

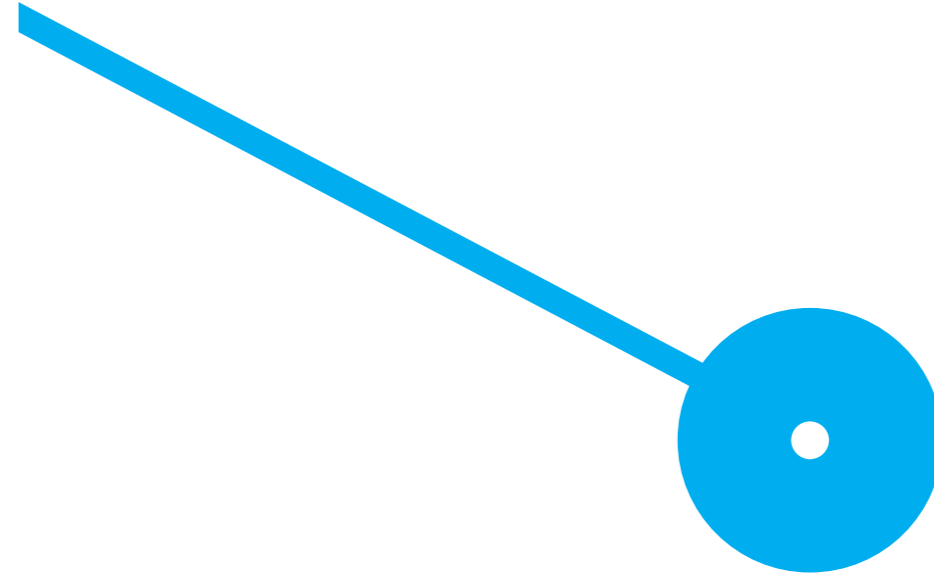
Plano de Internacionalização para uma empresa do setor dos vinhos verdes – O caso da Vitimarante – Viticultura, Lda  
Sónia Cristina Teixeira da Cunha

2021/2022

Sónia Cristina Teixeira da Cunha. Plano de Internacionalização para uma empresa do setor dos vinhos verdes. O caso da Vitimarante – Viticultura, Lda

Plano de Internacionalização para uma empresa do setor dos vinhos verdes. O caso da Vitimarante – Viticultura, Lda  
Sónia Cristina Teixeira da Cunha

2021/2022





# **Plano de Internacionalização para uma empresa do setor dos vinhos verdes. O caso da Vitimarante – Viticultura, Lda**

Sónia Cristina Teixeira da Cunha

Doutor Anderson Rei Galvão



## **DEDICATÓRIA**

À Sara e ao Celso

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Doutor Anderson Rei Galvão, por acreditar em mim, pela disponibilidade, paciência e acima de tudo pelo profissionalismo.

À Vitimarante, pela colaboração, interesse e encorajamento.

À família que, pelas horas dedicadas ao mestrado obrigou a ajustes que envolveu todos.

À Sara, por me desafiar constantemente a me superar e ao Celso por ser um marido empenhado e motivador.

À minha sócia e irmã, pelo tempo de trabalho trocado em prol da formação, que a sobrecarregou.

Aos meus pais, pela admiração e valor que mostram.

Obrigada, sozinhos não somos ninguém!

## **RESUMO**

A Internacionalização das empresas, principalmente das pequenas empresas, é muitas vezes, sinónimo de evolução quer ao nível de resultados, quer ao nível de produção, quer até ao nível conhecimento e experiência. Sendo o mercado nacional relativamente limitado, a internacionalização permite às empresas o acesso a novos mercados com potenciais de evolução infindáveis, sendo possível as empresas sustentar o seu crescimento e evolução a longo prazo.

O objetivo principal deste projeto é desenvolver um plano de internacionalização para a empresa Vitimarante. A empresa foi fundada em 2002, está localizada em Amarante e dedica-se à produção e comercialização de vinhos.

Este projeto recorreu a metodologia investigação-ação através de uma abordagem qualitativa, com suporte a documentos da empresa e a entrevistas com o gerente.

Como resultado, o desenvolvimento de um diagnóstico à empresa e ao mercado, possibilitou a realização de um plano de ação a cinco anos, com os objetivos e respetivas ações detalhadas, pronto a ser efetivamente aplicado na empresa.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Vinho Verde, Plano de internacionalização

## **ABSTRACT**

The internationalisation of companies, especially small companies, is often synonymous of evolution in terms of results, production, knowledge, and experience. Since the national market is relatively limited, internationalisation allows companies to access new markets with endless development potential, making it possible for companies to sustain their growth and evolution in the long term.

The main objective of this project is to develop an internationalisation plan for the company Vitimarante. The company was founded in 2002, is located in Amarante and is dedicated to the production and commercialisation of wines.

This project resorted to action-research methodology through a qualitative approach, supported by company documents and interviews with the manager.

As a result, the development of a diagnosis of the company and the market enabled the realisation of a five-year action plan, with detailed objectives and respective actions, ready to be effectively applied in the company.

