Internacionalização do Vinho do Porto – Estudo de Caso Grupo Sogevinus

Raquel de Fátima Martins Rodrigues

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade para a obtenção do Grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização

Orientada por Professor Doutor José Freitas Santos

Porto, Setembro 2012

INSTITUTO
POLITÉCNICO DO PORTO

Internacionalização do Vinho do Porto – Estudo de Caso Grupo Sogevinus

Raquel de Fátima Martins Rodrigues

Orientada por Professor Doutor José Freitas Santos

Porto, Setembro 2012

RESUMO

O processo de internacionalização das empresas nacionais numa pequena economia aberta ao exterior tornou-se quase inevitável com a globalização. O acesso a mercados externos permite encontrar novas oportunidades de negócio, mas ao mesmo tempo exige maior capacidade de resposta em termos de segmentação, posicionamento, diferenciação de produto, preço, gestão dos distribuidores, comunicação e logística.

A indústria do vinho do Porto é das mais antigas em termos de internacionalização e das mais orientadas para os mercados externos. São raras as empresas de vinho do Porto que não exportam ou vendem diretamente no estrangeiro.

O objetivo do presente estudo é analisar o processo de internacionalização de uma empresa de vinho do Porto – a Sogevinus Fine Wines, S.A. – tentando, a partir deste estudo de caso, compreender quais os modos de entrada nos mercados externos, as estratégias de marketing internacional levadas a cabo em cada mercado ou conjunto de mercados.

Com base no estudo de caso foi possível verificar que o modo de entrada da empresa nos mercados externos onde está presente privilegia as exportações próprias e diretas através de contratos com distribuidores estrangeiros. O plano de ação da empresa estende-se a vários países, incluindo mercados emergentes como a Angola, a América do Sul e a Ásia, onde a Sogevinus marca presença nas principais feiras vitivinícolas desses países e, acompanha os seus clientes nos principais eventos do setor, através de visitas comerciais/enológicas. Tendo em conta que os Estados Unidos da América são um dos principais mercados de exportação, a Sogevinus decidiu investir neste mercado, optando pelo investimento direto através da criação de uma subsidiária detida a 100% pela empresa, de maneira a responder de forma quase imediata às exigências do mercado americano.

De uma forma geral, a estratégia da Sogevinus apresenta evidências do modelo de Uppsala, no qual as empresas avançam gradualmente para os mercados externos em função da distância (geográfica e cultural), do modo de entrada e do grau de controlo da distribuição (da exportação para o investimento direto) e do risco que os mercados apresentam.

Palavras-chave: Internacionalização, estratégias, vinho do Porto.

ABSTRACT

The internationalization process of the domestic companies in a small economy open to the exterior, became almost inevitable with globalization. The access to the foreign markets allow to find new business opportunities, but at the same time requires more response capability concerning segmentation, positioning, product differentiation, price, wholesalers management, communication and logistics.

The Port wine industry is one of the oldest in terms of internationalization and one of the more focused on the external markets. There are few companies of Port wine that don't export or sell directly in the foreign market.

The goal of this work is to analyze the internationalization process of a Port wine company – Sogevinus Fine Wines, S.A. – trying, through this case-study, to understand the means to penetrate the foreign markets, the international marketing strategies carried out in each one of them or in a set of markets.

Based on this case-study we found that the way of entry on foreign markets where the company is present favours the own and direct exportations through contracts with foreign wholesalers. The company's action plan is extended to several countries, including emergent markets such as Angola, South America and Asia, where Sogevinus is present in the main wine fairs and accompanies its customers in the most important sector events, trough commercial/oenological visits. Having in consideration that the United States of America are one of leading export markets, Sogevinus decided to invest in this market, opting for direct investment through the creation of a subsidiary company owned 100% by them, so they can answer almost immediately to the American market demands.

Generally speaking, the strategy of Sogevinus presents Uppsala model evidences, in which companies gradually move to the foreign markets based on distance (geographical and cultural), the means of penetration and the degree of control of distribution (from export to direct investment) and the risk associated with these markets.

Keywords: Internationalization, strategies, Port wine.

ÍNDICE

RESUMO i
ABSTRACT ii
ÍNDICE iii
ÍNDICE DE FIGURAS v
INTRODUÇÃO 1
CAPÍTULO 1 – INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL: UMA REVISÃO DA LITERATURA 3
1.1. NOTA INTRODUTÓRIA 4
1.2. TEORIAS DO INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO 4
1.2.1. TEORIA DAS VANTAGENS COMPETITIVAS 4
1.2.2. TEORIA DA INTERNALIZAÇÃO 5
1.2.3. TEORIA ECLÉTICA 6
1.3. TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO 8
1.3.1. TEORIA DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO 8
1.3.2. TEORIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO POR ESTÁGIOS 10
1.3.3. TEORIA DAS REDES INDUSTRIAIS 14
CAPÍTULO 2 – ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO 17
2.1. MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO 18
2.2. SELEÇÃO DOS MERCADOS EXTERNOS 19
2.3. MODOS DE ENTRADA NOS MERCADOS EXTERNOS 20
2.4. DECISÕES OPERACIONAIS 26
2.4.1. SEGMENTAÇÃO INTERNACIONAL 26
2.4.2. POSICIONAMENTO INTERNACIONAL 27
2.4.3. MARKETING-MIX INTERNACIONAL 28
2.5. CUSTOS E RISCOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO 31
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DO ESTUDO 32
3.1. NOTA INTRODUTÓRIA 33
3.2. INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA E QUALITATIVA 33
3.3. METODOLOGIA QUALITATIVA 34
3.3.1. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS 34
3.4. ESTUDO DE CASO 35
3.4.1. CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO DE CASO 36
3.4.2. TIPOS DE ESTUDO DE CASO 37
3.4.3. OBJETIVOS DO ESTUDO DE CASO 38

3.4.4. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO ESTUDO DE CASO 38
3.5. OBJETO DE ESTUDO 39
CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO DO SETOR DO VINHO DO PORTO NA ECONOMIA NACIONAL E MUNDIAL 40
4.1. NOTA INTRODUTÓRIA 41
4.2. O VINHO COMO PRODUTO CERTIFICADO 41
4.3. O VINHO DO PORTO E A REGIÃO DEMARCADA DO DOURO 42
4.4. COMERCIALIZAÇÃO DO VINHO DO PORTO E PRINCIPAIS OPERADORES 45
4.5. ENQUADRAMENTO SETORIAL 47
4.6. POLÍTICA DO SETOR 50
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO: SOGEVINUS FINE WINES, S.A. 52
5.1. NOTA INTRODUTÓRIA 53
5.2. HISTÓRIA DA EMPRESA 53
5.3. ORGANOGRAMA DO GRUPO 55
5.4. PRODUTOS 56
5.5. MARCAS DA EMPRESA 57
5.5.1. POSICIONAMENTO E DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS DAS MARCAS SOGEVINUS 58
5.6. COMUNICAÇÃO 60
5.7. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO 61
5.8. MODOS DE ENTRADA DA SOGEVINUS FINE WINES, S.A. 61
5.8.1. EXPORTAÇÃO 62
5.8.2. INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO 69
5.9. PRESENÇA NO MERCADO NACIONAL E TURISMO 70
5.9.1. ANÁLISE DO MERCADO NACIONAL 70
5.9.2. TURISMO 71
5.10. SÍNTESE 73
CONCLUSÕES 74
BIBLIOGRAFIA 77
GLOSSÁRIO 86
ANEXOS 87
ANEXO 1: ENTREVISTA 88
ANEXO 2: DADOS CONSOLIDADOS DA COMERCIALIZAÇÃO DE VINHO DO PORTO EM 2010, DA SFW. 92
ANEXO 2: DADOS CONSOLIDADOS DA COMERCIALIZAÇÃO DE VINHO DO PORTO EM 2010, DA SFW. 93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: O Modelo de Escolha do Modo de Entrada de Dunning.....8
Figura 2: Mecanismo Básico da Internacionalização - Aspetos de Estado e de Mudança.....11
Figura 3: Parâmetros da Decisão de Modo de Entrada.....12
Figura 4: Grau de Internacionalização da Empresa e do Mercado.....15
Figura 5: Caracterização das Sub-Regiões da RDD.....42
Figura 6: Comercialização de Vinho do Porto, por Mercados, em 2010.....46
Figura 7: Operadores de Vinho do Porto, em 2010.....47
Figura 8: Evolução da Comercialização de Vinho do Porto.....48
Figura 9: Comercialização de Vinho do Porto, em 2010.....49
Figura 10: Variação Anual da Comercialização BOB/Marcas de Vinho do Porto (%).....49
Figura 11: Organograma do Grupo Sogevinus.....55
Figura 12: Áreas de Atuação do Grupo Sogevinus.....56
Figura 13: Definições Estratégicas das Marcas *Sogevinus*.....59
Figura 14: Listagem de Alguns Vinhos da SFW Premiados em 2010.....60
Figura 15: Peso das Áreas de Negócio na Atividade da SFW, em 2010.....62
Figura 16: Presença Internacional da Sogevinus Fine Wines, S.A......63
Figura 17: Alguns Distribuidores que Trabalham com a SFW nos Mercados Internacionais.....64
Figura 18: Principais Mercados por Marca.....65
Figura 19: Evolução das Vendas da SFW para o Exterior.....65
Figura 20: Quantidades Vendidas de Vinho do Porto (por garrafas de 75 cl) pela SFW nos Diversos Países, em 2010 e 2011.....67
Figura 21: Evolução das Vendas da SFW no Mercado Nacional (%).....71
Figura 22: Evolução do N.º de Visitas ao Grupo Sogevinus, por País de Origem.....72

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a economia mundial experimentou profundas mudanças que transformaram um comércio puramente nacional num comércio globalizado, em que praticamente o mercado é o mundo inteiro.

O crescimento do comércio internacional estimula as receitas dos países exportadores e proporciona aos consumidores dos países importadores uma escolha mais vasta de bens e serviços, a preços mais baixos, graças a uma maior concorrência. Além disso, faz com que os países se especializem e, assim, passem a produzir e exportar os bens e serviços em que são mais competitivos, de modo a apresentarem vantagens competitivas relativamente aos seus parceiros comerciais.

Quando uma empresa decide internacionalizar-se tem de planear cuidadosamente a sua estratégia, pois o processo de internacionalização é influenciado por fatores externos e internos à própria empresa. Deste modo, é necessário ponderar as razões que levam as organizações a internacionalizar, ou seja, conhecer os seus objetivos, mas também estar consciente das implicações de uma internacionalização (Ivarsson et al., 1998). Neste contexto, pretende-se abordar o fenómeno da internacionalização, de modo a analisar os seus determinantes, modos de entrada no mercado e os fatores que influenciam a sua aplicação e seleção às empresas nacionais. A análise dos custos e riscos do processo de internacionalização, bem como, a forma de atuação em mercados estrangeiros como parte integrante do plano estratégico da empresa, são os objetivos específicos deste trabalho.

Para conseguir aquele desiderato, selecionou-se como objeto de estudo uma empresa de vinho do Porto, que ocupa uma posição sólida no mercado nacional e que tem vindo a crescer no âmbito internacional – a Sogevinus Fine Wines, S.A.. A realização deste estudo foi possível devido ao facto de ter trabalhado na empresa referida entre Março de 2011 e Maio de 2012 e, também, porque no contexto atual a internacionalização é um tema de interesse para a maioria das empresas nacionais, tendo em conta a sua inserção económica no espaço europeu, e a procura de novos mercados um pouco por todo o mundo (América Latina, África, China, Índia, entre outros). Para além disso, este estudo permitirá conhecer em profundidade as estratégias e decisões internacionais da empresa, o que poderá ajudar outras empresas nacionais do setor do vinho do Porto ou mesmo de outros setores.

O objetivo geral deste estudo é compreender o processo de internacionalização empresarial, analisando os modos de entrada nos mercados, a forma como esses mercados são selecionados e as estratégias de marketing-mix internacional levadas a cabo pelas empresas nos

diversos mercados-alvo. Esta análise tem por referência o Grupo Sogevinus que servirá para confrontar o quadro teórico com a realidade do processo de internacionalização empresarial.

A metodologia utilizada é de natureza qualitativa, sendo usado o método do estudo de caso, por ser aquele que melhor se adequa ao problema a estudar. As entrevistas a colaboradores da empresa, o acesso ao *site* e a documentação dispersa sobre a empresa, foram as principais formas de recolha da informação para este estudo. Optou-se, ainda, pela realização de uma entrevista ao *Brand Manager* da empresa Sogevinus Fine Wines, S.A., no sentido de tentar compreender a forma de atuação desta empresa nos mercados internacionais, as estratégias utilizadas, bem como, os custos e riscos subjacentes ao processo de internacionalização.

Este trabalho é constituído por cinco capítulos. No primeiro capítulo são abordadas as teorias que envolvem a problemática da internacionalização, dando-se particular relevo às teorias do investimento direto estrangeiro e às da internacionalização. No segundo capítulo evidenciam-se os motivos pelos quais as empresas se internacionalizam, a seleção dos mercados externos e dos modos de entrada nesses mercados, a segmentação, o posicionamento e o marketing-mix levado a cabo pelas empresas e, também, os riscos associados ao processo de internacionalização. Num terceiro capítulo explicita-se a metodologia e os métodos usados, bem como, o objeto do estudo - a empresa Sogevinus Fine Wines, S.A.. O capítulo seguinte contém o enquadramento do setor do vinho do Porto na economia nacional e mundial. O último capítulo engloba o próprio estudo de caso, ou seja, a sua apresentação e análise e, também uma síntese dos resultados. As conclusões encerram a dissertação.

CAPÍTULO 1 – INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL: UMA REVISÃO DA LITERATURA

1.1. NOTA INTRODUTÓRIA

Antes de proceder à exposição das teorias explicativas do processo de internacionalização, é necessário clarificar o conceito de internacionalização. Segundo Hitt et al. (2002), por internacionalização entende-se o processo através do qual a empresa começa a desenvolver operações para além da delimitação geográfica do seu mercado de origem.

O processo de internacionalização é algo bastante complexo, portanto as decisões de internacionalizar por parte das empresas devem ser analisadas cuidadosamente. Existem diversos aspetos a considerar, nomeadamente, quais os produtos/serviços a colocar nos mercados internacionais, quais os mercados-alvo, modos de entrada nesses mercados, entre outros.

Deste modo, diferentes abordagens foram construídas para explicar o fenómeno da internacionalização empresarial. As diferentes teorias funcionam como uma base para a análise que as empresas necessitam realizar quando idealizam a sua expansão internacional.

Tendo em conta a natureza desta dissertação, as principais teorias explicativas foram divididas em Teorias do Investimento Direto Estrangeiro e Teorias da Internacionalização.

1.2. TEORIAS DO INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO

1.2.1. Teoria das Vantagens Competitivas

Kindleberger (autor da Teoria Monopolística, 1969), Caves (1971), Knickerbocker (1973) e Hymer (1976) são alguns dos autores que associam a existência de empresas multinacionais à posse de ativos (tangíveis e intangíveis) que lhes conferem uma vantagem competitiva nos mercados externos. Estas vantagens decorrem de imperfeições nos mercados de bens (marcas, marketing e diferenciação do produto), nos mercados de fatores (obtenção de recursos, tecnologia e gestão) e na concorrência (dadas as economias de escala e devido às políticas governamentais que visam atrair investimento).

Kindleberger (1969) e Hymer (1976) afirmam que as empresas com sucesso nos mercados nacionais podem competir em mercados estrangeiros, apesar de desconhecerem o enquadramento local, pois as vantagens que possuem no mercado interno (vantagens de propriedade) vão diferenciá-las da concorrência. Assim, a junção das imperfeições do mercado

com a diferenciação da empresa (através das suas vantagens comparativas) impulsiona o investimento direto no estrangeiro (IDE).

Caves (1971) também se baseia no facto das vantagens domésticas poderem ser aproveitadas nos mercados internacionais. Deste modo, considera as competências de gestão e marketing, as tecnologias patenteadas, as marcas, a reputação e as economias de escala, vantagens essenciais das empresas multinacionais. Estas capacidades deveriam ser desenvolvidas no estrangeiro, onde a empresa em questão não teria concorrência no país de destino e, desta forma, otimizaria os seus recursos.

A Teoria da Reação Oligopolista, avançada por Knickerbocker (1973), explica a internacionalização das empresas tendo em conta a imitação da concorrência, ou seja, em mercados oligopolistas as empresas tendem a imitar o comportamento do concorrente líder, com o objetivo de minimizar o risco e a incerteza. No entanto, esta teoria é criticada por não considerar outras formas de reação à concorrência por parte das empresas para além da imitação.

A teoria das vantagens competitivas apresenta limitações, nomeadamente, ao basear-se apenas no investimento estrangeiro, esquecendo outras formas de cooperação empresarial. Casson (1987) encara o investimento estrangeiro como uma estratégia de defesa do mercado doméstico, pois quando empresas europeias investem nos Estados Unidos da América (E.U.A.), a reação das organizações americanas é investir na Europa.

1.2.2. Teoria da Internalização

A teoria da internalização defende que as empresas aproveitam as oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos, onde através de um conjunto de fatores específicos, obtêm vantagens face à concorrência, maximizando o lucro (Hennart, 1982). Estas vantagens podem ser em termos de produção, investigação e desenvolvimento, marketing e gestão, que uma vez desenvolvidas no mercado doméstico, podem ser exploradas num âmbito internacional.

Quando a internalização é além-fronteiras surgem empresas multinacionais, onde a decisão de internacionalização assenta na redução dos custos (McDougall et al., 1994) e, onde a localização e a forma organizativa são escolhidas tendo em conta a minimização dos custos de transação (Coviello e McAuley, 1999).

Todos os modos de entrada em mercados internacionais têm custos associados, nomeadamente, custos de instalação, custos fixos e variáveis. Portanto, a escolha do modo de

penetração em novos mercados deve depender do respetivo custo e do volume de negócios esperado para esse mercado (Buckley e Casson, 1976). A empresa irá internalizar até ao ponto em que os custos inerentes às operações de internalização sejam superiores aos que derivam da integração organizativa e irá crescer internalizando até os benefícios desta operação compensarem os custos (Buckley, 1988).

A teoria da internalização preconiza que as organizações devem integrar as transações que realiza no mercado de forma onerosa. O processo de internacionalização ultrapassa a simples exportação, ou seja, as capacidades e recursos desenvolvidos no estrangeiro tornam-se competências distintas da empresa, pois é mais vantajoso desenvolver transações (produtos, tecnologia, formas de gestão e conhecimento) entre a empresa e as suas subsidiárias. Assim, quanto maiores forem as transações baseadas no conhecimento (monopolização do conhecimento), maior será a tendência para a internalização (realizar atividades internas no exterior), o que faz com que a empresa adquira formas mais complexas de internacionalização.

Existem algumas razões que levam as multinacionais a internalizar, nomeadamente, constituição de uma rede de informação à escala mundial, evitar a intervenção governamental, os custos de negociação e contratuais, economias de escala nas vendas, economias de escala na obtenção de fundos e controlo dos fornecimentos (Hamada, 1974). As empresas interessadas em desenvolver novos produtos e processos adotam esta solução, pois a incerteza acerca da duração dos projetos é grande, as despesas com investimento são elevadas e a possibilidade de sucesso depende do planeamento, da capacidade de coordenação e da rápida troca de informação.

A capacidade explicativa desta teoria foi alargada por Rugman (1979) que incluiu a diversificação internacional e o investimento direto estrangeiro (IDE). Este autor refere que as multinacionais utilizam a internalização para tornear as imperfeições dos mercados de capitais. Assim, o autor afirma que esta teoria constitui o cerne da teoria das multinacionais e que é consistente com outras teorias, como a teoria eclética de Dunning (1981), que é apresentada de seguida.

1.2.3. Teoria Eclética

A teoria eclética de Dunning (1980; 2000) explica a atividade internacional das empresas segundo um distinto nível de operações diretas e parcerias em mercados estrangeiros. Deste modo, o autor procura explicar o processo de internacionalização com base no investimento estrangeiro, afirmando que o Paradigma OLI (propriedade, localização e

internalização) representa os três grupos de condições que determinam se um país será origem ou destino de investimento estrangeiro, ou nenhuma das opções anteriores (Dunning, 1981).

O autor dividiu o paradigma em três vantagens, decorrentes de um maior compromisso com o mercado externo:

- Vantagem específica de propriedade (O – Ownership);
- Vantagem específica de localização (L – Location);
- Vantagem específica de internalização (I – Internalization).

Cada uma destas vantagens permite à empresa diferenciar-se dos seus concorrentes. As vantagens de propriedade implicam um maior controlo e domínio, por parte da empresa, dos recursos utilizados no estrangeiro, o que faz com que as competências da empresa sejam um fator diferenciador face aos seus concorrentes diretos. Estas competências são desenvolvidas na empresa-mãe e, posteriormente, transmitidas às subsidiárias. Como competências podemos distinguir o grau de diversificação, facilidade de obtenção de meios financeiros, apoio governamental, domínio de tecnologia e de capacidades de gestão e matérias-primas em melhores condições.

A empresa internacionaliza-se com o objetivo de explorar as vantagens de localização que um determinado local estrangeiro oferece, isto é, a sua escolha baseia-se no local onde a sua atuação lhe proporcione melhores condições de mercado. Essas vantagens estão relacionadas com a mão de obra barata, menor burocracia, estabilidade política do país estrangeiro, matérias-primas de baixo custo e, principalmente, a oportunidade de explorar o potencial de mercado.

As vantagens da internacionalização decorrem da internalização das transações do mercado através de fusões, aquisições, cooperação e alianças estratégicas. Os ganhos provenientes dos fatores responsáveis pela produção interna apresentam-se mais vantajosos que os resultantes do recurso ao mercado. Dunning (2000) apresenta quatro critérios de decisão: risco, controlo, retorno e recursos. Como se pode observar, esta vantagem segue o raciocínio da teoria da internalização referida anteriormente.

Quando uma empresa reúne estes três tipos de vantagens, pode atuar numa base internacional. Com esta abordagem, Dunning integrou no seu paradigma as explicações avançadas pela teoria das vantagens competitivas (propriedade), pela teoria da internalização (internalizar a propriedade para a explorar de modo próprio nos mercados externos) e adicionou a teoria da localização para explicar porque é que alguns países recebem mais

investimento direto do que outros. Dunning (2000) concluiu que existe uma relação entre o desenvolvimento do país e o seu nível de investimento internacional, bem como, uma interação dinâmica entre ambos os fatores e os fluxos de investimento internacional.

Neste sentido é possível determinar o modo de entrada em novos mercados, quando identificadas as vantagens de internacionalização de uma indústria, tendo em conta que, o processo de internacionalização tem por base uma vantagem específica significativa. Deste modo, o autor refere a modalidade de investimento, que pressupõe a reunião dos três tipos de vantagens e as modalidades de exportação e licenciamento, que são opções quando a vantagem de localização é insuficiente.

Figura 1: O Modelo de Escolha do Modo de Entrada de Dunning

Modo de Entrada	Vantagem O	Vantagem L	Vantagem I
IDE	+	+	+
Exportação	+	-	+
Licenciamento	+	-	-

Fonte: J.P. Le Maire, 1999, p. 130.

A teoria eclética baseia-se num padrão de investimento no estrangeiro, mas não explica propriamente o processo a seguir, apenas afirma que uma empresa deve apostar e entrar num mercado que lhe garanta melhores vantagens. Malhotra et al. (2003) consideram as vantagens explicativas fatores não essenciais. Há um foco nas empresas multinacionais e os quatro critérios de decisão referidos anteriormente levam a decisões de penetração em novos mercados bastante complexas.

