG apresenta valores de localização significativamente superiores para a variável *Intensidade de capital*. No entanto, num cenário mais conservador, apenas as diferenças entre os grupos PG-EP são consideradas significativas (Adj. Sig. = 0,058).

O mesmo teste foi ainda aplicado à variável *Estrutura Organizacional* não revelando diferenças significativas entre as distribuições das variáveis para cada par de grupos (Sig. = 0,212).

## **EXTENSÃO E QUALIDADE**

---

Para avaliar se as variáveis contextuais da dimensão *Extensão e Qualidade* apresentam comportamento distinto consoante os 4 grupos formados através da AC, aplicou-se a *Manova* às variáveis:

- *N.º de empregados permanentes (2009)*,
- *Produção (2009): DOC/IPR (em hl)*,
- *% vendas mercado externo (em 2009)*,
- *% de vendas DOC/IPR no mercado externo (2009)* e
- *N.º de países em que a empresa atua*.

## **Manova:**

Análise dos pressupostos:

- O pressuposto de multinormalidade foi abusivamente analisado mediante os testes de normalidade univariada de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*.

A normalidade foi apenas validada para os grupos IF e EP nas variáveis *% de vendas DOC/IPR no mercado externo (2009)* e *N.º de países em que a empresa atua* e para o grupo PG nas variáveis *% vendas mercado externo (em 2009)* e *% de vendas DOC/IPR no mercado externo (2009)*, para  $\alpha=0,001$  - ver Quadro G.20. No entanto, da análise dos *boxplots* (ver Figura G.3) apresentam, para estas variáveis, desvios face à normalidade pouco severos. A dimensão dos grupos que não apresentam distribuição normal varia entre 19 e 52 elementos, pelo que é possível aplicar o Teorema do Limite Central e assumir que a distribuição da variável para os referidos grupos é aproximadamente normal.

Contudo, para as variáveis *N.º de empregados permanentes (2009)* e *Produção (2009): DOC/IPR (em hl)*, com grupos de pequena dimensão, a hipótese de existência de normalidade é rejeitada para ambos os testes (Sig. = 0,000) e da observação dos *boxplots* conclui-se que se tratam de distribuições com assimetria positiva severa, pelo que se procedeu à sua transformação<sup>148</sup>. A análise dos *boxplots* e testes de normalidade (ver Figura G.4 e Quadro G.21) efetuados às variáveis após transformação apresentam distribuição normal.

- O pressuposto de homogeneidade de matrizes de variâncias-covariâncias em cada grupo foi validado com o teste *M-Box* (Sig.=0,103 >  $\alpha = 0,05$ ) - Quadro G.23. Foi igualmente analisada a homogeneidade de variâncias entre os grupos para cada variável dependente (teste Levene's), que mostra valores de significância superiores a  $\alpha = 0,05$ , exceto para a variável *N.º de países em que a empresa atua* (Sig.=0,005) - Quadro G.24. Pode assim concluir-se que, quer para a análise individual, quer global das variáveis dependentes, se verifica o pressuposto de homogeneidade de variâncias-covariâncias na sua quase totalidade.
- Pode também confirmar-se a correlação significativa entre as variáveis dependentes (teste de esfericidade de *Bartlett*) com Sig.=0,000 (<  $\alpha = 0,05$ ) - Quadro G.25.

No teste multivariado (Manova) - Quadro G.26 - podem observar-se resultados de significância que permitem retirar conclusões contraditórias, ou seja, pela estatística *Roy Largest Root* (que apresenta a maior potência = 0,870) pode concluir-se pela rejeição da hipótese nula (igualdade de vetores de médias), pois Sig.=0,029 (<  $\alpha = 0,05$ ), pelo que se pode concluir a partir desta estatística que existe pelo menos um vetor de médias que é significativamente diferente para, pelo menos, dois grupos de empresas. No entanto, as restantes estatísticas de teste, apesar de apresentarem potência inferior a 0,7, apontam para decisão contrária.

Observada a significância multivariada para a variável Grupos, pelo menos a partir de um teste, procede-se de seguida à Anova Univariada para cada uma das variáveis dependentes.

## **Anova:**

No quadro do teste univariado (Anova) e considerando  $\alpha = 0,1$ , a análise das probabilidades de significância revela que, quando as variáveis são avaliadas isoladamente, existem diferenças significativas nas médias de pelo menos dois grupos (Sig.=0,026 para a variável *N.º de empregados (ln)* e Sig.=0,083 para a variável *N.º de países em que a empresa atua*) (Quadro G.27).

---

<sup>148</sup> A transformação logarítmica foi a que se mostrou mais adequada, após análise de outro tipo de transformações. Este procedimento visa salvaguardar a qualidade das conclusões obtidas a partir da aplicação da Manova.

Com o objetivo de averiguar entre que pares de grupos se podem encontrar diferenças significativas, procedeu-se a teste *post-hoc* (comparações múltiplas) de *Sheffé* e *Duncan* (Quadro G.28):

- O teste de *Sheffé* não detetou pares de grupos com diferença significativa de médias, para  $\alpha=0.1$ ;
- No teste *Duncan*, menos conservador, considera existirem diferenças entre as médias dos grupos EP/IF e o grupo EA na variável *N.º de empregados (ln)*, possuindo este último média significativamente superior, para  $\alpha=0.1$ .

Uma vez que a ausência de normalidade da distribuição das variáveis em alguns dos grupos poderá ter afetado as conclusões do teste paramétrico, procede-se ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, seguido de comparação múltipla das médias das ordens, tal como descrito em *Marôco* (2010).

### **Kruskal-Wallis:**

Conclui-se, pela análise do *boxplot* para estas variáveis, que se trata de uma distribuição adequada para os testes não paramétricos (Quadro G.29).

A partir dos testes não paramétricos pode-se concluir, para  $\alpha = 0.05$ , que apenas a variável *% de vendas DOC/IPR no mercado externo (2009)* não apresentam diferenças significativas nas medidas de localização em pelo menos um par de grupos (Sig. = 0,777).

De acordo com a comparação múltipla de médias das ordens de *Dunn*, recorrendo ao *p-value* ajustado (Sig.), pode-se concluir para  $\alpha = 0.1$ , que as diferenças são significativas:

- Para a variável *N.º de empregados (ln)*: entre os grupos PG e EA relativamente a IF, revelando este último valores de medidas de localização significativamente inferiores aos outros dois grupos (Adj. Sig.=0.032 e 0.000, respetivamente) e ainda verificando diferenças significativas entre os grupos EA e EP, sendo este último também significativamente inferior ao primeiro (Sig.=0.008);

- Para a variável *Produção (2009): DOC/IPR (em hl)(ln)*: apesar de, a partir da análise de significância não ajustada, existirem diferenças significativas entre os grupos IF, EP e PG relativamente ao grupo EA, por este apresentar valores superiores (Sig. = 0.030, 0.048 e 0.036, respetivamente), estas diferenças não foram destacadas como significativas através da significância ajustada.

- Para a variável *% vendas mercado externo (em 2009)*: entre os grupos PG e EA relativamente aos grupos IF e EP, revelando estes dois últimos valores de localização significativamente inferiores aos dois primeiros (Adj. Sig.=0.000 entre PG e EP e Adj. Sig.=0.078 entre PG e IF; Adj. Sig.=0.000 entre EP e EA; Adj. Sig.=0.015 entre IF e EA);

- Para a variável *N.º de países em que a empresa atua*: entre os grupos PG e EA também relativamente aos grupos IF e EP, revelando estes últimos valores de localização significativamente inferiores aos primeiros (Adj. Sig.=0.061 entre PG e EP e Adj. Sig.=0.039 entre PG e IF; Adj. Sig.=0.008 entre EP e EA; Adj. Sig.=0.007 entre IF e EA).

Para avaliar se as variáveis contextuais da dimensão *SI/TI* apresentam comportamento distinto consoante os 4 grupos formados através da AC, aplicou-se a Manova às variáveis:

- *Âmbito SI\_TI (N.º de setores informatizados),*
- *Aplicações informáticas existentes na empresa (grau de sofisticação) e*
- *Investimento em SI/TI (2000-2009) em €.*

### **Manova:**

Análise dos pressupostos:

- O pressuposto de multinormalidade foi abusivamente analisado mediante os testes de normalidade univariada de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*.

A normalidade foi validada no grupo IF para todas as variáveis e no grupo EP da variável *Âmbito SI\_TI*, com  $\alpha = 0,01$ , (Quadro G.30). A análise dos *boxplots* (Figura G.5), permite concluir que as variáveis apresentam uma distribuição ligeiramente assimétrica, embora esta seja mais acentuada na variável *Investimento em SI/TI (2000-2009) em €*, pelo que se procedeu à sua transformação<sup>149</sup>. Os testes e análise exploratória da variável transformada permitem concluir que o pressuposto de normalidade está validado (Figura F.6 e Quadro G.31).

A dimensão dos grupos para a variável *Aplicações informáticas existentes na empresa* que não apresentam distribuição normal, têm dimensões superiores a 27 elementos, pelo que é possível aplicar o Teorema do Limite Central e assumir que a distribuição da variável, para os referidos grupos, é aproximadamente normal.

- O pressuposto de homogeneidade de matrizes de variâncias-covariâncias em cada grupo foi avaliado com o teste *M-Box* (Sig.=0,601 >  $\alpha = 0,05$ ) - Quadro G.33. Foi igualmente analisada a homogeneidade de variâncias entre os grupos para cada variável dependente (teste Levene's - Quadro G.34), que mostra valores de significância superiores a 0,05 para as 3 variáveis em estudo<sup>150</sup>. Pode assim concluir-se que, quer para a análise individual, quer global das variáveis dependentes, se verifica o pressuposto de homogeneidade de variâncias-covariâncias.
- Pode também confirmar-se a correlação significativa entre as variáveis dependentes (teste de esfericidade de *Bartlett*) com Sig.=0,000 (<  $\alpha = 0,05$ ) - Quadro G.35.

No teste multivariado (Manova - Quadro G.36) pela estatística *Hotelling's Trace* (que apresenta a maior potência=0,964) pode concluir-se pela rejeição da hipótese nula (igualdade de vetores de médias), pois Sig.=0,007 (<  $\alpha = 0,05$ ), pelo que se pode concluir a partir desta estatística que existe pelo menos um vetor de médias que é significativamente diferente para, pelo menos, dois grupos de empresas. Os valores das restantes estatísticas permitem confirmar esta decisão para níveis de significância e potência muito próximos.

Observada a significância multivariada para a variável Grupos, pelo menos a partir de um teste, procede-se de seguida à Anova Univariada para cada uma das variáveis dependentes.

---

<sup>149</sup> A transformação logarítmica foi a que se mostrou mais adequada (distribuição assimétrica positiva), após análise de outro tipo de transformações. Este procedimento visa salvaguardar a qualidade das conclusões obtidas a partir da aplicação da Manova.

<sup>150</sup> Embora na variável *Âmbito SI\_TI* a significância do teste Levene's seja apenas de 0,048, considera-se o pressuposto validado, dada a proximidade ao nível de significância de referência 0,05.

### **Anova:**

No Quadro G.37, do teste univariado (Anova) e para  $\alpha=0.1$ , a análise das probabilidades de significância revela que, quando as variáveis são tomadas isoladamente, apresentam diferenças de médias significativas pelo menos em 2 grupos em 2 variáveis (Sig.=0,089 para a variável *Aplicações informáticas existentes na empresa* e Sig.=0,012 para a variável *Investimento em SI/TI (2000-2009) em € (ln)*).

Com o objetivo de averiguar entre que pares de grupos se podem encontrar diferenças significativas, procedeu-se ao teste *post-hoc* (comparações múltiplas) de *Sheffé* e *Duncan* - Quadro G.38.

- O teste de *Sheffé* permite concluir que há diferença significativa de médias entre os grupos EA e EP na variável *Investimento em SI/TI (2000-2009) em € (ln)*, sendo significativamente superior no primeiro grupo (Sig. = 0,041).
- No teste *Duncan*, menos conservador, confirma a decisão anterior e permite identificar dois subgrupos para as variáveis *Aplicações informáticas existentes na empresa* e (opõe os grupos EP, EA e IF ao grupo PG, apresentando este último valores superiores) e para a variável *Investimento em SI/TI (2000-2009) em € (ln)* (opõe os grupos IF e EP aos grupos EA e PG revelando em qualquer dos casos valores médios superiores no segundo subgrupo), para  $\alpha=0.1$ .

Uma vez que a ausência de normalidade da distribuição da variável *Aplicações informáticas existentes na empresa* poderá ter afetado as conclusões deste teste, procede-se ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, seguido de comparação múltipla das médias das ordens, tal como descrito em *Marôco* (2010).

### **Kruskal-Wallis:**

Confirma-se a partir deste teste que, para  $\alpha = 0.1$ , que as variáveis *Âmbito SI\_TI* e *Aplicações informáticas existentes na empresa* não apresentam diferenças significativas nas medidas de localização entre os grupos (Sig. = 0,186 e 0,363, respetivamente) - Quadro G.39.

## **PERFIL DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

---

Para avaliar se as variáveis contextuais da dimensão *Perfil de Internacionalização* apresentam comportamento distinto consoante os 4 grupos formados através da AC, aplicou-se a *Manova* às variáveis:

- *Anos de experiência no principal mercado externo* e
- *% de investimento em publicidade destinada ao mercado externo*.

O grupo EP, pelo seu perfil específico, revelou dimensão amostral reduzida nesta dimensão. No sentido de evitar um enviesamento nas conclusões optou-se por excluir este grupo da análise, pelo que os testes a aplicar apenas incluirão os grupos PG, EA e IF.

Foi ainda avaliada a independência através do teste não paramétrico do *Qui-quadrado* entre os Grupos formados e as seguintes variáveis (nominais):

- *Atual forma de atuação*,
- *Principal mercado externo*<sup>151</sup>,
- *Próximos passos: Expandir-se para novas regiões geográficas* e
- *Próximos passos: Expandir a sua atuação nos mercados atuais*.

---

<sup>151</sup> Esta variável foi criada a partir da variável *Principais mercados* (do mais para o menos importante) correspondendo à questão 38 do questionário, categorizando-os em dois grupos: «mais (ou menos) próximos», quer geográfica, quer culturalmente.

## **Manova:**

Análise dos pressupostos:

- O pressuposto de multinormalidade foi abusivamente analisado mediante os testes de normalidade univariada de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* - Quadro G.40. A normalidade foi validada apenas no grupo IF na variável *Anos de experiência no principal mercado externo*, para  $\alpha=0,1$ . A análise dos *boxplots*, permite concluir que as variáveis apresentam uma distribuição ligeiramente assimétrica (positiva) - Figura G.7.
- A homogeneidade de matrizes de variâncias-covariâncias em cada grupo foi avaliado com o teste *M-Box* (Sig.=0,004 >  $\alpha = 0,001$ ) - Quadro G.42, rejeitando-se a hipótese nula e violando o pressuposto. Foi igualmente analisada a homogeneidade de variâncias entre os grupos para cada variável dependente (teste *Levene's* - Quadro G.43), validando apenas o pressuposto para a variável *Anos de experiência no principal mercado externo*. Pode assim concluir-se que, quer para a análise individual, quer global das variáveis dependentes, o pressuposto de homogeneidade de variâncias-covariâncias não se verifica.
- Confirma-se a correlação significativa entre as variáveis dependentes (teste de esfericidade de *Bartlett*) com Sig.= 0,000 (<  $\alpha = 0,05$ ) - Quadro G.44.

Uma vez que há violação dos pressupostos da Manova, em especial a homogeneidade das matrizes de variâncias-covariâncias, procede-se ao teste Manova não paramétrico, de acordo com Finch (2005).

## **Manova (não paramétrica):**

De acordo com a Manova não paramétrica, não existem diferenças estatisticamente significativas entre as distribuições das ordens das duas variáveis (*Anos de experiência no principal mercado externo* e *% de investimento em publicidade destinada ao mercado externo*) pelos 3 grupos formados ( $X^2_4=3.075$ ; N=76; Sig. = 0,55 - Quadro G.46).

## **Qui-Quadrado:**

Da aplicação do teste não paramétrico de independência do Qui-Quadrado às variáveis nominais - Quadro G.47 - é possível concluir que:

- Para a variável *Atual forma de atuação*: observou-se um maior número de casos observados face ao esperado de «exportação indireta» no grupo EA, de «exportação direta» em PG e de «outras formas de atuação» (filial, de vendas, parceria, unidade própria de produção) no grupo IF. A análise da estatística inferencial permite afirmar que a variável *Atual forma de atuação* não é independente dos Grupos formados (Sig. = 0,011 <  $\alpha = 0.05$ )<sup>152</sup>;

- Para a variável *Principal mercado externo*: observou-se um maior número de casos observados face ao esperado de «países mais próximos» no grupo IF e de «países menos próximos» no grupo PG. A análise da estatística inferencial permite afirmar que a variável *Principal mercado externo* não é independente dos Grupos formados (Sig. = 0,072 <  $\alpha = 0.1$ );

- Para a variável *Próximos passos: Expandir-se para novas regiões geográficas*: observou-se um maior número de casos observados face ao esperado de «respostas positivas» no grupo PG e de «respostas negativas» no grupo IF. A análise da estatística inferencial permite afirmar que a variável *Próximos passos: Expandir-se para novas regiões geográficas* não é independente dos Grupos formados (Sig =0,034< $\alpha=0.05$ );

---

<sup>152</sup> De notar que se usou neste caso os resultados do teste exato, que são consonantes com a Simulação de Monte Carlo, uma vez que as condições de aproximação da distribuição do teste à distribuição do Qui-quadrado não se verificaram (mais que 20% das células com valor esperado inferior a 5).

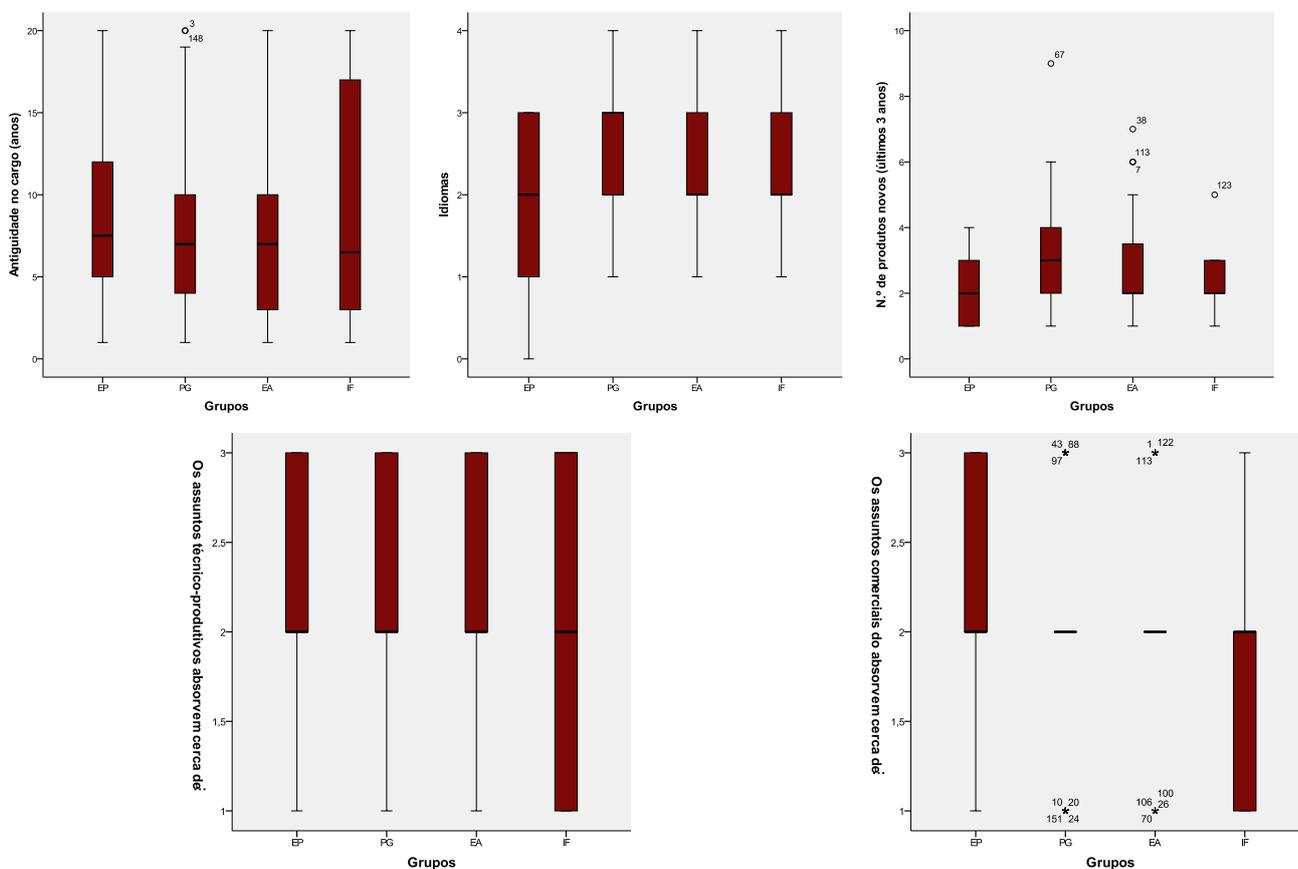
- Para a variável *Próximos passos: Expandir a sua atuação nos mercados atuais*: observou-se maior número de casos observados face ao esperado de «respostas positivas» no grupo EA e de «respostas negativas» no grupo IF. A análise da estatística inferencial permite afirmar que a variável *Próximos passos: s* não é independente dos *Grupos* formados ( $\text{Sig.}=0,041 < \alpha=0.05$ ).