**Keywords:** Internationalization, Vinho Verde, Internationalization Plan

## ÍNDICE

<b>DEDICATÓRIA</b> .....	<b>III</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>IV</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>9</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO .....	13
2.2. MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO .....	14
2.3. MODOS DE ENTRADA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS .....	16
2.4. BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO .....	20
2.5. RISCOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO .....	23
<b>CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>25</b>
3.1. TIPO DE ESTUDO .....	25
3.2. SELEÇÃO DO CASO .....	26
3.2.1. Caracterização da Vitimarante .....	26
3.2.2. Estrutura da empresa .....	28
3.2.3. Missão, Visão, Valores .....	29
<b>CAPÍTULO IV – DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>30</b>
4.1. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE .....	30
4.1.1. Envoltente contextual .....	30
4.1.2. Envoltente transacional .....	36
4.2. ANÁLISE DA EMPRESA .....	46
4.2.1. Análise dos recursos da empresa .....	46
4.2.2. Internacionalização: Principais mercados e estratégia utilizada .....	49
4.3. ANÁLISE SWOT .....	51
<b>CAPÍTULO V – PROPOSTA DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b> .....	<b>54</b>
5.1. OBJETIVOS .....	54
5.2. SELEÇÃO DO MERCADO EXTERNO .....	54
5.3. PLANO DE AÇÃO .....	58
<b>CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>65</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>73</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Processo colaborativo de diminuição das barreiras à internacionalização.....	22
Figura 2 – Organograma da vitimarante.....	28
Figura 3 – Região demarcada dos vinhos verdes em Portugal.....	36
Figura 4 – Produção de vinho por região vitivinícola em 2021/2022.....	37
Figura 5 – Produção vitivinícola por região.....	38
Figura 6 – Evolução das exportações de vinho verde.....	40
Figura 7 – Liquidez de tesouraria.....	48
Figura 8 – Distribuição das exportações.....	50
Figura 9 – Distribuição de vendas no mercado interno.....	50
Figura 10 – Atratividade vs vantagens competitivas.....	57
Figura 11 – Ligação entre objetivos.....	62

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO.....	15
TABELA 2 – TABELA DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS MODOS DE ENTRADA.....	18
TABELA 3 – PROCESSO SEQUENCIAL DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	19
TABELA 4 – DIMENSÕES DAS BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO.....	22
TABELA 5 – RISCOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	23
TABELA 6 – CARACTERIZAÇÃO DA VITIMARANTE – VITICULTURA, LDA.....	26
TABELA 7 - ANÁLISE DA ENVOLVENTE POLÍTICA.....	31
TABELA 8 - ANÁLISE DA ENVOLVENTE ECONÓMICA.....	32
TABELA 9 - ANÁLISE DA ENVOLVENTE SOCIAL.....	33
TABELA 10 - ANÁLISE DA ENVOLVENTE TECNOLÓGICA.....	34
TABELA 11 - ANÁLISE DA ENVOLVENTE AMBIENTAL.....	35
TABELA 12 – ANÁLISE DA ENVOLVENTE LEGAL.....	35
TABELA 13 – PRODUÇÃO DE VINHO VERDE.....	38
TABELA 14 – COMERCIALIZAÇÃO DE VINHO VERDE.....	38
TABELA 15 – BALANÇO ENTRE PRODUÇÃO E CONSUMO DE VINHO VERDE EM PORTUGAL.....	39
TABELA 16 – MERCADOS EM EXPANSÃO NO SETOR DO VINHO VERDE.....	39
TABELA 17 – ANÁLISE DOS MERCADOS POTENCIAIS.....	40
TABELA 18 – CRITÉRIOS GENÉRICOS DA SEGMENTAÇÃO.....	41
TABELA 19 – MATRIZ DE SEGMENTAÇÃO ESPECIFICA.....	42
TABELA 20 – ANÁLISE DE FORNECEDORES ATUAIS.....	42
TABELA 21 – CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS CONCORRENTES PRODUTORAS DA VINHO VERDE.....	44
TABELA 22 – ANÁLISE DA EMPRESA COM OS SEUS CONCORRENTES.....	45
TABELA 23 – RESUMO DE INDICADORES EM ANÁLISE.....	47
TABELA 24 – RESUMO DE INDICADORES DA ANÁLISE AOS RESULTADOS FINANCEIRA.....	48
TABELA 25 – MATRIZ SWOT DA VITIMARANTE.....	51
TABELA 26 – SWOT CRUZADA DA VITIMARANTE.....	52
TABELA 27 – AVALIAÇÃO DE ATRATIVIDADE DE PAÍSES.....	56
TABELA 28 – AVALIAÇÃO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS.....	56
TABELA 29 – BARREIRA E MOTIVAÇÃO DOS PAÍSES MAIS ATRATIVOS.....	58
TABELA 30 – PLANO DE AÇÕES 1º OBJETIVO.....	59
TABELA 31 – PLANO DE AÇÕES PARA O 2º OBJETIVO.....	59
TABELA 32 - PLANO DE AÇÕES PARA O 3º OBJETIVO.....	60
TABELA 33 - PLANO DE AÇÕES PARA O 4º OBJETIVO.....	60
TABELA 34 - PLANO DE AÇÕES PARA O 5º OBJETIVO.....	61

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CVRVV – Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes

IVV – Instituto da Vinha e do Vinho

AICEP – Agência para o Investimento e Comercio Externo de Portugal, E. P. E.