1.3. TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

1.3.1. Teoria do Ciclo de Vida do Produto

Vernon (1966) baseou-se no conceito de ciclo de vida do produto para explicar como é que as empresas se transformam em multinacionais. A teoria do ciclo de vida do produto identifica quatro etapas na vida de um produto:

- **Introdução:** Desenvolvimento de um novo produto, de acordo com as necessidades dos clientes. A produção inicial ocorre, geralmente, no local onde o produto foi desenvolvido, com o objetivo de poupar nos custos de transporte e para obter uma resposta do mercado;
- **Crescimento:** Se as vendas do novo produto aumentam, aumenta a concorrência, logo os produtos têm grande probabilidade de serem comercializados em países estrangeiros. Seguem-se as exportações;
- **Maturidade:** A procura a nível mundial começa a estabilizar. Os custos por unidade decrescem, o que leva o produto a mercados emergentes. As exportações diminuem, pois começa a haver deslocalização da produção para locais mais vantajosos;
- **Declínio:** Dá-se de forma mais acentuada nos países industrializados, pois estes procuram produtos novos e tecnologicamente mais desenvolvidos. A produção limita-se aos países em desenvolvimento e, o país que criou inicialmente o produto torna-se importador.

Deste modo, Daniels et al. (2006) defendem que a localização para a produção e para a comercialização de diversos tipos de produtos depende do seu ciclo de vida. Segundo estes autores, a localização da produção e do mercado realiza-se no país inovador do produto, quando este está na fase de introdução. Na segunda etapa da vida do produto, são os países industrializados os responsáveis por estas duas funções. Na maturidade quer os países industrializados quer os países em desenvolvimento ficam encarregados da respetiva produção e comercialização do produto. Na última etapa da vida do produto, apenas os países em desenvolvimento tratam da produção e venda do produto inicial.

Esta explicação teórica centra-se no facto das vantagens comparativas dos países se alterarem ao longo das quatro fases indicadas, devido ao dinamismo da tecnologia. Assim, inicialmente, o produto é testado e produzido em países de elevado rendimento, com custos bastante significativos e, posteriormente, exportado. Dado que os países se encontram em diferentes estádios de desenvolvimento, os países importadores do produto tornam-se também exportadores, devido ao chamado "efeito imitação dos países ricos". Por conseguinte, a concorrência intensifica-se e são exploradas vantagens em termos de custos. Numa fase final, os países mais desenvolvidos e inovadores do produto tornam-se importadores do mesmo, iniciando um novo ciclo com o lançamento de um novo produto.

De acordo com Daniels et al. (2006), a empresa exporta para outros países, quando as oportunidades do mercado de origem foram totalmente exploradas. À medida que os produtos evoluem no seu ciclo de vida, deslocam-se para países de menor rendimento. Contudo, existem produtos que não sofrem alterações na localização da produção, nomeadamente, produtos com ciclos de vida muito curtos (como é o caso dos produtos tecnológicos), produtos de luxo e produtos diferenciados. Deste modo, o país inovador mantém a sua capacidade exportadora ao longo da vida do produto.

Esta deslocalização das empresas multinacionais de países/mercados desenvolvidos para países/mercados menos desenvolvidos não está imune a críticas, pois só considera a exportação e o investimento direto como modos de entrada em novos mercados (Anderson, 1997). Por sua vez, Teixeira e Diz (2005) afirmam que o processo sugerido por esta teoria não se aplica num contexto de globalização.

1.3.2. Teoria da Internacionalização por Estágios

Segundo esta teoria as empresas não desenvolvem as suas operações internacionais através de grandes investimentos produtivos de uma só vez, mas sim através de pequenos passos. Deste modo, esta abordagem acaba por preencher as falhas deixadas pelos estudos até então efetuados e que se baseavam essencialmente nas grandes empresas. A teoria dos estágios engloba duas escolas de pensamento:

- O modelo de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977, 1990; Welch e Luostarinen, 1990);
- O modelo baseado na inovação (Cavusgil, 1980).

A primeira apresenta um modelo de internacionalização fundamentado pela filosofia da Escola Nórdica (Universidade de Uppsala), onde a internacionalização é vista como um processo, onde as empresas adquirem gradualmente experiência e conhecimento, progredindo no seu envolvimento com o mercado externo (Johanson et al., 1975).

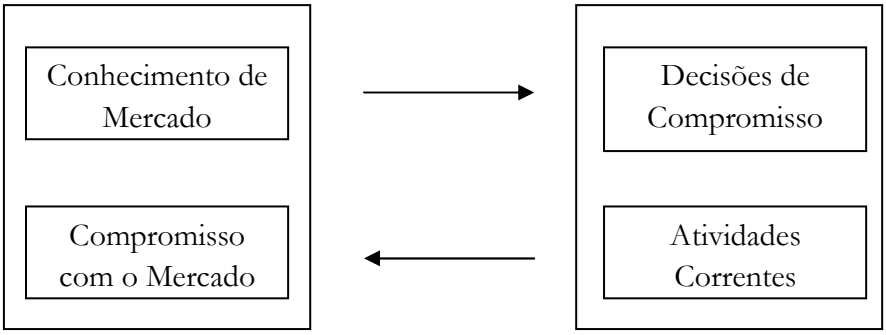
Este modelo baseia-se nos seguintes pressupostos:

- A falta de conhecimento constitui o maior obstáculo à internacionalização;
- O conhecimento adquirido pelo processo de aprendizagem (experiência) é crucial para a empresa;

- A entrada e afetação dos recursos aos novos mercados são graduais.

Com o processo de tomada de decisões incrementais estes obstáculos são reduzidos significativamente (Luostarinen, 1990), graças ao conhecimento que se adquire relativamente ao mercado e às operações internacionais (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). O resultado de uma decisão é um *input* para as decisões seguintes (Johanson e Vahlne, 1990), o que evidencia o dinamismo deste processo (Hadjikhani, 1997). A Figura 2 sistematiza esta abordagem.

Figura 2: Mecanismo Básico da Internacionalização - Aspetos de Estado e de Mudança



Fonte: Johanson e Vahlne, 1977, p. 27.

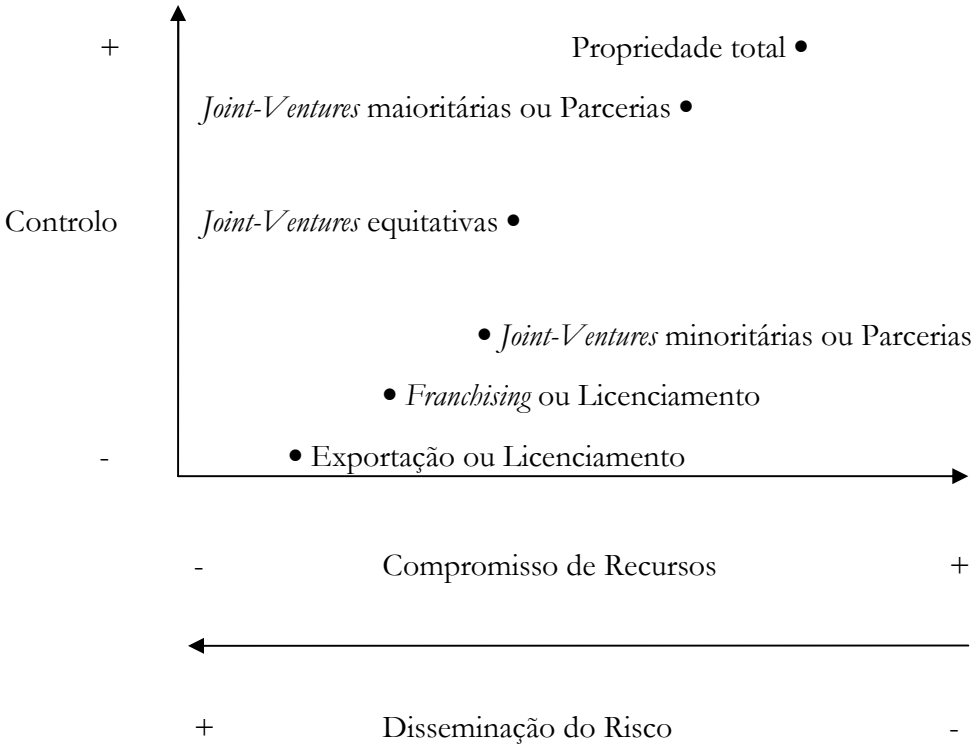
Depois de uma atuação no mercado nacional, Johanson afirma que as empresas vão desenvolvendo atividades internacionais, o que faz com que a aversão ao risco diminua, pois o conhecimento e experiência aumentam com o passar do tempo. Assim, o autor sugere quatro fases de atuação, nomeadamente:

- Inexistência de atividades regulares de exportação;
- Exportação através de agentes ou representantes independentes;
- Estabelecimento de subsidiárias de vendas;
- Estabelecimento de subsidiárias de produção.

Estas quatro fases de atuação são aplicadas de forma sequencial, ou seja, inicialmente surge uma exportação que implica poucos recursos e riscos e, posteriormente, maiores níveis de conhecimento levam a maiores recursos financeiros, humanos e técnicos, inerentes a um

nível de risco elevado e, consequentemente, maior retorno para a empresa. Apesar disto, o autor ressalva a possível flexibilidade das etapas de entrada no mercado, dependendo da situação e capacidade da empresa e, também, da especificidade do mercado. A Figura 3 ilustra os parâmetros da decisão de modo de entrada.

Figura 3: Parâmetros da Decisão de Modo de Entrada



Fonte: Maignan e Lukas, 1997, p. 9.

Observando a Figura 3, podemos comprovar que os modos de entrada variam consoante a intensidade dos parâmetros controlo, compromisso de recursos e disseminação do risco. Sendo assim, exportar é a forma como as empresas iniciam o seu processo de internacionalização, avançando de seguida para modos de entrada que implicam maiores recursos e controlo. Maignan e Lukas (1997) concluíram que os três parâmetros estão correlacionados e definem-nos como:

- Controlo: Interesse da empresa em influenciar os métodos e as decisões tomadas num ambiente internacional;
- Disseminação do risco: Risco de expropriação da tecnologia da empresa por agentes ou intermediários;

- Compromisso de recursos: Ativos, tangíveis ou intangíveis, que estão afetos à atividade internacional e, que não podem ser usados para outros fins sem um custo inerente.

Para além da sequência das etapas de entrada em novos mercados, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) remetem para mais dois elementos importantes na extensão das operações internacionais: a distância psíquica e a dimensão do mercado potencial. Como distância psíquica entende-se a diferença de linguagem, cultura e sistema político entre a empresa e o mercado externo, fatores que impedem o fluxo de informação entre ambas as partes. A tendência é as empresas iniciarem a atividade internacional em mercados psiquicamente mais próximos, o que não implica uma proximidade geográfica. A variável dimensão dos mercados aparece ligada à estratégia da empresa, isto é, às decisões de internacionalização para esse mercado. As empresas têm duas opções: internacionalizar para mercados de maior dimensão, onde se encontram mais oportunidades, ou internacionalizar em mercados de menor dimensão, onde o nível de concorrência se revela menos intenso e o compromisso de recursos menos necessário e também por semelhanças com o mercado nacional.

Os estudos demonstram que a distância psíquica influencia as fases iniciais de exportação, em que predominam os contratos de agência, enquanto a dimensão de mercado está mais relacionada com o estabelecimento de filiais de vendas e de produção. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) chamaram "*establishment chain*" à sequência de quatro estágios acima referida e afirmam que a utilização destas etapas sugere um compromisso de recursos crescente, onde associado a cada um deles estão diferentes experiências de mercado e diferentes conhecimentos por parte da empresa relativamente ao mercado. Apesar da flexibilidade e velocidade do processo depender das decisões estratégicas das empresas, a "*establishment chain*" parece descrever com bastante razoabilidade o desenvolvimento das operações da maioria das organizações.

A internacionalização por estágios é abordada também por Cavusgil (1980), que apresenta um modelo com cinco estádios, onde cada um deles é visto como uma inovação para a empresa. No entanto, a maioria dos modelos baseados na inovação não têm em consideração o último estágio.

- **Estádio 1:** Mercado Doméstico – A empresa não exporta;

- **Estádio 2:** Pré-Exportação – Nesta fase, a empresa tem pouca informação relativa a custos e riscos inerentes à exportação e, portanto, vai recolhendo informação e avaliando a hipótese de exportar;
- **Estádio 3:** Envolvimento Experimental – A empresa exporta, mas de forma marginal, para mercados onde as diferenças culturais e geográficas são reduzidas;
- **Estádio 4:** Envolvimento Ativo – A empresa é adaptada à nova realidade e há um esforço para incrementar as exportações em novos mercados;
- **Estádio 5:** Envolvimento Comprometido – A empresa está muito dependente do exterior, e os gestores enfrentam dilemas relativamente à alocação de recursos. Muitas empresas têm em curso investimentos diretos ou contratos de licenciamento.

Os modelos baseados na internacionalização por estágios foram alvo de algumas críticas, pois apesar de serem dinâmicos, Turnbull (1987) afirma que é uma estrutura de análise bastante rígida e a flexibilidade da "*establishment chain*" acaba por ser uma falha chave no processo de internacionalização. O'Grady e Lane (1996) colocam em causa a variável distância psíquica, pois existe uma crescente homogeneização das culturas, dos valores e dos estilos de vida, consequência direta do fenómeno da globalização. Oviatt e McDougall (1994) asseguram que os modelos baseados na inovação não se adequam às grandes empresas e apenas podem ser aplicados à internacionalização das PME (pequenas e médias empresas).

1.3.3. Teoria das Redes Industriais

O fenómeno da internacionalização que tem por base a perspetiva das redes industriais foi desenvolvido por Jan Johanson e Lars-Gunnar Mattsson (1988), tendo por base a ideia de que os mercados industriais são vistos como redes de relacionamento entre empresas.

A teoria das redes estabelece que as empresas desenvolvem relações negociais com outras empresas e tendo em conta que a vantagem competitiva de cada empresa depende dos seus recursos ou da capacidade de mobilizar recursos de fornecedores, clientes e/ou concorrentes, as suas estratégias, oportunidades e ameaças dependem da posição ocupada pela empresa na rede. Se a internacionalização depende do desenvolvimento de posições de uma empresa face a empresas pertencentes a redes estrangeiras, pode-se dizer que a internacionalização resulta da externalização multilateral e não da internalização. Assim, quanto mais internacionalizados estiverem os parceiros, maior o grau de internacionalização

da rede. O grau de internacionalização da empresa e o mercado em que esta se encontra determinam os ativos da empresa, que poderão influenciar o processo de internacionalização no futuro.

Figura 4: Grau de Internacionalização da Empresa e do Mercado

Grau de Internacionalização da Empresa	Grau de Internacionalização do Mercado	
	Baixo	**Alto**
Baixo	The Early Starter	The Late Starter
Alto	The Lonely International	The International Among Others

Fonte: Johanson e Mattsson, 1988, p. 310.

Observando a figura acima apresentada, é possível concluir que um elevado grau de internacionalização de uma empresa resulta de várias e fortes relações entre diferentes empresas nacionais, de diferentes países, de uma rede internacional. As posições detidas pelos parceiros da rede em que a empresa está inserida ditam o grau de internacionalização do mercado:

- **The Early Starter:** Neste estado, as relações com empresas estrangeiras são escassas e de pouca importância. O conhecimento sobre os mercados é reduzido. Assim, a dimensão da empresa e os recursos detidos pela mesma são vitais para este processo de rede;
- **The Lonely International:** A empresa já tem experiência em relações e, possui várias, detendo uma posição significativa na rede e tendo acesso a recursos alheios aos seus. Estabelece alianças com maior facilidade e a necessidade de investimento não é tão elevada;
- **The Late Starter:** Nesta fase todos os elementos com quem a empresa mantém relações atuam numa base internacional. Aqui verifica-se um atraso da empresa relativamente aos concorrentes e, a ligação a parceiros comerciais parece ser o caminho a seguir quando o objetivo é a penetração em novos mercados;
- **The International Among Others:** Nesta situação, quer a empresa, quer o seu ambiente estão totalmente internacionalizados, podendo usar as suas ligações com

uma rede para estabelecer relações com outras redes. Deste modo e, detendo várias posições em diversos mercados, é essencial uma coordenação de recursos num âmbito mundial.

Segundo os autores deste modelo, uma empresa para atingir uma determinada posição numa rede internacional, pode optar por:

- Estabelecer posições em redes nacionais com novos parceiros para a empresa – Extensão Internacional;
- Desenvolver e alocar recursos de forma crescente em redes internacionais onde a empresa já detém posições – Penetração;
- Melhorar a coordenação entre posições detidas em redes nacionais – Integração Internacional.

Deste modo, é a posição ocupada na rede que determina o desenvolvimento futuro da empresa, em virtude dos ativos de mercado que possui e aos quais tem acesso. Coviello e Martin (1999) afirmaram que as redes são a base para uma internacionalização rápida, influenciando o modo de entrada das empresas nos mercados internacionais. Malhotra et al. (2003) criticam esta teoria por não explicar a internacionalização de empresas que não assumem posições em redes.

CAPÍTULO 2 – ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1. MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

A expansão empresarial baseada na internacionalização pode ser fundamentada por diversas razões, embora a atitude das empresas possa ser mais ou menos passiva consoante as vantagens e desvantagens proporcionadas pelos mercados externos.

Czinkota et al. (1999) distinguem motivações proativas e reativas. Dentro das motivações proativas temos as vantagens em termos de lucro, os produtos únicos, as vantagens tecnológicas, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala. Quanto às reativas destacam-se as pressões da concorrência, o excesso de capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade dos clientes e dos portos de desembarque.

Quando se fala de motivações proativas, a base é aumentar o potencial de vendas, de maneira a que numa fase inicial de internacionalização a rendibilidade da empresa seja reduzida. As motivações reativas surgem quando a empresa é influenciada por mudanças no ambiente em que está inserida, sendo obrigada, por exemplo, a responder às pressões da concorrência.

Brito e Lorga (1999) apresentam uma opinião semelhante à de Czinkota. Fazem referência a três tipos de motivações: as proativas, as reativas e as mistas. Como motivações proativas apresentam as estratégias de crescimento da empresa e a possibilidade de beneficiar de oportunidades criadas em novos mercados. Destacam os deveres do próprio negócio e o acompanhamento aos clientes que se deslocam para outros mercados como causas reativas para a internacionalização. Por fim, as motivações mistas são um conjunto de motivos proativos e reativos, nomeadamente, proximidade geográfica e cultural, redução dos riscos e dos custos, fatores de produção mais baratos e apoios governamentais. Esta visão é mais completa do que a de Czinkota.

Viana e Hortinha (1997) afirmam que a empresa pode adotar diferentes posicionamentos face à decisão de internacionalizar. Por um lado, se a atitude da empresa é aproveitar oportunidades casuais, a sua motivação só pode ser obter lucro no curto prazo. Por outro, só através de uma atitude deliberada de aproveitar uma oportunidade se pode alcançar uma estratégia de internacionalização. Estes dois autores apontam seis razões para as empresas atuarem em mercados externos: aumento das vendas, economias de escala, redução do risco através da diversificação de mercados, colaboração com outras empresas e organizações públicas, vantagens absolutas e domínio dos mercados.

Em síntese, diminuição do risco (político, concorrencial, etc.), redução dos custos, possibilidade de crescimento, acesso a mais e maiores mercados, exploração de características específicas que a empresa possui e consolidação das vantagens competitivas são algumas das razões que levam as empresas a optarem por mercados externos e, por conseguinte, a adotarem estratégias de internacionalização. Isto implica que processos de internacionalização sejam iniciados consoante os objetivos estratégicos das diferentes empresas.

2.2. SELEÇÃO DOS MERCADOS EXTERNOS

Um dos aspetos mais importantes na decisão de internacionalizar é a seleção dos mercados. O potencial concorrencial, a adaptação às condições locais, a atratividade dos mercados, a forma de gerir estruturas de maior dimensão, os consumidores-alvo, são algumas das questões a ponderar (Yip, 1995).

Um fator importante e inerente ao processo de internacionalização é trabalhar em meios envolventes diferentes, ou seja, no desconhecido. O facto de a empresa não controlar o que se passa à sua volta origina um clima de insegurança. As variáveis que não se podem controlar são de natureza política e económica. Contudo, apesar de não se poderem controlar, estes fatores não são completamente desconhecidos. Adicionalmente às primeiras variáveis enunciadas, também não é possível controlar as diferenças culturais e religiosas, os vários climas e a estrutura competitiva dos novos mercados.

Segundo Cateora (1997), o conjunto de fatores não controláveis pela empresa envolve o ambiente político-legal, a cultura, a língua, o desenvolvimento tecnológico, as preferências dos consumidores e a concorrência local que, quer individualmente, quer no seu conjunto põem em causa o sucesso da empresa nesses mercados. Mas estes fatores podem ser estudados e antecipados através de um plano de desenvolvimento internacional que ajuda a empresa a ultrapassar estes obstáculos. Deste modo, a empresa tem de criar mecanismos para diminuir a incerteza e tem de ter um bom sistema de informação. Para tentar diminuir o desconhecido, a ideia principal é antecipar aquilo que vai acontecer. Como? Através da informação que se consegue recolher. Assim, pode-se dizer que o conhecimento das regras impostas nos diferentes mercados é essencial, pois existem sempre variáveis que influenciam positivamente a escolha dos mercados em que as empresas atuam, como por exemplo, os apoios governamentais às empresas que pretendem internacionalizar (como é exemplo o FIEP – Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas, SGPS, S.A., em Portugal).

Como existem diferentes tipos de empresas – Empresa Local, Empresa Multinacional, Empresa Global e Empresa Transnacional –, também existem diferentes lógicas de gestão levadas a cabo pelas mesmas, no sentido de conjugar os interesses económicos da integração global com as vantagens comerciais da adequação local (Bartlett, 1986). Uma Empresa Local nasce no mercado nacional. Os produtos que se desenharam para o mercado nacional vão ser vendidos noutros países. Procuram-se clientes que tenham características semelhantes ao mercado interno, ou seja, que tenham as mesmas necessidades. Chama-se a isto uma estratégia de extensão, visto que se estende para as filiais as políticas da empresa-mãe. No entanto, há oportunidades próprias do mercado em cada filial, que desta forma se tornam um pouco mais independentes da empresa original. As filiais passam a ser geridas pelas pessoas locais e assumem políticas próprias.

Nas Empresas Multinacionais, o sistema de informação funciona de baixo para cima e não ao contrário. Assim, as filiais têm uma certa autonomia para tomarem as suas decisões, tornando-se desta forma mais reativas, pois a empresa desenvolve produtos de acordo com as características e gostos dos consumidores dos diferentes mercados geográficos. Neste caso, as filiais mais independentes implicam uma difícil previsão do futuro, pois cada filial tem a sua própria gestão.

O conceito de Empresa Global está ligado à definição de eficiência. Esta atuação implica uma restrita variedade de produtos e unidades de fabrico, onde o objetivo é a liderança pelo custo. Toda a gestão é realizada numa ótica de gestão global, portanto, quando se olha para a concorrência encara-se o mundo inteiro. Nesta lógica, a eficiência da empresa é medida como um todo, enquanto na empresa multinacional a eficiência é medida separadamente em cada filial.

A Empresa Transnacional é a que possibilita a criação de maiores vantagens competitivas, pois a sua elevada integração local origina benefícios inerentes à redução dos custos, o que conciliado com a elevada adequação local permite explorar as competências e vantagens competitivas da empresa, mas tendo em atenção as especificidades de cada mercado.