**Quadro G.1 – Testes de Normalidade (Lóxico empresário)**

	Grupos	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Antiguidade no cargo (anos)	EP	,160	30	<b>,047</b>	,899	30	<b>,008</b>
	PG	,115	44	<b>,172</b>	,928	44	<b>,009</b>
	EA	,100	58	<b>,200*</b>	,925	58	<b>,002</b>
	IF	,159	18	<b>,200*</b>	,871	18	<b>,018</b>
Idiomas	EP	,207	30	<b>,002</b>	,856	30	<b>,001</b>
	PG	,250	45	<b>,000</b>	,869	45	<b>,000</b>
	EA	,221	62	<b>,000</b>	,875	62	<b>,000</b>
	IF	,278	16	<b>,002</b>	,871	16	<b>,028</b>
N.º de produtos novos (últimos 3 anos)	EP	,229	10	<b>,148</b>	,859	10	<b>,074</b>
	PG	,181	22	<b>,060</b>	,870	22	<b>,008</b>
	EA	,216	32	<b>,001</b>	,875	32	<b>,002</b>
	IF	,254	5	<b>,200*</b>	,914	5	<b>,492</b>
Os assuntos técnico-produtivos absorvem cerca de ...	EP	,265	31	<b>,000</b>	,790	31	<b>,000</b>
	PG	,273	50	<b>,000</b>	,795	50	<b>,000</b>
	EA	,253	64	<b>,000</b>	,798	64	<b>,000</b>
	IF	,214	18	<b>,029</b>	,812	18	<b>,002</b>
Os assuntos comerciais do absorvem cerca de ...	EP	,265	31	<b>,000</b>	,805	31	<b>,000</b>
	PG	,279	49	<b>,000</b>	,799	49	<b>,000</b>
	EA	,319	63	<b>,000</b>	,774	63	<b>,000</b>
	IF	,245	18	<b>,006</b>	,802	18	<b>,002</b>

a. Lilliefors Significance Correction; \*. This is a lower bound of the true significance.

**Figura G.1 – Boxplots (Lóxico empresário)**



## Quadro G.2 – Estatísticas Descritivas (Lógicado empresário)<sup>153</sup>

	Grupos	Mean	Std. Deviation	N
Antiguidade no cargo (anos)	EP	7,56	4,693	9
	PG	8,32	3,973	19
	EA	7,93	5,047	28
	IF	7,40	7,436	5
	Total	7,95	4,787	61
Idiomas	EP	1,83	1,02	9
	PG	2,44	,87	19
	EA	2,39	,89	28
	IF	2,31	,79	5
	Total	2,29	,92	61
N.º de produtos novos (últimos 3 anos)	EP	1,78	,833	9
	PG	2,74	1,522	19
	EA	2,61	1,548	28
	IF	2,60	1,517	5
	Total	2,52	1,456	61
Os assuntos técnico-produtivos absorvem cerca de ...	EP	2,44	,726	9
	PG	2,05	,705	19
	EA	2,18	,612	28
	IF	2,00	,707	5
	Total	2,16	,663	61
Os assuntos comerciais do absorvem cerca de ...	EP	2,33	,500	9
	PG	1,95	,621	19
	EA	2,29	,600	28
	IF	2,00	,707	5
	Total	2,16	,610	61

	EP			PG			EA			IF			Total		
	N	Média	D.p.	N	Média	D.p.									
Importância dos objetivos: continuidade	29	4,52	,63	48	4,65	,56	60	4,52	,68	18	4,67	,69	155	4,57	,63
Importância dos objetivos: saúde financeira	31	4,52	,57	47	4,30	,62	62	4,42	,67	18	4,67	,49	158	4,43	,62
Importância dos objetivos: crescimento das vendas e do lucro	30	4,40	,62	47	4,64	,57	62	4,40	,73	19	4,63	,50	158	4,50	,65

		EP	PG	EA	IF	Total
		N (%)				
As inovações relacionam-se com ...	produtivos	23 (77%)	24 (57%)	31 (52%)	15 (88%)	93 (62%)
	comerciais	7 (23%)	18 (43%)	29 (48%)	2 (12%)	56 (38%)

### Quadro G.3 – Box's M Test

Box's Test of Equality of Covariance Matrices <sup>a</sup>	
Box's M	24,522
F	,622
df1	30
df2	2158,241
Sig.	,919

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.  
a. Design: Intercept + QCL\_1

### Quadro G.4 – Box's M Test

Box's Test of Equality of Covariance Matrices <sup>a</sup>	
Box's M	24,522
F	,622
df1	30
df2	2158,241
Sig.	,919

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.  
a. Design: Intercept + QCL\_1

### Quadro G.5 – Teste de homogeneidade de variâncias univariado – Levene's Test

#### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>

	F	df1	df2	Sig.
Antiguidade no cargo (anos)	,662	3	57	,579
Idiomas	,288	3	57	,834
N.º de produtos novos (últimos 3 anos)	,838	3	57	,478
Os assuntos técnico-produtivos absorvem cerca de ...	,371	3	57	,774
Os assuntos comerciais do absorvem cerca de ...	,394	3	57	,758

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.; a. Design: Intercept + QCL\_1

### Quadro G.6 – Teste de independência (esfericidade) –

#### Bartlett's Test

#### Bartlett's Test of Sphericity<sup>a</sup>

Likelihood Ratio	,000
Approx. Chi-Square	379,798
df	14
Sig.	,000

Tests the null hypothesis that the residual covariance matrix is proportional to an identity matrix.  
a. Design: Intercept + QCL\_1

<sup>153</sup> Estatísticas descritivas calculadas no âmbito da Manova

### Quadro G.7 – Testes Multivariados - Manova

		Multivariate Tests <sup>d</sup>					Noncent. Parameter	Observed Power <sup>b</sup>
Effect	Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.			
Intercept	Pillai's Trace	,967	309,085 <sup>a</sup>	5,000	53,000	,000	1552,660	1,000
	Wilks' Lambda	,033	309,085 <sup>a</sup>	5,000	53,000	,000	1552,660	1,000
	Hotelling's Trace	29,159	309,085 <sup>a</sup>	5,000	53,000	,000	1552,660	1,000
	Roy's Largest Root	29,159	309,085 <sup>a</sup>	5,000	53,000	,000	1552,660	1,000
QCL_1	Pillai's Trace	,246	,987	15,000	165,000	,476	14,802	,625
	Wilks' Lambda	,762	1,013	15,000	146,711	,445	14,015	,589
	Hotelling's Trace	,303	1,043	15,000	155,000	,415	15,758	,656
	Roy's Largest Root	,266	2,924 <sup>c</sup>	5,000	55,000	,021	14,817	,814

a. Exact statistic; b. Computed using alpha = ,05; c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.; d. Design: Intercept + QCL\_1

### Quadro G.8 – Testes Univariados - Anova

#### Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Noncent. Parameter	Observed Power <sup>b</sup>
<b>Corrected Model</b>	Antiguidade no cargo (anos)	5,468 <sup>a</sup>	3	1,823	,076	,973	,228	,063
	Idiomas	,358 <sup>c</sup>	3	,119	,135	,999	,405	,073
	N.º de produtos novos (últimos 3 anos)	6,095 <sup>d</sup>	3	2,032	,956	,420	2,868	,248
	Os assuntos técnico-produtivos	1,084 <sup>e</sup>	3	,361	,815	,491	2,444	,215
	Os assuntos comerciais	1,699 <sup>f</sup>	3	,566	1,562	,208	4,687	,390
<b>Intercept</b>	Antiguidade no cargo (anos)	2436,895	1	2436,895	101,435	,000	101,435	1,000
	Idiomas	222,080	1	227,351	266,547	,000	251,182	1,000
	N.º de produtos novos (últimos 3 anos)	236,603	1	236,603	111,349	,000	111,349	1,000
	Os assuntos técnico-produtivos	188,423	1	188,423	424,901	,000	424,901	1,000
	Os assuntos comerciais	183,708	1	183,708	506,802	,000	506,802	1,000
<b>QCL_1</b>	Antiguidade no cargo (anos)	5,468	3	1,823	,076	,973	,228	,063
	Idiomas	,358	3	,119	,135	,939	,405	,073
	N.º de produtos novos (últimos 3 anos)	6,095	3	2,032	,956	,420	2,868	,248
	Os assuntos técnico-produtivos	1,084	3	,361	,815	,491	2,444	,215
	Os assuntos comerciais	1,699	3	,566	1,562	,208	4,687	,390
<b>Error</b>	Antiguidade no cargo (anos)	1369,385	57	24,024				
	Idiomas	50,396	57	,884				
	N.º de produtos novos (últimos 3 anos)	121,118	57	2,125				
	Os assuntos técnico-produtivos	25,277	57	,443				
	Os assuntos comerciais	20,662	57	,362				
<b>Total</b>	Antiguidade no cargo (anos)	5231,000	61					
	Idiomas	405,000	61					
	N.º de produtos novos (últimos 3 anos)	516,000	61					
	Os assuntos técnico-produtivos	312,000	61					
	Os assuntos comerciais	308,000	61					
<b>Corrected Total</b>	Antiguidade no cargo (anos)	1374,852	60					
	Idiomas	50,754	60					
	N.º de produtos novos (últimos 3 anos)	127,213	60					
	Os assuntos técnico-produtivos	26,361	60					
	Os assuntos comerciais	22,361	60					

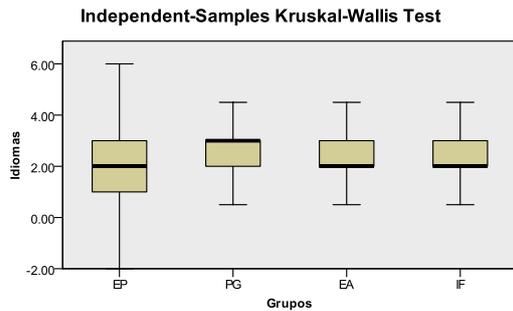
a. R Squared = ,004 (Adjusted R Squared = -,048)

b. Computed using alpha = ,05; c. R Squared = ,007 (Adjusted R Squared = -,045); d. R Squared = ,048 (Adjusted R Squared = -,002); e. R Squared = ,041 (Adjusted R Squared = -,009); f. R Squared = ,076 (Adjusted R Squared = ,027)

### Quadro G.9 – Testes não-paramétricos – Kruskal Wallis

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Idiomas is the same across categories of Grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.073	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Os assuntos técnico-produtivos absorvem cerca de ... is the same across categories of Grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.887	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Os assuntos comerciais do absorvem cerca de ... is the same across categories of Grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.389	Retain the null hypothesis.

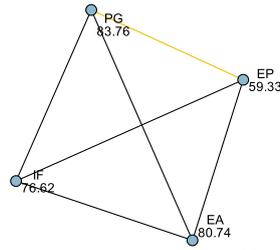
Asymptotic significances are displayed. The significance level is .10.



Total N	153
Test Statistic	6.957
Degrees of Freedom	3
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.073

1. The test statistic is adjusted for ties.

#### Pairwise Comparisons of Grupos



Each node shows the sample average rank of Grupos.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
EP-IF	-17.292	13.010	-1.329	.184	1.000
EP-EA	-21.409	9.347	-2.290	.022	.132
EP-PG	-24.422	9.906	-2.465	.014	.082
IF-EA	4.117	11.785	.349	.727	1.000
IF-PG	7.131	12.233	.583	.560	1.000
EA-PG	3.014	8.230	.366	.714	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .10.

### Quadro G.10 – Testes não-paramétricos – Kruskal Wallis

	Importância dos objetivos: continuidade	Importância dos objetivos: saúde financeira	Importância dos objetivos: crescimento das vendas/lucro
Chi-square	2,036	5,073	3,239
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,565	,167	,356

a. Kruskal Wallis Test; b. Grouping Variable: Grupos

### Quadro G.11 – Testes não-paramétricos – Qui-Quadrado

#### As inovações relacionam-se com ... \* Grupos Crosstabulation

		Grupos				Total	
		EP	PG	EA	IF		
As inovações relacionam-se com ...	produtivos	Count	23	24	31	15	93
		Expected Count	18,7	26,2	37,4	10,6	93,0
		Adjusted Residual	1,8	-,8	-2,2	2,3	
	comerciais	Count	7	18	29	2	56
		Expected Count	11,3	15,8	22,6	6,4	56,0
		Adjusted Residual	-1,8	,8	2,2	-2,3	
Total	Count	30	42	60	17	149	
	Expected Count	30,0	42,0	60,0	17,0	149,0	

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,881 <sup>a</sup>	3	,012
Likelihood Ratio	11,886	3	,008
Linear-by-Linear Association	,123	1	,726
N of Valid Cases	149		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,39.

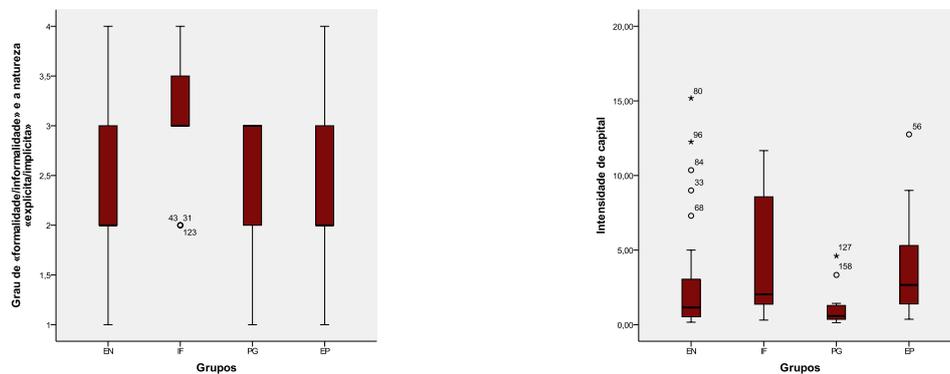
**Quadro G.12 – Testes não-paramétricos – Qui-Quadrado (Características da atividade)**

**Testes de Normalidade**

	Grupos	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Grau de «formalidade/informalidade» e a natureza «explícita/implícita»	EN	,244	89	,000	,867	89	,000
	IF	,287	16	,001	,807	16	,003
	PG	,338	20	,000	,734	20	,000
	EP	,219	36	,000	,879	36	,001
Intensidade de capital	EN	,237	48	,000	,690	48	,000
	IF	,313	8	,021	,823	8	,051
	PG	,263	16	,004	,699	16	,000
	EP	,209	15	,078	,867	15	,031

a. Lilliefors Significance Correction

**Figura G.2 – Boxplots (Características da atividade)**



**Quadro G.13 – Estatísticas Descritivas (Características da atividade)**

	Grupos	Mean	Std. Deviation	N
Grau de «formalidade/informalidade» e a natureza «explícita/implícita»	EP	2,79	,802	14
	PG	2,41	,844	27
	EA	2,26	,785	39
	IF	3,14	,690	7
	Total	2,46	,833	87
Intensidade de capital	EP	3,9765	3,64406	14
	PG	1,5658	2,09506	27
	EA	2,7416	3,53470	39
	IF	3,8732	4,06946	7
	Total	2,6664	3,28499	87

**Quadro G.14 – Box's M Test**

Box's Test of Equality of Covariance Matrices <sup>a</sup>	
Box's M	10,534
F	1,084
df1	9
df2	3860,594
<b>Sig.</b>	<b>,371</b>

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.  
a. Design: Intercept + QCL\_1

**Quadro G.15 – Teste de homogeneidade de variâncias univariado - Levene's test**

Levene's Test of Equality of Error Variances <sup>a</sup>				
	F	df1	df2	Sig.
Grau de «formalidade/informalidade» e a natureza «explícita/implícita»	,739	3	83	,532
Intensidade de capital	2,565	3	83	,060

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.  
a. Design: Intercept + QCL\_1

**Quadro G.16 – Teste de independência (esfericidade) –**

**Bartlett's Test**

Bartlett's Test of Sphericity <sup>a</sup>	
Likelihood Ratio	,000
Approx. Chi-Square	124,612
df	2
<b>Sig.</b>	<b>,000</b>

Tests the null hypothesis that the residual covariance matrix is proportional to an identity matrix.  
a. Design: Intercept + QCL\_1

### Quadro G.17 – Testes Multivariados - Manova

Multivariate Tests <sup>d</sup>								
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Noncent. Parameter	Observed Power <sup>b</sup>
Intercept	Pillai's Trace	,894	345,491 <sup>a</sup>	2,000	82,000	,000	690,981	1,000
	Wilks' Lambda	,106	345,491 <sup>a</sup>	2,000	82,000	,000	690,981	1,000
	Hotelling's Trace	8,427	345,491 <sup>a</sup>	2,000	82,000	,000	690,981	1,000
	Roy's Largest Root	8,427	345,491 <sup>a</sup>	2,000	82,000	,000	690,981	1,000
QCL_1	Pillai's Trace	,179	2,712	6,000	166,000	,015	16,273	,921
	Wilks' Lambda	,826	2,735 <sup>a</sup>	6,000	164,000	,015	16,411	,923
	Hotelling's Trace	,204	2,757	6,000	162,000	,014	16,541	,925
	Roy's Largest Root	,169	4,680 <sup>c</sup>	3,000	83,000	,005	14,041	,935

a. Exact statistic; b. Computed using alpha = ,1; c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.; d. Design: Intercept + QCL\_1

### Quadro G.18 – Testes Univariados - Anova

#### Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Noncent. Parameter	Observed Power <sup>b</sup>
Corrected Model	Grau de «formalidade/informalidade» e a natureza «explícita/implícita»	6,440 <sup>a</sup>	3	2,147	3,351	,023	10,054	,836
	Intensidade de capital	67,148 <sup>c</sup>	3	22,383	2,158	,099	6,474	,658
Intercept	Grau de «formalidade/informalidade» e a natureza «explícita/implícita»	405,102	1	405,102	632,393	,000	632,393	1,000
	Intensidade de capital	533,620	1	533,620	51,447	,000	51,447	1,000
QCL_1	Grau de «formalidade/informalidade» e a natureza «explícita/implícita»	6,440	3	2,147	3,351	,023	10,054	,836
	Intensidade de capital	67,148	3	22,383	2,158	,099	6,474	,658
Error	Grau de «formalidade/informalidade» e a natureza «explícita/implícita»	53,169	83	,641				
	Intensidade de capital	860,890	83	10,372				
Total	Grau de «formalidade/informalidade» e a natureza «explícita/implícita»	586,000	87					
	Intensidade de capital	1546,602	87					
Corrected Total	Grau de «formalidade/informalidade» e a natureza «explícita/implícita»	59,609	86					
	Intensidade de capital	928,038	86					

a. R Squared = ,108 (Adjusted R Squared = ,076); b. Computed using alpha = ,1; c. R Squared = ,072 (Adjusted R Squared = ,039);

### Quadro G.19 – Testes de comparações múltiplas (post hoc) – Sheffé e Duncan

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) Grupos	(J) Grupos	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	90% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Grau de «formalidade/informalidade» e a natureza «explícita/implícita»	EP	PG	,38	,264	,563	-,29	1,05
		EA	,53	,249	,220	-,10	1,16
		IF	-,36	,370	,818	-1,30	,58
		PG	-,38	,264	,563	-1,05	,29
		EA	,15	,200	,903	-,36	,66
		IF	-,74	,339	,204	-1,60	,13
	EA	EP	-,53	,249	,220	-1,16	,10
		PG	-,15	,200	,903	-,66	,36
		IF	-,89	,329	,071	-1,72	-,05
		EP	,36	,370	,818	-,58	1,30
		PG	,74	,339	,204	-,13	1,60
		IF	,89	,329	,071	,05	1,72
Intensidade de capital	EP	PG	2,4107	1,06067	,169	-,2837	5,1050
		EA	1,2349	1,00341	,680	-1,3140	3,7838
		IF	1,033	1,49084	1,000	-3,6839	3,8904
	PG	EP	-2,4107	1,06067	,169	-5,1050	,2837
		EA	-1,1758	,80629	,549	-3,2240	,8724
		IF	-2,3074	1,36598	,420	-5,7773	1,1626
	EA	EP	-1,2349	1,00341	,680	-3,7838	1,3140
		PG	1,1758	,80629	,549	-,8724	3,2240
		IF	-1,1316	1,32200	,865	-4,4899	2,2266
	IF	EP	-,1033	1,49084	1,000	-3,8904	3,6839
		PG	2,3074	1,36598	,420	-1,1626	5,7773
		EA	1,1316	1,32200	,865	-2,2266	4,4899

Based on observed means.; The error term is Mean Square(Error) = 10,372.; \*. The mean difference is significant at the ,1 level.

Grau de «formalidade/informalidade» e a natureza «explícita/implícita»	Grupos	N	Subset		
			1	2	3
Duncan <sup>a,b</sup>	EA	39	2,26		
	PG	27	2,41	2,41	
	EP	14		2,79	2,79
	IF	7			3,14
	<b>Sig.</b>		<b>,614</b>	<b>,208</b>	<b>,234</b>
Scheffe <sup>a,b</sup>	EA	39	2,26		
	PG	27	2,41	2,41	
	EP	14	2,79	2,79	
	IF	7		3,14	
	<b>Sig.</b>		<b>,374</b>	<b>,116</b>	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.  
Based on observed means.  
The error term is Mean Square(Error) = ,641.  
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 14,442.  
b. Alpha = ,1.

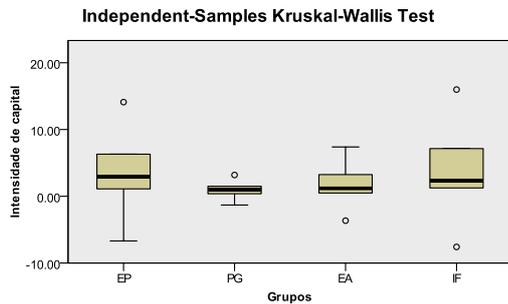
Intensidade de capital	Grupos	N	Subset	
			1	2
Duncan <sup>a,b</sup>	PG	27	1,5658	
	EA	39	2,7416	2,7416
	IF	7		3,8732
	EP	14		3,9765
	<b>Sig.</b>		<b>,329</b>	<b>,337</b>
Scheffe <sup>a,b</sup>	PG	27	1,5658	
	EA	39	2,7416	
	IF	7	3,8732	
	EP	14	3,9765	
	<b>Sig.</b>		<b>,264</b>	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.  
Based on observed means.  
The error term is Mean Square(Error) = 10,372.  
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 14,442.  
b. Alpha = ,1.

### Quadro G.20 – Testes não-paramétricos – *Kruskal Wallis*

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Grau de «formalidade/informalidade» e a natureza «explícita/implícita» is the same across categories of Grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.212	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Intensidade de capital is the same across categories of Grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.043	Reject the null hypothesis.