OIV – International Organisation of Vine and a Wine

INE – Instituto Nacional de Estatística

Mhl – Milhares de hectolitros

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

A atividade vinícola, tem sofrido ao longo dos anos, uma evolução crescente através da modernização e adoção das técnicas científicas na produção, não apenas na gradual formação e contratação de enólogos, mas também nas áreas de gestão, marketing, inovação e comercialização. Por isso as empresas devem adotar técnicas e recursos especializados para tomarem as decisões com base em abordagens metodológicas e sistémicas e não intuitivas (Cardeira, 2009). No setor vinícola, a competitividade tende a ser crescente, tornando o mercado mais exigente, uma vez que a competição nos mercados internacionais aumentou significativamente nos últimos anos no setor dos vinhos (Passinhas & Sousa, 2007).

Ou pela saturação do mercado nacional, ou como resposta às exigências dos clientes, ou ainda para acompanhar a concorrência, as empresas são atraídas para a internacionalização (Machado, 2004), que após iniciado o processo de internacionalização, as vantagens competitivas e o desenvolvimento das competências devem acompanhar a evolução dos mercados internacionais (Freire, 2008), sendo assim importante ter em consideração as necessidades específicas dos consumidores, as estratégias dos concorrentes e as várias realidades dos países de destino (Cardeal, 2014). A decisão para a internacionalização implica, na maioria das vezes, alterações tecnológicas através da utilização de tecnologias já existentes em economias industriais modernizadas (Lall, 2005), assim torna-se perentória a importância da definição dos objetivos de se internacionalizar, a par das implicações que o processo pode causar (Ivarsson *et al.*, 1998).

Este projeto de mestrado tem como principal objetivo a elaboração do plano de internacionalização de uma empresa do setor dos vinhos verdes (a Vitimarante). Devido ao panorama atual mundial, a internacionalização é cada vez mais atrativa, quer pelo potencial aumento de vendas e consequentes margens de lucro, quer pela melhoria constante da performance das empresas. Adotar uma estratégia de internacionalização, requer que a empresa possua vários recursos, competências e capacidades que a torne diferente num mercado global através das suas vantagens competitivas.

A Vitimarante – Viticultura, Lda é uma empresa de cariz familiar que comemora o seu vigésimo aniversário em 2022. Sedeada em Amarante, produz e comercializa vinhos da

sua região denominada de origem, vinhos verdes. Possui duas marcas de comercialização de vinhos, com características distintas, para consumidores também diferentes, nas variantes branco, tinto e rosé.

O presente projeto está dividido em seis partes. A primeira diz respeito à introdução. Na segunda parte do projeto realiza-se uma fundamentação teórica sobre a internacionalização. A terceira parte é dedicada ao estudo de caso, onde se podem encontrar o tipo do estudo e a seleção do caso. A quarta parte do projeto é dedicada ao diagnóstico, onde se realiza uma análise do meio envolvente, uma análise da empresa, o processo de internacionalização e a análise Swot. O quinto capítulo é dedicado à proposta de internacionalização, com o desenvolvimento de temas como: seleção do mercado externo, preparação interna da empresa, os objetivos da empresa e apresentamos o plano de ação num horizonte temporal de 5 anos. As considerações finais estão apresentadas no sexto capítulo, seguindo-se das limitações ao estudo.

## **CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO**

A internacionalização foi acelerada em meados da década de 80 devido aos avanços tecnológicos, com a redução dos custos de transporte e comunicação, com a liberalização do comércio e dos mercados de capitais (Silva, 2020).

Para Cateora (2016) a internacionalização é associada ao desempenho do negócio, através de variáveis como o preço, a promoção, o produto e a distribuição e é determinada por vários fatores externos, como as leis, normas, costumes e cultura de cada país, sendo necessárias as devidas considerações destes fatores na tomada de decisão da empresa se internacionalizar.

O processo de internacionalização é dinâmico e evolutivo (Middleton, 2011), sendo o fator globalização e todas as suas alterações implícitas, causadoras por posições contratuais económicos relevantes, obrigando as empresas a agirem internacionalmente (Lopez, 2007), que, devido à saturação dos mercados internos, procuram oportunidades de inovação e negócio nos mercados internacionais (Hashim, 2015).

Considerando que, a internacionalização molda com frequência o processo de evolução do grau de dedicação das atividades empresariais nos mercados externos e, que esta evolução vai acompanhando o crescimento do conhecimento sobre os mercados externos, do domínio dos instrumentos e a consciência sobre as variáveis elementares (Simões, 1997), surgem as vantagens do mercado internacional para as empresas interessadas em inovar pela sua relação direta (Dosi, 1984) através da inovação na eficiência (Chesnais, 1981) e produtividade (Porter, 1991).