2.3. MODOS DE ENTRADA NOS MERCADOS EXTERNOS

Root (1994) afirma que existem fatores internos e externos à empresa que pesam na decisão de escolha do modo de entrada em novos mercados. As condicionantes do país de

origem e do país de destino envolvem os fatores externos. Ambiente político e económico, barreiras ao comércio, dimensão e crescimento do mercado são alguns dos aspetos a ter em conta. Como fatores internos destacam-se aspetos relacionados com o produto, como a capacidade de diferenciação e inovação tecnológica. Temos ainda, fatores como o capital, a gestão, a produção e o marketing inerentes à afetação de recursos por parte da empresa. Segundo Root (1994), a variedade de modos de entrada aumenta com o compromisso de recursos para o desenvolvimento internacional.

Gao (2004) afirma que a escolha do modo de entrada em novos mercados divide-se em três fases: a primeira é analisar as suas capacidades em termos de controlo e afetação de recursos; a segunda fase é comparar e estudar os modos de entrada que mais se identificam com as características da empresa; a terceira e última fase prende-se com a escolha do modo de entrada que melhor se adequa à empresa. Se após esta análise a empresa decide avançar com a penetração em novos mercados e, tendo escolhido o mercado no qual vai tentar crescer internacionalmente, o próximo passo é escolher o modo de entrada. A próxima decisão é bastante importante pois é a forma como os produtos/serviços da empresa vão chegar aos clientes e o sucesso do processo de expansão comercial está estritamente ligado ao nível de investimento, controlo e risco que a empresa está disposta a assumir.

Sarathy e Terpstra (1991) defendem que o local de produção é o critério mais importante para a decisão de modo de entrada em novos mercados. De acordo com estes dois autores as empresas têm duas opções de escolha:

- Produzir no país de origem, seguindo-se a exportação, quer direta quer indireta;
- Produzir no país de destino, através da contratação ou do investimento.

Sendo assim, em termos genéricos podemos dizer que as empresas têm duas opções:

- Colaborar com outras empresas – seja através da contratação (licenciamento, *franchising*, contratos de gestão*),* seja através de investimento direto (*joint-ventures*, alianças estratégicas, propriedade total);
- Ou não se envolverem em nenhuma colaboração e atuarem sozinhas – simples exportação.

O nível mais básico de internacionalização é a exportação, sendo o tipo de entrada em novos mercados que envolve níveis reduzidos de custos e riscos. Existem duas formas de

exportação, a exportação direta e a exportação indireta. Vejamos, então, as diferenças entre estas duas abordagens.

A exportação indireta é, provavelmente, a forma mais fácil, mas também a menos rentável, de entrar em novos mercados. Este tipo de exportação é realizado através de um intermediário (*trading companies*, comercial importadora/exportadora) localizado no próprio país do fabricante. Assim, a empresa vende o seu produto a uma empresa nacional que se encarrega de o exportar. Desta forma, o fabricante não necessita de conhecer as normas do comércio internacional, pois estas fazem parte da esfera do intermediário. Este tipo de exportação apresenta algumas limitações, nomeadamente, a falta de controlo e de contacto com o mercado, uma vez que as relações da empresa se confinam ao intermediário nacional. Devido a esta relação, muitos autores sugerem a perda de potenciais oportunidades como uma desvantagem significativa da exportação indireta. No entanto, este modo de entrada apresenta algumas vantagens, como o compromisso limitado com o mercado (devido à relação empresa-intermediário), o aumento pontual das vendas sem investimentos significativos, a grande flexibilidade e o reduzido risco associado.

Por outro lado, pode-se vender diretamente a um importador de um país estrangeiro a partir do território nacional. As exportações diretas são realizadas através de um intermediário localizado no estrangeiro (como é o caso dos distribuidores, agentes comerciais), para além daquelas realizadas diretamente a centrais de compras internacionais ou ao consumidor final (exportação própria). A empresa tenta arranjar contactos no estrangeiro e simplesmente exporta. O nível de risco associado será equivalente ao do comércio nacional.

No contexto da exportação direta, assume uma importância determinante o agente comercial, o qual trabalha de forma independente e vai conquistar clientes no mercado. Se uma empresa situada em Portugal pretende vender para Espanha pode fazê-lo através de um agente, sendo este um vendedor independente da empresa, o qual ganha normalmente através de comissões. A empresa perde o dinheiro da comissão que paga, mas ganha em termos de informação e conhecimento do mercado espanhol. O ganho será tanto maior, quanto mais próximo estiver o agente do meio espanhol, o qual perceberá mais rapidamente o *feedback* do mercado. Assim, um agente comercial é um instrumento que suporta, na maior parte, custos variáveis (comissões), mas é possível que tenha uma comissão fixa. Permite uma maior proximidade entre a empresa e o mercado-alvo, tendo como obrigação pôr ambas as partes em contacto.

Pode-se optar, também, pela figura do distribuidor. Neste caso, o distribuidor vai vender para os diversos clientes/mercados. O distribuidor toma posse física das mercadorias,

ao contrário do agente comercial, assumindo riscos (risco de incumprimento, por exemplo), sendo ele que decide os aspetos relacionados com as condições de venda – aqui está uma das diferenças cruciais entre estas duas figuras. Ao nível de obrigações poder-se-á falar, por exemplo, de um número mínimo de encomendas, ou que o distribuidor, embora tenha a exclusividade da marca, não é dono desta, tendo de a respeitar.

Quanto à cobertura geográfica, se a empresa quiser cobrir uma dada área geográfica, terá de arranjar um agente ou distribuidor que o consiga. Para tal, tem de analisar quais as suas necessidades específicas.

Esta forma de entrada também apresenta vantagens e desvantagens. Como aspetos positivos podemos destacar o maior controlo do mercado, comparativamente com a situação de exportação indireta, melhores contactos e o maior e melhor esforço de vendas. Como pontos fracos temos o investimento necessário na organização das vendas e o compromisso com o mercado estrangeiro.

Por outro lado, a contratação tem por base a cooperação entre empresas que pretendem atuar num âmbito internacional e envolve formas como o licenciamento, o *franchising*, o contrato de gestão e a subcontratação internacional.

O licenciamento prevê o estabelecimento de um contrato entre duas empresas, onde uma delas, detentora de determinado *know-how*, se compromete a transferi-lo para a outra, mediante uma retribuição previamente acordada. Por outras palavras, uma determinada empresa cede a uma outra um direito de utilização de uma tecnologia, dentro de uma área fixada, a troco de *royalties*. Este tipo de contrato envolve a cedência de direitos patenteados. Como pontos fortes deste tipo de contratação destacam-se o facto de não ser necessário investimento inicial, o risco assumido é mínimo, é uma forma rápida de entrada em novos mercados e, além disso, verifica-se a exploração de pequenos mercados. Como pontos menos fortes sobressaem os retornos limitados, a possibilidade de atrair concorrentes diretos e a necessidade de controlo financeiro e controlo de qualidade.

Se a forma de internacionalização adotada for o *franchising*, estamos perante um tipo específico de contrato entre empresas, onde o franchisado obtém do franchisador o direito de explorar (em exclusivo) determinado produto/serviço, marca ou tecnologia, dentro de uma área limitada. Investimento financeiro limitado, aproveitamento das capacidades de gestão locais e motivação reforçada por parte da gestão são algumas das vantagens deste tipo de entrada em novos mercados. No entanto, também apresenta limitações como a necessidade de controlo financeiro e controlo de produtos e, frequentes ações de formação de gestão.

Os contratos de gestão também são uma forma de penetrar em novos mercados. Não passam de acordos entre empresas, onde uma delas assegura a implementação parcial ou total de uma unidade económica num país estrangeiro que, posteriormente será gerida por uma empresa independente desse mesmo país. Os contratos de gestão surgem associados a investimentos pouco significativos que implicam uma certa obtenção de receitas, mas apresentam inconvenientes associados à concorrência e à dificuldade de relacionamento local.

A relação entre duas empresas pode ser entendida como uma subcontratação internacional, onde a empresa principal encomenda à subcontratada produtos ou determinadas operações, no seguimento da atividade das empresas e do que foi inicialmente acordado. Este tipo de contratação é bastante flexível e bastante rápido no que respeita à entrada em novos mercados. Recorrendo à subcontratação, evitam-se barreiras tarifárias e os custos de produção são menores. Apesar de não ser necessário investir, podem existir limitações nos fornecimentos e é inevitável a existência de um controlo de qualidade.

À medida que o tempo passa, o conhecimento evolui e as organizações têm mais certezas acerca do país de destino. Desta forma, se uma determinada empresa decide penetrar num novo mercado por sua conta e risco, temos a perspetiva do investimento direto estrangeiro (IDE). Este é talvez o grau mais elevado de internacionalização, uma vez que expõe a empresa a elevados custos e riscos. As *joint-ventures*, as alianças estratégicas e a propriedade total são algumas formas de operar internacionalmente quando o investimento direto é a opção seguida pela empresa.

Quando se fala de alianças estratégicas fala-se de um conjunto diversificado de acordos entre empresas, sendo estes caracterizados por esforços e competências conjugados entre as empresas participantes. Este tipo de atuação apresenta vantagens e limitações como todos os outros. Como aspetos positivos destacam-se a redução de riscos e custos, a obtenção de economias de escala e a possibilidade de entrada rápida no mercado. Como pontos fracos sobressaem as limitações à implementação de políticas autónomas, problemas de coordenação e exposição a comportamentos oportunísticos do parceiro.

A definição de *joint-venture* é a seguinte: "*Joint-venture* consiste na participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente independente, com o fim de desenvolverem uma atividade produtiva e/ou comercial, dando assim origem à partilha do respetivo património, lucros e risco do negócio" (Costa e Lorga, 2003, p. 41). As *joint-ventures* surgem por motivos políticos, económicos ou estratégicos e remetem para a associação entre empresas, com o objetivo de realizar um negócio comum, tendo em conta que separadamente não conseguiriam obter o mesmo nível de sucesso.

Segundo Minervini (2001), uma *joint-venture* é como um casamento, onde existe uma relação estável e de confiança entre os parceiros. Os aspetos positivos de pertencer a uma *joint-venture* são vários, tais como, a divisão dos riscos, o acesso a conhecimentos e contactos nos mercados inerentes e a redução da necessidade de detenção de capital e de outros recursos. No entanto, esta situação não é um "mar de rosas", pois também apresenta algumas desvantagens, nomeadamente, o controlo parcial da empresa, problemas de comunicação e gestão e potenciais conflitos entre os parceiros.

Para além das *joint-ventures*, o IDE pode assumir a forma de propriedade total, onde a empresa possui 100% do capital da subsidiária. Uma empresa que opte por abrir uma subsidiária no estrangeiro pode fazê-lo através da aquisição de uma empresa local ou através da implantação de uma nova empresa.

Segundo Douglas e Craig (1995), ambas as formas apresentam vantagens e desvantagens. Se a empresa optar pela aquisição tem a seu favor a rápida entrada no mercado, o acesso aos canais de distribuição e a diminuição da concorrência. Como limitações distinguem a integração nas operações existentes e problemas de comunicação e coordenação. Por outro lado, se a empresa decide criar uma nova organização, as tecnologias atuais, a produção integrada e a eficiência operacional são alguns dos aspetos que beneficiam a atuação da empresa. Os aspetos negativos da implantação resumem-se aos custos do investimento, ao atraso temporal e à necessidade de construir o negócio. Deste modo, é constituída uma filial, que pode ser apenas comercial ou só produtiva, ou ainda, integrar a atividade total de uma empresa. Existem então, as três tipologias seguintes:

- Filial produtiva (deslocalização da produção) – Desenvolve atividade industrial que vai além da embalagem e acondicionamento do produto. Mão de obra barata e preços baixos são os aliciantes, mas tem um elevado nível de risco associado;
- Filial comercial (investimento comercial) - A empresa envolve os seus próprios recursos e constitui uma nova empresa no país estrangeiro, permitindo-lhe por um lado um maior controlo sobre o processo de comercialização e respetivos canais de distribuição e, por outro, a redução dos intermediários na sua relação com o mercado externo;
- Filial de captação de conhecimentos (expansão empresarial) - Neste caso, são constituídas empresas no estrangeiro, à imagem da empresa nacional, como forma de facilitar a penetração em certos mercados e absorver novos desenvolvimentos

comerciais. Estas filiais não têm apenas funções comerciais, mas também de conceção do produto, engenharia da produção, processo produtivo, etc..

As empresas tendem a escolher modos de entrada que lhes conferem um maior controlo sobre as operações internacionais e, que exigem menos experiência e conhecimento acerca dos mercados. Assim, à medida que o conhecimento acerca dos mercados e da atividade internacional aumenta, o perfil da internacionalização também se desenvolve e assume formas mais complexas.

2.4. DECISÕES OPERACIONAIS

2.4.1. Segmentação Internacional

Quando uma empresa decide operar num mercado externo, tem que compreender o meio envolvente, de forma a dissipar qualquer incerteza e dificuldade proveniente desse ambiente e dessa decisão.

Bradley (1991) assegura que é fundamental o desenvolvimento de conhecimentos acerca dos mercados internacionais onde a empresa pretende atuar. Informação sobre os potenciais clientes e as suas preferências, de maneira a segmentar o mercado. As empresas podem obter este tipo de informação facilmente, através de jornais e revistas, associações comerciais, agências de apoio governamental, consultores, ou também através de dados compilados pela própria empresa.

Para além da segmentação do mercado por clientes-alvo, existem também outros critérios relevantes como o desenvolvimento do mercado, fatores culturais (língua, religião), situação política e económica do país, o próprio clima, fatores comportamentais (como a lealdade à marca, variações nos preços, na qualidade e no produto), canais de distribuição e poder de compra.

Uma vez feita a segmentação do mercado segue-se a definição dos segmentos-alvo (conhecidos como *targets*). Brito e Lorga (1999) referem que as empresas têm de ter em consideração segmentos atrativos, para os quais apresentem vantagens competitivas significativas e devem evitar confrontos com empresas de grande dimensão, apostando em nichos mais discretos e em sinergias.

A segmentação do mercado é um aspeto muito importante no processo de internacionalização, pois permite à empresa criar uma estratégia de marketing de acordo com o segmento a influenciar e/ou uma estratégia global.

2.4.2. Posicionamento Internacional

Após a realização da segmentação, a empresa deve selecionar a melhor oferta possível para oferecer ao seu público-alvo. É aqui que surge o conceito de competitividade e as variáveis (sejam elas o preço, o produto, a marca, a distribuição) que a empresa tem ao seu dispor para atingir os seus objetivos.

Diferenciação ou custos baixos serão as hipóteses que a empresa tem para assegurar a sua competitividade. Se a estratégia da empresa for a diferenciação, esta obtém vantagens competitivas através de características como a qualidade, as garantias, a distribuição, a marca, a inovação, entre outras. Se optar pela segunda opção, a superioridade concorrencial faz-se através do baixo preço, uma vez que a empresa produz com custos unitários bastante reduzidos face aos seus concorrentes diretos.

A empresa tem duas opções de atuação internacional: atuar da mesma forma que no mercado doméstico, isto é, oferecendo os mesmos produtos, aos mesmos preços, mesmas ações promocionais e idênticos canais de distribuição; ou, atuando de acordo com estratégias de marketing localizadas, visto que existem diversas necessidades específicas, produtos substitutos e diferentes canais de distribuição. Deste modo, o primeiro cenário envolve ganhos de eficiência derivados da universalidade de gostos e das economias de escala e, o outro, ganhos de eficiência inerentes à discriminação da oferta consoante os locais.

A questão que se coloca é a seguinte: a empresa quer obter vantagens de custo ou vantagens de mercado? Se a atuação internacional se basear na adaptação, a empresa obtém vantagens de mercado, se a tendência for a estandardização sobressaem as vantagens de custo. No entanto, os autores defendem um equilíbrio entre a uniformização e a diferenciação, ou seja, entre as duas estratégias de marketing.

A escolha entre adequação local ou a uniformização internacional tem implicações a vários níveis. No entanto, esta decisão tem por base o binómio vendas-custos. Se uma empresa opta pela adaptação da sua atuação às características locais de cada mercado, as vendas locais têm tendência a ser em grande volume, mas os custos também são maiores. Se a escolha recair por estandardizar as operações à escala internacional, a empresa corre o risco de

perder vendas para concorrentes diretos que satisfaçam melhor as necessidades dos consumidores, mas terá menores custos pois pode usufruir de economias de escala.

Em última análise, é possível melhorar o desempenho das empresas seja qual for a opção tomada. Por um lado, o acréscimo de vendas via adaptação pode originar economias de escala e de experiência que acabam por compensar o aumento dos custos; por outro lado, a redução dos custos através da estandardização pode permitir à empresa praticar preços mais baixos e, assim, aumentar as vendas.

2.4.3. Marketing-Mix Internacional

Kotler e Armstrong (2008) definem o marketing-mix como o conjunto de instrumentos controláveis de marketing (produto, preço, distribuição e promoção) que a empresa usa para produzir a resposta desejada no seu mercado-alvo. As empresas têm de preparar uma estratégia de marketing, que pode incidir apenas sobre o produto, o preço, a distribuição ou a comunicação, embora a combinação destas ferramentas numa só estratégia seja também uma hipótese.

Quando se fala do produto, fala-se de bens e serviços passíveis de venda, cujo objetivo é a satisfação das necessidades dos consumidores. O produto é a variável mais complexa do marketing-mix, uma vez que as suas características técnicas (a embalagem, a marca, o design, serviços pós-venda como garantia e assistência técnica, entre outras) são o que individualiza o produto e o que os consumidores avaliam no ato de compra. Todos estes atributos estão estritamente ligados à qualidade do produto e à fiabilidade da marca e devem fazer parte das decisões estratégicas da empresa. Tendo em conta os segmentos de mercado que se pretendem atingir, a empresa terá de decidir se irá oferecer um único produto, uma linha de produtos complementares ou uma gama variada de produtos. A teoria do ciclo de vida dos produtos é essencial para a definição da estratégia de produto de uma empresa. Deste modo, quando uma empresa opta por uma política do produto baseia-se na inovação tecnológica, na superioridade qualitativa e na especialização.

O preço de um produto é o valor monetário que os consumidores estão dispostos a pagar por um bem ou serviço. Esta variável do marketing-mix é a única que gera receitas e que tem impacto na rentabilidade da empresa. A determinação do preço para um determinado produto é uma tarefa crítica, pois tem de permitir à empresa obter significativas margens de lucro, mas também estimular a compra do produto por parte dos consumidores, portanto o preço não pode ser demasiado elevado nem demasiado baixo. Assim, devem ser definidas

estratégias de preço, onde se analisam questões como os custos de produção, possíveis descontos, a flexibilidade do preço, as formas de pagamento, os termos de venda, etc.. Existem duas estratégias de preço frequentemente usadas pelas empresas quando estas atuam em novos mercados ou apresentam novos produtos:

- Política de Desnatação: Inicia-se a comercialização com um preço mais elevado, mas suficientemente atrativo, para que os clientes mais ansiosos pelo produto o adquiram. Numa fase posterior, o preço tenderá a decrescer à medida que o tempo avança. Esta política é bastante prudente, pois no futuro é mais fácil descer os preços do que subir e verifica-se a sua aplicação em mercados de produtos tecnológicos;
- Política de Penetração: Define-se um preço baixo, de forma a vender grandes quantidades rapidamente, ganhar quota de mercado e tirar partido das economias de escala. Usa-se para desencorajar a concorrência.

A distribuição de um produto tem subjacente a ideia de um encontro eficiente entre a oferta e a procura. Os canais de distribuição definem-se como uma estrutura formada por "parceiros" que intervêm no processo de troca concorrencial, tendo em vista pôr os bens e serviços à disposição dos clientes. As principais formas de distribuição são a distribuição direta – ocorre quando o produtor do bem ou serviço vende diretamente ao consumidor – e a distribuição indireta – onde o produtor vende a distribuidores que posteriormente vendem ao consumidor final. Deste modo, um canal de distribuição pode apresentar uma configuração curta ou longa. Se a empresa optar por um canal de distribuição mais longo, vai penetrar em vários mercados sem necessidade de grandes investimentos. No entanto, também poderá perder o controlo de algumas variáveis de marketing, como o preço e a comunicação, caso não estabeleça previamente acordos estratégicos com os distribuidores. Se a escolha da empresa recair sobre um canal de distribuição mais curto, poderá manter o total controlo das variáveis de marketing, mas terá dificuldades em penetrar em mercados de grande dimensão. Quando as empresas decidem seguir uma política de distribuição procuram obter uma estratégia push, dirigida do produtor ao distribuidor, onde a competitividade é assegurada por via de uma força de vendas mais numerosa e por uma presença mais vasta e atrativa nos diversos pontos de venda.

Uma outra variável do marketing-mix é a promoção (ou comunicação), sendo esta um conjunto de ações que a empresa desenvolve no sentido de dar a conhecer o seu produto ao

consumidor, bem como a sua utilização. Os meios de comunicação de marketing mais usados são a venda pessoal (onde o contacto entre o vendedor e o consumidor é direto), a promoção de vendas (incentivos, concursos, prémios ou descontos, oferecidos aos clientes que comprem o produto), a divulgação (todas as formas de comunicar com o cliente de maneira a elucidá-lo sobre o produto, seja através de feiras, exposições ou telemarketing) e, a publicidade (todo o tipo de promoção do produto, efetuada nos *media*, onde são apresentadas as características e funções do produto a potenciais compradores). Todas estas atividades promocionais têm o objetivo de incentivar o consumidor a adquirir o produto e devem ser ajustadas à medida que o produto evolui no seu ciclo de vida. Apostar na notoriedade e na superioridade da imagem são a base de uma política de comunicação. A estratégia pull é uma das estratégias mais conhecidas no processo de comunicação publicitária e salienta quatro tipos de publicidade:

- Publicidade de Imagem: Não se pretende suscitar uma ação imediata no consumidor, mas construir uma atitude favorável que a prazo conduzirá à compra – eficácia a longo prazo;
- Publicidade Promocional: O conteúdo apresentado ao público está relacionado com o produto e tem como objetivo a compra imediata – resultados a curto prazo;
- Publicidade Interativa: Visa instaurar um diálogo entre anunciante e público-alvo, suscitando uma resposta, construindo uma imagem apelativa;
- Publicidade Institucional: Não aborda o produto, mas tem como objetivo reforçar uma atitude positiva relativamente à empresa junto dos seus públicos, descrevendo os valores da empresa e criando um clima de confiança.

Deste modo, as empresas devem elaborar estratégias de marketing que vão de encontro aos seus recursos e posição nos diferentes mercados. As quatro variáveis do marketing-mix estão interligadas e, portanto, as empresas podem optar por inúmeras estratégias mistas, como por exemplo, produto-comunicação, produto-distribuição, preço-comunicação, push-pull, de maneira a atingir os objetivos da empresa e satisfazer os seus mercados-alvo.

2.5. CUSTOS E RISCOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Apesar de todas as motivações que possam levar uma empresa a iniciar um processo de internacionalização, existem diversos riscos e custos associados a esta decisão estratégica. Fatores económicos, políticos, sociais e competitivos influenciam a entrada em mercados externos, uma vez que no seu conjunto representam o risco de negócio, associado às escolhas efetuadas no âmbito da gestão da empresa.

Quando uma empresa decide expandir a sua atividade para novos mercados, tem de ter em conta a dificuldade de ultrapassar as barreiras à entrada. Muitas das vezes, para alcançar de forma rápida e eficaz uma posição competitiva num mercado estrangeiro, é necessário investir muito dinheiro numa fase inicial e, nem todas as empresas dispõem de recursos monetários para o fazer.

Por outro lado, num processo de internacionalização, a qualidade e a versatilidade dos recursos da empresa são postos à prova, com o intuito de transformar uma empresa nacional numa multinacional, sendo esta estratégia acompanhada de mudanças ao nível da gestão.

Se uma empresa está presente em vários países, pode correr o risco de dispersão dos seus esforços, o que dificulta a conquista de uma posição de liderança em qualquer mercado. Quando isto acontece, as empresas tendem a concentrar os seus recursos para uma melhor penetração nos mercados de rápido crescimento.