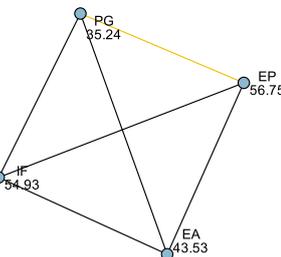
Asymptotic significances are displayed. The significance level is .10.



Total N	87
Test Statistic	8.139
Degrees of Freedom	3
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.043

1. The test statistic is adjusted for ties.

#### Pairwise Comparisons of Grupos



Each node shows the sample average rank of Grupos.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
PG-EA	-8.285	6.324	-1.310	.190	1.000
PG-IF	-19.688	10.713	-1.838	.066	.397
PG-EP	21.509	8.319	2.586	.010	<b>.058</b>
EA-IF	-11.403	10.368	-1.100	.271	1.000
EA-EP	13.224	7.869	1.680	.093	.557
IF-EP	1.821	11.692	.156	.876	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.  
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .10.

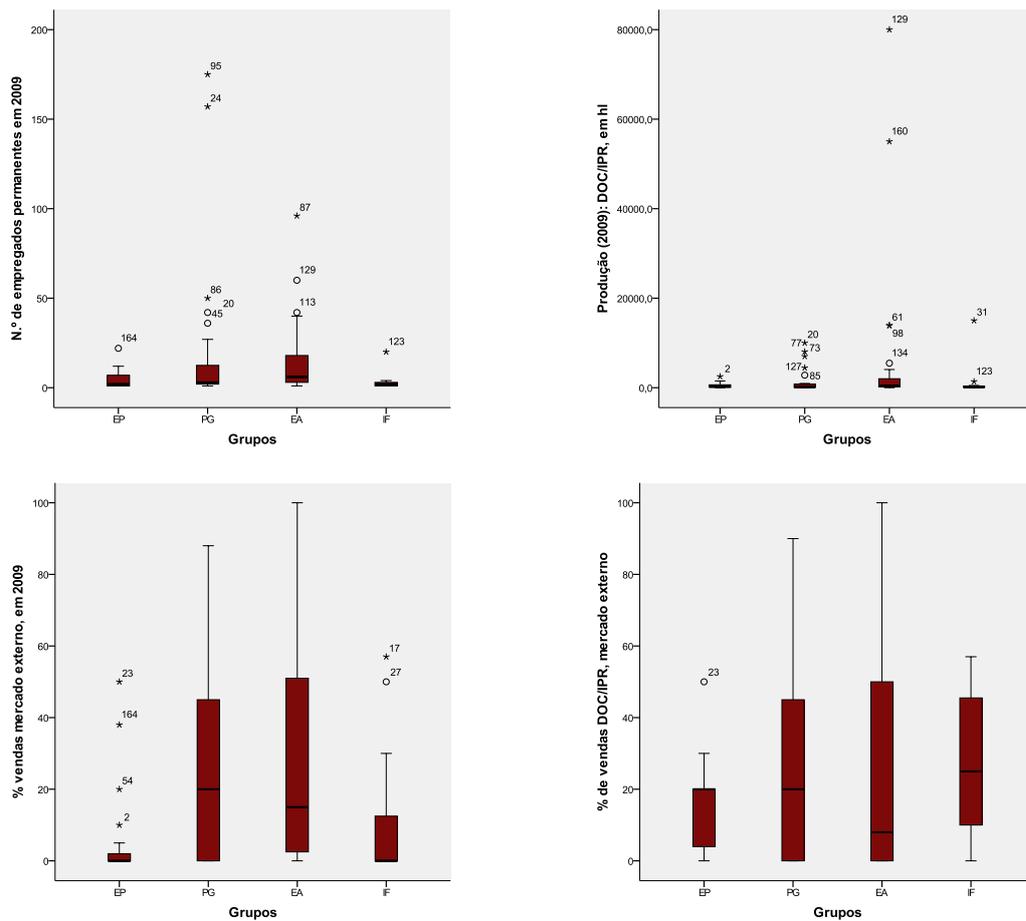
### Quadro G.21 – Testes de Normalidade - Variáveis iniciais (Extensão e qualidade)

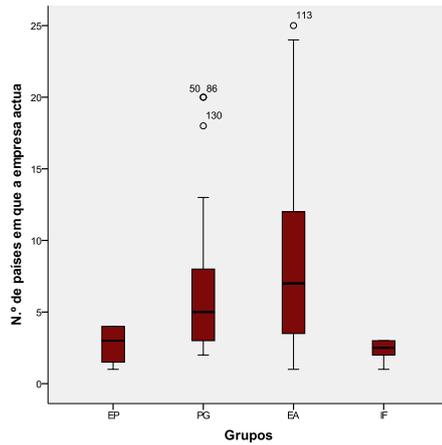
Tests of Normality	Grupos	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
N.º de empregados permanentes em 2009	EP	,232	30	,000	,736	30	,000
	PG	,336	47	,000	,442	47	,000
	EA	,230	62	,000	,705	62	,000
	IF	,363	17	,000	,462	17	,000
Produção (2009): DOC/IPR, em hl	EP	,240	22	,002	,733	22	,000
	PG	,382	29	,000	,546	29	,000
	EA	,398	41	,000	,343	41	,000
	IF	,432	13	,000	,370	13	,000
% vendas mercado externo, em 2009	EP	,376	28	,000	,455	28	,000
	PG	,163	41	,008	,880	41	,000
	EA	,192	55	,000	,863	55	,000
	IF	,329	19	,000	,650	19	,000
% de vendas DOC/IPR, mercado externo	EP	,211	9	,200	,902	9	,262
	PG	,159	35	,025	,871	35	,001
	EA	,247	52	,000	,782	52	,000
	IF	,173	8	,200	,944	8	,655
N.º de países em que a empresa atua	EP	,316	8	,018	,772	8	,014
	PG	,284	37	,000	,789	37	,000
	EA	,168	51	,001	,881	51	,000
	IF	,293	6	,117	,822	6	,091

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

Figura G.3 – Boxplots (Extensão e qualidade)



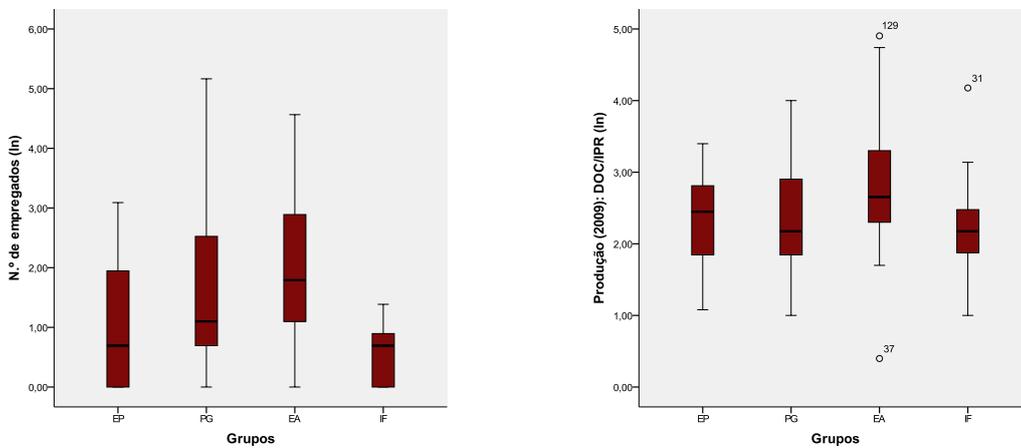


**Quadro G.22 – Testes de Normalidade - Variáveis transformadas (ln)**

Tests of Normality	Grupos	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
N.º de empregados (ln)	EP	,186	30	,010	,900	30	,008
	PG	,179	47	,001	,910	47	,001
	EA	,090	62	,200	,964	62	,068
	IF	,239	16	,015	,828	16	,006
Produção (2009): DOC/IPR (ln)	EP	,118	21	,200	,958	21	,478
	PG	,126	29	,200	,945	29	,135
	EA	,104	41	,200	,964	41	,210
	IF	,147	13	,200	,940	13	,454

a. Lilliefors Significance Correction  
 \*. This is a lower bound of the true significance.

**Figura G.4 – Boxplots - Variáveis transformadas**



### Quadro G.23 – Estatísticas Descritivas

	Grupos	Mean	Std. Deviation	N
N.º de empregados (ln)	EP	,3466	,49013	2
	PG	1,4056	1,20842	15
	EA	2,1220	1,31784	26
	IF	,6356	,63032	5
	Total	1,6693	1,31201	48
Produção (2009): DOC/IPR (ln)	EP	2,3891	,43826	2
	PG	2,4763	,77632	15
	EA	2,8782	,86216	26
	IF	2,3250	,31342	5
	Total	2,6746	,79956	48
% vendas mercado externo, em 2009	EP	26,00	33,941	2
	PG	31,80	20,488	15
	EA	38,58	31,786	26
	IF	22,00	18,235	5
	Total	34,21	27,320	48
% de vendas DOC/IPR, mercado externo	EP	26,00	33,941	2
	PG	39,20	23,091	15
	EA	36,12	33,394	26
	IF	24,00	16,733	5
	Total	35,40	28,684	48
N.º de países em que a empresa atua	EP	2,50	2,121	2
	PG	6,67	4,100	15
	EA	8,23	5,867	26
	IF	2,60	,548	5
	Total	6,92	5,218	48

### Quadro G.24 – Box's M Test

Box's Test of Equality of Covariance Matrices <sup>a</sup>	
Box's M	26,353
F	1,481
df1	15
df2	3435,475
<b>Sig.</b>	<b>,103</b>

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.  
a. Design: Intercept + QCL\_1

### Quadro G.25 – Teste de homogeneidade de variâncias univariado - Levene's test

Levene's Test of Equality of Error Variances <sup>a</sup>				
	F	df1	df2	Sig.
N.º de empregados (ln)	2,179	3	44	,104
Produção (2009): DOC/IPR (ln)	1,808	3	44	,160
% vendas mercado externo, em 2009	2,135	3	44	,109
% de vendas DOC/IPR, mercado externo	2,441	3	44	,077
N.º de países em que a empresa atua	4,966	3	44	,005

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.  
a. Design: Intercept + QCL\_1

### Quadro G.26 – Teste de independência (esfericidade) – Bartlett's Test

Bartlett's Test of Sphericity <sup>a</sup>	
Likelihood Ratio	,000
Approx. Chi-Square	599,264
df	14
<b>Sig.</b>	<b>,000</b>

Tests the null hypothesis that the residual covariance matrix is proportional to an identity matrix.  
a. Design: Intercept + QCL\_1

### Quadro G.27 – Testes Multivariados – Manova

#### Multivariate Tests<sup>d</sup>

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Noncent. Parameter	Observed Power <sup>b</sup>
Intercept	Pillai's Trace	,868	52,746 <sup>a</sup>	5,000	40,000	,000	263,731	1,000
	Wilks' Lambda	,132	52,746 <sup>a</sup>	5,000	40,000	,000	263,731	1,000
	Hotelling's Trace	6,593	52,746 <sup>a</sup>	5,000	40,000	,000	263,731	1,000
	Roy's Largest Root	6,593	52,746 <sup>a</sup>	5,000	40,000	,000	263,731	1,000
QCL_1	Pillai's Trace	,333	1,049	15,000	126,000	,411	15,735	,766
	Wilks' Lambda	,688	1,072	15,000	110,824	,390	14,717	,729
	Hotelling's Trace	,423	1,091	15,000	116,000	,372	16,366	,781
	Roy's Largest Root	,333	2,801 <sup>c</sup>	5,000	42,000	,029	14,005	,870

a. Exact statistic; b. Computed using alpha = ,1; c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.; d. Design: Intercept+ QCL\_1

**Quadro G.28 – Testes Univariados – Anova**

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Noncent. Parameter	Observed Power <sup>b</sup>
Corrected Model	N.º de empregados (ln)	15,214 <sup>a</sup>	3	5,071	3,397	,026	10,190	,829
	Produção (2009): DOC/IPR (ln)	2,441 <sup>c</sup>	3	,814	1,297	,287	3,891	,451
	% vendas mercado externo	1463,171 <sup>d</sup>	3	487,724	,638	,594	1,915	,274
	% de vendas DOC/IPR, m. ext.	1056,425 <sup>e</sup>	3	352,142	,412	,745	1,236	,211
	N.º de países empresa atua	178,018 <sup>f</sup>	3	59,339	2,370	,083	7,110	,684
Intercept	N.º de empregados (ln)	25,261	1	25,261	16,920	,000	16,920	,992
	Produção (2009): DOC/IPR (ln)	125,915	1	125,915	200,693	,000	200,693	1,000
	% vendas mercado externo	17404,801	1	17404,801	22,781	,000	22,781	,999
	% de vendas DOC/IPR, m. ext.	19504,901	1	19504,901	22,816	,000	22,816	,999
	N.º de países empresa atua	496,688	1	496,688	19,838	,000	19,838	,997
QCL_1	N.º de empregados (ln)	15,214	3	5,071	3,397	<b>,026</b>	10,190	<b>,829</b>
	Produção (2009): DOC/IPR (ln)	2,441	3	,814	1,297	<b>,287</b>	3,891	<b>,451</b>
	% vendas m. ext., em 2009	1463,171	3	487,724	,638	<b>,594</b>	1,915	<b>,274</b>
	% de vendas DOC/IPR, m. ext.	1056,425	3	352,142	,412	<b>,745</b>	1,236	<b>,211</b>
	N.º de países empresa atua	178,018	3	59,339	2,370	<b>,083</b>	7,110	<b>,684</b>
Error	N.º de empregados (ln)	65,691	44	1,493				
	Produção (2009): DOC/IPR (ln)	27,606	44	,627				
	% vendas mercado externo,	33616,746	44	764,017				
	% de vendas DOC/IPR, m. ext.	37615,054	44	854,888				
	N.º de países empresa atua	1101,649	44	25,037				
Total	N.º de empregados (ln)	214,663	48					
	Produção (2009): DOC/IPR (ln)	373,419	48					
	% vendas mercado externo,	91250,000	48					
	% de vendas DOC/IPR, m. ext.	98809,000	48					
	N.º de países empresa atua	3576,000	48					
Corrected Total	N.º de empregados (ln)	80,905	47					
	Produção (2009): DOC/IPR (ln)	30,047	47					
	% vendas mercado externo,	35079,917	47					
	% de vendas DOC/IPR, m. ext.	38671,479	47					
	N.º de países empresa atua	1279,667	47					

a. R Squared = ,188 (Adjusted R Squared = ,133); b. Computed using alpha = ,1; c. R Squared = ,081 (Adjusted R Squared = ,019); d. R Squared = ,042 (Adjusted R Squared = ,024); e. R Squared = ,027 (Adjusted R Squared = -,039); f. R Squared = ,139 (Adjusted R Squared = ,080)

Quadro G.29 – Testes de comparações múltiplas (post hoc) – Sheffé e Duncan

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) Grupos	(J) Grupos	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	90% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
N.º de empregados (ln)	EP	PG	-1,0590	,91979	,724	-3,4288	1,3108	
		EA	-1,7754	,89661	,284	-4,0855	,5346	
		IF	-,2890	1,02229	,994	-2,9229	2,3448	
		PG	EP	1,0590	,91979	,724	-1,3108	3,4288
			EA	-,7164	,39617	,363	-1,7371	,3043
			IF	,7700	,63097	,687	-,8557	2,3956
		EA	EP	1,7754	,89661	,284	-,5346	4,0855
			PG	,7164	,39617	,363	-,3043	1,7371
			IF	1,4864	,59667	,118	-,0509	3,0237
	IF	EP	,2890	1,02229	,994	-2,3448	2,9229	
		PG	-,7700	,63097	,687	-2,3956	,8557	
		EA	-1,4864	,59667	,118	-3,0237	,0509	
		PG	EP	-,0873	,59626	,999	-1,6235	1,4490
			EA	-,4891	,58123	,871	-1,9866	1,0084
			IF	,0640	,66271	1,000	-1,6434	1,7715
Produção (2009): DOC/IPR (ln)	EP	EA	,0873	,59626	,999	-1,4490	1,6235	
		IF	-,4891	,58123	,871	-1,9866	1,0084	
		PG	EA	-,4019	,25682	,492	-1,0636	,2598
			IF	,1513	,40903	,987	-,9025	1,2051
			EP	,4891	,58123	,871	-1,0084	1,9866
		EA	PG	,4019	,25682	,492	-,2598	1,0636
	IF		,5532	,38680	,568	-,4434	1,5497	
	EP		-,0640	,66271	1,000	-1,7715	1,6434	
	IF	PG	-,1513	,40903	,987	-1,2051	,9025	
		EA	-,5532	,38680	,568	-1,5497	,4434	
		PG	EP	-5,80	20,807	,994	-59,41	47,81
			EA	-12,58	20,283	,943	-64,83	39,68
			IF	4,00	23,126	,999	-55,58	63,58
		EP	EP	5,80	20,807	,994	-47,81	59,41
	EA		-6,78	8,962	,902	-29,87	16,31	
IF	9,80		14,274	,925	-26,98	46,58		
EA	EP		12,58	20,283	,943	-39,68	64,83	
	PG		6,78	8,962	,902	-16,31	29,87	
	IF		16,58	13,498	,682	-18,20	51,35	
IF	EP	-4,00	23,126	,999	-63,58	55,58		
	PG	-9,80	14,274	,925	-46,58	26,98		
	EA	-16,58	13,498	,682	-51,35	18,20		
	PG	EP	-13,20	22,010	,948	-69,91	43,51	
		EA	-10,12	21,455	,974	-65,39	45,16	
		IF	2,00	24,463	1,000	-61,03	65,03	
% vendas mercado externo, em 2009	EP	EP	13,20	22,010	,948	-43,51	69,91	
		EA	3,08	9,480	,991	-21,34	27,51	
		IF	15,20	15,099	,798	-23,70	54,10	
		EA	EP	10,12	21,455	,974	-45,16	65,39
			PG	-3,08	9,480	,991	-27,51	21,34
			IF	12,12	14,278	,868	-24,67	48,90
	IF	EP	-2,00	24,463	1,000	-65,03	61,03	
		PG	-15,20	15,099	,798	-54,10	23,70	
		EA	-12,12	14,278	,868	-48,90	24,67	
		PG	EP	-4,17	3,767	,748	-13,87	5,54
			EA	-5,73	3,672	,494	-15,19	3,73
			IF	-,10	4,186	1,000	-10,89	10,69
	N.º de países em que a empresa atua	EP	EP	4,17	3,767	,748	-5,54	13,87
			EA	-1,56	1,622	,818	-5,74	2,62
			IF	4,07	2,584	,487	-2,59	10,72
EA		EP	5,73	3,672	,494	-3,73	15,19	
		PG	1,56	1,622	,818	-2,62	5,74	
		IF	5,63	2,443	,167	-,66	11,93	
IF		EP	,10	4,186	1,000	-10,69	10,89	
		PG	-4,07	2,584	,487	-10,72	2,59	
		EA	-5,63	2,443	,167	-11,93	,66	

Based on observed means. The error term is Mean Square(Error) = 25,037.

N.º de empregados (ln)			
Grupos	N	Subset	
		1	2
Scheffe <sup>a,b</sup>	EP	2	,3466
	IF	5	,6356
	PG	15	1,4056
	EA	26	2,1220
	<b>Sig.</b>		<b>,171</b>
Duncan <sup>a,b</sup>	EP	2	,3466
	IF	5	,6356
	PG	15	1,4056
	EA	26	2,1220
	<b>Sig.</b>		<b>,205</b>

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.  
Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 1,493.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 4,968.

b. Alpha = ,1.

Produção (2009): DOC/IPR (ln)			
Grupos	N	Subset	
		1	
Scheffe <sup>a,b</sup>	IF	5	2,3250
	EP	2	2,3891
	PG	15	2,4763
	EA	26	2,8782
	<b>Sig.</b>		<b>,751</b>
Duncan <sup>a,b</sup>	IF	5	2,3250
	EP	2	2,3891
	PG	15	2,4763
	EA	26	2,8782
	<b>Sig.</b>		<b>,324</b>

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.  
Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = ,627.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 4,968.

b. Alpha = ,1.

% vendas mercado externo, em 2009			
Grupos	N	Subset	
		1	
Scheffe <sup>a,b</sup>	IF	5	22,00
	EP	2	26,00
	PG	15	31,80
	EA	26	38,58
	<b>Sig.</b>		<b>,827</b>
Duncan <sup>a,b</sup>	IF	5	22,00
	EP	2	26,00
	PG	15	31,80
	EA	26	38,58
	<b>Sig.</b>		<b>,397</b>

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.  
Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 764,017.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 4,968.

b. Alpha = ,1.

% de vendas DOC/IPR, mercado externo			
Grupos	N	Subset	
		1	
Scheffe <sup>a,b</sup>	IF	5	24,00
	EP	2	26,00
	EA	26	36,12
	PG	15	39,20
	<b>Sig.</b>		<b>,879</b>
Duncan <sup>a,b</sup>	IF	5	24,00
	EP	2	26,00
	EA	26	36,12
	PG	15	39,20
	<b>Sig.</b>		<b>,463</b>

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.  
Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 854,888.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 4,968.

b. Alpha = ,1.

N.º de países em que a empresa atua			
Grupos	N	Subset	
		1	
Scheffe <sup>a,b</sup>	EP	2	2,50
	IF	5	2,60
	PG	15	6,67
	EA	26	8,23
	<b>Sig.</b>		<b>,365</b>
Duncan <sup>a,b</sup>	EP	2	2,50
	IF	5	2,60
	PG	15	6,67
	EA	26	8,23
	<b>Sig.</b>		<b>,106</b>

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.  
Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 25,037.

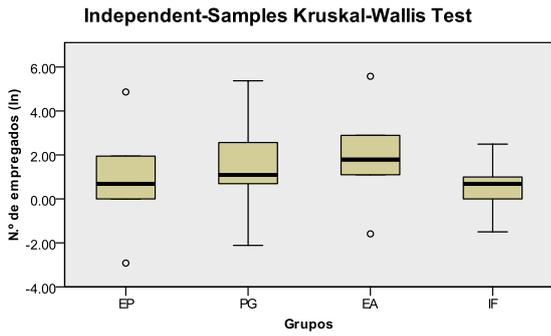
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 4,968.

b. Alpha = ,1.