Para que uma empresa seja considerada internacional, esta deve deixar de atuar apenas no seu mercado interno e começar a expandir-se para o mercado externo (Borini, 2006), este é o processo pelo qual uma empresa passa para aumentar o valor acrescentado da sua atividade fora do país de origem (Simões, 1997). A exportação de bens e serviços tem uma grande importância na maioria das economias mundiais, uma vez que permite o crescimento das empresas exportadoras, o aumentando do seu volume de vendas, dos lucros e da criação de emprego qualificado, fatores que na economia portuguesa têm dado um forte contributo nos últimos anos (Morgado, 2016).

Assim, a utilização de várias estratégias de internacionalização obriga a uma elevada consciência dos riscos e dos recursos da empresa, envolvendo uma constante aprendizagem interna, adaptação e transferência de conhecimento (Garcia, 2017), ou ainda a internacionalização de uma empresa é considerada como um ato de gestão, com uma decisão trabalhosa e intrincada, consistindo num envolvimento ininterrupto e gradual das intervenções com os outros países (Duarte, 2008).

No processo de internacionalização, o fator comum de todas as empresas, independentemente da área de atividade, é a tentativa constante de minimização dos riscos inerentes. Assim, é crucial que a escolha da estratégia de internacionalização que melhor se adequa à empresa, logo que inicia a sua estratégia de internacionalização, gere um impacto positivo a longo prazo no desempenho da empresa (Chen & Hu, 2020).

Existem diversos de modos de entrada e possíveis combinações aquando da entrada de uma empresa num novo país (Békés & Muraközy, 2016), no entanto, existe um aparente consenso literário sobre a divisão dos vários modos em dois grupos teóricos: teorias económicas e comportamentais.

Na teoria económica, são destacados os custos de transação e o investimento, consoante as vantagens da empresa nos seus fatores determinantes no processo de internacionalização (Dunning, 1980). Em contrapartida, a teoria comportamental, define a internacionalização como um processo gradual, onde o envolvimento e compromisso são crescentes e proporcionais e cujo contributo mais relevante para esta teoria é o Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977).

## **2.2. MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO**

Com a globalização, o ambiente económico tornou-se mais competitivo, criando oportunidades através das alterações tecnológicas produtivas, as metodologias de gestão adaptadas e o acesso facilitado a informação e comunicação (Oviatt & McDougall, 1997), De acordo com alguns autores (Hansson *et al.*, 2007; Dunning *et al.*, 1997; Steele, 1996; Martins, 2011; Dania *et al.*, 2018), as principais motivações para a internacionalização estão essencialmente relacionadas com a saturação do mercado interno, o acesso a recursos estratégicos disponíveis noutros países, a possibilidade do

efeito cluster de outra região, o aumento da concorrência global, e a tendência crescente de especialização de produtos e serviços.

Dependendo das diferentes ameaças e oportunidades dos diferentes mercados, as empresas podem adotar uma postura pró-ativo ou reativa no que toca às motivações para a internacionalização, apontando um conjunto de 11 fatores (Czinkota *et al.*, 1999). Para Dunning (1993) as motivações para a internacionalização resumem-se em quatro categorias, enquanto para Mwiti *et al.* (2013), as motivações para a internacionalização são divididas em três fatores: internos proativos, internos reativos e organizacionais. Em resumo, as motivações apresentadas pelos vários autores podem ser vistas na Tabela 1.

Tabela 1 – Motivações para a Internacionalização

Czinkota et al. (1999)	Proativas	Economia de escala para aproveitamento da redução de custos
		Produtos diferenciados, únicos no mercado
		Potencializar o aumento dos lucros
		Atratividade pela vantagem da tecnologia
		Acesso a informação exclusiva
	Reativas	Equipa de gestão comprometida
		Apoios governamentais
		Ceder a pressões concorrenciais
		Capacidade produtiva em excesso
		Aumentar a proximidade de clientes e portos de desembarque
Dunning (1993)	Categorias	Mercado interno saturado
		Necessidade de procurar novos mercados
		Necessidade de procurar novos recursos
		Procura pelo aumento da eficácia
Mwiti et al. (2013)	Fatores internos proativos	Procura por novos recursos estratégicos
		Alcançar economias de escala
		Equipa de gestão particularmente interessada
		Possuir vantagens competitivas
		Potencialidade de crescimento complementar
	Fatores internos reativos	Oferta de produtos com características únicas
		Gestão acumulada de ordens
		Aproveitamento de venda de produtos sazonais
		Capacidade de produção em excesso
		Diminuir a dependência dos mercados internos
Fatores organizacionais	Contrariar a potencial estagnação das vendas no mercado interno	
	Dimensão da empresa	
		Antiguidade da empresa

Fonte: Elaboração própria

A procura de novos mercados e recursos são os objetivos principais das empresas que realizam operações de internacionalização pela primeira vez, enquanto a procura pela eficiência e de recursos estratégicos, estão mais ligados às empresas que já possuem atividade internacional (Masum *et al.*, 2008).