A instabilidade da taxa de câmbio e o risco de crédito, ou seja, a possibilidade dos clientes não cumprirem as suas obrigações de pagamento dos bens que lhes foram concedidos, são dois riscos que podem pôr a empresa numa situação financeira bastante vulnerável.

De igual modo, a internacionalização pode facilitar o acesso, por parte de concorrentes diretos estrangeiros, a tecnologias e produtos da empresa. Neste sentido, a entrada em novos mercados externos deve ser acompanhada de rigorosos controlos de gestão, para que a imagem de marca, a qualidade dos produtos e o nome da empresa não sejam afetados de forma negativa.

Assim, qualquer decisão de internacionalização deve ter por base a análise de aspetos como a sustentabilidade do produto em mercados estrangeiros, as estratégias de promoção e distribuição do produto, qual o mercado mais atrativo, entre outros. Deste modo, as empresas avaliam a sua prontidão para internacionalizar, optando por formas de atuação mais benéficas (Li et al., 2005).

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DO ESTUDO

3.1. NOTA INTRODUTÓRIA

A metodologia é uma explicação detalhada e rigorosa de toda a ação desenvolvida ao longo do trabalho de investigação. Neste estudo em particular, optou-se por uma abordagem qualitativa, com base no método do estudo de caso.

3.2. INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA E QUALITATIVA

De acordo com a finalidade da tese e tendo em conta a questão de investigação, os investigadores podem optar por dois tipos de metodologias: a quantitativa ou a qualitativa. Na escolha do método a utilizar devem pesar aspetos como a natureza do fenómeno a investigar e as questões de investigação a estudar, de maneira que seja possível obter os resultados esperados através da metodologia selecionada.

A investigação quantitativa está associada a uma análise estatística, onde são medidas diversas variáveis no sentido de encontrar relações de causa-efeito entre elas. Para isso, são formuladas hipóteses que, numa fase posterior, serão testadas através de modelos matemáticos. Para testar hipóteses é necessária a recolha de dados de uma determinada amostra, para que os resultados obtidos possam ser aplicados e generalizados a uma população. Fala-se, assim, de uma investigação experimental segundo uma abordagem hipotético-dedutiva (Gunter, 2002).

A investigação qualitativa é um procedimento predominantemente descritivo e indutivo, uma vez que o investigador vai produzindo as suas próprias ideias, conceitos e opiniões através dos padrões que encontra nos dados observados. Aqui verifica-se uma análise interpretativa e exposição verbal dos dados. A metodologia qualitativa tem por base a experiência e procura analisar um fenómeno da realidade. Com esta intervenção, a conclusão que se obtém não é única, varia consoante os dados que são adquiridos e a sua interpretação (Bruner, 1990).

Quando se fala de validade interna, isto é, de características específicas do caso estudado, o método qualitativo apresenta uma maior validade interna face ao método quantitativo. Em termos de validade externa, ou seja, na possibilidade de generalizar os resultados para uma comunidade, o método quantitativo ganha vantagem em relação ao qualitativo.

Demo (1989) sustenta que a abordagem quantitativa tem por base uma determinada realidade social e o seu objetivo é transformar e obter essa realidade através da construção de métodos específicos. Pelo contrário, o método qualitativo permite encontrar novas soluções para realidades mais complexas.

3.3. METODOLOGIA QUALITATIVA

Tendo em conta a questão central desta investigação – ***Quais as estratégias de internacionalização usadas pelas empresas de vinho do Porto?*** –, optou-se por uma abordagem qualitativa, tendo sido escolhido o método do estudo de caso por se afigurar mais adequado para analisar a questão de investigação.

Assim, para melhor entender a natureza do fenómeno de internacionalização, o tipo de investigação realizada é exploratória, tendo por objeto de estudo a empresa Sogevinus Fine Wines, S.A.. Numa fase inicial, foi equacionado o uso de uma metodologia quantitativa, mas foi uma questão posta de parte quando se começou a pensar nas hipóteses que iriam ser testadas e nas perguntas que se iriam fazer no questionário, visto que sempre tive em mente analisar apenas o processo de internacionalização seguido pela empresa em que trabalhei durante a realização deste projeto e, portanto, a validade e generalização dos resultados não seria possível tendo em conta que a amostra seria constituída por uma única empresa.

3.3.1. Método de Recolha de Dados

Tal como a metodologia do estudo, também a recolha de dados depende do objeto de investigação. Como fontes primárias evidenciam-se as entrevistas, os inquéritos e a observação por parte do investigador. As informações presentes em livros, revistas, artigos publicados e na internet são exemplos de fontes secundárias.

Neste trabalho, como fontes primárias destacam-se a observação direta e uma entrevista realizada ao *Brand Manager* da Sogevinus Fine Wines, S.A., David Betti (em anexo). As entrevistas podem ser de três tipos: não estruturada, semiestruturada e estruturada. De acordo com Li et al. (2005), uma entrevista não estruturada implica maior liberdade nas respostas e uma maior flexibilidade na discussão, uma vez que o entrevistador lança um tema e a conversa flui a partir desse ponto. Este tipo de entrevista dificulta o acesso a informação objetiva. Ao contrário das entrevistas não estruturadas, uma entrevista semiestruturada

apresenta um conjunto de perguntas previamente elaboradas, onde se verifica uma elevada flexibilidade na exploração das questões. Exige no entanto uma boa preparação por parte do entrevistador e permite obter respostas coesas. Por último, a entrevista estruturada é constituída por perguntas fechadas, onde a espontaneidade e flexibilidade do entrevistado é bastante reduzida, mas facilita a análise de dados devido à uniformidade da informação.

A escolha de uma entrevista semiestruturada neste estudo prendeu-se com o facto de ir ao encontro dos objetivos da investigação, visto que permite obter um conhecimento profundo do fenómeno em análise e diminui o risco de enviesamento das respostas do entrevistado.

O guião da entrevista foi elaborado cuidadosamente, no sentido de encontrar as questões mais pertinentes para a análise em causa. Deste modo, as perguntas estavam relacionadas com o processo de internacionalização da empresa, os motivos da internacionalização, a seleção dos mercados e os modos de entrada seguidos nos diferentes países. O guião foi entregue antecipadamente ao entrevistado, com o intuito de averiguar a validade de todas as perguntas, ou seja, certificar que todas as questões iriam ter respostas objetivas e exatas.

A entrevista foi realizada nas instalações da empresa Sogevinus Fine Wines, S.A., em Vila Nova de Gaia, no dia 20 de Janeiro de 2012 (VER ANEXO 1). Por razões éticas, em algumas questões, foi pedido e consentido o anonimato e, também, a garantia de confidencialidade de determinadas informações.

Quanto às fontes secundárias utilizadas recorreu-se ao *site* e a documentação interna diversa da empresa e a artigos de jornais e revistas.

Saliento, ainda, a disponibilidade de todos os colaboradores da empresa, pois quando foi necessário algum esclarecimento todos se mostraram bastante acessíveis e disponíveis a ajudar.

3.4. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é uma estratégia de investigação que permite aos investigadores analisar de forma profunda e pormenorizada um fenómeno complexo da realidade. Esta metodologia é utilizada em várias áreas, desde a política à psicologia.

Para Yin (1994) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural. Macnealy (1997) afirma que o estudo de caso deve ser

usado quando há necessidade de explorar uma situação que não está bem definida. Coutinho e Chaves (2002) declaram que o "caso", isto é, aquilo que se vai estudar, pode ser qualquer coisa desde uma comunidade, uma organização, um indivíduo ou até mesmo um país.

Assim, um estudo de caso é uma metodologia científica, com um carácter indutivo, que se baseia nas características da realidade a analisar e que depende dos dados recolhidos.

3.4.1. Características do Estudo de Caso

Diversos autores sugerem que um estudo de caso deve apresentar determinadas características. Coutinho e Chaves (2002), por exemplo, afirmam que existem cinco características básicas de um estudo de caso, nomeadamente:

- Processo limitado em termos de tempo e eventos;
- Identificação do que vai ser estudado para estabelecer uma ordem na investigação;
- O "caso" é complexo e possui elementos específicos e únicos;
- Investigação decorre num ambiente natural;
- Fontes de recolha de dados diversas.

Benbasat et al. (1987) referem que o "caso" é observado no seu ambiente natural, que os dados são recolhidos de diversos meios e que a sua complexidade é estudada profundamente. Estas três premissas são semelhantes às últimas três apresentadas por Coutinho e Chaves (2002). No entanto, Benbasat et al. (1987) consideram importantes mais algumas características:

- Uma ou mais entidades são analisadas;
- As variáveis dependentes e independentes não precisam de ser divulgadas antecipadamente;
- Os resultados estão associados à forte integração do investigador;
- À medida que são formuladas novas hipóteses, as fontes de dados ou a seleção do "caso" podem sofrer alterações;
- Pesquisa baseada nas seguintes questões: "como?" e "porquê?".

3.4.2. Tipos de Estudo de Caso

São vários os autores que classificam o estudo de caso segundo diversas tipologias. A maior parte dos autores faz uma distinção básica entre estudo de caso único e estudo de caso múltiplo. Bogdan e Bilken (1994) e Yin (1994) são alguns dos autores que usam a tipologia acima referida.

Deste modo, um estudo de caso único pode assumir várias modalidades, designadamente:

- Histórica: Estuda a evolução de uma instituição;
- Observacional: A recolha de dados baseia-se na observação direta;
- Biografia: Através de uma entrevista a um indivíduo, apresenta-se uma narração na primeira pessoa;
- Comunitária: O "caso" a estudar tem por base uma comunidade;
- Situacional: O objeto de estudo é um acontecimento, com o intuito de saber quem nele participou;
- Microetnografia: Analisa pequenas atividades dentro de uma organização.

Por outro lado, um estudo de caso múltiplo apresenta apenas duas modalidades, sendo elas:

- Indução Analítica: Busca desenvolver conceitos abstratos contrastando explicações no marco representativo de um contexto mais geral;
- Comparação Constante: Pretende gerar teoria contrastando proposições extraídas de um contexto noutro contexto diferente.

Por sua vez, Stake (1995) apresenta uma proposta que distingue os três tipos seguintes:

- Estudo de Caso Intrínseco: Quando o investigador pretende uma melhor compreensão de um caso particular que contém em si mesmo o interesse da investigação;
- Estudo de Caso Instrumental: O estudo de caso funciona como um instrumento para compreender outro fenómeno, ou seja, o "caso" é analisado para aperfeiçoar uma teoria;

- Estudo de Caso Coletivo: Quando o estudo de caso instrumental se estende a vários casos e assim possibilita a comparação e aprofundamento do conhecimento.

3.4.3. Objetivos do Estudo de Caso

O objetivo de qualquer estudo de caso é analisar o fenómeno em questão e tentar desenvolver teorias que permitam uma melhor compreensão do mesmo. Yin (1994) afirma que explorar, descrever ou explicar são os objetivos de um estudo de caso. Quem partilha desta opinião são os autores Gomez, Flores e Jimenez (1996) sublinhando que o objetivo de um estudo de caso é explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar. Bogdan e Bilken (1994) referem a importância da focalização na análise dos processos em vez dos resultados.

3.4.4. Vantagens e Desvantagens do Estudo de Caso

O estudo de caso, tal como qualquer outra forma de pesquisa, apresenta aspetos positivos e negativos.

Yin (2001) destaca a capacidade de um estudo de caso relacionar a teoria com a prática, de forma tão acessível que permite ao público em geral uma fácil perceção do acontecimento estudado. Para além disso, a informação reunida num estudo de caso pode ser útil para análises futuras.

Como desvantagens, este autor realça o facto de alguns dados serem confidenciais e, apesar de ser possível aceder a determinados dados estes não podem ser publicados. Uma outra limitação prende-se com o tempo, os custos e a complexidade que envolve este tipo de pesquisa.

Goodhue et al. (1992) salientam o carácter indutivo do estudo de caso como sendo uma forma de captar informações não previstas por parte do investigador, ao contrário do que acontece com modelos estruturados, como é o caso dos questionários, onde se obtêm respostas relacionadas apenas com os aspetos especificamente questionados.

O estudo de caso permite ao investigador uma profunda concentração no fenómeno em análise, o que representa, segundo Bell (1989), uma grande vantagem.

De acordo com Dias (2000), o estudo de caso tem a vantagem de ser aplicado a uma diversidade de problemas, onde o investigador está atento a novas descobertas relevantes para

a solução do problema inicial. No entanto, refere a dificuldade de generalização dos resultados obtidos como um aspeto negativo desta abordagem metodológica.

3.5. OBJETO DE ESTUDO

A escolha da empresa que se pretende estudar é sempre um aspeto importante. Como já foi referido anteriormente, o facto de ter trabalhado no Departamento de Contabilidade da Sogevinus Fine Wines, S.A., influenciou a minha escolha.

A Sogevinus Fine Wines, S.A., é uma empresa detida a 100% pela Sogevinus SGPS, S.A., constituída em 1998, cujas principais atividades são a produção e a comercialização de vinhos do Porto, o enoturismo e a distribuição. Ocupa uma posição sólida no mercado internacional, marcando presença em mais de 65 países, onde a exportação representa 60% da produção e faturação total da empresa.

CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO DO SETOR DO VINHO DO PORTO NA ECONOMIA NACIONAL E MUNDIAL

4.1. NOTA INTRODUTÓRIA

O setor do vinho, e do vinho do Porto em particular, sempre foi relevante para a economia portuguesa, sendo um dos atributos mais importantes da imagem de marca de Portugal no mundo.

Este capítulo pretende caracterizar o setor do vinho do Porto numa perspetiva mundial, analisando-se questões relacionadas com a produção, a região vitivinícola, as quantidades vendidas e os preços praticados, e os organismos de fiscalização e regulação do setor.

Antes de iniciar a análise, é necessário fazer a seguinte ressalva: todos os dados analisados da empresa remetem para o ano de 2010, pois os relatórios e contas de 2011 apenas são certificados legalmente em meados do ano seguinte, ou seja, no ano de 2012. Como por questões de tempo não era possível esperar pelas contas de 2011, e para manter uma certa coesão na análise, toda a investigação tem por base dados de 2010, sejam eles referentes ao setor ou à empresa.

4.2. O VINHO COMO PRODUTO CERTIFICADO

Os produtos regionais estão associados aos hábitos e tradições da população, cujo processo produtivo depende de características geográficas específicas, de matérias-primas agrícolas e/ou de técnicas de produção singulares. Desta forma, a União Europeia especificou dois conceitos que garantem a qualidade e a diferenciação do produto: a Denominação de Origem Protegida (DOP) e a Indicação Geográfica Protegida (IGP).

O vinho é um dos produtos regionais certificados que mais contribui para o desenvolvimento das regiões e para a melhoria da sua competitividade. Segundo Cadima Ribeiro e Freitas Santos (2012), o vinho e todos os produto regionais apresentam características intrínsecas – como o sabor, a cor, a textura – que garantem a sua autenticidade e, características extrínsecas – como a marca, a imagem, a reputação – que garantem a singularidade perante o consumidor. Graças à sua inovação técnica e produtiva, o vinho tem uma forte expressão no mercado nacional e internacional.

As designações DOC (Designação de Origem Controlada) e VQPRD (Vinho de Qualidade Produzido em Região Demarcada) podem ser atribuídas aos vinhos produzidos em

regiões com Designações de Origem Protegida (DOP), ao contrário dos vinhos com Indicação Geográfica Protegida (IGP), que não preenchem a totalidade dos requisitos.

O Douro é a região DOP mais antiga e importante do país, pois inclui o vinho do Porto. A unicidade e qualidade do vinho do Porto dependem da interligação entre castas, clima e solo, que juntamente com o preço e o modo de comercialização influencia a opinião do consumidor.

4.3. O VINHO DO PORTO E A REGIÃO DEMARCADA DO DOURO

A Região Demarcada do Douro (RDD) abrange aproximadamente 250.000 ha (hectares), dos quais mais de 45.000 estão cultivados com vinhas, o que representa 18,2% da área total da região. A RDD divide-se em três sub-regiões – Baixo Corgo, Cima Corgo e Douro Superior –, onde existem 38.980 proprietários de vinhas.

Figura 5: Caracterização das Sub-Regiões da RDD

Sub-Região	Área Total (ha)	Área com Vinha (ha)	% da Área Total	N.º Proprietários
Baixo Corgo	45.000	14.501	32,2	15.490
Cima Corgo	95.000	20.915	22,0	16.205
Douro Superior	110.000	10.197	9,3	7.285
Total	**250.000**	**45.613**	**18,2**	**38.980**

Fonte: IVDP, Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, acedido em 28/05/2012.

A RDD é caracterizada pelo clima e pelos solos. Os solos de cascalho ajudam ao aprovisionamento da água, garantindo a qualidade da vinha. Por sua vez, as cadeias montanhosas do Marão e Montemuro protegem a região dos ventos húmidos do Atlântico, tornando o clima ideal para o cultivo da vinha. A pluviosidade é relativamente baixa e vai diminuindo, acompanhada de um aumento de temperaturas médias, à medida que se vai subindo o rio. É na região de Cima Corgo, de clima Atlântico/Mediterrâneo, que se produz o vinho do Porto de melhor qualidade.

O vinho do Porto é um vinho licoroso, produzido na RDD, sob condições peculiares derivadas de fatores naturais e de fatores humanos. O processo de fabrico do vinho do Porto, em algumas quintas, é ainda baseado na tradição, onde se verifica o transporte de uvas em cestos e a pisa de uvas em lagares. No entanto, algumas quintas possuem centros de vinificação tecnologicamente avançados, onde a maior parte das operações é mecanizada. Após a pisa das uvas, o mosto em fermentação fica em repouso dois ou três dias, a fim de ser adicionada a aguardente. Finalmente, o vinho é amadurecido em cubas que impedem a fermentação, seguindo-se a lotação e o armazenamento/envelhecimento.

Os vinhos do Porto podem ser divididos em duas categorias consoante o tipo de envelhecimento: *Ruby* (envelhecimento em garrafa) e *Tawny* (envelhecido em madeira). O estilo *Ruby* é caracterizado pela cor tinta, pelo aroma frutado e pelo facto de ser um vinho jovem. Os *Tawny* são vinhos de cor alourada, com um aroma a madeira e frutos secos, cujas características se acentuam com o passar dos anos. Para além desta distinção, os vinhos do Porto são classificados como categoria *Standard* (vinhos de qualidade razoável e acessíveis a todos os consumidores) e como categoria *Premium* (vinhos de qualidade excecional, onde existem designações como *Vintage*, *Late Bottled Vintage*, Colheitas, Idades e Reserva). É impreterível que seja feita uma pequena descrição, sendo estas as seguintes designações e propriedades:

- ***Vintage*** – Vinho de qualidade excecional proveniente de uma só colheita. É obrigatoriamente engarrafado entre o segundo e o terceiro ano após a colheita, apresentando-se retinto e encorpado. De características organoléticas excecionais, deve apresentar-se muito encorpado e retinto no momento da aprovação (aos dois anos). Com o envelhecimento em garrafa torna-se suave e elegante, desaparecendo gradualmente a adstringência inicial. Adquire, por isso, um aroma equilibrado, complexo e muito distinto. Aos *Vintage* com alguns anos em garrafa estão associados aromas de torrefação (chocolate, cacau, café, caixa de charutos, etc.), aromas de especiarias (canela, pimenta, ...) e, por vezes, aromas frutados;
- **LBV (*Late Bottled Vintage*)** – Vinho de qualidade elevada proveniente de uma só colheita. É engarrafado entre o quarto e o sexto ano após a colheita. Estes vinhos, tintos na cor, têm características organoléticas que lhes conferem elevada finura e distinção. São encorpados, macios e de aroma mais ou menos frutado, podendo revelar alguma evolução, dependente da duração do estágio em madeira. São normalmente menos adstringentes e menos encorpados que os *Vintage* do

mesmo ano, sendo igualmente harmoniosos, com uma suavidade e elegância mais ou menos marcadas, consoante o estilo do produtor.

- **Envelhecido em garrafa ou *Bottle Matured* –** Vinho de elevada qualidade, das categorias *Late Bottled Vintage* (LBV) ou *Crusted*, que envelheceu em garrafa durante um período mínimo de três anos, estando por esse motivo, sujeito a criar depósito em garrafa. É um vinho de cor tinta, aroma de frutos vermelhos, sendo também possível identificar os aromas característicos do estágio em garrafa. Na boca são vinhos encorpados mas em menor grau do que os *Vintage*.
- **Data de Colheita –** De elevada qualidade proveniente de uma só colheita. Estagia em madeira durante períodos de tempo variáveis, nunca inferiores a sete anos, podendo seguidamente ser engarrafado. Durante o envelhecimento em casco, os aromas jovens, frutados e frescos, evoluem por via oxidativa, dando lugar a um *bouquet* em que sobressaem os aromas de frutos secos, aromas de torrefação, madeira e especiarias. No decurso do envelhecimento, vão aumentando a macieza, a harmonia e complexidade do *bouquet*. A cor evolui para o alourado, notando-se mesmo reflexos esverdeados nos vinhos muito velhos.
- **Idades: 10 anos, 20 anos, 30 anos, 40 anos –** Vinho de elevada qualidade obtido por lotação de vinhos de colheitas de diversos anos, de forma a obter-se uma complementaridade de características organoléticas. Estagia em madeira durante períodos de tempo variáveis, nos quais a idade mencionada no rótulo corresponde à média aproximada das idades dos diferentes vinhos participantes no lote e exprime o carácter do vinho no que respeita às características conferidas pelo envelhecimento em casco. Assim, um vinho 10 anos revela uma cor, um aroma e um sabor típicos de um vinho que permaneceu durante 10 anos em casco. Tal como os vinhos Data de Colheita, apresentam um característico *bouquet* de oxidação que se traduz em aromas de frutos secos, torrefação e especiarias, mais evidentes nos vinhos com mais idade. Na boca, revelam-se vinhos macios e harmoniosos, com um aroma muito persistente.
- **Reserva –** Vinho de muito boa qualidade obtido por lotação de vinhos de grau de maturação variável. Dentro dos Reserva distinguem-se os Reserva *Tawny* que apresentam uma cor tinta aloirada, com os aromas de frutos secos, torrefação e madeira, resultantes do estágio mínimo obrigatório de sete anos em madeira, a complementarem-se com alguns aromas remanescentes de fruta fresca. Na boca, já é notório a macieza característica dos vinhos envelhecidos em casco. E os Reserva

Ruby, resultantes de lotes mais jovens que originam um vinho de cor tinta, com aromas intensos e frutados, são vinhos encorpados e adstringentes, mas menos do que os *Vintage* e os LBV. Dentro desta categoria, existem também os Reserva Branco, sendo este um vinho do Porto branco de muito boa qualidade obtido por lotação e, que estagiou em madeira pelo menos sete anos, apresentando tonalidades douradas, boa complexidade de aroma, onde é notório o envelhecimento em madeira e sabor persistente.

Qualquer destas categorias tem de ser reconhecida como tal pelo Instituto dos Vinhos do Douro e Porto e, em princípio, terá uma qualidade excecional.

4.4. COMERCIALIZAÇÃO DO VINHO DO PORTO E PRINCIPAIS OPERADORES

O vinho do Porto é um dos produtos mais apreciados a nível nacional e internacional, ocupando uma posição dominante em quase todos os mercados, graças ao binómio quantidade/valor que é bastante favorável.