### Quadro G.30 – Testes não-paramétricos – *Kruskal Wallis*

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of N.º de empregados (ln) is the same across categories of Grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Produção (2009): DOC/IPR (ln) is the same across categories of Grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.047	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of % vendas mercado externo, em 2009 is the same across categories of Grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of % de vendas DOC/IPR, mercado externo is the same across categories of Grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.777	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of N.º de países em que a empresa atua is the same across categories of Grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

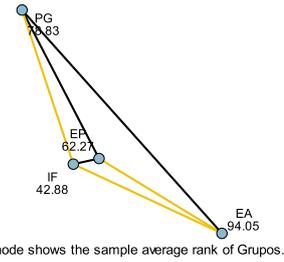
Asymptotic significances are displayed. The significance level is .10.



Total N	155
Test Statistic	21.775
Degrees of Freedom	3
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.000

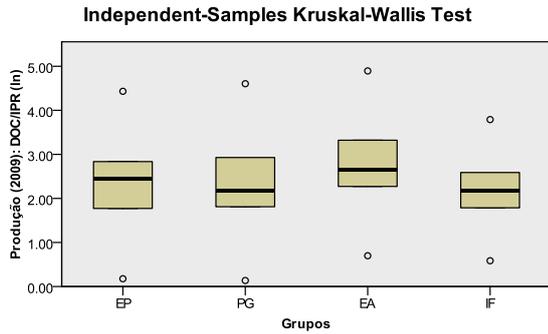
1. The test statistic is adjusted for ties.

Pairwise Comparisons of Grupos



Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
IF-EP	19.392	13.783	1.407	.159	.957
IF-PG	35.955	12.887	2.790	.005	.032
IF-EA	51.173	12.485	4.099	.000	.000
EP-PG	-16.563	10.405	-1.592	.111	.668
EP-EA	-31.782	9.902	-3.210	.001	.008
PG-EA	-15.219	8.611	-1.767	.077	.463

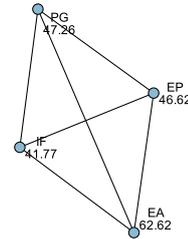
Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .10.



Total N	104
Test Statistic	7.942
Degrees of Freedom	3
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.047

1. The test statistic is adjusted for ties.

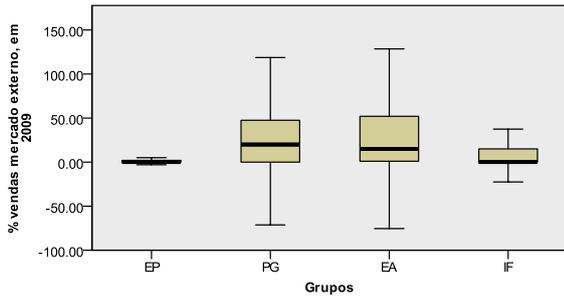
Pairwise Comparisons of Grupos



Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
IF-EP	4.850	10.641	.456	.649	1.000
IF-PG	5.489	10.064	.545	.585	1.000
IF-EA	20.853	9.597	2.173	.030	.179
EP-PG	-.640	8.640	-.074	.941	1.000
EP-EA	-16.003	8.091	-1.978	.048	.288
PG-EA	-15.363	7.316	-2.100	.036	.214

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .10.

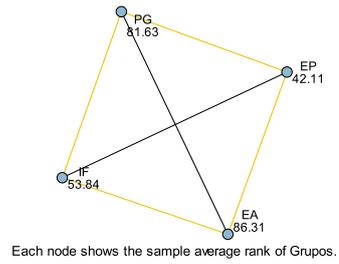
### Independent-Samples Kruskal-Wallis Test



Total N	143
Test Statistic	28.487
Degrees of Freedom	3
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.000

1. The test statistic is adjusted for ties.

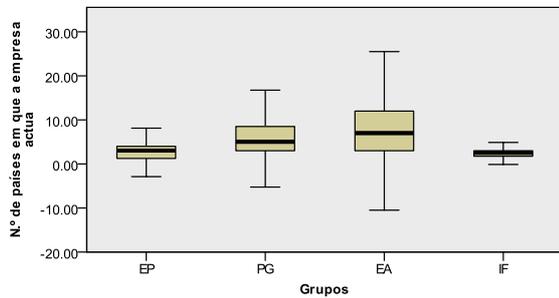
### Pairwise Comparisons of Grupos



Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
EP-IF	-11.735	11.989	-.979	.328	1.000
EP-PG	-39.527	9.889	-3.997	.000	.000
EP-EA	-44.202	9.365	-4.720	.000	.000
IF-PG	27.792	11.195	2.483	.013	.078
IF-EA	32.467	10.734	3.025	.002	.015
PG-EA	-4.675	8.323	-.562	.574	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .10.

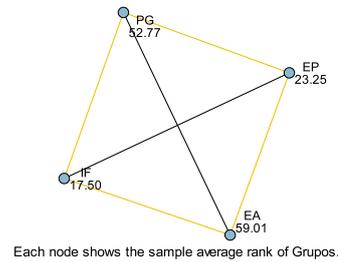
### Independent-Samples Kruskal-Wallis Test



Total N	102
Test Statistic	18.767
Degrees of Freedom	3
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.000

1. The test statistic is adjusted for ties.

### Pairwise Comparisons of Grupos



Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
IF-EP	5.750	15.895	.362	.718	1.000
IF-PG	35.270	12.953	2.723	.006	.039
IF-EA	41.510	12.702	3.268	.001	.007
EP-PG	-29.520	11.475	-2.572	.010	.061
EP-EA	-35.760	11.192	-3.195	.001	.008
PG-EA	-6.240	6.356	-.982	.326	1.000

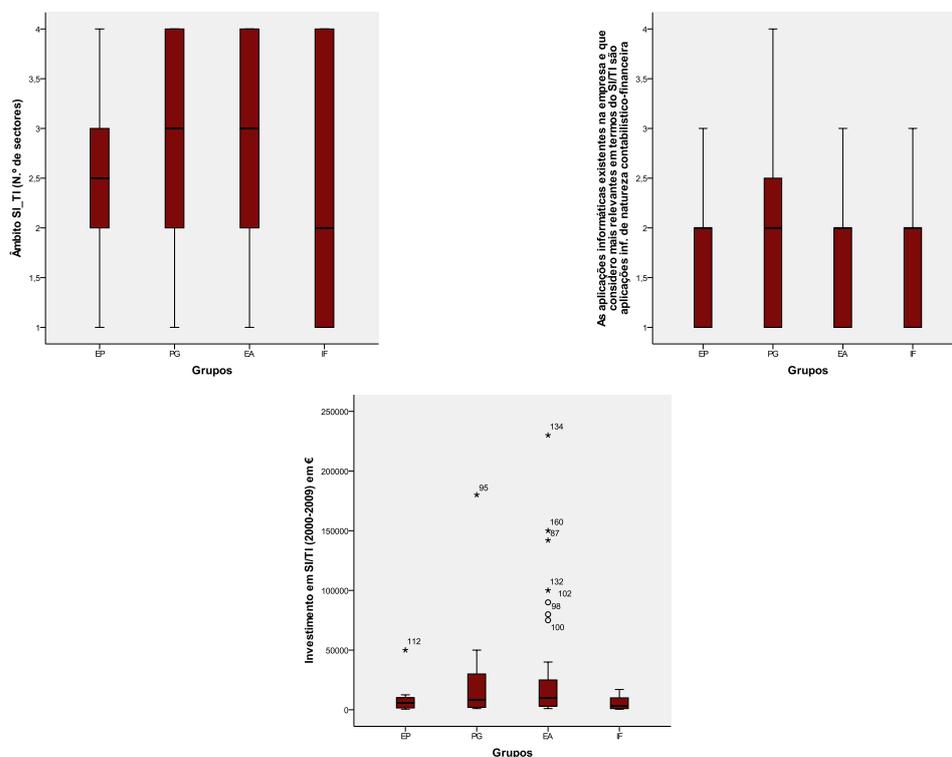
Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .10.

**Quadro G.31 – Testes de Normalidade (SI/TI)**

	Grupos	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Âmbito SI_TI (N.º de setores)	EP	,174	30	<b>,021</b>	,867	30	<b>,001</b>
	PG	,290	43	<b>,000</b>	,797	43	<b>,000</b>
	EA	,207	63	<b>,000</b>	,851	63	<b>,000</b>
	IF	,284	11	<b>,014</b>	,749	11	<b>,002</b>
As aplicações informáticas existentes na empresa ...	EP	,278	27	<b>,000</b>	,783	27	<b>,000</b>
	PG	,250	44	<b>,000</b>	,847	44	<b>,000</b>
	EA	,281	63	<b>,000</b>	,779	63	<b>,000</b>
	IF	,276	18	<b>,010</b>	,788	18	<b>,010</b>
Investimento em SI/TI (2000-2009) em €	EP	,293	16	<b>,001</b>	,585	16	<b>,000</b>
	PG	,293	17	<b>,000</b>	,566	17	<b>,000</b>
	EA	,309	41	<b>,000</b>	,613	41	<b>,000</b>
	IF	,248	9	<b>,116</b>	,870	9	<b>,124</b>

a. Lilliefors Significance Correction

**Figura G.5 – Boxplots - (SI/TI)**



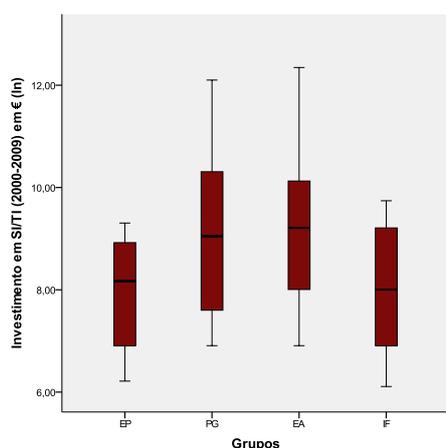
**Quadro G.32 – Testes de Normalidade - Variável transformada**

Tests of Normality	Grupos	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Investimento em SI/TI (2000-2009) em € (ln)	EP	,183	14	<b>,200*</b>	,893	14	<b>,088</b>
	PG	,115	17	<b>,200*</b>	,952	17	<b>,497</b>
	EA	,082	41	<b>,200*</b>	,964	41	<b>,219</b>
	IF	,169	9	<b>,200*</b>	,933	9	<b>,508</b>

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

Figura G.6 – Boxplot - Variável transformada



Quadro G.33 – Estatísticas Descritivas

	Grupos	Mean	Std. Deviation	N
Âmbito SI_TI (N.º de setores)	EP	2,92	,954	13
	PG	3,12	1,111	17
	EA	2,75	1,006	40
	IF	2,67	1,414	9
	Total	2,85	1,063	79
As aplicações informáticas existentes na empresa ...	EP	1,77	,599	13
	PG	2,29	,686	17
	EA	1,82	,781	40
	IF	1,67	,707	9
	Total	1,90	,744	79
Investimento em SI/TI (2000-2009) em € (ln)	EP	7,9545	1,13765	13
	PG	9,0327	1,55912	17
	EA	9,2886	1,46570	40
	IF	8,1059	1,25248	9
	Total	8,8792	1,49512	79

Quadro G.34 – Box's M Test

**Box's Test of Equality of Covariance Matrices<sup>a</sup>**

Box's M	17,762
F	,882
df1	18
df2	4423,707
<b>Sig.</b>	<b>,601</b>

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.  
a. Design: Intercept + QCL\_1

Quadro G.35 – Teste de homogeneidade de variâncias

**univariado - Levene's test**

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>**

	F	df1	df2	Sig.
Âmbito SI_TI (N.º de setores)	2,759	3	75	<b>,048</b>
As aplicações informáticas existentes na empresa ...	,946	3	75	<b>,423</b>
Investimento em SI/TI (2000-2009) em € (ln)	,581	3	75	<b>,629</b>

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.  
a. Design: Intercept + QCL\_1

Quadro G.36 – Teste de independência (esfericidade) – Bartlett's Test

**Bartlett's Test of Sphericity<sup>a</sup>**

Likelihood Ratio	,000
Approx. Chi-Square	46,775
df	5
<b>Sig.</b>	<b>,000</b>

Tests the null hypothesis that the residual covariance matrix is proportional to an identity matrix.  
a. Design: Intercept + QCL\_1

Quadro G.37 – Testes Multivariados – Manova

Effect	Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Noncent. Parameter	Observed Power <sup>b</sup>	
Intercept	Pillai's Trace	,972	858,713 <sup>a</sup>	3,000	73,000	,000	2576,138	1,000
	Wilks' Lambda	,028	858,713 <sup>a</sup>	3,000	73,000	,000	2576,138	1,000
	Hotelling's Trace	35,290	858,713 <sup>a</sup>	3,000	73,000	,000	2576,138	1,000
	Roy's Largest Root	35,290	858,713 <sup>a</sup>	3,000	73,000	,000	2576,138	1,000
QCL_1	Pillai's Trace	,270	2,469	9,000	225,000	<b>,011</b>	22,218	<b>,961</b>
	Wilks' Lambda	,747	2,518	9,000	177,813	<b>,010</b>	18,171	<b>,912</b>
	Hotelling's Trace	,317	2,524	9,000	215,000	<b>,009</b>	22,716	<b>,964</b>
	Roy's Largest Root	,216	5,389 <sup>c</sup>	3,000	75,000	<b>,002</b>	16,168	<b>,961</b>

a. Exact statistic

b. Computed using alpha = ,1

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d. Design: Intercept + QCL\_1

**Quadro G.38 – Testes Univariados - Anova**

Tests of Between-Subjects Effects								
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Noncent. Parameter	Observed Power <sup>b</sup>
Corrected Model	Âmbito SI_TI (N.º de setores)	1,989 <sup>a</sup>	3	,663	,577	,632	1,731	,261
	As aplicações informáticas existentes na empresa ...	3,578 <sup>c</sup>	3	1,193	2,258	,089	6,774	,676
	Investimento em SI/TI (2000-2009) em € (ln)	23,603 <sup>d</sup>	3	7,868	3,914	,012	11,742	,886
Intercept	Âmbito SI_TI (N.º de setores)	482,870	1	482,870	420,190	,000	420,190	1,000
	As aplicações informáticas existentes na empresa ...	209,956	1	209,956	397,523	,000	397,523	1,000
	Investimento em SI/TI (2000-2009) em € (ln)	4348,214	1	4348,214	2163,193	,000	2163,193	1,000
QCL_1	Âmbito SI_TI (N.º de setores)	1,989	3	,663	,577	<b>,632</b>	1,731	<b>,261</b>
	As aplicações informáticas existentes na empresa ...	3,578	3	1,193	2,258	<b>,089</b>	6,774	<b>,676</b>
	Investimento em SI/TI (2000-2009) em € (ln)	23,603	3	7,868	3,914	<b>,012</b>	11,742	<b>,886</b>
Error	Âmbito SI_TI (N.º de setores)	86,188	75	1,149				
	As aplicações informáticas existentes na empresa ...	39,612	75	,528				
	Investimento em SI/TI (2000-2009) em € (ln)	150,757	75	2,010				
Total	Âmbito SI_TI (N.º de setores)	729,000	79					
	As aplicações informáticas existentes na empresa ...	328,000	79					
	Investimento em SI/TI (2000-2009) em € (ln)	6402,791	79					
Corrected Total	Âmbito SI_TI (N.º de setores)	88,177	78					
	As aplicações informáticas existentes na empresa ...	43,190	78					
	Investimento em SI/TI (2000-2009) em € (ln)	174,360	78					

a. R Squared = ,023 (Adjusted R Squared = -,017); ; b. Computed using alpha = ,1; c. R Squared = ,083 (Adjusted R Squared = ,046); d. R Squared = ,135 (Adjusted R Squared = ,101)

**Quadro G.39 – Testes de comparações múltiplas (post hoc) – Sheffé e Duncan**

Dependent Variable	(I) Grupos	(J) Grupos	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	90% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Âmbito SI_TI (N.º de setores)	Scheffe	EP	PG	-,19	,395	,970	-1,20	,81
			EA	,17	,342	,968	-,70	1,04
			IF	,26	,465	,959	-,93	1,44
		PG	EP	,19	,395	,970	-,81	1,20
			EA	,37	,310	,706	-,42	1,16
			IF	,45	,442	,791	-,67	1,58
	Scheffe	EA	EP	-,17	,342	,968	-1,04	,70
			PG	-,37	,310	,706	-1,16	,42
			IF	,08	,395	,998	-,92	1,09
		IF	EP	-,26	,465	,959	-1,44	,93
			PG	-,45	,442	,791	-1,58	,67
			EA	-,08	,395	,998	-1,09	,92
As aplicações informáticas existentes na empresa ...	Scheffe	EP	PG	-,52	,268	,287	-1,21	,16
			EA	-,06	,232	,996	-,65	,53
			IF	,10	,315	,991	-,70	,90
		PG	EP	,52	,268	,287	-,16	1,21
			EA	,47	,210	,184	-,07	1,00
			IF	,63	,300	,232	-,13	1,39
	Scheffe	EA	EP	,06	,232	,996	-,53	,65
			PG	-,47	,210	,184	-1,00	,07
			IF	,16	,268	,950	-,52	,84
		IF	EP	-,10	,315	,991	-,90	,70
			PG	-,63	,300	,232	-1,39	,13
			EA	-,16	,268	,950	-,84	,52
Investimento em SI/TI (2000-2009) em € (ln)	Scheffe	EP	PG	-1,0782	,52236	,244	-2,4074	,2510
			EA	-1,3341	,45263	,041	-2,4859	-,1823
			IF	-,1514	,61479	,996	-1,7158	1,4130
		PG	EP	1,0782	,52236	,244	-,2510	2,4074
			EA	-,2559	,41048	,942	-1,3004	,7886
			IF	,9268	,58445	,477	-,5604	2,4140
	Scheffe	EA	EP	1,3341	,45263	,041	,1823	2,4859
			PG	-,2559	,41048	,942	-,7886	1,3004
			IF	1,1827	,52306	,173	-,1483	2,5137
		IF	EP	-,1514	,61479	,996	-1,4130	1,7158
			PG	-,9268	,58445	,477	-2,4140	,5604
			EA	-1,1827	,52306	,173	-2,5137	,1483

Based on observed means. The error term is Mean Square(Error) = 2,010. \* The mean difference is significant at the ,1 level.

**Âmbito SI\_TI (N.º de setores)**

	Grupos	N	Subset	
			1	
Duncan <sup>a,b</sup>	IF	9	2,67	
	EA	40	2,75	
	EP	13	2,92	
	PG	17	3,12	
	<b>Sig.</b>		<b>,306</b>	
Scheffe <sup>a,b</sup>	IF	9	2,67	
	EA	40	2,75	
	EP	13	2,92	
	PG	17	3,12	
	<b>Sig.</b>		<b>,729</b>	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.  
Based on observed means.  
The error term is Mean Square(Error) = 1,149.  
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 14,714. b. Alpha = ,1.

**As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são aplicações inf. de natureza contabilístico-financeira**

	Grupos	N	Subset	
			1	2
Duncan <sup>a,b</sup>	IF	9	1,67	
	EP	13	1,77	
	EA	40	1,82	
	PG	17		2,29
	<b>Sig.</b>		<b>,582</b>	<b>1,000</b>
Scheffe <sup>a,b</sup>	IF	9	1,67	
	EP	13	1,77	
	EA	40	1,82	
	PG	17		2,29
	<b>Sig.</b>		<b>,149</b>	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.  
Based on observed means.  
The error term is Mean Square(Error) = ,528.  
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 14,714. b. Alpha = ,1.

**Investimento em SI/TI (2000-2009) em € (ln)**

	Grupos	N	Subset	
			1	2
Duncan <sup>a,b</sup>	EP	13	7,9545	
	IF	9	8,1059	
	PG	17		9,0327
	EA	40		9,2886
	<b>Sig.</b>		<b>,773</b>	<b>,626</b>
Scheffe <sup>a,b</sup>	EP	13	7,9545	
	IF	9	8,1059	8,1059
	PG	17	9,0327	9,0327
	EA	40		9,2886
	<b>Sig.</b>		<b>,244</b>	<b>,173</b>

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.  
Based on observed means. The error term is Mean Square(Error) = 2,010.  
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 14,714. b. Alpha = ,1.

**Quadro G.40 – Testes não-paramétricos – *Kruskal Wallis***

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Âmbito SI_TI (N.º de setores) is the same across categories of Grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.186	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of As aplicações informáticas existentes na empresa ... is the same across categories of Grupos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.363	Retain the null hypothesis.

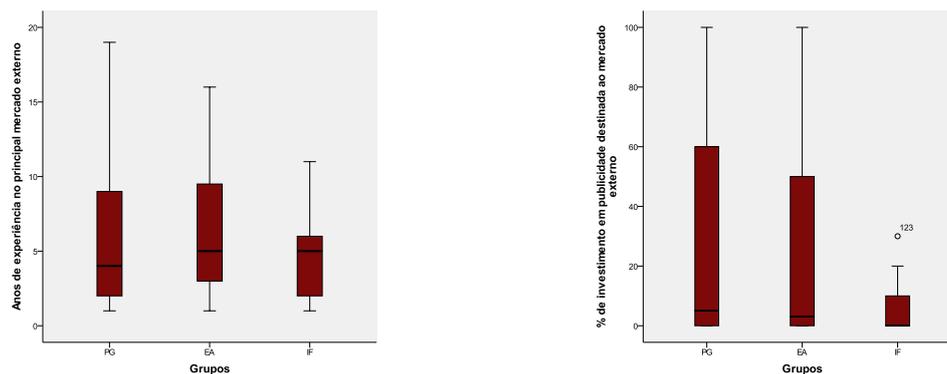
Asymptotic significances are displayed. The significance level is .10.