As principais motivações para a internacionalização de uma empresa são os fatores internos, isto é, a reunião dos recursos e a capacidade que a empresa tem, quando corretamente harmonizados, funcionam como a chave principal do crescimento e sucesso da empresa nos mercados externos. Os fatores externos não são os responsáveis principais pela internacionalização, mas sim a melhoria das habilidades de gestão, são quem define a velocidade e intensidade da internacionalização (Suaréz-Ortega & Alamo-Vera, 2005).

Assim, as motivações para a internacionalização advêm de um conjunto de fatores, podendo variar de acordo com o tempo, o espaço e os contextos empresariais. Apesar de existirem uma série de fatores, há motivos que desempenham um papel fundamental no incentivo das empresas mais pequenas internacionalizar, que são por exemplo a vontade de aumentar as vendas e o lucro, melhorar a capacidade produtiva, a exploração de produtos únicos e contornar as ameaças da saturação e dependência do mercado interno (Leonidou *et al*, 2007).

### **2.3. MODOS DE ENTRADA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS**

A entrada num mercado externo pode expor o potencial competitivo da empresa, uma decisão crítica pode influenciar vários níveis como, preço, produto, promoção e distribuição relacionados com o marketing (Silva, 2020).

Os modos de entrada dependem de fatores como as características dos produtos ou serviços, o meio envolvente do mercado de destino, as variáveis de transação envolvidas e a estratégia da empresa (Ilhéu, 2009). Apesar de existirem vários modos de entrada para uma empresa se estabelecer no exterior, cada empresa é detentora de particularidades únicas, condicionando o seu modo de atuação a fatores como o modelo do negócio e a visão estratégica (Fernandes, 2018).

Através da análise e interpretação da literatura existente sobre os modos de entrada, é possível distinguir os seguintes modos de entrada: 1 – exportação; 2 – licenciamento; 3 – franchising; 4 – joint venture; 5 – subsidiárias; 6 – internet (e-commerce e e-business).

- Exportação

Esta é uma forma de entrada nos mercados internacionais que envolve riscos menores, tornando-se muitas vezes no começo da expansão da empresa nos mercados internacionais (Root, 1994). A exportação pode ser direta, que se aplica quando a própria empresa realiza todo o processo de internacionalização (Kraus, 2000) através da venda regular dos seus produtos ou serviços a clientes externos (Freire, 2008) e indireta, quando existe a intervenção de algum intermediário (Kraus, 2000);

- Licenciamento

O licenciamento é considerado um dos modos de entrada mais utilizados pelas empresas de menor dimensão (Cateora *et al.*, 2020), refere-se a uma situação contratual onde o exportador cede os direitos de produção e venda dos produtos a um produtor local externo (Leal & Serra, 2002);

- Franchising

Forma de licenciamento ou contrato realizado através de acordo, em que a empresa produtora cede a outra empresa o direito de uso do negócio de uma marca, produto, patentes, tecnologia ou processo produtivo, numa área estipulada, e em contrapartida a empresa recebe royalties. Esta é uma forma de estar presente internacionalmente com a inexistência de investimento de capital (Jarillo & Echezarraga, 1991);

- Joint Ventures

Este modo de entrada é uma aliança estratégica que exige a participação de várias empresas no capital de uma nova empresa criada com o intuito do desenvolvimento de uma atividade produtiva ou comercial, partilhando o património, os riscos e lucros do negócio (Lorga, 2003);

- Subsidiárias

Segundo Freire (2008), é uma empresa de capitais próprios criada no país de destino com o objetivo da atividade comercial, designando-a de subsidiária de distribuição e marketing, ou uma subsidiária integral que assume a totalidade da cadeia operacional, com as funções de pesquisa, desenvolvimento, compras, produção, marketing, distribuição e serviço. No contexto das subsidiárias integrais, Hill (2009) distingue em

dois tipos: as subsidiárias de operações Greenfield, onde a construção da empresa é realizada de raiz e as aquisições ou fusões de uma empresa já estabelecida no país de destino onde o investimento de raiz numa nova subsidiária no exterior, sendo considerada a maior forma de compromisso da empresa no mercado externo (Ferreira, Reis & Serra, 2011);

- Internet (e-commerce e e-business)

Hoje a internet dá às empresas oportunidades gigantes de aprimoramento de capacidades de informação e de conectividade global, cria oportunidades de vendas, facilita a entrada nos mercados desconhecidos, permite melhorar processos e as vantagens competitivas. A internet potência a eliminação de barreiras como distâncias e tempo, facilitando a entrada nos mercados estrangeiros direta e imediatamente (Bennett, 1977).

A internet é cada vez mais utilizada pelas empresas para reforçar a sua estratégia de negócio internacional (Parracho, 2013). O crescimento do e-commerce trouxe grandes mudanças no paradigma relacional entre empresas e consumidores, principalmente nos negócios de âmbito internacional, logo, a utilização da internet como modo de entrada nos mercados externos, é fundamental para as empresas (De Vanna, *et al.*, 2018).

A internet trouxe uma velocidade muito maior aos negócios internacionais, explicando assim a razão da opção por este modo de entrada de muitas empresas (Wentrup, 2016).