A Figura 6 apresenta a comercialização de vinho do Porto por mercados, onde se faz referência a quantidades consumidas, a volume de negócios e a preços médios praticados nos diferentes países, de acordo com as duas categorias de vinho do Porto: *Standard* e *Premium*. Analisando a figura, conclui-se que os principais consumidores de vinho do Porto *Standard* são os franceses (32,3%), seguidos dos holandeses (15,9%) e dos portugueses (15%). Pelo binómio quantidade/valor verifica-se que a posição competitiva do vinho do Porto *Standard* é mais favorável nos E.U.A., no Canadá, no Brasil e em mercados como o Japão e a Rússia, comparativamente com os países europeus, uma vez que o valor é mais alto que as quantidades relativas vendidas. Portugal, Reino Unido e Espanha são os países europeus que praticam preços médios mais elevados na categoria *Standard*. Relativamente à categoria *Premium*, os maiores consumidores de vinho do Porto são os ingleses (30,5%), verificando-se também na população francesa, americana e portuguesa uma preferência por esta categoria. A relação quantidade/valor no segmento *Premium* mostra uma maior competitividade no mercado português, americano, dinamarquês e brasileiro. Os preços médios de venda revelam que Portugal é o país europeu que pratica o preço mais elevado (13,91€) na categoria *Premium*.

Os preços médios de venda são um aspeto bastante importante quando analisado o mercado nacional, uma vez que o vinho do Porto português assume uma posição bastante sólida nos mercados internacionais, pois apresenta um índice quantidade/valor favorável em ambos os segmentos e pratica um preço médio bastante acima dos praticados noutros mercados concorrenciais, quer na categoria *Standard*, quer na categoria *Premium*.

Figura 6: Comercialização de Vinho do Porto, por Mercados, em 2010

Mercados	Vinho do Porto *Standard* (1)			Vinho do Porto *Premium* (2)		
	Quantidade	Valor	Preço Médio	Quantidade	Valor	Preço Médio
França	32,3	30,3	3,23	12,6	10,6	8,42
Portugal	15,0	15,7	3,71	10,1	13,6	13,91
Holanda	15,9	14,5	3,08	6,9	6,8	9,48
Reino Unido	5,6	5,5	3,88	30,5	22,0	10,14
Bélgica	14,4	14,3	3,32	4,2	4,0	10,21
E.U.A.	2,0	2,5	4,29	11,9	13,6	11,66
Canadá	0,7	1,2	5,47	7,9	9,9	12,09
Dinamarca	1,2	1,2	3,52	6,0	8,0	10,07
Alemanha	4,4	4,3	3,54	2,3	2,0	11,77
Espanha	1,5	1,9	4,52	0,6	0,6	12,41
Brasil	1,4	1,5	3,85	0,8	1,1	13,42
Japão	0,2	0,6	8,03	-	0,1	19,18
Rússia	0,1	0,2	4,30	0,3	0,5	14,19
Outros	5,1	6,3	-	5,9	7,4	-
Total	**100**	**100**	**3,45**	**100**	**100**	**10,15**

Fonte: IVDP, Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, acedido em 28/05/2012.
Notas: (1) inclui Porto Branco, *Ruby*, *Tawny* e Rosé; (2) inclui *Vintage*, LBV, Data de Colheita e Indicação de Idade; Quantidades e Valores em percentagem; Preço Médio em €/Litro.

No ano de 2010, eram 94 as empresas vendedoras de vinho do Porto (VER ANEXO 2). A Figura 7 apresenta os principais operadores no setor do vinho do Porto em 2010, bem como os litros vendidos por cada um deles e a respetiva quota de mercado. Observando a figura, conclui-se que existem cinco grandes grupos que, no seu conjunto, detêm uma quota de mercado de quase 80%: o Grupo Gran Cruz (20,6%), a Symington Family Estates (20,6%), a Sogrape (16,1%), a Quinta and Vineyard Bottlers (que detém as marcas Taylor's, Croft e Fonseca, 12,6%) e a Sogevinus Fine Wines (8,2%).

Figura 7: Operadores de Vinho do Porto, em 2010

Operadores de Vinho do Porto	Litros Vendidos de V. Porto 2010	Quota de Mercado 2010
Grupo Gran Cruz Porto	17.810.207	20,6%
Symington Family Estates	17.740.966	20,6%
Sogrape Vinhos, S.A.	13.915.635	16,1%
Qta. and V. Bottlers Vos., S.A.	10.841.382	12,6%
Sogevinus Fine Wines, S.A.	7.042.155	8,2%
C.C.V.P. - Comp. Com. V. Porto, S.A.	4.789.182	5,6%
Manoel D. Poças Júnior, S.A.	1.966.052	2,3%
Rozés, S.A.	1.532.137	1,8%
Comp. G. Ag. Vinhas Alto Douro, S.A.	1.507.217	1,7%
Soc. Agr. Com. Vinhos Messias, S.A.	1.488.068	1,7%
Wiese & Krohn, Sucrs., Lda.	1.194.989	1,4%
Produtores Engarrafadores	963.257	1,1%
Adriano Ramos Pinto Vinhos, S.A.	877.450	1,0%
J. H. Andresen, Sucrs., Lda.	831.031	1,0%
Vallegre, Vinhos do Porto, S.A.	637.569	0,7%
Adegas Cooperativas	612.604	0,7%
Caves Vale do Rodo, CRL.	555.940	0,6%
Soc. Qta. do Portal, S.A.	520.371	0,6%
Qta. do Noval - Vinhos, S.A.	516.368	0,6%
Niepoort Vinhos, S.A.	369.609	0,4%
Soc. dos Vinhos Borges, S.A.	272.812	0,3%
Barao Vilar - Vinhos, S.A.	144.581	0,2%
Churchill Graham, Lda.	121.465	0,1%
Total Geral	**86.251.047**	**100%**

Fonte: IVDP, Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, acedido em 13/10/2011.

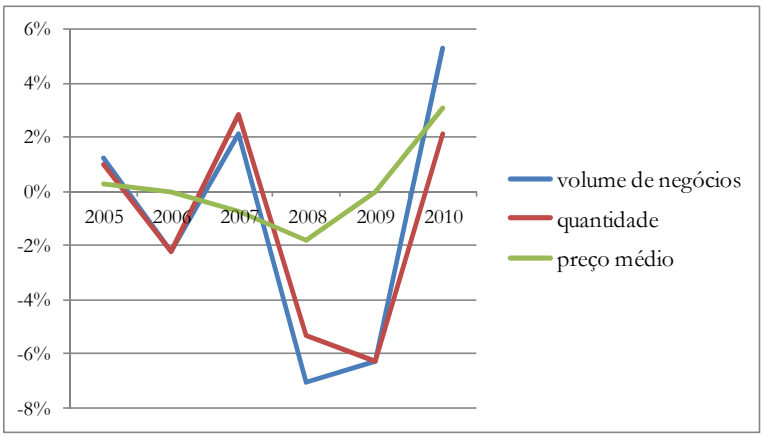
4.5. ENQUADRAMENTO SETORIAL

Portugal é um dos países com maior importância ao nível vitivinícola, sendo o 8º a nível mundial com maior área de vinha e o 10º maior exportador de vinho do mundo. O nosso país tem uma série de componentes necessárias a esta atividade, como o solo, o clima e o *terroir*.

O ano de 2010 foi o melhor ano de sempre para as exportações de vinho português, cujas vendas ultrapassaram os 600 milhões de Euros, representando 40% da produção total. Os mercados de exportação dos vinhos lusos que mais cresceram foram o Brasil (56%) e os E.U.A. (32%).

Portugal tem a região vitivinícola demarcada mais antiga do mundo, graças ao Marquês de Pombal que a distinguiu em 1756, na qual se produz o vinho do Porto que é dos produtos portugueses mundialmente mais reconhecidos. Após três anos com decréscimos no volume de negócios, em 2010 o vinho do Porto registou um crescimento de 5,3%, como se pode observar pela Figura 8. O mercado de exportação absorveu 316 milhões de Euros e no mercado nacional as vendas somaram 54,5 milhões de Euros.

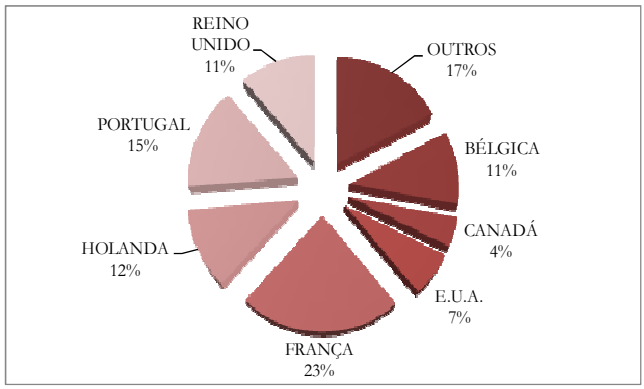
Figura 8: Evolução da Comercialização de Vinho do Porto



Fonte: IVDP, Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, acedido em 13/10/2011.

No que se refere aos parceiros comerciais tem-se verificado uma maior diversificação de mercados, com reforço da importância do mercado não comunitário, ainda que o mercado intracomunitário continue a ter maior relevância. Observando a Figura 9, verifica-se que a França se mantém no top dos países com o maior nível de consumo de vinho do Porto (23%), seguindo-se Portugal (15%) e a Holanda (12%). Os crescimentos mais acentuados registaram-se em países como o Brasil, a Nova Zelândia, a Polónia e a Rússia.

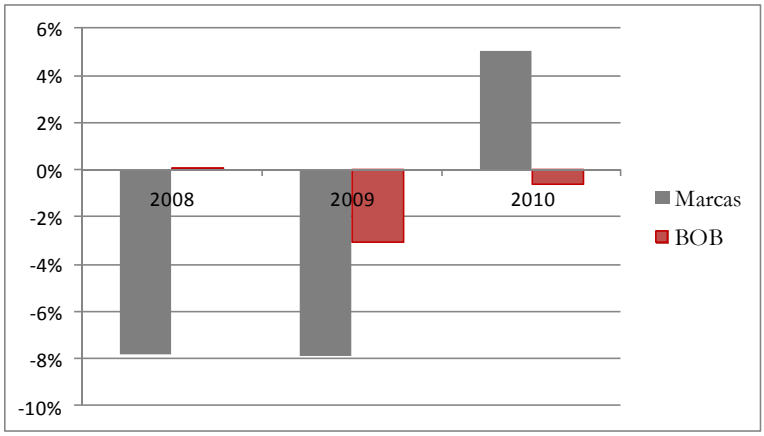
Figura 9: Comercialização de Vinho do Porto, em 2010



Fonte: IVDP, Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, acedido em 13/10/2011.

Apesar da débil conjuntura económica que se faz sentir a nível mundial, os fortes investimentos que têm vindo a ocorrer nos últimos anos na defesa das marcas do vinho do Porto permitiram que, em 2010, a tendência fosse um maior consumo pelas marcas em detrimento dos BOB (*Buyers Own Brand)*. Os BOB são vinhos de marca própria de comprador, especialmente criados para vendas a retalhistas. Estes vinhos têm de ter uma qualidade considerável, só que são vinhos de marca branca sem custos associados à divulgação da marca, registando-se um crescimento inverso entre as duas categorias (ver Figura 10).

Figura 10: Variação Anual da Comercialização BOB/Marcas de Vinho do Porto (%)



Fonte: IVDP, Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, acedido em 13/10/2011.

4.6. POLÍTICA DO SETOR

Existem vários organismos responsáveis pela promoção e regulamentação do vinho do Porto. São eles:

- O Instituto dos Vinhos do Douro e Porto (IVDP): Tem como principais funções o controlo da qualidade e quantidade de vinho do Porto, a regulamentação do seu processo produtivo e a certificação do vinho. Todo o vinho do Porto é analisado e provado no IVDP e só depois lhe é aposto o selo de garantia. Este organismo é também responsável pela promoção genérica do vinho do Porto, a nível mundial;
- A Casa do Douro: É a instituição onde estão inscritos todos os viticultores durienses;
- A Associação das Empresas de Vinho do Porto (AEVP): A principal finalidade desta organização, consignada estatutariamente, consiste na promoção e defesa dos interesses das empresas exportadoras tanto no mercado interno como no externo;
- O Instituto da Vinha e do Vinho (IVV): É um organismo, sob a tutela do Ministério da Agricultura, que superintende toda a atividade vitivinícola de Portugal.

O selo de garantia, fornecido pelo Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, tem um papel crucial neste setor, uma vez que garante a autenticidade do vinho do Porto, mantendo e protegendo esta marca em todo o mundo.

Um importante marco na legislação do vinho do Porto foi o Entreposto de Vila Nova de Gaia. Desde a sua criação, em 1926, e até Portugal entrar na União Europeia, em 1986, o Entreposto monopolizou as exportações de vinho do Porto, onde todo o vinho era expedido a partir da área onde se situavam os armazéns. Esta situação não agradava nem beneficiava os pequenos produtores de vinho do Porto. Em 1937, é criada a Junta Nacional do Vinho (JNV), organismo responsável pela regulação e disciplina pública do setor do vinho, excluindo o vinho do Porto. A adesão de Portugal à União Europeia originou a cessação da JNV, sendo esta substituída pelo atual Instituto da Vinha e do Vinho (IVV). Desta forma, em 1986, entrou em vigor uma nova lei que autorizava os produtores independentes a exportar os seus produtos diretamente do Douro.

O setor do vinho do Porto aparece, assim, associado a uma série de legislação e documentação necessária à sua produção e comercialização. As empresas produtoras e

comercializadoras de vinho do Porto têm de cumprir uma série de regras quando tencionam exportar os seus vinhos. A Lei do Terço é a principal regra que o setor do vinho do Porto tem de cumprir e é afixada anualmente pelo IVDP. Esta lei diz o seguinte: "Pelo decreto de 21 de outubro de 1959 são estabelecidas novas disposições que condicionam o exercício da comercialização do vinho do Porto. Basicamente o negociante exportador não poderia vender, durante o ano civil, quantidade superior a um terço do vinho do Porto que possuísse em estoque em 31 de dezembro do ano anterior" (Pintão e Cabral, 2011, p. 314). O vinho do Porto apresenta, assim, um limite comercial que faz com que a idade mínima de um vinho exportado nunca seja inferior a três anos.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO: SOGEVINUS FINE WINES, S.A.

5.1. NOTA INTRODUTÓRIA

A Sogevinus Fine Wines, S.A. (que ao longo deste trabalho será designada por SFW) dedica-se à produção e comercialização de vinho do Porto e vinhos Douro DOC de elevada qualidade e prestígio. Paralelamente, tem o enoturismo como atividade secundária, sendo uma das caves mais visitadas do mundo, com mais de 170 mil visitantes anuais, representativos de mais de 1% do total do turismo nacional. A sua missão é a dinamização e excelência dentro da sua área de ação, ou seja, na produção de vinhos e no enoturismo.

A SFW é detida pela Sogevinus SGPS, S.A., empresa gestora de diversas participações sociais, constituída em 1998 e detida a 100% pelo Banco galego NovaGalicia.

A orientação estratégica da empresa baseia-se nas relações e no estilo de relacionamento que estabelece com os seus clientes, colaboradores e fornecedores. A empresa teve a herança da arte ancestral de cultivar a vinha, mas soube adaptar-se aos tempos atuais. A SFW representa hoje, em pleno século XXI, uma empresa moderna, dinâmica, inovadora, sendo o nível de responsabilidade que se lhe impõe a máxima exigência nos processos de qualidade, serviços, boas práticas e transparência dos seus processos. Assim, a contínua aposta da SFW na qualidade e na excelência revelou-se crucial para fazer face a um setor em permanente desenvolvimento.

5.2. HISTÓRIA DA EMPRESA

Como foi referido anteriormente, a Sogevinus Fine Wines, S.A. é uma empresa dedicada à produção e comercialização de bebidas alcoólicas – vinhos do Porto e vinhos Douro DOC.

Em 1998, o grupo galego NovaGalicia adquiriu 25% do capital da A. A. Cálem & Filho, S.A., através da Sogevinus SGPS, S.A.. Contudo, foi apenas em 2003, que a NovaGalicia adquiriu a totalidade dos ativos da Cálem, passando a deter domínio absoluto quer em termos de capital, quer em termos de conselho de administração. A participação da caixa galega tem sido fundamental para o crescimento e dinamização de todo o grupo.

Com a entrada da Sogevinus, as Caves Cálem foram remodeladas e inauguraram oficialmente as novas instalações (2004), ao mesmo tempo que iniciavam uma parceria com o restaurante D. Tonho. No ano seguinte (2005), foi concretizada a aquisição/fusão com o Grupo Burmester que incluía a J. W. Burmester & Cª, S.A. e Gilberts & Cª, S.A.. Esta

aquisição proporcionou dimensão ao Grupo Cálem, algo estritamente necessário, uma vez que existiam vários concorrentes e a empresa tinha de consolidar a sua posição no mercado. O fator dimensão era fulcral para se poder crescer num mercado tão maduro e com *players* tão bem definidos, como é o mercado do vinho do Porto.

No ano de 2006 realiza-se a aquisição do Grupo Barros, que na altura detinha aproximadamente a mesma dimensão do Grupo Cálem, pelo que esta estratégia era essencial para poder continuar a lutar por um lugar de liderança no mercado. Esta aquisição/fusão permitiu juntar ao Grupo Sogevinus a Barros, Almeida & C.ª – Vinhos, S.A., a C. N. Kopke & C.ª, Lda., a Hutcheson, Feuerheerd & Associados – Vinhos, S.A. e a H. & C. J. Feist – Vinhos, S.A.. Na sequência destas operações de aquisição/fusão houve uma nova reestruturação do Grupo Sogevinus.

Outro dos investimentos estratégicos realizado no mesmo ano foi a criação da Active Brands – Distribuição e Comercialização de Marcas, Lda. que se dedica, essencialmente, à comercialização de bebidas, com destaque para as bebidas espirituosas e vinhos, pretendendo funcionar como distribuidor exclusivo, em Portugal, das mais emblemáticas empresas produtoras de marcas de bebidas alcoólicas.

O ano de 2007 ficou marcado pela criação da sociedade Drink & Dreams. Em 2008 ocorreu a inauguração das lojas Sogevinus e Kopke, em Vila Nova de Gaia, e as Caves Cálem receberam o prémio "Best of Wine Tourism", atribuído na categoria de serviços de enoturismo.

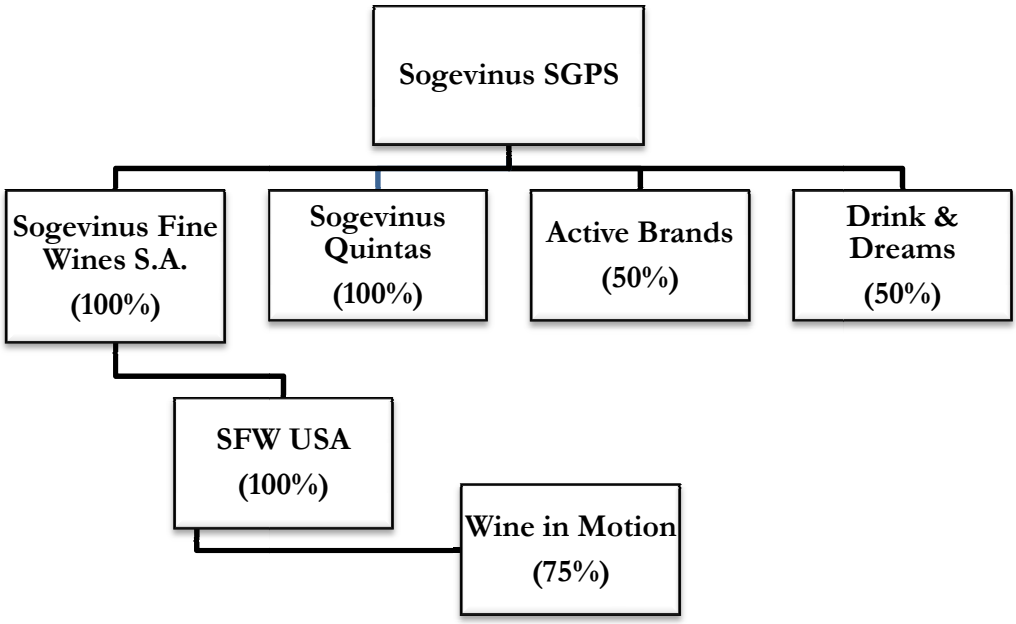
O ano de 2009 foi um ano de bastante prestígio para o grupo. À Sogevinus foi atribuído o prémio de "Melhor Empresa de Vinhos Generosos" e, Pedro Sá (enólogo da empresa) recebeu o prémio de "Melhor Enólogo na categoria de Vinhos Generosos". Neste ano a Cálem comemorou 150 anos de existência.

Por razões de competitividade e de solidez financeira e na perspetiva de concentrar todas as suas sinergias, em 2009, o Grupo Sogevinus procedeu a uma reestruturação societária, concentrando numa única empresa Sogevinus Fine Wines (que resulta da alteração de denominação de A. A. Calém & Filho, S.A.) as atividades de produção, comercialização e prestação de serviços conexos com o vinho do Porto, com os vinhos DOC e outras bebidas alcoólicas.

5.3. ORGANOGRAMA DO GRUPO

A Sogevinus SGPS é a sociedade *holding* de um importante grupo vitivinícola que concentra os seus investimentos em Portugal. Vejamos, em baixo, a constituição do Grupo Sogevinus.

Figura 11: Organograma do Grupo Sogevinus



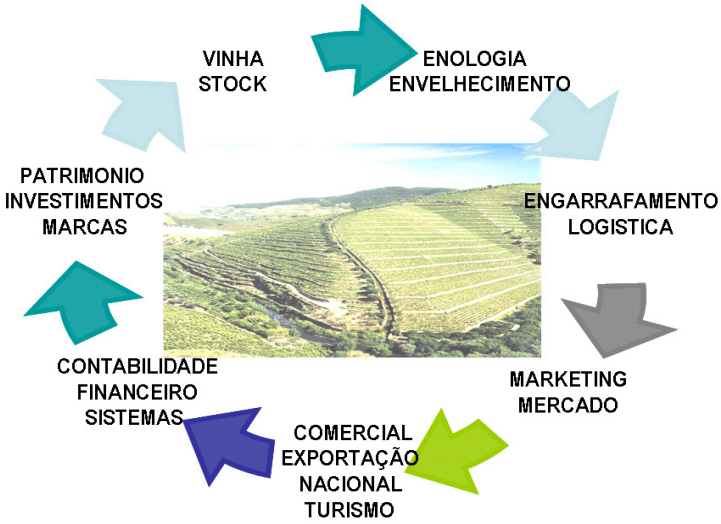
Fonte: Elementos fornecidos pela empresa Sogevinus Fine Wines, S.A..

Na perspetiva da Sogevinus SGPS, a Sogevinus Fine Wines e a Sogevinus Quintas são empresas subsidiárias detidas em 100% pela *holding* e a Drink & Dreams e a Active Brands são empreendimentos conjuntos, ou seja, *joint-ventures* detidas em 50% pela Sogevinus SGPS. Deste modo, a Sogevinus Fine Wines, a Sogevinus Quintas e a Drink & Dreams são consideradas, entre elas, outras partes relacionadas. A Sogevinus Fine Wines USA é uma subsidiária detida a 100% pela Sogevinus Fine Wines. Por sua vez, a Wine In Motion é uma *joint-venture* detida a 75% pela Sogevinus Fine Wines USA.