**Quadro G.41 – Testes de Normalidade (Perfil de internacionalização)**

	Grupos	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Anos de experiência no principal mercado externo	PG	,235	30	,000	,848	30	,001
	EA	,217	43	,000	,859	43	,000
	IF	,214	7	,200*	,909	7	,389
% de investimento em publicidade destinada ao mercado externo	PG	,287	45	,000	,768	45	,000
	EA	,281	62	,000	,770	62	,000
	IF	,362	19	,000	,687	19	,000

a. Lilliefors Significance Correction  
\*. This is a lower bound of the true significance.

**Figura G.7 – Boxplots (Perfil de internacionalização)**



**Quadro G.42 – Estatísticas Descritivas (Perfil de internacionalização)**

	Grupos	Mean	Std. Deviation	N
Anos de experiência no principal mercado externo	PG	6,07	4,763	27
	EA	6,43	4,794	42
	IF	4,71	3,498	7
	Total	6,14	4,652	76
% de investimento em publicidade destinada ao mercado externo	PG	39,78	37,641	27
	EA	32,98	34,226	42
	IF	9,29	11,701	7
	Total	33,21	34,807	76

		Grupos			
		PG	EA	IF	Total
		N (%)	N (%)	N (%)	N (%)
Atual forma de atuação:	Exportação Indireta	14 (27%)	21 (40%)	1 (13%)	36 (36%)
	Exportação Direta	20 (73%)	25 (47%)	2 (25%)	47 (47%)
	Outra	5 (13%)	7 (13%)	5 (63%)	17 (17%)
Principal mercado externo	Países mais próximos	12 (32%)	22 (42%)	6 (75%)	40 (41%)
	Países mais distantes	26 (68%)	30 (58%)	2 (25%)	58 (59%)
Expandir-se para novas regiões geográficas	Não	9 (20%)	18 (29%)	9 (53%)	36 (29%)
	Sim	37 (80%)	44 (71%)	8 (47%)	89 (71%)
Expandir a sua atuação nos mercados atuais	Não	23 (50%)	26 (42%)	13 (77%)	62 (50%)
	Sim	23 (50%)	36 (58%)	4 (24%)	63 (50%)

**Quadro G.43 – Box's M Test**

Box's Test of Equality of Covariance Matrices <sup>a</sup>	
Box's M	21,129
F	3,237
df1	6
df2	2097,400
Sig.	,004

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.  
a. Design: Intercept + QCL\_1

**Quadro G.44 – Teste de homogeneidade de variâncias univariado - Levene's test**

Levene's Test of Equality of Error Variances <sup>a</sup>				
	F	df1	df2	Sig.
Anos de experiência no principal mercado externo	,623	2	73	,539
% de investimento em publicidade destinada ao mercado externo	9,084	2	73	,000

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.  
a. Design: Intercept + QCL\_1

### Quadro G.45 – Teste de independência (esfericidade) – Bartlett's Test

Bartlett's Test of Sphericity <sup>a</sup>	
Likelihood Ratio	,000
Approx. Chi-Square	191,150
df	2
<b>Sig.</b>	<b>,000</b>

Tests the null hypothesis that the residual covariance matrix is proportional to an identity matrix.  
a. Design: Intercept + QCL\_1

### Quadro G.46 – Testes Multivariados - Manova

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Noncent. Parameter	Observed Power <sup>b</sup>
Intercept	Pillai's Trace	,530	40,665 <sup>a</sup>	2,000	72,000	,000	81,330	1,000
	Wilks' Lambda	,470	40,665 <sup>a</sup>	2,000	72,000	,000	81,330	1,000
	Hotelling's Trace	1,130	40,665 <sup>a</sup>	2,000	72,000	,000	81,330	1,000
	Roy's Largest Root	1,130	40,665 <sup>a</sup>	2,000	72,000	,000	81,330	1,000
QCL_1	Pillai's Trace	,063	1,195	4,000	146,000	,316	4,780	,368
	Wilks' Lambda	,937	1,193 <sup>a</sup>	4,000	144,000	,317	4,771	,367
	Hotelling's Trace	,067	1,190	4,000	142,000	,318	4,760	,366
	Roy's Largest Root	,062	2,262 <sup>c</sup>	2,000	73,000	,111	4,525	,446

a. Exact statistic

b. Computed using alpha = ,05

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d. Design: Intercept + QCL\_1

### Quadro G.47 – Testes Multivariados – Manova não paramétrica

	Grupos	Mean	Std. Deviation	N
Rank of Anos de experiência no principal mercado externo	PG	39,44444	23,338781	27
	EA	42,44048	23,213012	42
	IF	35,28571	24,697937	7
	Total	40,71711	23,177480	76
Rank of % de investimento em publicidade destinada ao mercado externo	PG	78,85185	35,704130	27
	EA	74,02381	34,195805	42
	IF	55,85714	27,138095	7
	Total	74,06579	34,340680	76

#### Multivariate Tests<sup>d</sup>

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Noncent. Parameter	Observed Power <sup>b</sup>
Intercept	Pillai's Trace	,780	127,487 <sup>a</sup>	2,000	72,000	,000	254,975	1,000
	Wilks' Lambda	,220	127,487 <sup>a</sup>	2,000	72,000	,000	254,975	1,000
	Hotelling's Trace	3,541	127,487 <sup>a</sup>	2,000	72,000	,000	254,975	1,000
	Roy's Largest Root	3,541	127,487 <sup>a</sup>	2,000	72,000	,000	254,975	1,000
QCL_1	Pillai's Trace	,041	,757	4,000	146,000	,555	3,030	,354
	Wilks' Lambda	,960	,750 <sup>a</sup>	4,000	144,000	,559	3,002	,351
	Hotelling's Trace	,042	,743	4,000	142,000	,564	2,973	,349
	Roy's Largest Root	,035	1,264 <sup>c</sup>	2,000	73,000	,289	2,527	,385

a. Exact statistic; b. Computed using alpha = ,1; c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d. Design: Intercept + QCL\_1;

#### Manova não paramétrica (dados):

Estatística:  $\chi^2 = (N-1) \cdot TP = (76-1) \cdot (0.041) = 75 \cdot (0.041) = 3,075$

Graus de liberdade:  $p \cdot (m-1) = 2 \cdot (3-1) = 4$  com  $p = n.$  de variáveis e  $m = n.$  de grupos

**Sig.:0.55**

### Quadro G.48 – Testes não-paramétricos – Qui-Quadrado

#### Crosstab

		Grupos			Total	
		PG	EA	IF		
Atual forma de atuação:	Exportação Indireta	Count	14	21	1	36
		Expected Count	14,0	19,1	2,9	36,0
	Exportação Direta	Count	20	25	2	47
		Expected Count	18,3	24,9	3,8	47,0
	Outra	Count	5	7	5	17
		Expected Count	6,6	9,0	1,4	17,0
Total	Count	39	53	8	100	
	Expected Count	39,0	53,0	8,0	100,0	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Sig.	Monte Carlo Sig. (1-sided)	
					90% Confidence Interval			90% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	12,988 <sup>a</sup>	4	,011	,011 <sup>b</sup>	,009	,013			
Likelihood Ratio	9,638	4	,047	,059 <sup>b</sup>	,055	,063			
Fisher's Exact Test	9,226			,044 <sup>b</sup>	,041	,048			
Linear-by-Linear Association	2,710 <sup>c</sup>	1	,100	,106 <sup>b</sup>	,101	,111	,066 <sup>b</sup>	,061	,070
N of Valid Cases	100								

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,36.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 126474071.

c. The standardized statistic is 1,646.

### Principal mercado externo \* Grupos Crosstabulation

			Grupos			Total
			PG	EA	IF	
Principal mercado externo	Países mais próximos	Count	12	22	6	40
		Expected Count	15,5	21,2	3,3	40,0
	Países mais distantes	Count	26	30	2	58
		Expected Count	22,5	30,8	4,7	58,0
Total	Count	38	52	8	98	
	Expected Count	38,0	52,0	8,0	98,0	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,260 <sup>a</sup>	2	,072
Likelihood Ratio	5,285	2	,071
Linear-by-Linear Association	4,340	1	,037
N of Valid Cases	98		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,27.

### Crosstab

			Grupos			Total
			PG	EA	IF	
Expandir-se para novas regiões geográficas	Não	Count	9	18	9	36
		Expected Count	13,2	17,9	4,9	36,0
	Sim	Count	37	44	8	89
		Expected Count	32,8	44,1	12,1	89,0
Total	Count	46	62	17	125	
	Expected Count	46,0	62,0	17,0	125,0	

### Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,746 <sup>a</sup>	2	,034
Likelihood Ratio	6,400	2	,041
Linear-by-Linear Association	5,997	1	,014
N of Valid Cases	125		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,90.

### Crosstab

			Grupos			Total
			PG	EA	IF	
Expandir a sua atuação nos mercados atuais	Não	Count	23	26	13	62
		Expected Count	22,8	30,8	8,4	62,0
	Sim	Count	23	36	4	63
		Expected Count	23,2	31,2	8,6	63,0
Total	Count	46	62	17	125	
	Expected Count	46,0	62,0	17,0	125,0	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,370 <sup>a</sup>	2	,041
Likelihood Ratio	6,629	2	,036
Linear-by-Linear Association	1,355	1	,244
N of Valid Cases	125		

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,43.

## Apêndice H – ANOVA aplicada à performance

### ROI E VARIAÇÃO DO VOLUME DE VENDAS

---

Para avaliar se os valores de *performance*, medida através do *ROI* (*média dos últimos 3 anos*) diferem consoante os 4 grupos formados através da AC, aplicou-se a Anova.

Nos testes que a seguir se apresentam não se consideraram as empresas cooperativas.

#### Anova:

Análise dos pressupostos:

- A normalidade da distribuição foi analisada através dos testes *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*, sendo esta validada para os grupos EP e IF com  $\alpha=0,1$  e para os grupos EA e PG com  $\alpha=0,01$  (ver quadro H.2. A análise dos *boxplots* mostra uma dispersão diversa pelos grupos, no entanto sem *outliers*. Confirma-se a distribuição normal das observações em todos os grupos da variável.
- O teste Levene's - Quadro H.3 - permite concluir que, se tomarmos como referência  $\alpha=0,05$ , não há uma violação do pressuposto de homogeneidade de variâncias (Sig. = 0.06).

A significância do teste ANOVA (Quadro H.4) é de 0.024, pelo que se pode concluir que existe pelo menos um par de grupos que apresenta valores médios distintos e significativos para  $\alpha=0,05$ .

Com o objetivo de averiguar entre que pares de grupos se podem encontrar diferenças significativas, procedeu-se a teste *post-hoc* (comparações múltiplas) de *Duncan* (Quadro H.5). e que para  $\alpha=0,05$  permite identificar 3 subconjuntos: EP/IF, IF/EA e EA/PG. Conclui-se que as diferenças são significativas (para  $\alpha=0,05$ ) entre os grupos PG e EP (com valores médios de PG superiores a valores médios de EP), PG e IF (com valores médios de PG superiores a valores médios de IF) e EA e EP (com valores médios de EA superiores a valores médios de EP), tal como se pode constatar no Quadro H.1 e Figura H.2.

Foi também avaliada a *performance*, através da *Variação do volume de vendas (2007-2009)* com idêntica estratégia de análise, no entanto não se isolaram as empresas cooperativas.

#### Anova:

Análise dos pressupostos:

- A normalidade da distribuição foi analisada através dos testes *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*, sendo esta validada para os grupos EP e IF com  $\alpha=0,1$  e para os grupos EA e PG, com significância igual a 0,000 (ver Quadro H.7), pode ser aplicado o teorema do limite central, uma vez que a dimensão de cada um dos grupos é superior a 30 unidades. A análise dos *boxplots* (ver Figura H.3) mostra a existência de *outliers* nos grupos IF, EA e PG. Confirma-se a distribuição normal das observações em todos os grupos da variável.
- O teste Levene's (ver Quadro H.8) permite concluir que, se tomarmos como referência  $\alpha=0,05$ , não há uma violação do pressuposto de homogeneidade de variâncias (Sig. = 0.437).

A significância do teste ANOVA é de 0.082 (ver Quadro H.9), pelo que se pode concluir que existe pelo menos um par de grupos que apresenta valores médios distintos e significativos apenas para  $\alpha=0,1$ .

Com o objetivo de averiguar entre que pares de grupos se podem encontrar diferenças significativas, procedeu-se a teste *post-hoc* (comparações múltiplas) de *Duncan* (ver Quadro H.10). e que para  $\alpha=0,1$

permite identificar 2 subgrupos: IF- EP-EA e EA-PG, onde é possível distinguir claramente entre os grupos EP-IF e PG (com valores médios de PG superiores a valores médios de EP-IF), tal como se pode constatar no Quadro H.6 e Figura H.4.

**Quadro H.1 – Estatísticas Descritivas (ROI)**

Descriptives - ROI (média 3 anos)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
EP	10	,0697507	,21359430	,06754445	-,0830454	,2225469	-,27138	,49091
PG	21	,2997974	,28150956	,06143042	,1716557	,4279390	-,04630	1,04378
EA	29	,2637550	,24989136	,04640366	,1687014	,3588086	,00647	,83333
IF	11	,0967901	,11926397	,03595944	,0166675	,1769127	-,08138	,30000
Total	71	,2212231	,25264723	,02998371	,1614224	,2810237	-,27138	1,04378

**Quadro H.2 – Testes de Normalidade (ROI)**

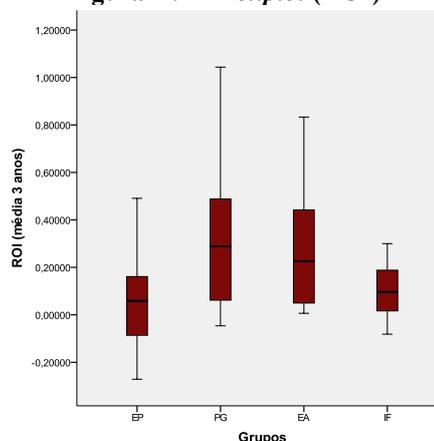
Tests of Normality

Grupos	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ROI (média 3 anos)						
EP	,140	10	,200	,976	10	,939
PG	,201	21	,027	,905	21	,043
EA	,178	29	,020	,879	29	,003
IF	,126	11	,200	,976	11	,937

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

**Figura H.1 – Boxplot (ROI)**



**Quadro H.3 – Teste de homogeneidade de variâncias - Levene's test**

Test of Homogeneity of Variances

ROI (média 3 anos)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,589	3	67	,060

**Quadro H.4 – Teste Anova**

ANOVA - ROI (média 3 anos)

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,582	3	,194	3,344	,024
Within Groups	3,886	67	,058		
Total	4,468	70			

**Quadro H.5 – Testes de comparações múltiplas (post hoc) – Duncan**

ROI (média 3 anos)

Duncan<sup>a,b</sup>

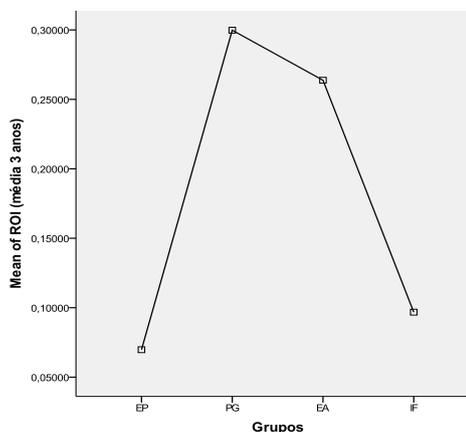
Grupos	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
EP	10	,0697507		
IF	11	,0967901	,0967901	
EA	29		,2637550	,2637550
PG	21			,2997974
Sig.		,762	,065	,687

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 14,651.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Figura H.2 – Gráfico de médias (ROI)**



### Quadro H.6 – Estatísticas Descritivas (Variação do volume de vendas)

#### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
EP	21	8,5581	24,70066	5,39013	-2,6855	19,8017	-28,75	58,33
PG	32	26,7055	39,97987	7,06751	12,2912	41,1198	-9,59	175,17
EA	47	12,9975	27,47098	4,00705	4,9317	21,0633	-53,47	140,00
IF	11	5,8703	14,02080	4,22743	-3,5490	15,2896	-20,00	29,17
Total	111	15,4032	30,86272	2,92936	9,5979	21,2085	-53,47	175,17

### Quadro H.8 – Testes de Normalidade (Variação do volume de vendas)

#### Tests of Normality

Grupos	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EP	,151	21	,200*	,939	21	,206
PG	,275	32	,000	,717	32	,000
EA	,134	47	,035	,838	47	,000
IF	,187	11	,200*	,936	11	,470

a. Lilliefors Significance Correction;

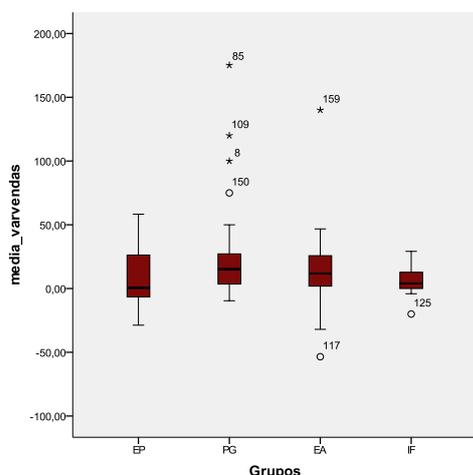
\*. This is a lower bound of the true significance.

### Quadro H.9 – Teste de homogeneidade de variâncias - Levene's test

#### Test of Homogeneity of Variances

media_varvendas			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,915	3	93	,437

### Figura H.3 – Boxplot (Variação do volume de vendas)



### Quadro H.10 – Teste Anova

#### ANOVA

media_varvendas					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6343,358	3	2114,453	2,298	,082
Within Groups	98432,497	107	919,930		
Total	104775,855	110			

### Quadro H.11 – Testes de comparações múltiplas (post hoc) – Duncan

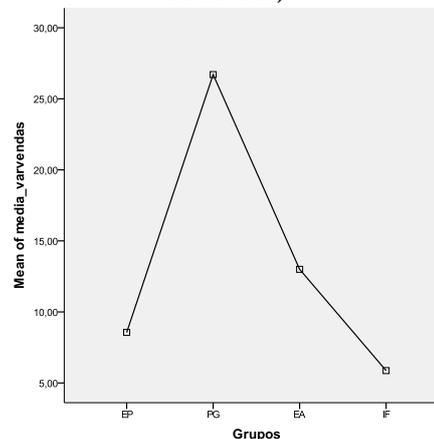
media_varvendas			
Duncan <sup>a,b</sup>			
Grupos	N	Subset for alpha = 0.1	
		1	2
IF	11	5,8703	
EP	21	8,5581	
EA	47	12,9975	
PG	32		26,7055
Sig.		,479	,147

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

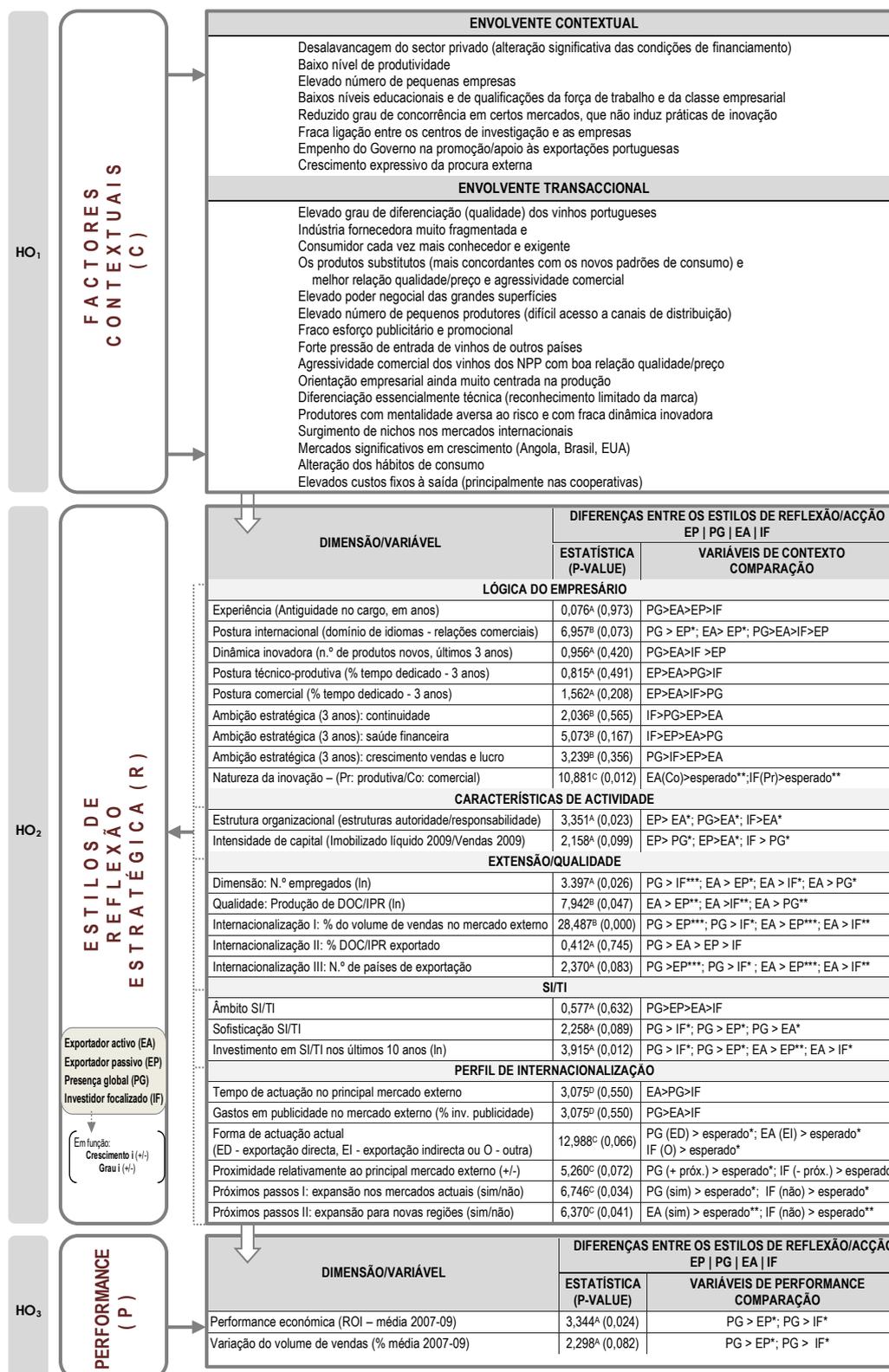
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20,936.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

### Figura H.4 – Gráfico de médias (Variação do volume de vendas)



Quadro H.11 – Síntese dos resultados da análise sistémica CRP



Nota: \*\*\*\* Sig. <0,001; \*\*\* Sig. <0,01; \*\* Sig. <0,05; \* Sig. <0,1

A – Estatística F de *Snedcor*: Teste paramétrico Anova

B – Estatística Qui-quadrado: Teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*

C – Estatística Qui-quadrado: Teste de não paramétrico de independência

D – Estatística Qui-quadrado: MANOVA não paramétrica

Fonte: Elaboração própria.