Com o objetivo facilitador de compreensão dos diferentes modos de entrada, esquematiza-se de seguida na Tabela 2 as respetivas vantagens e desvantagens de cada modo de entrada encontrado na literatura dos autores Hollensen (2020), Lorga (2003), Jhuniór (2021) e Simões (1997):

Tabela 2 – Tabela das vantagens e desvantagens dos modos de entrada

Modo de entrada	Vantagens	Desvantagens
Exportação Direta	- Economia de escala; - Maior controlo da cadeia de distribuição; - Acesso direto ao mercado local.	- Redução da filtragem de informação; - Custos de transporte e alfandegários elevados.
Exportação Indireta	- Reduzida necessidade de conhecimento dos mercados; - Concentração dos recursos de produção.	- Menor conhecimento sobre o mercado estrangeiro; - Custos de transação mais elevados; - Controlo de distribuição reduzido; - Dependência dos distribuidores.
Licenciamento	- Custos mais reduzidos nas aquisições e investimentos de raiz; - Risco menor na expansão internacional.	- Controlo reduzido da tecnologia e marketing;

		- Forte possibilidade de fuga de informações e conhecimento.
Franchising	- Contro de operações, custos e riscos maior do que no Licenciamento; - Aquisição do conhecimento e experiência da marca; - Custos mais reduzidos nas aquisições e investimentos de raiz.	- Exige esforço na padronização da empresa; - Processo de expansão pode ser demorado e caro; - Risco de perda de reputação da marca; - Potencial criação de concorrentes, através do conhecimento do negócio.
Joint Ventures	- Partilha de riscos, custos, informação e metodologias de gestão; - Necessidade de financiamento reduzida; - Domínio de mercado com maior possibilidade; - Partilha de sinergias e vantagens competitivas.	- Potencias objetivos e interesses divergentes entre parceiros; - Potenciais impactos causados pelas diferenças culturais; - Coordenação internacional com possíveis dificuldades.
Subsidiárias - Aquisição	- Aquisição de competências, tecnologias e redes; - Coordenação global; - Controlo total; - Velocidade de entrada maior.	- Potenciais problemas e riscos políticos; - Custos elevados; - Problemas de integração (comunicação e coordenação).
Subsidiárias - Greenfield	- Controlo total da unidade; - Maior proteção da tecnologia e conhecimento; - Padronização global mais possibilitada.	- Custos elevados; - Potenciais riscos políticos e jurídicos.
Internet	- Rapidez na entrada de novos mercados; - Born Global; - Saltar etapas do modelo Uppsala.	- Falta de utilização do mercado nacional como trampolim e experiência;

Fonte: Elaboração própria

Para Li *et al.*, (2005) a intensão de uma empresa na expansão para o exterior, é motivada pela criação de valor como objetivo final, por isso estes autores defendem o processo de internacionalização de uma empresa de forma sequencial, espelhado na Tabela seguinte:

Tabela 3 – Processo sequencial do processo de internacionalização

1	Motivação	Utilização dos recursos para criação de valor Desenvolvimentos dos recursos para aumentar a criação de valor Proteção dos recursos através da criação de valor
2	Seleção do país	Com base no ambiente competitivo
3	Método da internacionalização	1 – Direto: através do investimento direto estrangeiro 2 – Indireto: Comercialização dos produtos e serviços
4	Modalidade da internacionalização	Alianças estratégicas Aquisição

Fonte: Li *et al.* (2005), pag. 41

Na primeira etapa do processo de internacionalização apresentado por Li *et al.* (2005), a empresa deve ser motivada pela utilização, desenvolvimento e proteção dos seus recursos num país estrangeiro, de forma a criar melhores condições no país de origem, ajudando a empresa a aumentar a suas ventagens competitivas. Estes recursos podem ser recursos naturais, estratégicos ou recursos de eficiência.

Na segunda etapa, Li *et al.* (2005), a seleção do país está diretamente relacionada com os atributos do ambiente competitivo de forma a potenciar a criação de valor. A terceira etapa do processo de internacionalização, os autores defendem que esta fase está ligada ao método utilizado para a internacionalização, assim, defendem que o método pode ser direto ou indireto, dependendo da capacidade que a empresa possui na transferência dos recursos entre os países. O método direto através da utilização dos recursos internos da empresa no investimento direto estrangeiro, ou indiretamente através da comercialização dos seus produtos ou serviços.

A quarta e última etapa do processo de internacionalização, Li *et al.* (2005) defendem que estas acontecem quando a empresa desenvolve os seus recursos de forma a ser possível adaptar ou alterar a atividade internacional através da realização de alianças estratégicas ou aquisições que possam originar a criação de valor. Com o decorrer do tempo da atividade internacional, a experiência e a combinação dos recursos podem originar à modificação da operação internacional (Birkinshae *et al.*, (1998).

## **2.4. BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO**

As barreiras à internacionalização podem ser vistas como limitações existentes na entrada em novos mercados e barreiras operacionais, que surgem quando já estão presentes em mercados externos (Ojasalo & Keränen, 2011). É fundamental obter uma perceção correta da cultura de destino, uma vez que pessoas de culturas diferentes agem também diferente (Hofstede, 1991).