Uma vez definidas as ligações entre as empresas do grupo, convém fazer uma breve descrição da atividade de cada uma das empresas. Deste modo, a Sogevinus Fine Wines é a detentora de todos os ativos industriais e turísticos de Gaia, bem como das marcas, sendo a entidade empregadora de toda a força de trabalho do grupo (tirando a parte agrícola que está

na Sogevinus Quintas). A Sogevinus Quintas é a empresa responsável pela atividade agrícola, sendo proprietária dos ativos agrícolas, nomeadamente, da Quinta do Arnozelo, da Quinta do Bairro, da Quinta de S. Luiz e da Adega de S. Martinho d'Anta. Esta empresa dedica-se à exploração agrícola e à produção de vinhos, comercialização de produtos agrícolas, vinhos de mesa e generosos, bem como, à importação e exportação de outras bebidas. A Drink & Dreams é a empresa produtora e comercializadora do vinho D+D, em sociedade com as Bodegas Emilio Moro, cuja participação no capital social é de 50%. A Active Brands é uma empresa que se dedica à importação, promoção e distribuição de vinhos e outras bebidas alcoólicas, em Portugal, juntamente com a Gestvinus Investimentos Vitivinícolas e Comerciais, SGPS, S.A.. Por último, a Sogevinus Fine Wines USA é a empresa que se dedica à importação e distribuição de bebidas nos Estados Unidos, bem como à promoção das suas marcas. É uma empresa importadora que vende posteriormente à Wine In Motion que distribui os vinhos nos Estados Unidos.

Figura 12: Áreas de Atuação do Grupo Sogevinus



Fonte: Elementos fornecidos pela empresa Sogevinus Fine Wines, S.A..

5.4. PRODUTOS

O *core business* da SFW é a comercialização de vinho do Porto. Como produto de qualidade superior que é, o vinho do Porto pode ter diferentes tipos de qualidade,

dependendo das colheitas e do modo como se processa o seu envelhecimento. Como foi referido no capítulo anterior, numa primeira instância, o vinho do Porto pode ser distinguido como sendo *Ruby* ou *Tawny* e, em segunda instância, como vinho do Porto *Standard* ou vinho do Porto *Premium*.

Devido às suas características particulares, como o sabor, a cor e a doçura, o vinho do Porto distingue-se dos vinhos comuns em todos os mercados, sendo o produto mais vendido no mercado internacional. A posição da SFW no mercado é reforçada pela variedade de tipos de vinho do Porto que a empresa produz e comercializa, apostando principalmente no segmento *Premium*, o que só é viabilizado pelas quintas vinícolas que possui no Douro, com características próprias da Região Demarcada do Douro.

A SFW é o quinto maior operador em Portugal no setor dos vinhos e um dos 20 primeiros da Península Ibérica, com um volume de negócios consolidado de 49 milhões de Euros e uma produção de 11,5 milhões de garrafas, onde o vinho do Porto é a atividade da empresa que maior percentagem representa na sua faturação (96%).

Mais recentemente, a empresa alargou o seu portfólio de produtos, diversificando a sua produção para vinhos de mesa do Douro (vinhos DOC), representando 2,9% da faturação total.

5.5. MARCAS DA EMPRESA

Como foi referido a propósito da história da empresa, a Sogevinus SGPS procedeu em 2005/2006 à compra dos Grupos Barros e Burmester. Posteriormente, a Sogevinus SGPS organizou um conjunto de operações de fusão, onde se fundiu à SFW todo o negócio do vinho do Porto subjacente às empresas Barros e Burmester. Assim, a SFW ficou responsável por toda a atividade operacional, desde a produção à comercialização. Por sua vez, a Sogevinus SGPS apenas ficou com a parte imobiliária da Barros e da Burmester, sendo que estas duas empresas mudaram de atividade e de nome, passando a ter a designação social Sonho Urbano II e Sonho Urbano III, respetivamente.

A aquisição dos Grupos Barros e Burmester pode ser vista como uma estratégia de concentração de empresas. Como principais motivos desta aquisição destacam-se a dimensão e posicionamento no topo do ranking do setor do vinho do Porto, o compromisso com a qualidade, a aquisição de marcas com elevada notoriedade, o aumento na presença internacional e a racionalidade e maior eficiência operacional.

Com a aquisição da Burmester e da Barros, o Grupo Sogevinus consolidou-se como uma casa de marcas, sendo estas conhecidas ao nível nacional e internacional, de tal modo que lhe pode ser atribuído o epíteto de *sponsor* de "cinco séculos de história" do vinho do Porto (conforme declarações do representante da SFW em entrevista concedida), uma vez que detém o seguinte conjunto de marcas:

- Kopke (1638);
- Burmester (1750);
- Cálem (1859);
- Barros (1913);
- Gilberts (2001).

5.5.1. Posicionamento e Definições Estratégicas das Marcas Sogevinus

A notoriedade das marcas da SFW e a sua implementação há já vários anos em mercados estrangeiros, é a principal razão para a empresa não apostar nos BOB (*Buyers Own Brand*), mas sim nas suas marcas. Segundo o *Brand Manager* da SFW, esta política de marca deve-se, também, ao facto dos BOB serem uma área que liberta margens insignificantes e um reduzido valor acrescentado para a empresa. Assim, a análise às vendas das diferentes marcas, cruzando margens com preço médio por país, levou a empresa a concluir que as marcas da Sogevinus têm uma realidade distinta entre mercados. Ao longo dos seus anos de história, as marcas foram criando uma *performance* nos diferentes mercados que afetou e foi condicionando o comportamento das vendas, os canais onde está presente e a própria perceção do consumidor.

Torna-se por isso muito difícil, moroso e claramente custoso para a empresa estabelecer um enquadramento diferenciador entre as suas marcas que lhes confiram posicionamentos perfeitamente distintos. Como posicionamento entende-se o conjunto de características identificativas de uma marca, que lhe conferem uma identidade reconhecida pelo consumidor. Deste modo, a proposta de valor da marca pode variar de acordo com o mercado e cultura a que se destina. No entanto, a "espinha dorsal" da marca, ou o conjunto de características intrínsecas que a tornam identificável, distinta e apelativa face a outras marcas mantém-se. Há elementos das marcas que se podem destacar, fruto de uma análise feita à sua

história, vantagens competitivas e fatores de diferenciação. Recursos humanos da empresa, especializados nesta matéria, identificaram esses elementos, para que estes sejam constantemente evocados e integrados em peças de comunicação de forma a tornar esta imagem consistente, coerente e efetiva junto do consumidor. A figura seguinte é representativa destas definições estratégicas.

Figura 13: Definições Estratégicas das Marcas Sogevinus

Marcas	***Estratégia da Marca***
Cálem	Apoiar as vendas via "Velhotes" – ações promocionais para efeitos de curto prazo;
	Promover o alargamento de momentos de consumo – gama alargada permite fazê-lo.
	Promover o consumo junto dos consumidores mais jovens.
	Direcionar para a marca inovações em categorias S*tandard.*
Burmester	Melhorar as vendas da marca, focando as categorias superiores de vinho do Porto.
	Investir nos materiais associados – caixas, *gift packs*, garrafa característica da marca.
Kopke	Direcionar para a marca inovações nas categorias superiores.
	Potenciar um claro elemento simbólico da marca – a garrafa.
	Aumentar o nível de notoriedade da marca alicerçado na sua característica única – é a marca mais antiga de vinho do Porto.
Barros	Recuperar volume de vendas e alargar distribuição – nova imagem de vinho do Porto.
	Explorar imagem e conceito de comunicação alicerçado no conceito de portugalidade.

Fonte: Elementos fornecidos pela empresa Sogevinus Fine Wines, S.A..

5.6. COMUNICAÇÃO

Num ano de conjuntura económica desfavorável, em que esta área está mais sujeita a contenções, a Sogevinus Fine Wines corporizou uma nova estratégia focada na valorização das suas marcas para desta forma corresponder às necessidades e desejos do mercado. A contínua aposta na qualidade, na excelência e valor das suas marcas é crucial para alcançar objetivos tão importantes como alargar a base de consumidores de vinhos em geral e, seduzir novos públicos, quer a nível nacional quer a nível internacional.

Em 2010, foram publicados diversos artigos sobre a SFW e concedidas entrevistas nos mais variados meios de comunicação. Além disso, o *Brand Manager* da empresa salientou a presença desta nas maiores feiras do setor vínico (VINEXPO Ásia e VINEXPO Bordeaux, PROWEIN na Alemanha, Encontro com Vinhos e Sabores, Essência do Vinho, entre outras), em eventos e provas nacionais e internacionais dando a conhecer a ampla gama de produtos, os quais foram merecedores de distintos prémios.

Figura 14: Listagem de Alguns Vinhos da SFW Premiados em 2010

Marca	Descrição do Produto	Nome do Concurso	Prémio Atribuído
Barros	Colheita 1997	Sélections Mondiales Des Vins	Gold Medal
Burmester	Colheita 1960	Encontro com Vinhos e Sabores	A Escolha da Imprensa
Cálem	Cálem 10 Anos	Sélections Mondiales Des Vins	Gold Medal
Kopke	Colheita 1975	Sélections Mondiales Des Vins	Gold Medal
Burmester	Porto 20 Anos	Sélections Mondiales Des Vins	Silver Medal
Cálem	*Tawny* Velhotes	Berliner Wein	Gold Medal
Kopke	*White* 40 Anos	Wine Passion	Wine Passion Excellency

Fonte: Dados fornecidos pela empresa Sogevinus Fine Wines, S.A..

5.7. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Das três áreas de negócio da SFW - vinho do Porto, vinhos DOC e enoturismo –, apenas as duas primeiras apresentam uma vertente nacional e internacional. Tendo em conta que a Sogevinus é uma empresa que aposta maioritariamente no mercado externo, é necessário referir os dois principais canais de distribuição:

- *Off-trade*: Supermercados, cooperativas, *off licences*, *cash & carries*;
- *On-trade*: Pontos de venda da restauração (hotéis, restaurantes, bares).

Quando as empresas avaliam os canais de distribuição que têm à sua disposição, fazem-no com o intuito de selecionar a melhor forma de fazer chegar o produto ao consumidor. Contudo, independentemente do canal escolhido, a empresa deve esforçar-se por ter uma visão global de toda a cadeia de intermediários, desde o fabricante até ao consumidor final.

Dada a presença da SFW em vários países do mundo e a sua opção por importadores/distribuidores nos diferentes mercados externos, reservou-se para o ponto seguinte a sua análise detalhada.

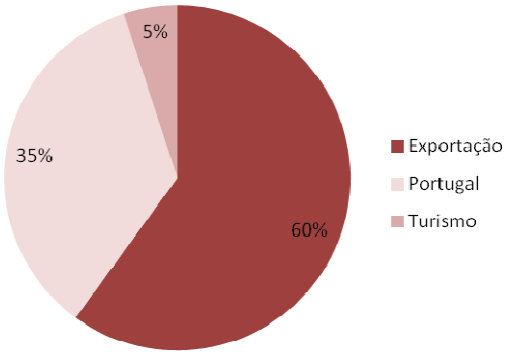
5.8. MODOS DE ENTRADA DA SOGEVINUS FINE WINES, S.A.

A SFW sempre viu a internacionalização como um caminho a percorrer. Nos primeiros anos de existência da empresa Cálem, esta dedicava-se à exportação de vinhos para o Brasil em troca de madeira exótica. Por isso, desde a aquisição da Cálem por parte do Grupo Sogevinus, a empresa SFW tem apostado na penetração em novos mercados, uma vez que, segundo o *Brand Manager* da SFW, as marcas do grupo são conhecidas há vários anos e possuem uma significativa reputação. Este colaborador referiu também um outro aspeto que levou a empresa a optar pela atuação internacional, nomeadamente, o facto de vários estudos apontarem para um incremento no consumo de vinhos no mercado internacional, ao contrário do que se verifica no mercado doméstico onde a tendência é a estagnação do consumo.

5.8.1. Exportação

À semelhança da grande maioria das empresas de vinho do Porto, também a SFW está especialmente voltada para a exportação dos seus produtos, reconhecendo que as oportunidades de crescimento se encontram além-fronteiras (ver Figura 15).

Figura 15: Peso das Áreas de Negócio na Atividade da SFW, em 2010



Fonte: Dados fornecidos pela empresa Sogevinus Fine Wines, S.A..

A Sogevinus Fine Wines, S.A., aposta numa atenção redobrada à evolução dos mercados, identificando oportunidades para aumentar o valor das suas marcas e das suas vendas nos mercados externos. Assim, conforme referência do Brand Manager da SFW, a empresa "delineou uma determinada estratégia para o seu crescimento, nomeadamente, a participação nas principais feiras vitivinícolas internacionais (VINEXPO Ásia e VINEXPO Bordeaux, PROWEIN na Alemanha, EXPOVINIS no Brasil) e nos principais eventos do setor dos países em questão […], participação em eventos quer do IVDP, quer da ViniPortugal e em ações e missões empresariais promovidas pela AEVP […] ".

A nível internacional, a SFW apresenta várias formas de distribuição das suas marcas. De acordo com o *Brand Manager* da Sogevinus, a empresa utiliza "por um lado, a venda aos seus importadores, os quais dispõem de uma rede comercial no país de destino […]; por outro lado, em alguns casos venda direta a grandes operadores no ramo dos super e hipermercados". Deste modo, a SFW usa a exportação direta através de distribuidores estrangeiros como o modo de entrada preferencial em novos mercados. As razões que levaram a SFW a optar por esta forma de atuação são várias, nomeadamente, beneficiar dos contactos e dos conhecimentos dos distribuidores nos mercados estrangeiros, obter um melhor esforço de

vendas e "controlar à distância as marcas e o seu posicionamento" (declarações do *Brand Manager* da empresa).

Figura 16: Presença Internacional da Sogevinus Fine Wines, S.A.

Fonte: Elementos fornecidos pela empresa Sogevinus Fine Wines, S.A..

A presença da SFW em mais de 65 países implica que, em todos eles, a empresa trabalhe com importadores para as diferentes marcas, que por sua vez procedem à respetiva distribuição do produto no país estrangeiro, com exclusividade ou não. A Figura 17, apresentada em baixo, ilustra alguns exemplos de importadores/distribuidores que trabalham com a Sogevinus, consoante os mercados.

A SFW trabalha também com alguns agentes/comissionistas como acontece no Canadá. Neste caso, as regras de importação são muito rígidas e apenas é possível exportar através de *tenders,* aos quais os diferentes agentes concorrem com as diferentes marcas, de acordo com as necessidades do mercado. Estes agentes tentam listar o produto no "Société des Alcools du Québec" e no "Liquor Control Board of Ontario", sendo estes organismos governamentais. No caso da Bélgica, por exemplo, a Sogevinus também trabalha com o comissionista Robert Braive SPRL, nomeadamente no que respeita às marcas Cálem, Feist e Hutcheson, mas de forma mais flexível. Em ambos os casos existem acordos de percentagens sobre os valores das vendas, designadas por comissões.

Figura 17: Alguns Distribuidores que Trabalham com a SFW nos Mercados Internacionais

Países	Importadores/Distribuidores	Marcas
Reino Unido	Coe Vinters	Burmester
	Halewood International	Souza
	Hayward Bros.	Kopke
	House of Hallgarten	Barros
	Pieroth	Rocha
	PLB Group Ltd.	Montebello
Holanda	Jan Van Ouwerkerk	Kopke
	W&S Company	Cálem
	La Française d'Exportation B.V.	Barros, Lourenço, Formoso
	Delcave/Intercave	Maia
	Coenecoop	Souza
Dinamarca	Dansk Supermarket	Cálem
	H. J. Hansen	Hutcheson
	Philipson Wine	Burmester
	Sevino	Feist
	Taster Wine	Barros
	TWC	Gilberts
	ViniPortugal	Kopke
França	Champagne Deutz	Burmester
	France Boissons	Kopke
	Louis Saveur	Cálem Velhotes
	ETS Mariano	Cálem Fine
Suíça	Covin	Barros
	Glen Fahrn	Burmester
	Lateltin	Honorable
	Sousa Vins	Cálem, Kopke

Fonte: Dados fornecidos pela empresa Sogevinus Fine Wines, S.A..

Em suma, estes agentes/distribuidores conseguem penetrar nos diversos mercados com mais facilidade abrangendo uma maior área, devido à localização no próprio país, aos seus vastos conhecimentos, como a língua, a cultura, o funcionamento do mercado e o conhecimento da concorrência. Desta forma, é natural que diferentes mercados tenham gostos e preferências distintas, no que respeita a marcas, como se pode comprovar pela Figura 18, apresentada de seguida. As marcas da SFW continuam a ser apreciadas pelos seus clientes e, em alguns países, são mesmo líderes de mercado, nomeadamente, a marca Kopke na Holanda e a marca Cálem na Dinamarca.

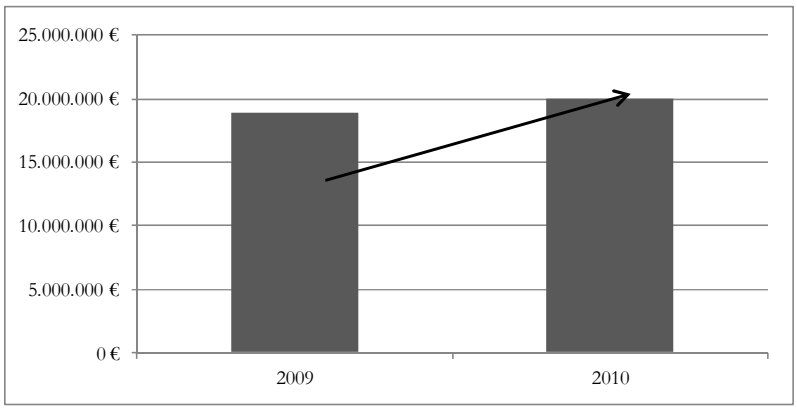
Figura 18: Principais Mercados por Marca

Burmester	Kopke	Calém	Barros	Gilberts
Holanda	Holanda	Dinamarca	Alemanha	Áustria
França	França	Suíça	Rússia	República Checa
Dinamarca	Dinamarca	Holanda	Venezuela	Reino Unido

Fonte: Dados fornecidos pela empresa Sogevinus Fine Wines, S.A..

No ano de 2010, a área de exportação da Sogevinus Fine Wines apresentou um excelente resultado, crescendo aproximadamente 6,2%. Apesar da difícil conjuntura económica que se alastrou a todos os mercados onde a empresa opera, esta conseguiu enfrentá-la obtendo um resultado positivo.

Figura 19: Evolução das Vendas da SFW para o Exterior

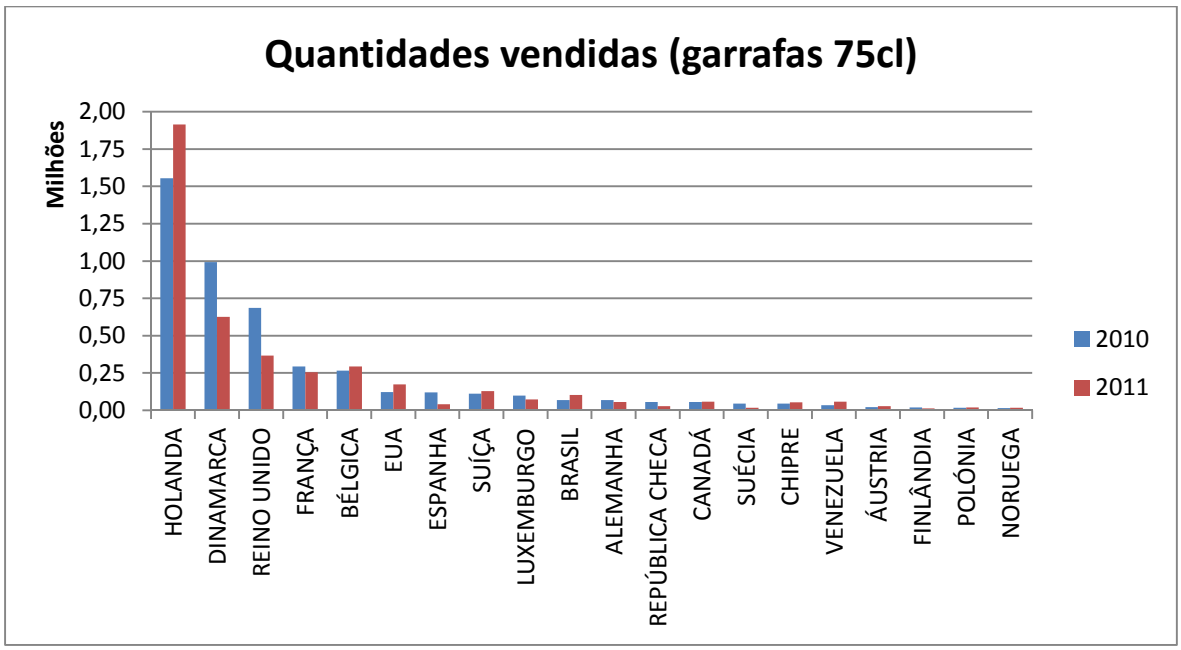


Fonte: Dados fornecidos pela empresa Sogevinus Fine Wines, S.A..

Tal como foi referido em entrevista concedida pelo *Brand Manager* da SFW, "o foco das empresas que apostam na internacionalização das suas marcas terá, necessariamente, que passar por quatro direções: Ásia, Angola, Brasil e E.U.A.". Deste modo, a empresa iniciou uma forte aposta em novos mercados com forte potencial de consumo, como é o caso da Ásia, da América do Norte e América Latina e dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), visto que o vinho do Porto se mantém como o produto mais vendido no mercado internacional.

Segundo o *Brand Manager* da SFW, David Betti, para a empresa "os mercados mais importantes são a Holanda, a Dinamarca, o Reino Unido, a Bélgica, a França e os E.U.A.", o que pode ser comprovado pela Figura 20, onde são apresentadas as quantidades de vinho do Porto vendidas pela SFW nos diferentes mercados, nos anos de 2010 e 2011. Destes países, apenas três aumentaram o consumo de vinho do Porto no ano de 2011, nomeadamente, a Holanda, a Bélgica e os E.U.A.. É de realçar a quantidade vendida no ano de 2011 para o Brasil, pois verifica-se um aumento de 34.164 mil garrafas, comparativamente com 2010, resultado do forte investimento da empresa nos mercados emergentes, tal como foi sublinhado pelo Gestor de Marca. Para além do Brasil, os E.U.A. representam um "país de eleição dada a sua dimensão quer geográfica, quer demográfica, quer económica", onde a SFW tem investido e apostado fortemente. As quantidades vendidas pela empresa para o mercado americano passaram de 123 mil garrafas em 2010 para cerca de 175 mil garrafas, devido principalmente à implantação em solo americano da subsidiária Sogevinus Fine Wines USA, abordada em detalhe no próximo ponto.

Figura 20: Quantidades Vendidas de Vinho do Porto (por garrafas de 75 cl) pela SFW nos Diversos Países, em 2010 e 2011



País	Quantidade Grf 2010 (75cl)	Quantidade Grf 2011 (75cl)
Holanda	1.555.451,30	1.915.738,58
Dinamarca	993.029,50	627.015,43
Reino Unido	687.240,00	366.846,00
França	294.105,67	255.509,00
Bélgica	265.496,00	292.950,00
E.U.A.	123.057,64	174.878,64
Espanha	121.232,40	41.177,00
Suíça	112.008,00	128.423,67
Luxemburgo	99.474,60	72.747,73
Brasil	67.970,40	102.134,40
Alemanha	67.953,10	56.972,00
República Checa	55.733,40	28.368,13
Canadá	55.592,80	58.647,60
Suécia	44.538,00	18.282,00
Chipre	44.144,00	53.718,00
Venezuela	34.541,20	58.085,00
Áustria	21.008,00	27.833,00
Finlândia	18.846,00	13.395,00
Polónia	16.836,00	18.780,00
Noruega	14.532,00	16.932,00

Fonte: Dados fornecidos pela empresa Sogevinus Fine Wines, S.A..

Conforme se pode constatar pela leitura do ANEXO 2, que inclui os dados consolidados da comercialização de vinho do Porto, no ano de 2010, relativos à empresa Sogevinus Fine Wines, S.A., dos 87 operadores que comercializam vinho do Porto, 74 atuam em mercados internacionais. No caso concreto da SFW, o volume de vendas de vinho do Porto atingiu as 782.462 mil caixas de 9 litros representativas de 31.786.470 milhões de Euros, sendo 458.838 mil caixas vendidas em mercados estrangeiros, o que refletiu em valor 20.634.833 milhões de Euros. Perante isto, a posição ocupada pela empresa no ranking dos 87 operadores é a seguinte:

- 5ª Posição na comercialização total de vinho do Porto;
- 6ª Posição na exportação de vinho do Porto.