## Apêndice I – Diferenças entre empresas particulares e cooperativas

Para avaliar se os valores das variáveis de contexto diferem consoante o tipo de empresa (particular ou cooperativa), aplicou-se o teste *t* de *Student* e nos casos em que tal não foi possível, por falha dos pressupostos, aplicou-se o teste não para métrico *Mann-Whitney*. Às variáveis de carácter nominal aplicou-se o teste de independência do Qui-quadrado.

Análise dos pressupostos (*t de student*):

- A normalidade da distribuição foi analisada através dos testes *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* (Quadros I.1, I.6, I.10, I.14, I.18). A normalidade não se verificou a partir destes testes para a quase globalidade das variáveis no grupo “particular”, no entanto, uma vez que a sua dimensão excede bastante os 30 elementos, considera-se adequada a aplicação do Teorema do Limite Central. Contudo, para o grupo “cooperativa”, a normalidade da distribuição não ficou validada nas variáveis ( $\alpha=0,01$ ): % de vendas no mercado externo, % de vendas DOC/IPR no mercado externo e % de investimento em publicidade destinada ao mercado externo. Nestes casos, uma vez que não é possível a aplicação do Teorema do Limite Central, dada a sua reduzida dimensão, aplicou-se, além do teste *t*, o teste não paramétrico *Mann-Whitney*.
- O teste *Levene's* permite concluir que há uma violação do pressuposto de homogeneidade de variâncias (Quadros I.3, I.8, I.12, I.16, I.20) também para as variáveis % de vendas no mercado externo, % de vendas DOC/IPR no mercado externo e % de investimento em publicidade destinada ao mercado externo (Sig. = 0.000).

Através dos resultados do teste *t de Student* (Quadros I.3, I.8, I.12, I.16, I.20) pode-se concluir que existem diferenças significativas entre as médias dos dois grupos de empresas nas variáveis:

- *Postura internacional (domínio de idiomas para desenvolvimento de relações comerciais)*, com Sig. = 0.039 (P>C);
- *Dimensão: N.º empregados (LN)*, com Sig. = 0.000 (C>P);
- *Qualidade: Produção de DOC/IPR (LN)*, com Sig. = 0.000 (C>P);
- *Internacionalização I: % do volume de vendas mercado externo*, com Sig.=0.000 (P>C);
- *Internacionalização II: % DOC/IPR exportado*, com Sig. = 0.000 (P>C);
- *Investimento em SI/TI nos últimos 10 anos (LN)*, com Sig. = 0.037 (C>P).

Através dos resultados do teste *Mann-Whitney* pode-se concluir que existem diferenças significativas entre as médias dos dois grupos de empresas nas variáveis (Quadros I.4, I.9, I.13, I.17):

- *Postura comercial (% tempo dedicado a assuntos comerciais últimos 3 anos)*, com Sig.= 0.021 (C>P);
- *Ambição estratégica (objetivos de crescimento a 3 anos): crescimento vendas e lucro*, com Sig.=0.010 (C>P);
- *Gastos em publicidade no mercado externo (% do inv. em publicidade)*, com Sig.=0.019 (P>C).

Através dos resultados do teste *Qui-quadrado* (Quadros I.5 e I.22) pode-se concluir que na variável *Próximos passos: expansão para novas regiões*, com Sig.= 0.092 (Particulares a responderem “sim” acima do esperado).

Para avaliar se os níveis de performance, neste caso avaliada pela média da variação do volume de vendas (%), diferem consoante o tipo de empresa (particular ou cooperativa), aplicou-se o teste *t de Student*.

Análise dos pressupostos (*t de student*):

- A normalidade da distribuição foi analisada através dos testes *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* (Quadro I.24). A normalidade não se verificou a partir destes testes. Uma vez analisada a boxplot (Figura I.6) constatou-se a existência de um *outlier* severo no grupo “cooperativa”, que uma vez eliminado e repetidos os testes, permitiu confirmar a normalidade da distribuição para este grupo. Aplica-se a normalidade por aproximação (teorema do limite central) para o grupo “particular”, uma vez que a sua dimensão excede bastante os 30 elementos, considerando-se adequada a aplicação do Teorema do Limite Central.
- O teste *Levene's* (Quadro I.27) permite concluir que não há uma violação do pressuposto de homogeneidade de variâncias entre os dois grupos (Sig. = 0.342).

Através dos resultados do teste *t de Student* pode-se concluir que existem diferenças significativas entre as médias dos dois grupos de empresas na variável em questão, uma vez que a significância do teste é de 0.033. Conclui-se que o nível médio de performance (tendo em conta a variação média do volume de vendas) é significativamente superior nas empresas particulares.

## LÓGICA DO EMPRESÁRIO

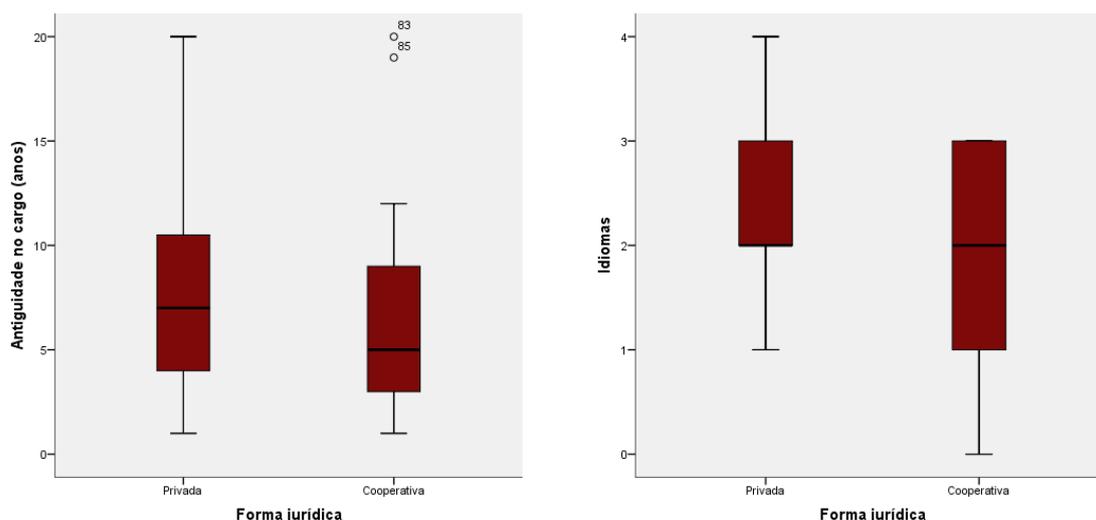
Quadro I.1 – Testes de normalidade (Lógica do empresário)

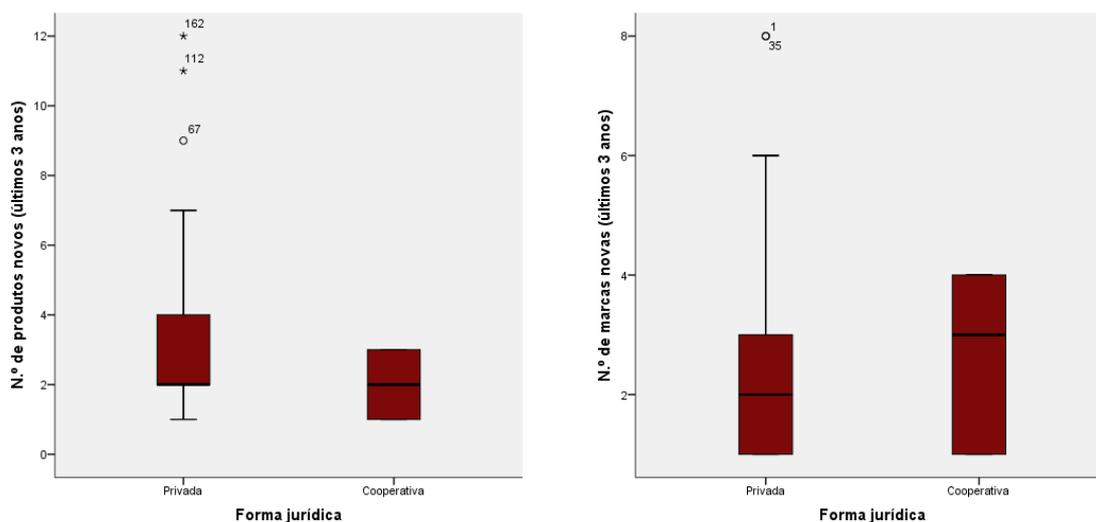
	Forma jurídica	Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Antiguidade no cargo (anos)	Privada	,110	131	,001	,921	131	,000
	Cooperativa	,213	19	,023	,853	19	,008
Idiomas	Privada	,230	134	,000	,870	134	,000
	Cooperativa	,210	18	,035	,862	18	,013
N.º de produtos novos (últimos 3 anos)	Privada	,216	65	,000	,796	65	,000
	Cooperativa	,202	6	,200*	,853	6	,167
N.º de marcas novas (últimos 3 anos)	Privada	,250	57	,000	,703	57	,000
	Cooperativa	,279	7	,106	,747	7	,012

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

Figura I.1 – Boxplots (Lógica do empresário)





**Quadro I.2 – Estatísticas descritivas (Lógica do empresário)**

Group Statistics					
	Forma jurídica	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Antiguidade no cargo (anos)	Privada	131	8,09	5,403	,472
	Cooperativa	19	6,89	5,527	1,268
Idiomas	Privada	134	2,36	,879	,076
	Cooperativa	18	1,89	1,023	,241
N.º de produtos novos (últimos 3 anos)	Privada	65	3,14	2,290	,284
	Cooperativa	6	2,00	,894	,365

	Forma jurídica	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Os assuntos técnico-produtivos absorvem cerca de ...	Privada	142	2,16	,721	,060
	Cooperativa	21	2,19	,680	,148
Os assuntos comerciais do absorvem cerca de ...	Privada	141	1,99	,654	,055
	Cooperativa	20	2,35	,671	,150
Importância dos objetivos: continuidade	Privada	135	4,56	,654	,056
	Cooperativa	20	4,70	,470	,105
Importância dos objetivos: saúde financeira	Privada	137	4,42	,627	,054
	Cooperativa	21	4,48	,602	,131
Importância dos objetivos: crescimento das vendas e do lucro	Privada	137	4,45	,653	,056
	Cooperativa	21	4,81	,512	,112

**Quadro I.3 – Testes t de Student (Lógica do empresário)**

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Antiguidade no cargo (anos)	Equal variances assumed	,010	,922	,900	148	,370	1,197	1,330	-1,432	3,825
	Equal variances not assumed			,885	23,274	,385	1,197	1,353	-1,600	3,994
Idiomas	Equal variances assumed	,242	,623	2,085	150	,039	,469	,225	,025	,914
	Equal variances not assumed			1,857	20,518	,078	,469	,253	-,057	,996
N.º de marcas novas (últimos 3 anos)	Equal variances assumed	,256	,615	-,698	62	,488	-,449	,643	-1,734	,837
	Equal variances not assumed			-,735	7,784	,484	-,449	,610	-1,863	,965
N.º de produtos novos (últimos 3 anos)	Equal variances assumed	2,197	,143	1,202	69	,233	1,138	,947	-,750	3,027
	Equal variances not assumed			2,461	12,527	,029	1,138	,463	,135	2,142

Quadro I.4 – Testes de *Mann-Whitney* (Lógica do empresário)

	Ranks			
	Forma jurídica	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Os assuntos técnico-produtivos absorvem cerca de ...	Privada	142	81,84	11621,00
	Cooperativa	21	83,10	1745,00
	Total	163		
Os assuntos comerciais do absorvem cerca de ...	Privada	141	78,14	11018,00
	Cooperativa	20	101,15	2023,00
	Total	161		
Importância dos objetivos: continuidade	Privada	135	77,18	10419,00
	Cooperativa	20	83,55	1671,00
	Total	155		
Importância dos objetivos: saúde financeira	Privada	137	79,10	10836,50
	Cooperativa	21	82,12	1724,50
	Total	158		
Importância dos objetivos: crescimento das vendas e do lucro	Privada	137	76,27	10449,00
	Cooperativa	21	100,57	2112,00
	Total	158		

Test Statistics <sup>a</sup>					
	Os assuntos técnico-produtivos absorvem cerca de ...	Os assuntos comerciais do absorvem cerca de ...	Importância dos objetivos: continuidade	Importância dos objetivos: saúde financeira	Importância dos objetivos: crescimento das vendas e do lucro
Mann-Whitney U	1468,000	1007,000	1239,000	1383,500	996,000
Wilcoxon W	11621,000	11018,000	10419,000	10836,500	10449,000
Z	-,124	-2,304	-,707	-,316	-2,592
Asymp. Sig. (2-tailed)	,902	,021	,480	,752	,010

a. Grouping Variable: Forma jurídica

Quadro I.5 – Testes do Qui-quadrado (Lógica do empresário)

As inovações relacionam-se com ... \* Forma jurídica  
Crosstabulation

		Forma jurídica		Total
		Privada	Cooperativa	
As inovações produtivas	Count	84	9	93
	Expected Count	81,8	11,2	93,0
relacionam-se com ... comerciais	Count	47	9	56
	Expected Count	49,2	6,8	56,0
Total	Count	131	18	149
	Expected Count	131,0	18,0	149,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,345 <sup>a</sup>	1	,246		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,811	1	,368		
Likelihood Ratio	1,309	1	,253		
<b>Fisher's Exact Test</b>				<b>,301</b>	<b>,183</b>
Linear-by-Linear Association	1,336	1	,248		
N of Valid Cases	149				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,77.; b. Computed only for a 2x2 table

## CARACTERÍSTICAS DE ATIVIDADE

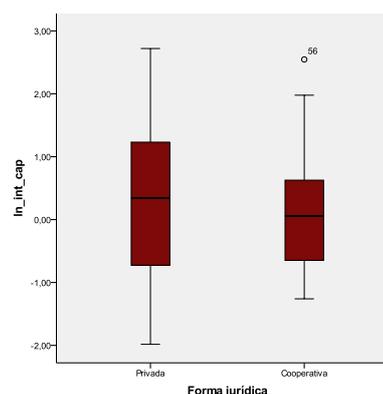
Quadro I.6 – Testes de normalidade (Características de atividade)

		Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
Forma jurídica		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
In_int_cap	Privada	,084	72	,200*	,974	72	,148
	Cooperativa	,166	15	,200*	,928	15	,253

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

Figura I.2 – *Boxplot* (Características de atividade)



Quadro I.7 – Estatísticas descritivas (Características de atividade)

		Group Statistics				
		Forma jurídica	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
In_int_cap	Privada	72	,3537	1,20125	,14157	
	Cooperativa	15	,1543	1,10628	,28564	
Grau de «formalidade/informalidade» e a natureza «explícita/implícita»	Privada	140	2,59	,872	,074	
	Cooperativa	21	2,29	,784	,171	

Quadro I.8 – Testes t de Student (Características de atividade)

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
In_int_cap	Equal variances assumed	,935	,336	,592	85	,555	,19935	,33665	-,47001	,86870
	Equal variances not assumed			,625	21,467	,538	,19935	,31880	-,46275	,86145

Quadro I.9 – Teste de Mann-Whitney (Características de atividade)

		Ranks			
		Forma jurídica	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Grau de «formalidade/informalidade» e a natureza «explícita/implícita»	Privada		140	83,08	11631,00
	Cooperativa		21	67,14	1410,00
	Total		161		

		Test Statistics <sup>a</sup>	
		Grau de «formalidade/informalidade» e a natureza «explícita/implícita»	
	Mann-Whitney U		1179,000
	Wilcoxon W		1410,000
	Z		-1,549
	Asymp. Sig. (2-tailed)		,121

a. Grouping Variable: Forma jurídica

## EXTENSÃO/QUALIDADE

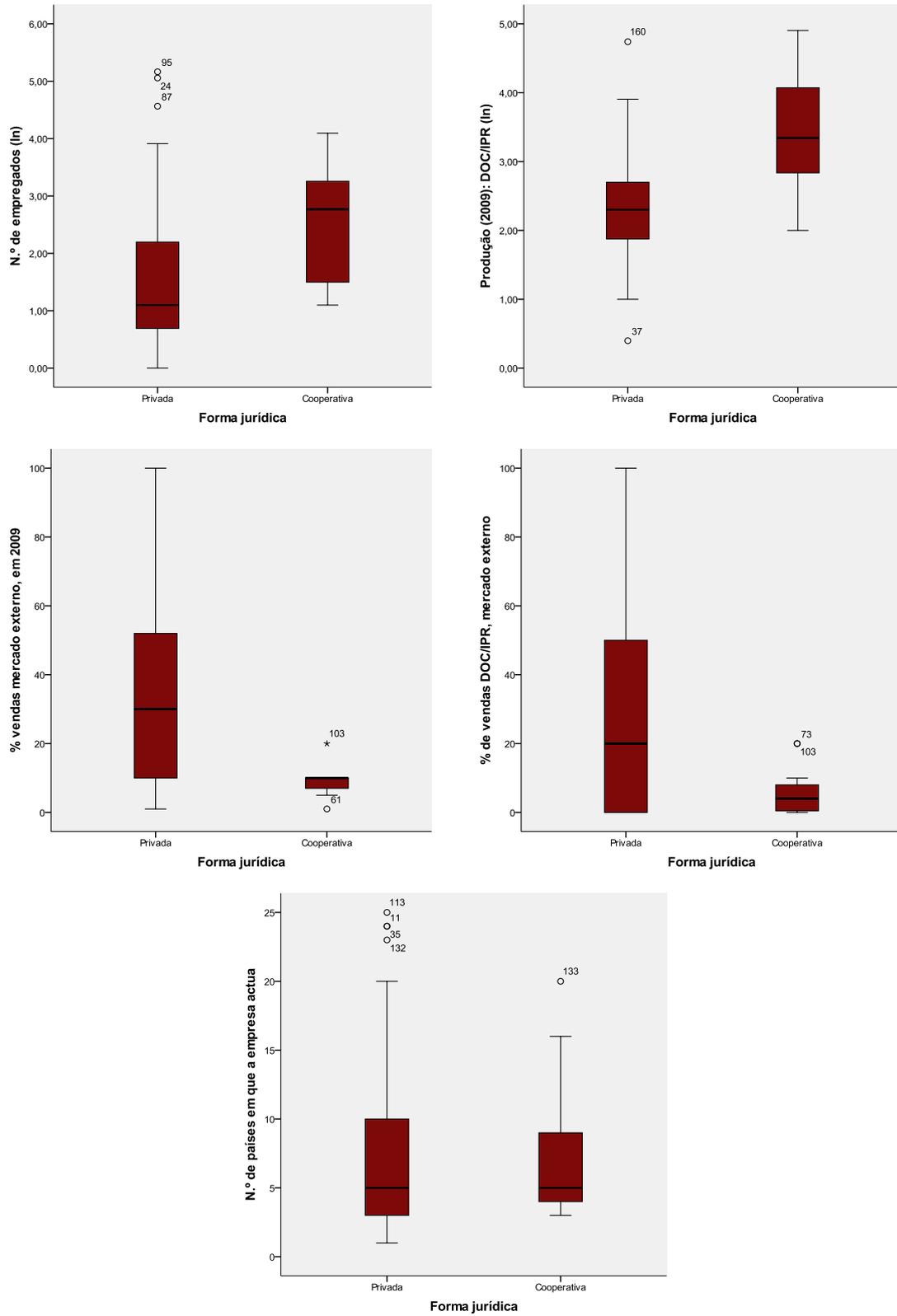
Quadro I.10 – Testes de normalidade (Extensão/Qualidade)

		Tests of Normality						
		Forma jurídica	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
			Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
N.º de empregados (ln)	Privada	,151	135	,000	,910	135	,000	
	Cooperativa	,138	20	,200*	,927	20	,134	
Produção (2009): DOC/IPR (ln)	Privada	,073	89	,200*	,986	89	,431	
	Cooperativa	,112	15	,200*	,966	15	,795	
% vendas mercado externo, em 2009	Privada	,118	81	,007	,933	81	,000	
	Cooperativa	,329	8	,011	,861	8	,124	
% de vendas DOC/IPR, mercado externo	Privada	,170	93	,000	,859	93	,000	
	Cooperativa	,237	11	,085	,786	11	,006	
N.º de países em que a empresa atua	Privada	,223	91	,000	,826	91	,000	
	Cooperativa	,251	11	,051	,797	11	,008	

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

Figura I.3 – Boxplots (Extensão/Qualidade)



**Quadro I.11 – Estatísticas descritivas (Extensão/Qualidade)**

	Group Statistics				
	Forma jurídica	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
N.º de empregados (In)	Privada	135	1,3728	1,20612	,10381
	Cooperativa	20	2,5282	,93871	,20990
Produção (2009): DOC/IPR (In)	Privada	89	2,3302	,73549	,07796
	Cooperativa	15	3,4312	,77172	,19926
% vendas mercado externo, em 2009	Privada	81	33,96	25,445	2,827
	Cooperativa	8	9,38	5,397	1,908
% de vendas DOC/IPR, mercado externo	Privada	93	27,43	28,806	2,987
	Cooperativa	11	6,18	7,494	2,260
N.º de países em que a empresa atua	Privada	91	7,11	5,904	,619
	Cooperativa	11	7,64	5,608	1,691