De acordo com Klassen & Whybark (1994), podem existir diversas barreiras à internacionalização, nomeadamente:

- Barreiras de gestão e estrutura – gestores vocacionados para a internacionalização da empresa e estruturas que apoiam a decisão;
- Barreiras de marketing – dificuldades em alcançar o público-alvo;
- Barreiras de gestão da equipa – inexistência de equipa preparada para os mercados externos;
- Barreiras logísticas – processo e canais de distribuição;
- Barreiras culturais – diferenças culturais entre o país de origem e de destino;

- Barreiras tecnológicas – tecnologia de informação e produção;
- Barreiras financeiras – quanto maior for o compromisso, maior é o investimento.

Estas barreiras podem ser classificadas como internas e externas, e como domésticas e estrangeiras. As internas estão relacionadas com as equipas e recursos financeiros, as externas com o ambiente económico do setor, as domésticas com o país de origem e o ambiente de apoio para a internacionalização e por fim as estrangeiras ligadas ao novo mercado (Leonidou, 1995).

As barreiras à internacionalização, especialmente na fase inicial do processo de exportação, são provocadas por opressões internas à empresa e pelos contextos do ambiente externo (Ngo & Igwe, 2019).

Segundo o relatório da OCDE (2009) foram encontradas quatro principais barreiras à internacionalização:

1. *Falta de apoios para financiar exportações* – a escassez de recursos físicos e de capital podem impedir a internacionalização. Estes problemas são encontrados devido à falta de informação dos empresários sobre os apoios estatais, não apenas financeiros. A criação de apoios estatais é tão importante quanto o conhecimento da sua existência pelas empresas (Torres *et al.*, 2016);
2. *Falta de informação de análise e identificação dos novos mercados* – Apesar de existir uma grande e variada informação disponível, pode tornar-se difícil conhecer a informação válida e credível sobre os mercados (Barnes *et al.*, 2006);
3. *Incapacidade de contactar potenciais clientes estrangeiros* – ligada à barreira anterior, a dificuldade em encontrar e contactar potenciais clientes e parceiros, é ainda uma barreira apresentada pelas empresas;
4. *Limitações do tempo de gestão, competências e Know-how* – na fase inicial do processo de internacionalização, as barreiras encontradas são essencialmente internas como, falta de recursos, desconhecimento dos mercados externos e falta de capital (Hollensen, 2020).

As barreiras à internacionalização, numa fase inicial do processo, são maioritariamente causadas pelos processos internos da empresa, assim como as condições apresentadas do ambiente externo (Igwe & Ngo, 2019).

Para Andres *et al.* (2020), o modelo colaborativo de influência positiva no processo de internacionalização e a classificação das barreiras à internacionalização mencionadas por vários autores, em quatro dimensões: estratégicas, tecnológicas, parcerias e produtos, podem analisar-se na Tabela 4 com a informação concentrada:

Tabela 4 – Dimensões das barreiras à internacionalização

Dimensão	Barreiras
Estratégica	- Criação de redes e parcerias estratégicas; - Características culturais, sociais e políticas do mercado; - Encontrar parceiros alinhados com a estratégia global da empresa.
Tecnológica	- Capacidade de troca de informação e conhecimento; - Infraestruturas tecnológicas adequadas.
Parcerias	- Capacidades, competências, língua, experiência e cultura entre parceiros; - Disposição para a partilha de informações.
Produtos	- Análise de produção e operações; - Troca de informações de produção e troca de produtos.

Fonte: Andres *et al.*, (2020)

Assim, os mesmos autores (Andres *et al.*, 2020) propõem que as empresas adotem o modelo colaborativo para minimização das barreiras, propondo um processo colaborativo para lidar com as barreiras à internacionalização espelhados na figura 1:

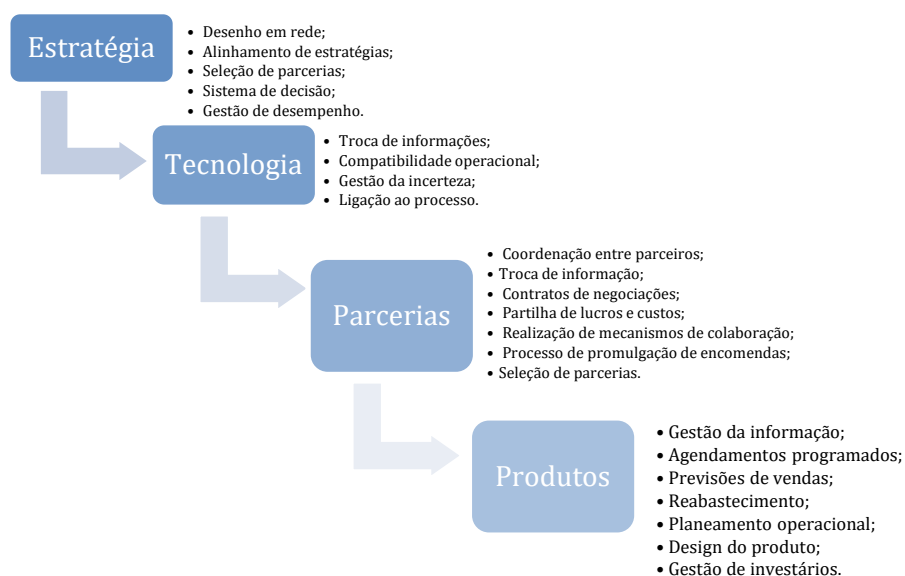


Figura1 – Processo colaborativo de diminuição das barreiras à internacionalização