Um outro aspeto analisado foi a posição consolidada pela Sogevinus no conjunto do setor. Aqui temos a divisão do vinho do Porto em engarrafado e modificado para fins alimentares (utilizado como ingrediente na indústria agroalimentar). Dentro destas categorias temos 87 operadores que produzem vinho do Porto engarrafado, onde a SFW ocupa a 5ª posição do ranking em termos de vendas. No que se refere ao vinho do Porto modificado, apenas 3 dos 87 operadores atuam nesta área e, a Sogevinus ocupa a 1ª posição do ranking com uma percentagem de 63,4% de caixas vendidas. Dentro do vinho do Porto engarrafado temos a distinção entre BOB e marcas dos vendedores. Na categoria dos BOB e num total de 41 operadores, a empresa ocupa a 8ª posição com uma percentagem de 2,1% de caixas vendidas. Esta posição é perfeitamente aceitável, uma vez que a estratégia da empresa é crescer através das suas marcas e não através de BOB. No que respeita às marcas dos vendedores, a Sogevinus assume o 4º lugar do ranking, num conjunto de 86 operadores.

Existem diversos tipos de vinho do Porto engarrafado, nomeadamente, vinhos sem designação especial (como os vinhos do Porto Branco, *Ruby*, *Tawny*, Rosé) e vinhos com categorias especiais (como os *Vintage*, os LBV, os Colheitas, os Idades, etc.). A maior parte dos operadores produz vinhos do Porto de categorias especiais (84 operadores) em detrimento dos vinhos do Porto sem designação especial (61 operadores). Em ambos os cenários, a Sogevinus Fine Wines ocupa a 5ª posição do ranking, com uma percentagem em valor de 9,4% e 7,6%, respetivamente. Quanto aos tipos de vinho do Porto engarrafado, podemos destacar a categoria "colheita", como sendo aquela que num conjunto de 25 operadores, a Sogevinus é líder quer em volume (63,3%) quer em valor (61,8%). A categoria

que apresenta maior número de operadores é a *Vintage* (65 operadores), onde a empresa ocupa a segunda posição do ranking (23,9% em volume e 15,4% em valor). Observando o quadro referente aos tipos de vinho engarrafado, a posição da empresa situa-se sempre entre os sete primeiros.

Nesta análise do IVDP, uma outra componente de análise são os principais mercados externos de vinho do Porto, onde se destacam países como a França, a Holanda, o Reino Unido, a Bélgica, os E.U.A., o Canadá, a Dinamarca, a Alemanha e a Espanha (mercados externos por ordem decrescente do volume de negócios). Assim, a França e a Alemanha são os países com maior número de operadores (54 no total), onde a empresa ocupa a 7ª e 10ª posição, respetivamente. O mercado dinamarquês é aquele onde a Sogevinus é líder num grupo de 42 operadores, apresentando uma percentagem de 45,2% em volume e 51,2% em valor. O Reino Unido também é um país importante para a empresa, uma vez que assume a 3ª posição num total de 52 operadores, com 5,8% em volume e 3,6% em valor. A quarta posição é ocupada em países como a Holanda e a Espanha. Na Bélgica, a oitava posição é o que a empresa consegue alcançar num total de 51 operadores. Por fim, os E.U.A e Canadá são dois países conhecidos pelas suas restrições comerciais e pela dificuldade das empresas estrangeiras conseguirem penetrar e permanecer nos seus mercados. No entanto, a Sogevinus ocupa a 5ª e 6ª posição do ranking nos E.U.A. e Canadá, respetivamente, com percentagens significativas quer em volume, quer em valor.

5.8.2. Investimento Direto Estrangeiro

Tendo em conta que a América do Norte constitui um mercado prioritário para a Sogevinus, esta decidiu investir na implantação de uma subsidiária dedicada à importação dos seus produtos, visto que é urgente "estar presente fisicamente para conseguir responder às diferentes necessidades e exigências daquele grande monopólio", como foi sublinhado pelo *Brand Manager* da SFW. Assim, em 2010, a Sogevinus Fine Wines, S.A. constituiu uma sociedade nos E.U.A., sob a designação de Sogevinus Fine Wines USA. Esta empresa é participada a 100% pela SFW e foi criada com o intuito de reforçar a sua posição no mercado americano, dado o seu enorme potencial, e para seguir uma estratégia de distribuição e venda mais direcionada, eficaz e adaptada às características daquele mercado, que é considerado um dos principais mercados de exportação.

Esta filial importa de Portugal os produtos da Sogevinus, assim como, produtos de outras empresas, procedendo à respetiva distribuição no território americano. No passado, o

grupo trabalhava com diferentes importadores/distribuidores para as diferentes marcas, mas como se trata de um mercado bastante complexo e de grande dimensão, tal como o *Brand Manager* da SFW referiu na entrevista em anexo, a empresa optou pela criação de uma filial comercial. A Sogevinus Fine Wines USA participa em 75% no capital social de uma *joint-venture*, a Wine In Motion.

Esta estratégia de internacionalização visa contornar a recessão no mercado interno e, assenta na estratégia de crescimento da Sogevinus que tem por base o investimento contínuo em mercados-chave.

5.9. PRESENÇA NO MERCADO NACIONAL E TURISMO

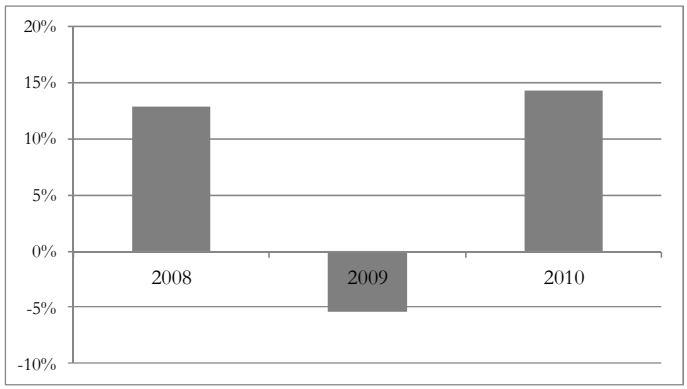
5.9.1. Análise do Mercado Nacional

No mercado nacional, a Sogevinus opera através de vários distribuidores divididos por marcas, nomeadamente, a Active Brands para as marcas Burmester, Cálem e Barros, a Sotavinhos no que respeita à marca Kopke, a Wine On Time a distribuir as marcas Feist e Curva e o Garcias com a marca Dacosta. Todos estes distribuidores contribuem para o aumento do consumo doméstico através da promoção e valorização das marcas SFW.

No ano de 2010, a SFW inverteu o seu resultado operacional no mercado nacional quanto à sua *performance* comercial de vendas, registando um acréscimo de 14,4% em valor relativamente ao ano anterior (ver Figura 21).

O contínuo investimento na dinamização das marcas SFW, a qualidade dos vinhos produzidos e, consequentemente, apresentados no mercado e a estratégia de distribuição delineada para o mercado doméstico, foram alguns dos elementos que contribuíram para o crescimento verificado nas vendas. Através do reforço do portfólio de vinhos Douro DOC, incluindo novas referências de Branco/Reserva e Branco/Rosé, a SFW tem conseguido aumentar as vendas destes vinhos de mesa, que obviamente também têm contribuído para o crescimento das vendas.

Figura 21: Evolução das Vendas da SFW no Mercado Nacional (%)



Fonte: Dados fornecidos pela empresa Sogevinus Fine Wines, S.A..

Deste modo, o mercado nacional é bastante importante para a SFW, uma vez que em 2010 vendeu 323.624 mil caixas de 9 litros de vinho do Porto, que resultaram em 11.151.637 milhões de Euros. Assim, num conjunto de 85 operadores, a empresa ocupa a primeira posição do ranking no mercado doméstico, quer em volume quer em valor, com a marca Cálem Velhotes, sendo esta a que detém maior expressão de vendas (VER ANEXO 2).

A Sogevinus continua a apostar na "investigação e desenvolvimento de novos projetos, no setor do vinho do Porto", tal como foi referido pelo *Brand Manager* da empresa, e no ano de 2010 apresentou pela primeira vez no mercado, uma gama completa de vinhos do Porto brancos de idade (10/20/30/40 anos), os quais tiveram um forte acolhimento no seu público-alvo. Além disso, reforçou ainda mais a parceria já existente com uma das empresas de chocolate mais emblemáticas do país (a Arcádia) e lançou no mercado um conjunto de bombons de chocolate com vinho do Porto *Tawny* 10 anos de uma das marcas da empresa.

5.9.2. Turismo

Como já foi referido a SFW tem como atividade secundária a prestação de serviços no âmbito da animação turística. Este serviço baseia-se na exploração de atividades lúdicas, culturais, desportivas ou de lazer, contribuindo deste modo para o desenvolvimento turístico da região do Douro.

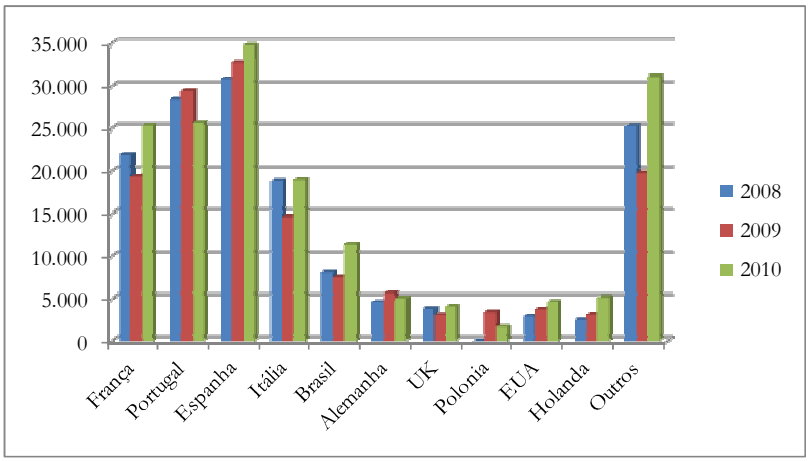
Na área do turismo, a aposta tem sido marcada pela diferença, após uma restauração efetuada às instalações da Cálem. Deste modo, a empresa recebeu no ano de 2006 a distinção

de "Best of Wine Tourism", na categoria de arquitetura, galardão concedido anualmente a nível internacional. Atualmente, as visitas guiadas permitem conhecer e perceber a história da Cálem, bem como entender a Região Demarcada do Douro (RDD) e a sua importância na produção do vinho do Porto. Mantendo o registado há mais de uma década, as Caves Cálem voltaram a ser, em 2010, as mais visitadas e preferidas pelos turistas, facto que leva o Grupo Sogevinus a manter os fortes investimentos na manutenção e preservação desta obra patrimonial.

A Sogevinus coloca à disposição dos seus clientes três lojas, todas situadas na marginal de Vila Nova de Gaia junto ao rio Douro, sendo a loja Cálem sinónimo de visitas para grandes grupos de turistas, a loja Kopke destinada a visitas mais especializadas e a loja Sogevinus que apresenta todas as marcas da empresa. Por outro lado, as instalações da Calém na Avenida Diogo Leite, nº 344 e o denominado Edifício da Ponte têm salas preparadas para a realização de eventos, conferências e exposições.

No que respeita aos países de origem dos visitantes das Caves Cálem, Espanha, Portugal e França continuam a ser os mais importantes (ver Figura 22).

Figura 22: Evolução do N.º de Visitas ao Grupo Sogevinus, por País de Origem



Fonte: Dados fornecidos pela empresa Sogevinus Fine Wines, S.A..

No ano de 2010, a empresa abriu a sua Quinta de S. Luiz ao turismo, o que lhes permitiu apresentar uma oferta mais consistente e complementada permitindo adquirir novos clientes. A estratégia do Grupo Sogevinus nesta área continua a ser de diferenciação face aos principais concorrentes, sobretudo em qualidade de serviço e oferta inovadora. Prova disso são alguns dos produtos turísticos desenvolvidos pela empresa, tais como:

- Cartão promocional que permite fomentar as visitas aos vários espaços de turismo do grupo;
- Envio de vinhos ao domicílio devido à impossibilidade de os transportar por quem viaja de avião.

5.10. SÍNTESE

A Sogevinus Fine Wines, S.A. dispõe de um conjunto de marcas reconhecidas mundialmente e aposta na sua estratégia de marca para se afirmar nos mercados nacionais e internacionais. Um outro aspeto a realçar é a sua estratégia de mercado que se centra na produção e comercialização de vinho do Porto do segmento *Premium*.

A empresa está presente em mais de 65 países, onde alguns mercados apresentam as marcas da SFW como marcas líder. Os modos de entrada privilegiados pela Sogevinus são a exportação própria e a exportação direta, trabalhando com diferentes distribuidores nos diferentes países.

A Sogevinus segue uma estratégia de investir em mercados-chave. Exemplo disso é a subsidiária criada no mercado americano, a Sogevinus Fine Wines USA, detida a 100% pela SFW.

A abertura das suas quintas na Região Demarcada do Douro ao enoturismo, a participação em feiras vitivinícolas e em eventos do setor representam alguns dos fatores de sucesso desta organização.

CONCLUSÕES

Numa época dominada pela globalização, os produtos regionais certificados contribuem para o desenvolvimento das regiões e da sua competitividade, através da singularidade e diferenciação reconhecida pelos consumidores. A valorização comercial destes produtos não é obtida apenas pela sua especificidade e reputação, depende da forma como as empresas "trabalham" as vantagens competitivas dessas regiões.

O vinho, e o vinho do Porto em particular, é um exemplo de um produto regional que, graças às suas características únicas, próprias da Região Demarcada do Douro (RDD), se impôs no mercado nacional e em mercados internacionais. A internacionalização assume, assim, um papel bastante importante nos dias de hoje, uma vez que o acesso a mercados externos permite às empresas obterem novas oportunidades de negócio, o que não seria possível se apenas atuassem no mercado doméstico.

Através deste estudo, foi possível concluir que a empresa Sogevinus Fine Wines, S.A., segue o caminho da internacionalização no que se refere ao vinho do Porto. A empresa detém fortes conhecimentos relativos à produção e comercialização de vinho, resultado da sua experiência e aposta na investigação e desenvolvimento. A sua presença em inúmeros mercados internacionais prova o sucesso deste fenómeno e faz com que a empresa obtenha resultados significativos, no que respeita à rentabilidade, produção, volume de negócios e faturação ao longo dos anos.

Um aspeto fundamental da estratégia da empresa é a competição com base na notoriedade e reputação das suas marcas (estratégia de marca), produzindo vinhos de grande qualidade, que têm tido o devido reconhecimento nacional e internacional, através da atribuição de inúmeros prémios. A empresa atua nos mercados externos principalmente através de importadores/distribuidores que tem em diversos países do mundo e, consegue, assim, crescer e aproveitar as oportunidades que os mercados lhe oferecem.

O enquadramento teórico que desenvolvi ao longo do projeto ajudou-me a identificar qual a estratégia e a forma de atuação da empresa em questão. Deste modo, penso que ficou claro que a estratégia seguida pelo Grupo Sogevinus tem por base o modelo de Uppsala, pois a empresa começou por um tipo de internacionalização de baixo nível (exportação), com poucos riscos associados e, gradualmente foi evoluindo para padrões mais altos (investimento direto estrangeiro – através de subsidiárias). Isto é, começou com exportações casuais e, posteriormente criou parcerias com agentes comerciais e diversos distribuidores, no sentido de

alargar os seus horizontes. Foi precisamente nesta linha de pensamento que investiu no estrangeiro, criando uma filial nos E.U.A., dedicada à importação dos seus produtos.

O grupo está presente em mais de 50 países, com especial destaque para a Dinamarca, onde é líder de mercado com a marca Cálem e para Holanda, onde a Kopke assume a liderança. Outros mercados de referência são os da França, Reino Unido e E.U.A.. Já no mercado nacional, a marca Velhotes detém a maior expressão de vendas. O grupo manifesta, portanto, uma grande atenção ao exterior e à sua evolução, potenciando a sua estrutura de distribuição e intercetando as oportunidades nos mercados emergentes. São dela exemplo a sua recente orientação para a Ásia, bem como para os mercados do leste da Europa, Angola e investimento no Brasil, conscientes do grande potencial de crescimento deste país.

As três quintas situadas na Região Demarcada do Douro, que representam 360 ha de vinha e de árvores de fruto e o centro de vinificação na Adega de S. Martinho permitem à empresa produzir vinhos de qualidade excecional e apostar na comercialização de vinhos do Porto de categorias especiais. Recentemente, a SFW alargou o seu portfólio de produtos, investindo na produção de vinhos Douro DOC. De forma a associar a produção de vinho ao desfrute turístico, a SFW abriu as suas quintas agrícolas do Douro ao público.

Um conhecimento cada vez mais aprofundado das preferências dos consumidores e das tendências de mercado, o acompanhamento constante dos atuais clientes e a consequente fidelização, a aposta estratégica nos mercados emergentes, o reforço das ações de promoção dos vinhos do Douro e Porto e da Região Demarcada do Douro, foram algumas das medidas tomadas ao longo de 2010 que contribuíram para o incremento nas vendas em todas as áreas de negócio da Sogevinus Fine Wines, S.A..

Com este estudo procurou-se compreender o processo de internacionalização da SFW e as estratégias desenvolvidas ao longo do tempo nos diferentes mercados, a sua evolução, o posicionamento da empresa e os resultados obtidos. A Sogevinus é uma empresa dinâmica, que oferece um dos mais alargados leques de produtos, assim como assume a liderança na categoria de vinhos do Porto da categoria "colheita". De referir que a Sogevinus faz parte de um dos cinco principais grupos que operam no setor do vinho do Porto.

Como é evidente todos os investigadores esperam que os seus estudos sejam utilizados para dar início a outros projetos, para analisar determinado elemento que ficou por analisar e, receber a devida notoriedade. Espera-se que a análise das estratégias de internacionalização da SFW possa ajudar as empresas já existentes e/ou emergentes a lançar-se em novos projetos de internacionalização para novos mercados.

Uma limitação deste estudo está relacionado com o espaço de tempo definido para a concretização do trabalho, pois existem tarefas que se encontram fora da área de atuação do investigador e, portanto, dificultam um pouco a análise. Um outro aspeto a realçar decorre do facto de a SFW ter apresentado algumas restrições no que respeita ao fornecimento de determinadas informações, por motivos de segurança e desconfiança relativamente à publicação da respetiva informação, pois a divulgação de alguns elementos pode pôr em causa a competitividade do Grupo Sogevinus face à concorrência.

O facto de ter decidido estudar apenas uma empresa do setor do vinho do Porto implica que a generalização dos resultados perca alguma legitimidade, pois as eventuais conclusões retiradas deste estudo podem não ser aplicáveis a todas as empresas deste setor.

BIBLIOGRAFIA

AHARONI, Y. (1966), *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Business School, Boston.

ANDERSON, O. (1997), "Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Framework", *Management International Review*, Vol. 27, N.º 2, pp. 27-42.

BARTLETT, Christopher A. (1986), "Building and Managing The Transnational: The New Organizational Challenge", in Porter, Michael E. (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp. 371-2.

BELL, J. (1989), *Doing Your Research Project: A Guide for The First-Time Researchers in Education and Social Science*, Open University Press, England.

BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D. K. e MEAD, M. (1987), "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems", *MIS Quarterly*, Vol. 11, N.º 3, pp. 369-386.

BOGDAN, R. e BIKLEN, S. (1994), *Investigação Qualitativa em Educação*, Colecção Ciências da Educação, Porto Editora, Porto.

BRADLEY, F. (1991), *International Marketing Strategy*, Prentice Hall International.

BRITO, C. e LORGA, S. (1999), *Marketing Internacional*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.

BRUNER, J. (1990), *Acts of Meaning*, Harvard University Press, New York.

BUCKLEY, P. J. (1988), "The Limits of Explanation: Testing The Internalization Theory of The Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, N.º 2, pp. 181-194.

BUCKLEY, P. J. e CASSON, M. (1976), *The Future of The Multinational Enterprise*, Holmes & Meier, New York.

CADIMA RIBEIRO, J. e FREITAS SANTOS, J. (2005), "Processo de Abertura e Internacionalização da Economia Portuguesa: Balanço e Perspectivas Futuras", *Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, N.º 6, Separata.

CADIMA RIBEIRO, J. e FREITAS SANTOS, J. (2005), "Redes e Investimento Directo Estrangeiro", *Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, N.º 2, Separata.

CADIMA RIBEIRO, J. e FREITAS SANTOS, J. (2012), "Estratégias Empresariais de Base Territorial: O Caso Symington e a Produção de Vinho do Porto", *Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade do Contestado*, N.º 1, Julho 2012.

CASSON, M. (1987), *The Firm and The Market: Studies on Multinational Enterprise and The Scope of The Firm*, Basil Blackwell, Oxford.

CATEORA, P. R. (1997), *International Marketing*, Irwin/McGraw-Hill, 9th Edition, Boston.

CAVES, R. (1971), "Industrial Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment", *Economica*, Vol. 38, N.º 149, pp. 1-27.

CAVUSGIL, S. T. (1980), "On The Internationalization Process of Firms", *European Research*, Vol. 8, N.º 6, pp. 273-281.

CAVUSGIL, S. T. (1984), "Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization", *Journal of Business Research*, Vol. 12, pp. 195-208.

CAVUSGIL, S. T. (1993), "Preparing for Export Marketing", *International Trade Forum*, N.º 2, pp. 16-30.

COSTA, S. e LORGA, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas – Conceito e Teorias*, Editorial Verbo.

COUTINHO, C. e CHAVES, J. (2002), "O Estudo de Caso na Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal", *Revista Portuguesa de Educação*, pp. 221-244, CIEd - Universidade do Minho.

COVIELLO, N. K. e MARTIN, K. A. M. (1999), "Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector", *Journal of International Marketing*, Vol. 7, N.º 4, pp. 42-66.

COVIELLO, N. E. e MCAULEY, A. (1999), "Internationalization and The Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review*, Vol. 39, N.º 3, pp. 223-256.

CYERT, R. M. e MARCH, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of The Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

CZINKOTA, M., RONKAINEN, I., e MOFFETT, M. (1999), *International Business*, The Dryden Press, 5th Edition, Orlando.

DANIELS, J. D., RADEBAUGH, L. H e SULLIVAN, D. (2006), *International Business: Environments and Operations*, Prentice Hall, London.

DEMO, P. (1989), *Metodologias Científicas em Ciências Sociais*, Atlas, São Paulo.

DIAS, C. (2000), "Estudo de Caso: Ideias Importantes e Referências", acedido através de http://www.reocities.com/claudiaad/case_study.pdf.

DOUGLAS, S. P. e CRAIG, C. S. (1995), *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, New York.

DUNNING, J. (1980) "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests", *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, N.º 1, pp. 9-31.

DUNNING, J. H. (1981), *International Production and The Multinational Enterprise*, Allen and Unwin, London.

DUNNING, J. (2000) "The Eclectic Paradigm as an Envolve for Economic and Business Theories of MNE Activity", *International Business Review*, Vol. 9, pp. 163-190.

FREIRE, A. (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa.

FREIRE, A. (1998), *Internacionalização – Desafios Para Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa.

FREIRE, E. (2012), "Enoturismo – Experienciar o Vinho", *Enovitis*, *Revista Técnica de Viticultura e Enologia*, N.º 27, Jan./Fev./Mar. 2012.

FREITAS SANTOS, J. (2005), "Estratégias de Internacionalização Para a Indústria Têxtil e do Vestuário", *Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, N.º 4, Separata.