**Quadro I.12 – Testes t de Student (Extensão/Qualidade)**

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
N.º de empregados (In)	Equal variances assumed	,914	,341	-4,10	153	,000	-1,15537	,28182	-1,7121	-,5986
	Equal variances not assumed			-4,93	29,183	,000	-1,15537	,23417	-1,6342	-,6766
Produção (2009): DOC/IPR (In)	Equal variances assumed	,408	,524	-5,33	102	,000	-1,10100	,20670	-1,5110	-,6910
	Equal variances not assumed			-5,15	18,545	,000	-1,10100	,21397	-1,5496	-,6524
% vendas mercado externo, em 2009	Equal variances assumed	13,411	,000	2,71	87	,008	24,588	9,060	6,580	42,596
	Equal variances not assumed			7,21	50,275	,000	24,588	3,411	17,738	31,438
% de vendas DOC/IPR, mercado externo	Equal variances assumed	14,576	,000	2,43	102	,017	21,248	8,755	3,883	38,613
	Equal variances not assumed			5,67	56,675	,000	21,248	3,745	13,747	28,749
N.º de países em que a empresa atua	Equal variances assumed	,087	,769	-,28	100	,779	-,526	1,875	-4,247	3,194
	Equal variances not assumed			-,29	12,833	,775	-,526	1,801	-4,422	3,369

**Quadro I.13 – Teste de Mann-Whitney (Extensão/Qualidade)**

	Ranks			
	Forma jurídica	N	Mean Rank	Sum of Ranks
% vendas mercado externo, em 2009	Privada	81	47,41	3840,00
	Cooperativa	8	20,63	165,00
	Total	89		
% de vendas DOC/IPR, mercado externo	Privada	93	54,45	5063,50
	Cooperativa	11	36,05	396,50
	Total	104		

	Test Statistics <sup>a</sup>	
	% vendas mercado externo, em 2009	% de vendas DOC/IPR, mercado externo
Mann-Whitney U	129,000	330,500
Wilcoxon W	165,000	396,500
Z	-2,802	-1,944
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	<b>,005</b>	<b>,052</b>

a. Grouping Variable: Forma jurídica

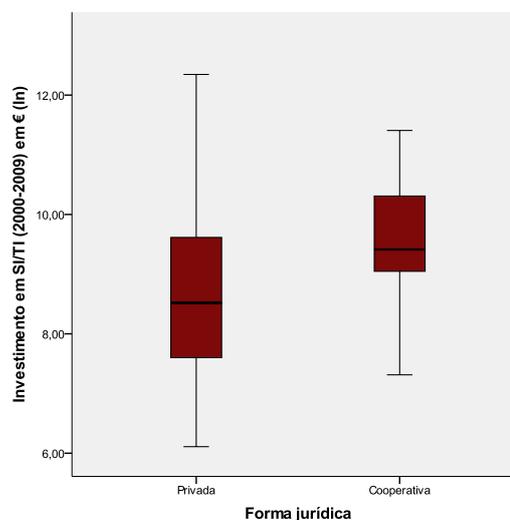
Quadro I.14 – Testes de normalidade (SI/TI)

	Forma jurídica	Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Investimento em SI/TI (2000-2009) em € (ln)	Privada	,097	67	,196	,964	67	,051
	Cooperativa	,145	14	,200*	,958	14	,694

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

Figura I.4 – Boxplots (SI/TI)



Quadro I.15 – Estatísticas descritivas (SI/TI)

	Forma jurídica	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Âmbito SI_TI (N.º de setores)	Privada	126	2,70	1,126	,100
	Cooperativa	21	3,10	,995	,217
As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes ...	Privada	133	1,80	,793	,069
	Cooperativa	19	1,84	,688	,158
Investimento em SI/TI (2000-2009) em € (ln)	Privada	67	8,7085	1,51063	,18455
	Cooperativa	14	9,6140	1,08691	,29049

Quadro I.16 – Testes t de Student (SI/TI)

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
Investimento em SI/TI (2000-2009) em € (ln)	Equal variances assumed	2,308	,133	-2,13	79	,037	-,90558	,42593	-1,75338	-,05778
	Equal variances not assumed			-2,63	24,816	,014	-,90558	,34416	-1,61466	-,19651

Quadro I.17 – Testes de Mann-Whitney (SI/TI)

	Ranks				Test Statistics <sup>a</sup>	
	Forma jurídica	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Âmbito SI_TI (N.º de setores)	As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes ...
Âmbito SI_TI (N.º de setores)	Privada	126	71,97	9068,50		
	Cooperativa	21	86,17	1809,50		
	Total	147				
As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes ...	Privada	133	76,03	10112,50		
	Cooperativa	19	79,76	1515,50		
	Total	152				
					Mann-Whitney U	1067,500
					Wilcoxon W	9068,500
					Z	-1,472
					Asymp. Sig. (2-tailed)	,141
						,710

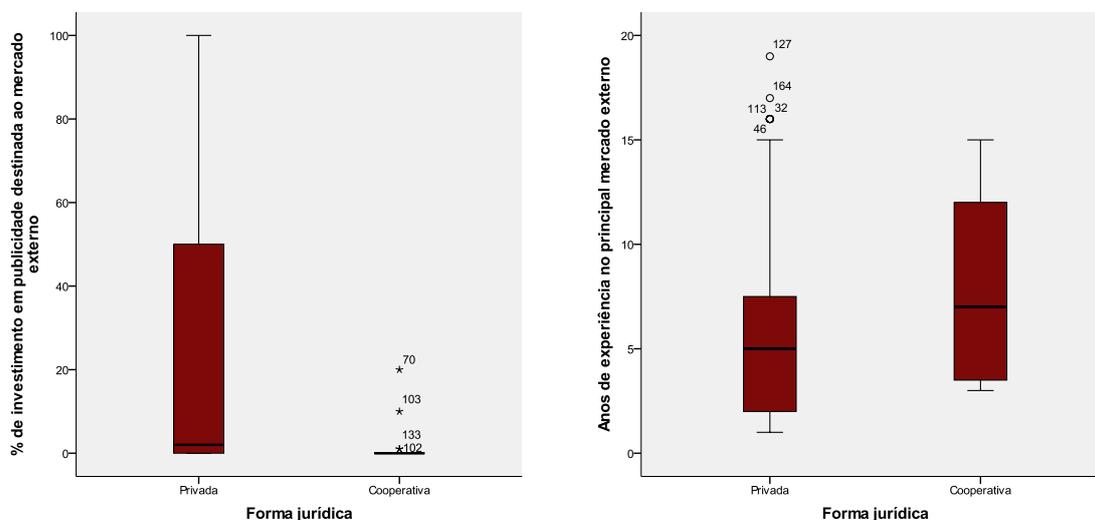
a. Grouping Variable: Forma jurídica

Quadro I.18 – Testes de normalidade (Perfil de Internacionalização)

		Tests of Normality						
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
		Forma jurídica	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
% de investimento em publicidade destinada ao mercado externo	Privada		,284	129	,000	,724	129	,000
	Cooperativa		,449	17	,000	,423	17	,000
Anos de experiência no principal mercado externo	Privada		,219	83	,000	,853	83	,000
	Cooperativa		,223	8	,200*	,876	8	,172

a. Lilliefors Significance Correction  
 \*. This is a lower bound of the true significance.

Figura I.5 – Boxplots (Perfil de Internacionalização)



Quadro I.19 – Estatísticas descritivas (Perfil de Internacionalização)

Group Statistics						
		Forma jurídica	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Anos de experiência no principal mercado externo	Privada		83	5,95	4,680	,514
	Cooperativa		8	7,88	4,853	1,716
% de investimento em publicidade destinada ao mercado externo	Privada		129	22,98	32,351	2,848
	Cooperativa		19	9,84	24,706	5,668

Quadro I.20 – Testes t de Student (Perfil de Internacionalização)

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Anos de experiência no principal mercado externo	Equal variances assumed	,235	,629	-1,11	89	,271	-1,923	1,738	-5,376	1,529
	Equal variances not assumed			-1,07	8,305	,313	-1,923	1,791	-6,027	2,181

**Quadro I.21 – Teste de *Mann-Whitney* (Perfil de Internacionalização)**

	Ranks			
	Forma jurídica	N	Mean Rank	Sum of Ranks
% de investimento em publicidade destinada ao mercado externo	Privada	129	76,88	9917,00
	Cooperativa	18	53,39	961,00
	<b>Total</b>	<b>147</b>		

	Test Statistics <sup>a</sup>	
	% de investimento em publicidade destinada ao mercado externo	
Mann-Whitney U	790,000	
Wilcoxon W	961,000	
Z	-2,348	
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	<b>,019</b>	

a. Grouping Variable: Forma jurídica

**Quadro I.22 – Testes do Qui-quadrado (Perfil de Internacionalização)**

		Crosstab			
		Forma jurídica		Total	
		Privada	Cooperativa		
Atual forma de atuação:	Exportação Indireta	Count	36	3	39
		Expected Count	34,8	4,2	39,0
	Exportação Direta	Count	48	7	55
		Expected Count	49,1	5,9	55,0
	Outra	Count	15	2	17
		Expected Count	15,2	1,8	17,0
Total	Count	99	12	111	
	Expected Count	99,0	12,0	111,0	

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>,619<sup>a</sup></b>	<b>2</b>	<b>,734</b>
Likelihood Ratio	,648	2	,723
Linear-by-Linear Association	,378	1	,539
N of Valid Cases	111		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,84.

		Crosstab			
		Forma jurídica		Total	
		Privada	Cooperativa		
Principal mercado externo	Países mais próximos	Count	42	4	46
		Expected Count	41,4	4,6	46,0
	Países mais distantes	Count	56	7	63
		Expected Count	56,6	6,4	63,0
	Total	Count	98	11	109
		Expected Count	98,0	11,0	109,0

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,171 <sup>a</sup>	1	,679		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,008	1	,927		
Likelihood Ratio	,173	1	,677		
<b>Fisher's Exact Test</b>				<b>,757</b>	<b>,469</b>
Linear-by-Linear Association	,169	1	,681		
N of Valid Cases	109				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,64. b. Computed only for a 2x2 table

		Crosstab			
		Forma jurídica		Total	
		Privada	Cooperativa		
Expandir-se para novas regiões geográficas	Não	Count	40	6	46
		Expected Count	39,9	6,1	46,0
	Sim	Count	92	14	106
		Expected Count	92,1	13,9	106,0
	Total	Count	132	20	152
		Expected Count	132,0	20,0	152,0

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,001 <sup>a</sup>	1	,978		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,001	1	,978		
<b>Fisher's Exact Test</b>				<b>1,000</b>	<b>,602</b>
Linear-by-Linear Association	,001	1	,978		
N of Valid Cases	152				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,05. b. Computed only for a 2x2 table

		Crosstab			
		Forma jurídica		Total	
		Privada	Cooperativa		
Expandir a sua atuação nos mercados atuais	Não	Count	63	14	77
		Expected Count	66,9	10,1	77,0
	Sim	Count	69	6	75
		Expected Count	65,1	9,9	75,0
	Total	Count	132	20	152
		Expected Count	132,0	20,0	152,0

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,447 <sup>a</sup>	1	,063		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,614	1	,106		
Likelihood Ratio	3,538	1	,060		
<b>Fisher's Exact Test</b>				<b>,092</b>	<b>,052</b>
Linear-by-Linear Association	3,424	1	,064		
N of Valid Cases	152				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,87. b. Computed only for a 2x2 table

## PERFORMANCE

**Quadro I.23 – Estatísticas Descritivas (Performance)**

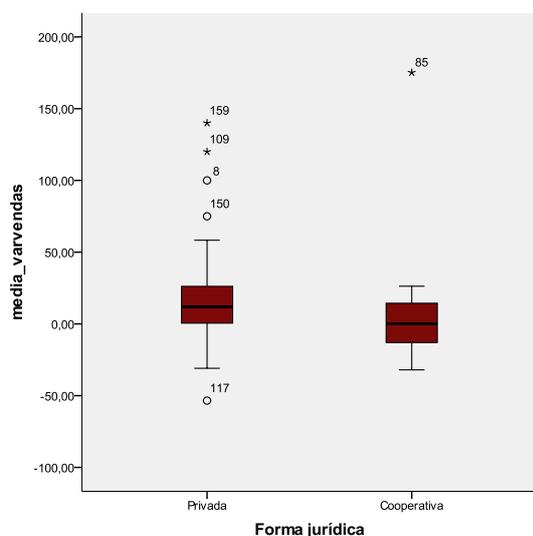
Forma jurídica		Statistic	Std. Error	
media_varvendas	Privada	Mean	15,9496	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	10,4121
			Upper Bound	21,4871
		5% Trimmed Mean	13,8843	
		Median	11,8056	
		Variance	754,892	
		Std. Deviation	27,47529	
		Minimum	-53,47	
		Maximum	140,00	
		Range	193,47	
		Interquartile Range	26,11	
		Skewness	1,706	,245
		Kurtosis	6,025	,485
		media_varvendas	Cooperativa	Mean
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			-17,0632
	Upper Bound			40,2978
5% Trimmed Mean	4,9548			
Median	,2058			
Variance	2467,432			
Std. Deviation	49,67325			
Minimum	-32,01			
Maximum	175,17			
Range	207,18			
Interquartile Range	27,98			
Skewness	3,086			,597
Kurtosis	10,660			1,154

**Quadro I.24 – Testes de normalidade (Performance)**

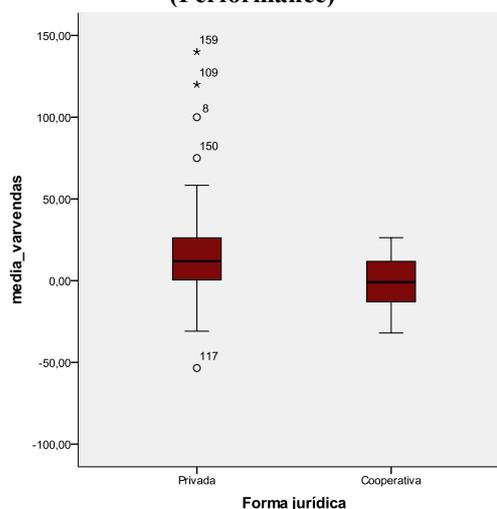
Forma jurídica	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
media_varvendas Privada	,126	97	,001	,867	97	,000
media_varvendas Cooperativa	,323	14	,000	,612	14	,000

a. Lilliefors Significance Correction

**Figura I.6 – Boxplot (Performance)**



**Figura I.7 – Boxplot após remoção de outlier (Performance)**



### Quadro I.25 – Testes de normalidade após remoção de *outlier* (Performance)

#### Tests of Normality

	Forma jurídica	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
media_varvendas	Privada	,126	97	<b>,001</b>	,867	97	<b>,000</b>
	Cooperativa	,113	13	<b>,200*</b>	,983	13	<b>,990</b>

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

### Quadro I.26 – Estatísticas descritivas (Performance)

#### Group Statistics

	Forma jurídica	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
media_varvendas	Privada	97	15,9496	27,47529	2,78969
	Cooperativa	13	-,9638	16,50462	4,57756

### Quadro I.27 – Teste t de *Student* (Performance)

#### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
media_varvendas	Equal variances assumed	,912	<b>,342</b>	2,162	108	<b>,033</b>	16,91344	7,82141	1,41004	32,41683
	Equal variances not assumed			3,155	22,186	<b>,005</b>	16,91344	5,36064	5,80157	28,02531

## **ANEXOS**

Lista de Anexos:

ANEXO A – Exportações e Importações por Continente.....	384
ANEXO B – Legislação do Setor Vitivinícola .....	385
ANEXO C – Mapa das Regiões com IPR e DOC.....	391

## ANEXO A – Exportações e Importações por Continente

**Quadro A.1 – Evolução das exportações de vinho por continente (1000ha)**

Continente	86-90	91-95	96-00	01-05	2003	2004	2005	2006	2007
<b>África</b>	641	619	1419	2742	2744	3261	3233	2949	3298
<b>América</b>	1073	2795	5759	8788	9267	10267	9917	11540	14111
<b>Ásia</b>	369	580	363	290	324	272	333	366	549
<b>Europa</b>	41177	46051	51109	54827	54559	56226	58722	60760	62869
<b>Oceânia</b>	273	1077	2236	5779	5630	6830	7533	8176	8622
<b>Total Mundial</b>	<b>43532</b>	<b>51123</b>	<b>60886</b>	<b>72427</b>	<b>72523</b>	<b>76855</b>	<b>79738</b>	<b>83791</b>	<b>89449</b>

Fonte: OIV

**Quadro A.2 – Evolução das importações de vinho por continente (1000ha)**

Continente	86-90	91-95	96-00	01-05	2003	2004	2005	2006	2007
<b>África</b>	1233	1243	1609	1890	2002	1798	2137	2476	2488
<b>América</b>	4887	5087	7428	10179	10706	10675	11649	12894	13869
<b>Ásia</b>	843	1085	2898	3009	2927	3207	3421	4194	4759
<b>Europa</b>	33040	38359	43729	53306	52405	57111	59357	60021	62889
<b>Oceânia</b>	237	409	617	745	819	844	722	781	993
<b>Total Mundial</b>	<b>40241</b>	<b>46182</b>	<b>56281</b>	<b>69129</b>	<b>68859</b>	<b>73636</b>	<b>77286</b>	<b>80366</b>	<b>84998</b>

Fonte: OIV

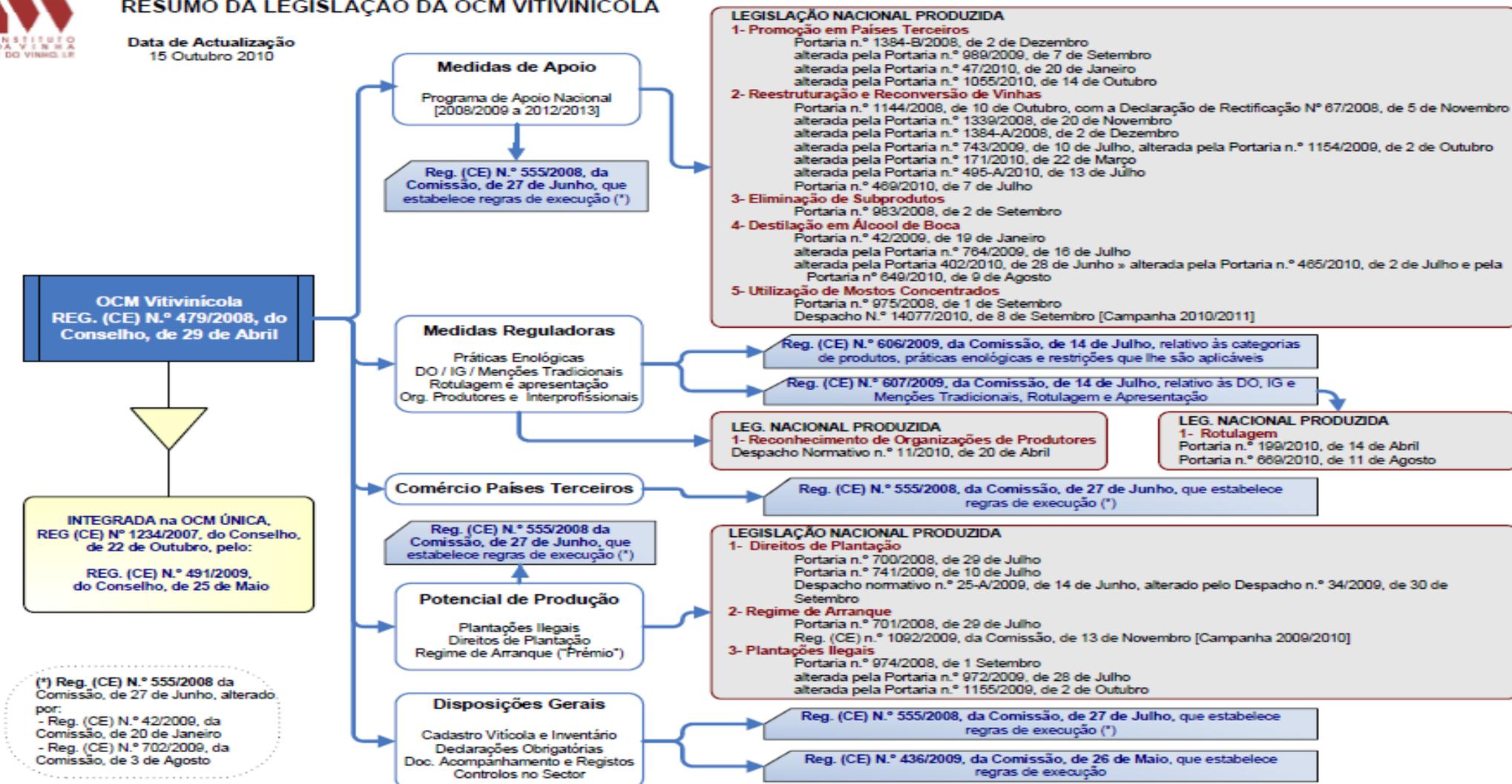
## ANEXO B – Legislação do Setor Vitivinícola

Figura B.1 – Resumo da legislação da OCM vitivinícola



### RESUMO DA LEGISLAÇÃO DA OCM VITIVINÍCOLA

Data de Atualização  
15 Outubro 2010



Fonte: [www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt) (consultado em 10/06/2011)

**Figura B.2 – Legislação Comunitária e Internacional (Setor Vitivinícola)**

<b>Legislação Comunitária</b>	
	<p>Regulamento (CE) N. o 401/2010 da Comissão de 7 de maio de 2010                      Regulamento (CE) n.º N.o 1234/2007 do Conselho de 22 de outubro de 2007                      Portaria n.º 700/2008 de 29 de julho de 2008                      Regulamento (CE) n.º 555/2008 da Comissão, de 27 de junho de 2008                      Regulamento (CE) n.º 479/2008 do Conselho de 29 de abril de 2008</p>
<b>Potencial de Produção</b>	<p>Decisão da Comissão de 6 de Novembro de 2007                      Regulamento (CE) N.º 262/2006 da Comissão, de 15 de fevereiro de 2006                      Regulamento (CE) N.º 46/2005 da Comissão, de 13 de janeiro de 2005                      Regulamento (CE) n.º 2191/2002 da Comissão, de 10 de dezembro de 2002                      Regulamento (CE) n.º 1282/2001 da Comissão de 28 de junho de 2001                      Decisão da Comissão de 22 de maio de 2001                      Decisão do Conselho de 22 de maio de 2001                      Regulamento (CEE) n.º 649/87 da Comissão, de 3 de março de 1987                      Regulamento (CEE) n.º 2392/86, de 24 de julho de 1986</p>
<b>Mecanismos de Mercado</b>	<p>Regulamento (CE) n.º 1246/2008 da Comissão, de 12 de dezembro de 2008                      Regulamento (CE) n.º 1472/2007 da Comissão, de 13 de dezembro de 2007                      Regulamento (CE) n.º 1433/2007 da Comissão, de 5 de dezembro de 2007                      Regulamento (CE) n.º 2224/2002 da Comissão                      Regulamento (CE) n.º 644/2001 da Comissão de 30 de março de 2001                      Regulamento (CE) n.º 442/2001 da Comissão, de 2 de março de 2001</p>
<b>Práticas e Tratamentos Enológicos</b>	<p>Regulamento (CE) n.º 423/2008 da Comissão de 8 de maio de 2008                      Regulamento (CE) n.º 1300/2007 da Comissão, de 6 de novembro de 2007                      Diretiva 2007/68/CE da Comissão de 27 de novembro de 2007                      Regulamento (CE) 556/2007, de 23 de maio de 2007                      Regulamento (CE) N.o 643/2006 da Comissão de 27 de abril de 2006                      Regulamento (CE) n.º 1037/2001 do Conselho de 22 de maio de 2001                      Regulamento (CE) n.º 2870/2000 da Comissão de 19 de dezembro de 2000                      Regulamento (CE) n.º 1622/2000 da Comissão de 24 de julho de 2000                      Regulamento (CE) n.º 761/1999 Da Comissão de 12 de abril de 1999                      Regulamento (CEE) n.º 1238/92 da Comissão, de 8 de maio de 1992                      Regulamento (CEE) n.º 2676/90 da Comissão, de 17 de setembro de 1990</p>
<b>Rotulagem e Proteção</b>	<p>DECISÃO DA COMISSÃO de 17 de dezembro de 2009                      Regulamento (CE) N.o 607/2009 da Comissão de 14 de julho de 2009                      Diretiva 2007/45/ CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de setembro                      C 67 de 12 de março de 2008 - Informações Oriundas dos Estados-Membros                      Regulamento (CE) n.o 110/2008 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 15 de janeiro de 2008                      Regulamento (CE) n.º 1471/2007 da Comissão, de 13 de dezembro de 2007                      Diretiva 2007/68/CE da Comissão, de 27 de novembro de 2007                      Regulamento (CE) n.º 1207/2007, da Comissão, de 16 de outubro de 2007                      Informação n.º 2007/C 106/01                      Informação n.º 2007/C 94/15                      Regulamento (CE) n.º 382/2007 da Comissão de 4 de abril de 2007                      Lista nomes das unidades geográficas mais pequenas do que o Estado-Membro referidas no n.º1 do art.º 51.º do                      Regulamento (CE) n.º 1493/1999 (vinhos mesa)                      Regulamento (CE) N.º 1951/2006 da Comissão de 21 de dezembro de 2006                      Regulamento (CE) N.º 261/2006 da Comissão, de 15 de fevereiro de 2006                      Regulamento (CE) N.o 1512/2005 da Comissão de 15 de setembro de 2005                      Regulamento (CE) n.º 1991/2004 da Comissão, de 19 de novembro de 2004                      Regulamento (CE) n.º 316/2004 da Comissão de 20 de fevereiro de 2004                      Diretiva 2003/89/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 10 de novembro de 2003                      Regulamento (CE) n.º 1205/2003 da Comissão de 4 de julho de 2003                      Regulamento (CE) n.º 2086/2002 da Comissão, de 25 de novembro de 2002                      Regulamento (CE) n.º 753/2002 da Comissão, de 29 de abril de 2002                      Diretiva 2000/13/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de março de 2000                      Regulamento (CE) n.º 2253/1999 da Comissão de 25 de outubro de 1999</p>

<b>Legislação Comunitária</b>	
	Portaria n.º 1070/98 de 30 de dezembro de 1998 Regulamento (CE) n.º 881/98 da Comissão, de 24 de abril de 1998 Regulamento (CEE) n.º 3901/91 da Comissão, de 18 de dezembro de 1991 Regulamento (CEE) n.º 1576/89 do Conselho, de 29 de maio de 1989 Regulamento (CEE) n.º 4252/88, de 21 de dezembro de 1988 Regulamento (CEE) n.º 822/87, de 16 de março de 1987
<b>VQPRD</b>	Comunicação da Comissão n.º 2006/C 41/91 Regulamento (CE) n.º 1623/2000 da Comissão de 25 de julho de 2000 Regulamento (CE) n.º 1608/2000 da Comissão de 24 de julho de 2000 Regulamento (CE) n.º 1227/2000 da Comissão de 31 de maio de 2000 Regulamento (CE) n.º 1493/1999 do Conselho de 17 de maio de 1999 Regulamento (CEE) n.º 823/87, de 16 de março de 1987
<b>Países Terceiros</b>	Regulamento (CE) n.º 1211/2007 da Comissão, de 17 de outubro de 2007 Informação n.º 2007/C87/01 Regulamento (CE) n.º 560/2007, de 23 de maio de 2007 Regulamento (CE) n.º 883/2001 da Comissão de 24 de abril de 2001
<b>Atividade Comercial</b>	Regulamento (CE) n.º 884/2001 da Comissão de 24 de abril de 2001
<b>Legislação Conexa</b>	Regulamento (CE) n.º 1319/2007 da Comissão, de 9 de novembro de 2007 Regulamento (CE) n.º 1234/2007 do Conselho, de 22 de outubro de 2007 Regulamento (CE) n.º 1935/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de outubro 2004 Retificação ao Regulamento (CE) n.º 372 /2007, de 2 de abril de 2007 Retificação à Diretiva 2007/19/CE da Comissão, de 30 de março de 2007 Regulamento (CE) n.º 394/2007, de 12 de abril de 2007 Regulamento (CE) n.º 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de abril de 2004 Regulamento (CE) n.º 473/2002 da Comissão de 15 de março de 2002 Diretiva n.º 2002/26/CE da Comissão, de 13 de março de 2002 Diretiva n.º 2002/27/CE da Comissão, de 13 de março de 2002 Regulamento (CE) n.º 472/2002 da Comissão de 12 de março de 2002 Regulamento (CE) n.º 178/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 28 de janeiro de 2002 Portaria n.º 563/2001 de 2 de junho de 2001 Regulamento (CE) n.º 2400/96 da Comissão de 17 de dezembro de 1996 Regulamento (CEE) n.º 2081/92 do Conselho de 14 de julho de 1992
<b>Legislação Internacional</b>	
<b>Acordo entre a União Europeia e o Chile sobre o Comércio de Vinhos</b>	
<p>Acordo que cria uma associação entre a Comunidade Europeia e os seus Estados-membros, por um lado, e a República do Chile, por outro; dos anexos V e VI ao Acordo constam respetivamente o Acordo sobre o Comércio de Vinhos e o Acordo sobre o Comércio de Be</p> <p><a href="#">Decisão da Comissão de 18 de março de 2002</a></p> <p>Respeitante à celebração do acordo sob forma de troca de cartas entre a Comunidade Europeia e a República da Eslovénia relativo ao certificado referido no ponto 6 do acordo sobre concessões comerciais recíprocas em relação a certos vinhos.</p>	

Fonte: IVV

### Figura B.3 – Legislação Nacional (Setor Vitivinícola)

<b>Legislação Nacional</b>	
	<p>Portaria nº 465/2010 de 2 de julho                      Portaria n.º 402/2010 de 28 de junho                      Portaria nº 276/2010, de 19 de maio                      Portaria nº 171/2010, de 22 de março                      Regulamento nº 242 de 2010                      Decreto-Lei n.º 173/2009                      Portaria nº 445/2009, D.R. nº 81, I Série, de 27.04.2009                      Declaração de Retificação nº 67/2008, publicada no D.R. nº 215, Série I de 5 de novembro de 2008.                      Portaria nº 1144/2008, D.R. nº 197, I Série, de 10 de outubro de 2008                      Portaria nº 701/2008, D.R. nº 145, Série I, de 29 de julho de 2008</p>
<b>Histórica</b>	
	<p>Legislação Corporativa 1932-1973                      Legislação João Franco 1907-1932                      Legislação Pós-Pombalina 1777-1783                      Legislação Pombalina 1755-1776</p>
<b>Contemporânea</b>	
<b>Programas e Apoios</b>	<p>Portaria nº 469 de 2010 de 7 de julho                      Portaria nº 989/2009 D.R.nº 173, Serie I, de 7 de setembro de 2009                      Portaria nº 481/2009 D.R.nº 87, Serie I, de 6 de maio de 2009                      Portaria nº 482/2009 D.R.nº 87, Serie I, de 6 de maio de 2009                      Portaria 427-A/2009, de 23 de abril de 2009                      Portaria nº 1339/2008, D.R.nº226, Série I, de 2008-11-20                      Portaria nº 1229 B/2008, D.R.nº208, Série I, Suplemento,de 2008-10-27                      Portaria nº 1229 C/2008, D.R.nº208, Série I, Suplemento,de 2008-10-27                      Portaria nº 1229 A/2008, D.R.nº208, Série I, Suplemento,de 2008-10-27                      Decisão da Comissão de 10 de outubro de 2008                      Portaria nº 983/2008, D.R. nº169, Série I, de 2008-09-02                      Portaria nº 975/2008, D.R. nº168, Série I, de 2008-09-01                      Portaria n.º 496-A/2008, D.R. nº 119, Série I, Suplemento de 2008-06-23                      Decreto-Lei nº 94/2008, D.R. nº 107, Série I de 2008-06-04                      Decreto-Lei nº 298/98, D.R. nº 224, Série I A de 1998-09-28                      Portaria nº 391/2008 de 2 junho 2008, D. R. nº 105, Série I                      Portaria nº 229-A/2008, D.R. n.º 47, Série I, Suplemento de 2008-03-06.                      Portaria nº 357-A/2008, D.R. n.º 90, Série I, Suplemento de 2008-05-09.                      Decreto-Lei nº 37-A/2008, D.R. n.º 46, Série I, Suplemento de 2008-03-05.</p>
<b>Vinha</b>	<p>Portaria 389 de 2008 Reestruturação das vinhas                      Portaria nº 974/2008, D.R. nº168, Série I, de 2008-09-01                      Portaria n.º 709/2007, D.R. n.º 110, Série I de 2007-06-08                      Portaria n.º 691/2007, D.R. n.º 109, Série I de 2007-06-06                      Portaria 691/2007, de 6 de junho de 2007 - D.R. nº 109 - I Série                      Portaria nº 471/2007, de 18 de abril de 2007                      Portaria n.º 735/2006, de 25 de julho de 2006                      Portaria nº 442/2006, de 10 de maio de 2006                      Portaria n.º 558/2005 de 28 de junho de 2005                      Despacho Normativo n.º 33/2005                      Portaria nº192/2005, de 17 de fevereiro de 2005                      Despacho n.º 15243/2004 (2.ª série), de 29 de julho de 2004                      Portaria n.º 392/2003 de 15 de maio de 2003</p>

<b>Legislação Nacional</b>	
	<p>Portaria n.º 1454/2002 de 11 de novembro de 2002  Portaria n.º 269-A/2002 de 13 de março de 2002  Portaria n.º 1259/2001 de 30 de outubro de 2001  Portaria n.º 1056/2000 de 30 de outubro de 2000  Despacho Normativo n.º 42/2000, de 8 de setembro de 2002  Portaria n.º 685/2000 de 30 de agosto de 2000  Portaria n.º 461/2000 de 21 de julho de 2000  Portaria n.º 428/2000 de 17 de julho de 2000  Portaria n.º 789/99, de 6 de setembro de 1999  Despacho Normativo n.º 13/99, de 8 de março de 1999  Despacho Normativo n.º 13/99, de 8 de março de 1999  Portaria n.º 416/98, de 20 de julho de 1998  Despacho Normativo n.º 74/97, de 21 de novembro de 1997  Decreto-Lei n.º 91/93, de 24 de março de 1993  Portaria n.º 111/87, de 18 de fevereiro de 1987  Decreto-Lei n.º 523/85, de 31 de dezembro de 1985  Portaria n.º 195/85, de 10 de abril de 1985  Portaria n.º 265/1984 de 26 de abril de 1984  Lei n.º 43/80, de 20 de agosto de 1980  Decreto-Lei n.º 464/79, de 3 de dezembro de 1979</p>
<b>Vinho</b>	<p>Portaria n.º1203 de 9 de novembro  Portaria n.º1204 de 9 de novembro de 2006  Portaria n.º 632/99 de 11 de agosto de 1999  Decreto-Lei n.º 108/99 de 31 de março de 1999  Portaria n.º 382/97 de 12 de junho de 1997</p>
<b>Práticas Enológicas</b>	<p>Regulamento (CE) n.º 423/2008 da Comissão de 8 de maio de 2008  Regulamento (CE)n.º 388/2007, de 11 de abril de 2007  Regulamento (CE) n.º 389/2007, de 11 de abril de 2007  Decreto-Lei n.º 147/98, de 23 de maio de 1998  Regulamento do Processo Técnico  Portaria n.º 697/86, de 21 de novembro de 1986  Decreto-Lei n.º 390/86, de 21 de novembro de 1986</p>
<b>Rotulagem</b>	<p>Portaria n.º 669/2010 de 11 de agosto  Portaria n.º 1460/2009, D.R. n.º 252, I Série, de 31 de dezembro  Regulamento (CE) N. o 401/2010 da Comissão de 7 de maio de 2010  Portaria n.º 199/2010, de 14 de abril  Portaria 426/2009, de 23 de abril de 2009  Portaria n.º 230-B/2009, de 27 de fevereiro de 2009  Decreto-Lei n.º 199/2008, de 08.10.2008  Decreto-Lei n.º 126/2005, de 5 de agosto de 2005  Portaria n.º 924/2004 de 26 de julho de 2004  Portaria n.º 1084/2003 de 29 de setembro de 2003  Decreto-Lei n.º 36/2003, de 5 de março de 2003  Decreto-Lei n.º 560/99 de 18 de dezembro de 1999  Decreto-Lei n.º 117/99 de 14 de abril de 1999  Portaria n.º 242/98, de 16 de abril de 1998  Decreto-Lei n.º 376/97 de 24 de dezembro de 1997  Despacho Normativo n.º 47/97, de 30 de junho de 1997  Decreto-Lei n.º 159/97, de 24 de junho de 1997</p>
<b>Atividade Comercial</b>	<p>Decreto-Lei n.º 73/2003, de 16 de abril de 2003  Decreto-Lei n.º 63/2003 de 3 de abril de 2003</p>

<b>Legislação Nacional</b>	
	<p>Portaria n.º 95/2002 de 30 de janeiro de 2002  Portaria n.º 8/2000 de 8 de janeiro de 2000  Decreto-Lei n.º 178/99 de 21 de maio de 1999  Portaria n.º 525-A/96, de 30 de setembro de 1996</p>
<b>Tributação</b>	<p>Aviso n.º 9005/2009 do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas - Instituto da Vinha e do Vinho, I. P  Despacho n.º 30019/2208, do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas - Instituto da Vinha e do Vinho, I. P.  Aviso n.º 2797/2002 do Gabinete do Secretário de Estado da Agricultura (Diário da República II Série N.º 49, de 27.02.2002)  Portaria n.º 1428/2001 de 15 de dezembro de 2001  Decreto-Lei n.º 566/99 de 22 de dezembro de 1999  Decreto-Lei n.º 300/99 de 5 de agosto de 1999  Portaria n.º 366/99 de 19 de maio de 1999  Lei n.º 11/99 de 15 de março de 1999  Portaria n.º 943/98 de 30 de outubro de 1998  Portaria n.º 209/98 de 28 de março de 1998  Portaria n.º 98/98, de 23 de fevereiro de 1998  Portaria n.º 383/97 de 12 de junho de 1997  Decreto-Lei n.º 119/97 de 15 de maio de 1997  Despacho n.º 4667/97 do Gabinete do Secretário de Estado da Produção Agroalimentar  Portaria n.º 1307-A/93, de 27 de dezembro de 1993  Decreto-Lei n.º 83/92, de 7 de maio de 1992</p>
<b>Regime Sancionatório</b>	<p>Decreto-Lei n.º 213/2004 de 23 de agosto de 2004  Lei n.º 7/2004, de 5 de março de 2004</p>
<b>Legislação Conexa</b>	<p>Resolução do Conselho de Ministros n.º 78/2006  Decreto-Lei n.º 37/2006 de 20 de fevereiro de 2006  Decreto-Lei n.º 308/2002 de 16 de dezembro 2002  Resolução do Conselho de Ministros n.º 169/2001  Decreto-Lei n.º 307/2001 de 6 de dezembro de 2001  Portaria n.º 475/2001 de 30 de maio de 2001  Decreto-Lei n.º 166/2000 de 5 de agosto de 2000  Portaria n.º 533-C/2000 de 1 de agosto de 2000  Decreto-Lei n.º 132/2000 de 13 de julho de 2000  Portaria n.º 388/99 de 27 de maio de 1999  Decreto-Lei n.º 360/99 de 16 de setembro de 1999  Decreto-Lei n.º 67/98, de 18 de março de 1998  Portaria n.º 29-B/98 de 15 de janeiro de 1998  Portaria n.º 308/97, de 9 de maio de 1997  Decreto-Lei n.º 234/93, de 2 de julho de 1993  Despacho Conjunto de 5 de fevereiro de 1993  Decreto-Lei n.º 310/91 de 17 de agosto de 1991</p>

Fonte: IVV

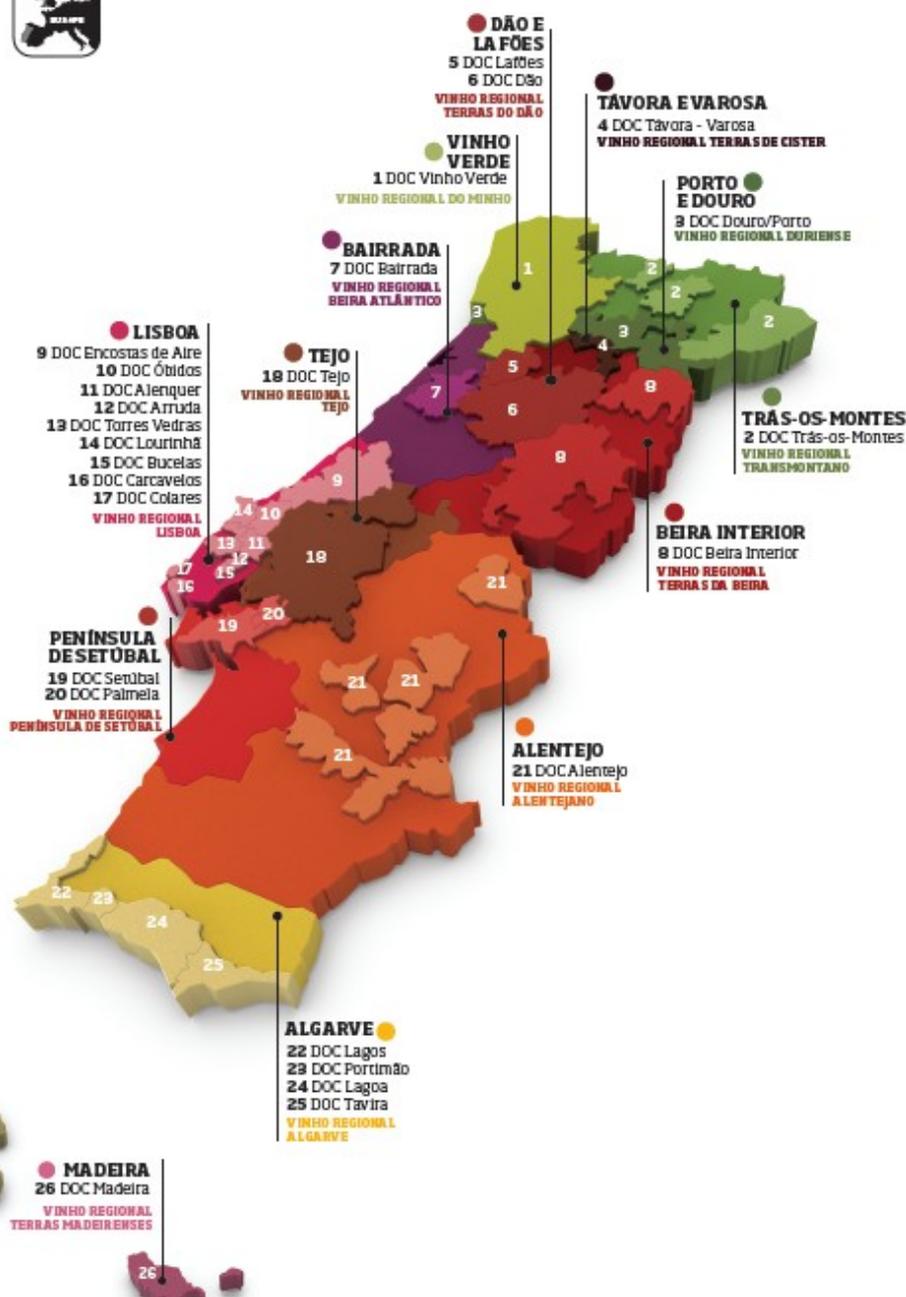
## ANEXO C – Mapa das Regiões com IPR e DOC



### Geographical Indications & DOC's



A WORLD OF DIFFERENCE



Fonte: IVV



**Contactos:**

---

Universidade de Évora  
**Instituto de Investigação e Formação Avançada - IIFA**  
Palácio do Vimioso | Largo Marquês de Marialva, Apart. 94  
7002-554 Évora | Portugal  
Tel: (+351) 266 706 581  
Fax: (+351) 266 744 677  
email: [iifa@uevora.pt](mailto:iifa@uevora.pt)