GAO, T. (2004), "The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing The Weakest Link", *The Multinational Business Review*, Vol. 12, N.º 1, Spring.

GOMEZ, G. R., FLORES, J. e JIMÈNEZ, E. (1996), *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*, Ediciones Aljibe, Malaga, pp. 378.

GOODHUE, D. L. et al. (1992), "Strategic Data Planning: Lessons From The Field", *MIS Quarterly*, Vol. 16, N.º 1, pp. 11-34.

GUNTER, B. (2002), "The Quantitative Research Process", in Jensen Klaus - Bruhn (ed.), *A Handbook of Media and Communication Research, Qualitative and Quantitative Methodologies*, Routledge, Londres.

HADJIKHANI, A. (1997), "A Note on The Criticisms Against The Internationalization Process Model", *Management International Review*, Vol. 37, N.º 2 (Special Issue), pp. 43-66.

HAMADA, K. (1974), "An Economic Analysis of The Duty-Free Zone", *Journal of International Economics*, August, pp. 231-235.

HENNART, J.-F. (1982), *A Theory of The Multinational Enterprise*, University of Michigan Press, Ann Arbor, Michigan.

HITT, M. A., IRELAND, R. D. e HOSKISSON, R. E. (2002), *Administração Estratégica*, Thomson, São Paulo.

HYMER, S. H. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*, MIT Press, Cambridge.

IVARSSON, A. e JOHAN, O. (1998), "The Internationalization Possibilities For a Small, Fast, Growing and Knowledge Intensive Company", Linköping University, Sweden.

JOHANSON, J. e MATTSSON, L.-G. (1988), "Internationalization in Industrial System – A Network Approach", in N. Hood e J.-E Vahlne (editores), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J.-E. (1977), "The Internationalization Process of The Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, N.º 1, pp. 23-32.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J.-E. (1990), "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, N.º 4, pp. 11-24.

JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM-PAUL (1975), "The Internationalization of The Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, N.º 3, pp. 305-322.

KINDLEBERGER, C. P. (1969), *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, Yale University Press, New Haven.

KNICKERBOCKER, F. T. (1973), *Oligopolistic Reaction and The Multinational Enterprise*, Harvard University Press.

KOTLER, P., e ARMSTRONG, G. (2008), *Principles of Marketing*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

KRUGMAN, P. R. e MAURICE, O. (2005), *Economia Internacional: Teoria e Política*, Ed. Pearson, Addison-Wesley.

LE MAIRE, J. P. (1999), *Estratégias de Internacionalização – Desenvolvimento Internacional da Empresa*, Instituto Piaget, Lisboa.

LI, Y. e NKANSAH, S. (2005), *Internationalization Process of Two Swedish Firms*, Linköping University, Sweden.

MACNEALY, M. S. (1997), "Toward Better Case Study Research", *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol. 40, N.º 3, pp. 182-195.

MAIGNAN, I. e LUKAS, B. (1997), "Entry Mode Decisions: The Role of Managers Mental Models", *Journal of Global Marketing*, Vol. 10, N.º 4, pp. 7-22.

MALHOTRA, N. K., AGARWAL, J. e ULGADO, F. M. (2003), "Internationalization and Entry Modes: a Multitheoretical Framework and Research Propositions", *Journal of International Marketing*, Vol. 11, N.º 4, pp. 1-31.

MAYSON, R. (2001), *O Porto e o Douro*, Quetzal Editores, 2.ª Edição, Lisboa.

MCDOUGALL, P. P., SHANE, S. e OVIATT, B. M. (1994), "Explaining The Formation of International New Ventures: The Limits of Theories From International Business Research", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, N.º 6, pp. 469-487.

NAVARRE, C. (1997), *Enologia – Técnicas de Produção do Vinho*, Colecção Euroagro, Publicações Europa-América, Edição n.º: 137049/6763.

O'GRADY, S. e LANE, H. (1996), "The Psychic Distance Paradox", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, n.º 2, pp. 309-334.

OVIATT, B. M. e MCDOUGALL, P. P. (1994), "Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, N.º 1, pp. 45-64.

PINTÃO, M. e CABRAL, C. (2011), *Dicionário Ilustrado do Vinho do Porto*, Editora de Cultura, 1ª Edição, Junho.

PORTER, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations and Firms*, Free Press, New York.

PORTER, M. E. (1998), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.

REVEL, G. (2005), *La Bible du Porto*, Les Publications Modus Vivendi Inc., Bibliothèque Nationale du Québec.

RICHARDSON, G. (1961), "On Going Abroad: The Firm's Initial Foreign Investment Decision", *Quarterly Review of Economics and Business*, N.º 11, pp. 7-22.

ROMÃO, A., et al. (1997), *Comércio e Investimento Internacional*, Lisboa: ICEP, 2ª Edição.

ROOT, F. R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, New York.

RUGMAN, A. M. (1979), *International Diversification and The Multinational Enterprise*, Lexington Books, New York.

SALVADOR, J. A. (2003), *Os Autores dos Grandes Vinhos Portugueses*, Edições Afrontamento, 1ª Edição.

SALVATORE, D. (2007), *Introdução à Economia Internacional*, LTC Editora.

SARATHY, R. e TERPSTRA, V. (1991), *International Marketing*, The Dryden Press, 5th Edition.

SIMÕES, V. C. (1997a), *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*, Lisboa: AIP.

SIMÕES, V. C. (1997b), "Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que Papel para a Cooperação?", *Economia & Prospectiva*, Vol. 1, N.º 2, pp. 17-31.

SIMÕES, V. C. (1997c), "Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas", in *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (editor), Lisboa.

SOUSA, F. F. (1997), "Portugal 1997 - A Internacionalização em Dez Tópicos", *Economia & Prospectiva*, Vol. 1, N.º 2, Jul./Set. 97, pp. 9-16.

STAKE, Robert E. (1995), *The Art of Case Study Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

TEIXEIRA, S. e DIZ, H. (2005), *Estratégias de Internacionalização*, Publisher Team, Lisboa.

TURNBULL, P. W. (1987), "A Challenge to The Stages Theory of The Internationalization Process", in S. Reid e P. Rosson (editores), *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger Publishers, New York.

VERGARA, M. (1997), *Manual Prático de Comércio Internacional*, Deusto.

VERNON, R. (1966), "International Investment and International Trade in The Product Life Cycle", *Quarterly Journal Economics*, Vol. 80, N.º 2, pp. 190-207.

VIANA, C. e HORTINHA, J. (1997), *Marketing Internacional*, Edições Sílabo, Lisboa.

WELCH, L. e LUOSTARINEN, R. (1990), " Internationalization: Process of The Firm", *International Business Operations*, Helsinki School of Economics, Helsínquia, pp. 248-273.

YIN, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

YIN, R. (2001), *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*, 3ª Edição, Bookman, Porto Alegre.

YIP, G. (1995), *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice Hall, New Jersey.

www.wikipedia.pt

www.ivdp.pt

www.aevp.pt

www.icep.pt

www.viniportugal.pt

www.sogevinus.com

www.wijnhandelvanouwerkerk.nl

www.philipsonwine.com

http://pt.scribd.com/doc/49589017/24/Canais-de-distribuicao

http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiadoExportador/Paginas/453CanaisdeDistribui%C3%A7%C3%A3o.aspx

GLOSSÁRIO

Lotação – Elaboração de um lote através da mistura de dois ou mais vinhos.

Mosto – Sumo da uva que não sofreu fermentação.

Mosto em fermentação – Sumo da uva no decurso da fermentação alcoólica.

Off Licence – Pequena loja que vende álcool, cujo consumo é obrigatoriamente fora da loja.

Organoléticos – Diz-se das qualidades gustativas do vinho reveladas pela degustação.

Pisa - Esmagamento das uvas para se fazer o vinho quando efetuado por pé de homem.

Tenders – Concursos no âmbito do vinho do Porto.

Terroir – Expressão usada para designar um produto próprio de uma área limitada.

Trading Companies – Empresas que funcionam como intermediário numa dada atividade comercial. Estabelecem o elo de ligação entre duas partes.

Trasfega – Operação que consiste em transpor o vinho de uma vasilha para outra com o fim de o separar do seu depósito (borras) ou de promover o seu arejamento.

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista

1. A Sogevinus Fine Wines, S.A. está presente no mercado internacional? Quais os mercados mais importantes para a empresa?

A Sogevinus está presente no mercado internacional há vários anos. Os mercados mais importantes são a Holanda, a Dinamarca, o Reino Unido, a Bélgica, a França e os Estados Unidos da América (E.U.A.).

2. Quais os motivos que levaram à internacionalização do Grupo Sogevinus?

Primeiro que tudo, estamos a falar de um grupo com cinco séculos de história, pelo que as marcas que fazem parte do grupo já estão implementadas nos principais mercados mundiais há muitos anos. Algumas destas marcas têm inclusivamente uma origem internacional, como é o caso da Kopke, da Burmester, da Gilberts, entre outras. Por outro lado, todos os estudos apontam para um crescimento do consumo de vinhos e bebidas no mercado internacional, ao contrário do mercado nacional onde se prevê uma forte estagnação.

O foco das empresas que apostam na internacionalização das suas marcas terá, necessariamente, que passar por quatro direções: Ásia, Angola, Brasil e E.U.A..

3. Quais os momentos mais significativos do processo de internacionalização da Sogevinus Fine Wines, S.A. ao longo dos anos?

Tendo em conta todos os aspetos que referi na questão anterior, a Sogevinus Fine Wines delineou uma determinada estratégia para o seu crescimento, nomeadamente, participação nas principais feiras vitivinícolas internacionais (VINEXPO Ásia e VINEXPO Bordeaux, PROWEIN na Alemanha, EXPOVINIS no Brasil) e, nos principais eventos do setor dos países em questão e dos clientes com os quais trabalhamos esses mesmos mercados, participação em eventos quer do IVDP (Instituto dos Vinhos do Douro e Porto) quer da ViniPortugal (que é uma associação que promove os vinhos portugueses), ações e missões empresariais promovidas quer pela AEVP (Associação das Empresas de Vinho do Porto) quer pela AIDA (Associação Industrial do Distrito de Aveiro).

Outro aspeto também muito importante é, sem dúvida, a aposta na investigação e desenvolvimento de novos projetos, no setor do vinho do Porto. Aí podemos destacar alguns

projetos pioneiros como são os Idades Branco (10, 20, 30 e 40 anos) e o chocolate com vinho do Porto.

4. Quais os modos de entrada que fundamentam as estratégias seguidas pela Sogevinus Fine Wines, S.A. no mercado externo?

Em todos os mercados há uma aposta clara na promoção e desenvolvimento das marcas junto do consumidor final. Para tal, apostamos fortemente em todos os elementos que referi no ponto anterior (feiras, etc.), mas sobretudo na nossa presença no mercado com os nossos clientes – visitas comerciais/enológicas aos principais locais de consumo.

Para além de levar a mensagem de um país e de uma região vitivinícola tão importante como é a Região Demarcada do Douro (RDD), apostamos na singularidade, na tradição, na história, no carácter, na filosofia e estratégia de cada marca.

Dado que a Sogevinus está presente em mais de 65 países, há uma aposta clara nos importadores/distribuidores em cada mercado, para assim podermos à distância "controlar" as marcas e o seu posicionamento.

5. O método utilizado é a exportação direta, ou seja, a empresa opera através de distribuidores em diferentes países. Como se estabelece essa relação? Recorrem a comissionistas?

A Sogevinus Fine Wines tem diversas formas de distribuição das suas marcas nos principais países. Por um lado, a venda aos seus importadores, os quais dispõem de uma rede comercial no país de destino, permitindo assim que o produto seja introduzido nos diversos canais de distribuição – on-trade e off-trade. Por outro lado, em alguns casos venda direta a grandes operadores no ramo dos super e hipermercados.

Apesar de um número menos significativo temos de ter em conta também as companhias aéreas, aeroportos e casas especializadas/gourmet.

6. A empresa tem representação no mercado americano através da subsidiária Sogevinus Fine Wines USA. Porque escolheram a Sogevinus USA?

Por um lado os E.U.A., como referi anteriormente, é e será sempre um país de eleição dada a sua dimensão quer geográfica, quer demográfica, quer económica. O ponto mais

importante tem a ver com o facto de a distância ser muito grande e só localmente é que se sabe lidar com as leis impostas neste país. É um mercado que exige uma resposta imediata e, há necessidade de estar presente fisicamente para conseguir responder às diferentes necessidades e exigências daquele grande monopólio. Se obtemos informação acerca do funcionamento do mercado americano hoje e, só amanhã é que analisamos a forma mais correta de atuar, perdemos, pois é um mercado em evolução e bastante competitivo.

7. Como é que a empresa faz a prospeção de clientes?

No departamento comercial há elementos que só se dedicam à prospeção e estudo dos mercados, sendo o seu foco exclusivo, a procura dos principais distribuidores dos países em questão.

8. O marketing-mix da Sogevinus nos mercados internacionais é igual ou adapta-se aos mercados em que está inserida?

Adapta-se aos mercados em que está inserida.

9. O grupo aposta na dinamização das marcas ao invés dos vinhos BOB (*Buyers Own Brand*). Qual a razão para optar por esta política de marca?

Primeiro que tudo porque estamos a falar do setor do vinho do Porto, sector esse secular, onde estão presentes marcas com cinco séculos de história, como é a Kopke, que foi a primeira marca criada (1638). Assim, a Sogevinus Fine Wines tem como sua principal missão respeitar a história e a tradição das suas marcas. Por outro lado, os BOB é uma área que por si só traz muito pouco valor acrescentado para a empresa e liberta margens insignificantes, não sendo esse de todo o objetivo da empresa.

10. Quais as marcas produzidas e, dentro destas, quais são as direcionadas maioritariamente para o mercado internacional?

A empresa produz várias marcas de vinho do Porto, nomeadamente, Kopke, Burmester, Cálem, Barros, Hutcheson, Feist, Gilberts, DaCosta. Mas as mais vendidas internacionalmente são a Kopke, a Burmester, a Cálem e a Barros.

11. Quais os mercados onde ainda não estão presentes? Existe algum plano de ação calendarizado para entrar nesses mercados?

Os mercados onde queríamos entrar já entramos. Agora há um plano de ações para crescimento e desenvolvimento das marcas nesses países.

12. Os mercados emergentes (Ásia, América do Sul e África,) são uma aposta da empresa?

Sim. Por um lado, no caso da Ásia, participamos no principal evento de promoção de vinhos desse país (VINEXPO Ásia), por outro lado, temos a participação no principal evento da capital de Angola, em Luanda, isto é, na FILDA (Feira Internacional de Luanda) e as provas da ViniPortugal. No caso da América latina, participação no principal evento do mercado brasileiro – EXPOVINIS São Paulo e visita aos principais clientes nos diversos estados.

ANEXO 2: Dados consolidados da comercialização de Vinho do Porto em 2010, da SFW.

SOGEVINUS FINE WINES,S.A.

Dados consolidados da comercialização de Vinho do Porto em 2010

	nº total de operadores	cxs 9 litros	ranking	%	euros	ranking	%
Comercialização	87	782.462	5º	8,2	31.786.470	5º	8,6
Expedição/Exportação	74	458.838	6º	5,6	20.634.833	5º	6,5
Consumo Nacional	85	323.624	1º	24,1	11.151.637	1º	20,2

Posição consolidada no conjunto do sector

	nº total oper.	cxs 9 litros		euros	
		rank.	%	rank.	%
Vinho do Porto					
Engarrafado	87	5º	7,5	5º	8,3
Modificado para fins alimentares	3	1º	63,4	1º	63,6
Principais mercados 1)					
França	54	7º	2,9	7º	2,2
Holanda	43	4º	8,9	4º	11,1
Reino Unido	52	3º	5,8	3º	3,6
Bélgica	51	8º	1,8	8º	2,3
E.U.A.	41	5º	3,0	4º	3,6
Canadá	44	6º	2,3	5º	2,8
Dinamarca	42	1º	45,2	1º	51,2
Alemanha	54	10º	1,6	9º	2,3
Espanha	36	4º	7,8	4º	7,0
Tipos de vinho (eng.)					
S/ Des. Especial	61	5º	7,6	5º	7,6
Cat. Especiais	84	5º	7,2	3º	9,4

	nº total oper.	cxs 9 litros		euros	
		rank.	%	rank.	%
Engarrafado					
BOB	41	8º	2,1	10º	1,9
Marcas dos vendedores	86	4º	10,2	5º	10,4
Tipos de vinho (engarrafado)					
Branco	50	5º	8,0	4º	8,2
Ruby	39	6º	6,4	5º	6,4
Tawny	55	4º	8,5	4º	8,4
Rosé	15	5º	4,2	4º	6,0
Vintage	65	2º	23,9	2º	15,4
L.B.V.	62	4º	3,1	5º	3,5
Colheitas	25	1º	63,3	1º	61,8
Idades	53	5º	5,6	5º	5,9
10 anos	51	5º	5,2	5º	5,2
20 anos	36	4º	7,6	4º	6,3
30 anos	23	3º	14,0	3º	11,9
+ 40 anos	25	3º	14,8	3º	8,9
Reserva	44	4º	4,5	4º	4,6
Reserva Tawny	21	7º	2,7	7º	2,9

1) mercados externos por ordem decrescente do volume de negócios

Continua

ANEXO 2: Dados consolidados da comercialização de Vinho do Porto em 2010, da SFW.

Continuação

Vendas de Vinho do Porto - 2010 (litros)

Operadores	total
ADEGA COOP. DE ALIJÓ, CRL	7.334
ADEGA COOP. DE FAVAIOS, CRL	61.321
ADEGA COOP. DE MESAO FRIO, CRL	336.027
ADEGA COOP. DE MURÇA, CRL	63.909
ADEGA COOP. DE SABROSA, CRL	16.614
ADEGA COOP. V.REAL,CVCORGO,CRL	6.086
ADEGA COOP.DE VALE DA TEJA,CRL	2.160
ADRIANO RAMOS PINTO(VINHOS)SA.	858.409
AGOSTINHO AMAVEL COSTA	2.592
AGRIRONCAO-VINÍCOLA,LDA.	12.122
ALBERTO DE CASTRO LANÇA, LDA.	56.345
ALFREDO EUGÉNIO C.HOELZER HOS.	1.746
ARLINDO DA COSTA PINTO E CRUZ	24.886
BARAO VILAR - VINHOS S.A.	144.581
C. DA SILVA (VINHOS) SA.	2.470.165
C. ESTUDOS VITIVINICOLAS DOURO	6.263
C.C.V.P.-COMP.COM.V.PORTO,S.A.	4.740.161
CAMILO AUGUSTO C. DE CARVALHO	2.201
CARLOS MAGALHÃES, UNIP. LDA.	6.118
CASTELINHO, VINHOS, SA.	49.021
CAVES SANTA MARTA-V.DERIV.,CRL	118.807
CAVES VALE DO RODO, CRL	555.940
CESAR AUGUSTO C. DE SEQUEIRA	48.763
CHURCHILL GRAHAM, LDA	121.465
COIMBRA DE MATTOS, LDA	28.837
COMP.G.AG.VINHAS ALTO DOURO,SA	1.507.217
COMP.U.V.PORTO E MADEIRA,LDA	8.014.327
COOP.AGRI.S.JOÃO PESQUEIRA,CRL	346
DOMINGOS GUILHERMINO R.A.SOUSA	6.839
DUORUM VINHOS, S.A.	1.948
EDUARDO F.B. DA COSTA SEIXAS	1.010
ENCOSTAS DO DOURO-SOC.VIT.,SA.	2.200

(cont.)

Operadores	total
ESCOLA PROF.DE DESEN.R.DO RODO	570
F. OLAZABAL & FILHOS, LDA.	4.859
FERNANDO SOUSA BOT.ALBUQUERQUE	1.194
GRAN CRUZ PORTO-S.COM.V., LDA.	7.325.715
J. A. & M. G. BULAS CRUZ	18
J. CARVALHO MACEDO, LDA.	19.041
J. H. ANDRESEN, SUCRS., LDA.	831.031
JAIME ACACIO QUEIROZ CARDOSO	38.915
JORGE EDU. BRANCO PINTO LEAL	4.810
JOSÉ A.F.A. GUEDES, UNIP.,LDA.	1.803
JOSÉ M.FONSECA & VAN ZELLER,SA	3.017
JOSÉ VISEU CARV. & FILHOS, LDA	21.286
LAURA VALENTE REGUEIRO,LDA	4.929
LEMOS & VAN ZELLER, LDA.	5.894
MANOEL D. POÇAS JUNIOR-V., SA.	1.966.052
MANUEL P. MARTHA & IRMÃOS, LDA	27.072
MÁRIO J.ROCHA BRAGA, HERDEIROS	2.857
MONTEZ CHAMPALIMAUD, LDA.	204
MURÇAS, S.A.	140
NIEPOORT (VINHOS) SA.	363.231
Q.S.P.A.-SOC. VIT. UNIP.,LDA.	7.209
QTA NOVA N. S. DO CARMO, S.A.	10.592
QTA. D. MATILDE - VINHOS, LDA.	405
QTA. DA COLMAÇA, S.A.U., LDA.	358
QTA. DO CRASTO, SA.	31.048
QTA. INFANTADO-VOS. PROD., LDA	111.436
QTA. PACHECA,SOC.AGR.E T.,LDA.	4.900
QTA. PASSADOURO SOC.AGRÍC.,LDA	6.378
QTA.DAS TECEDEIRAS SOC.VIT.LDA	14.124
QTA.PEÇA-GES.E.AGR.TURISMO,LDA	3.422
QUARLES HARRIS & CA. SA.	2.332.486
QUINTA AND V.BOTTLERS VOS.S.A.	10.841.382

(cont.)

Operadores	total
QUINTA DA ROSA VINHOS S.A.	56.342
QUINTA DE RORIZ-VINHOS, SA	221
QUINTA DO NOVAL - VINHOS, SA.	488.952
QUINTA DO VALLADO-SOC.AGR.LDA.	9.305
ROSEIRA & RICOU, LDA.	1.566
ROZÈS, S.A.	1.532.137
SAMUEL MAGALHAES SILVA HOS.	3.212
SOC. AGR. COM. Q. BUCHEIRO,LDA	63.419
SOC. AGR. QTA. DO VESUVIO,LDA.	10.546
SOC. AGRÍ. QTA. DE BALDIAS,LDA	29.567
SOC. AGRIC. QTA. DA DEVESA,LDA	289
SOC. AGRICOLA DA ROMANEIRA, SA	27.416
SOC.AG.QTA. SEARA D'ORDENS,LDA	26.025
SOC.AGR. QUINTA DO JAVALI,LDA	7.583
SOC.AGR.COM.VINHOS MESSIAS, SA	1.488.068
SOC.AGR.-QTA.STA.EUGÉNIA, LDA	15.954
SOC.QUINTA DO PORTAL,SA	520.371
SOC.VIT.QT.SANTA EUFÉMIA,LDA.	54.816
SOCIEDADE DOS VINHOS BORGES,SA	272.812
SOGEVINUS FINE WINES,S.A.	7.042.155
SOGRAPE VINHOS,S.A.	13.915.635
SOLAR DA REDE-S.E.A.T., LDA.	1.098
SYMINGTON F.ESTATES,VINHOS,LDA	15.397.713
VALLEGRE, VINHOS DO PORTO, SA.	637.569
VEREDAS DO DOURO-SOC.AGRÍC.LDA	3.605
VINCENT BOUCHARD	24.449
VINOQUEL-VIN.ÓSCAR QUEVEDO,LDA	161.720
VITIV.CARLA FERREIRA UNIP.,LDA	617
WIESE & KROHN, SUCRS., LDA.	1.194.989
WINE AND SOUL, LDA	767
TOTAL	86.251.047

Fonte: IVDP, Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, acedido em 13/10/2011.