Fonte: Andrés *et al.* (2020)

A economia de partilha e colaboração entre stakeholders quer em ambiente nacional, quer internacional, é um modelo em crescimento, pois resulta em cadeias de valor sustentáveis gerando o impulso da produção, do consumo e do desenvolvimento sustentável (Cui, *et al.*, 2022). Assim, estabelecer relações colaborativas em rede entre parceiros é considerado um passo fundamental para contornar as barreiras (Andrés *et al.*, 2020).

## 2.5. RISCOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

No momento de decisão de internacionalização, é importante ter atenção a conceitos extremamente relevantes como o controlo, o compromisso e o risco. O poder da empresa para influenciar os sistemas, métodos e decisões que dizem respeito aos mercados externos, está ligado ao controlo. O conjunto de recursos necessários disponíveis para os ativos físicos, humanos e organizacionais estão também relacionados com o controlo. Quanto ao grau de compromisso, quanto maior for, maior será o risco. (Barder & Darder, 2004).

Uma empresa, deve ter a capacidade de transferir alguns dos seus recursos para fora das fronteiras do país de origem para que seja possível a internacionalização, seja de forma indireta através dos seus produtos ou serviços (Penrose, 1959), ou diretamente através de investimento direto estrangeiro (Dunning, 1993), assim, é fundamental que o risco seja gerido e que qualquer empresa o decida assumir (Hagigi & Sivakumar, 2009).

O conceito de risco, caracteriza variáveis como o lucro, a quota de mercado, os custos e outros que se apresentam como imprevisíveis ou negativos para a empresa, assim quanto maior for a incerteza, menor é a capacidade de previsão e conseqüentemente, maior é o risco (Miller, 1992). Assim, entende-se que o risco é o processo de acontecimento incerto, que pode ser interno ou externo à empresa, e cujo resultado obriga a empresa a desviar-se dos seus objetivos e resultados esperados (Spikin, 2013). Para Hollensen (2007) os riscos da internacionalização dividem-se em riscos de mercado, riscos de comércio e riscos políticos.

De forma a melhor analisar os riscos, configura-se na tabela 5, a discriminação de cada um dos riscos identificados por Hollensen (2007):

Tabela 5 – Riscos da internacionalização

Mercado	<ul style="list-style-type: none"><li>- Distância do mercado;</li><li>- Concorrência nos mercados estrangeiros;</li><li>- Utilizações diferentes dos produtos;</li><li>- Diferenças linguísticas e culturais;</li><li>- Dificuldades em encontrar um distribuidor;</li><li>- Produtos com diferentes especificações;</li><li>- Complexidade dos serviços de transporte para os compradores estrangeiros.</li></ul>
Comércio	<ul style="list-style-type: none"><li>- Flutuações cambiais;</li><li>- Falência de clientes estrangeiros;</li><li>- Atrasos no processo de expedição e distribuição;</li><li>- Dificuldades em obter financiamento das exportações.</li></ul>

---

Político	<ul style="list-style-type: none"><li>- Restrições governamentais dos países estrangeiros;</li><li>- Política de exportações nacionais;</li><li>- Imposição aos controlos cambiais dos países de destino;</li><li>- Falta de apoio estatal na eliminação de barreiras;</li><li>- Falta de incentivos fiscais às empresas exportadoras;</li><li>- Moeda nacional elevada face às estrangeiras;</li><li>- Direitos aduaneiros elevados nos países de destino;</li><li>- Regulamentos confusos para as importações;</li><li>- Documentação comercial complexa;</li><li>- Legislação complexa dos países de destino;</li><li>- Conflitos civis, revoluções e guerras que originam alterações nos mercados.</li></ul>
----------	--

---

*Fonte: Hollensen (2007)*

Como solução para contornar ao máximo os riscos, Hollensen (2007), apresenta uma lista de estratégias de gestão do risco de internacionalização: i) Evitar a exportação para mercados de risco elevado; ii) Diversidade de mercados, evitar a dependência a um único mercado estrangeiro; iii) Praticar riscos seguros; iv) Estruturar o negócio de forma que o comprador suporte a maioria dos riscos.

Mais de um terço das empresas exportadoras relatam que encontram problemas depois de entrar nos mercados estrangeiros, os mais comuns são a dificuldade em encontrar um distribuidor de confiança e a promoção dos produtos face aos concorrentes (Fillis, 2002).

É possível antecipar a alteração dos modos de entrada pelas empresas exportadoras, através da escolha pelo controlo das operações, minimizando o risco à medida que a experiência e conhecimento do mercado externo aumentam (Root, 1994).

## **CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO**

### **3.1. TIPO DE ESTUDO**

O principal objetivo deste projeto é a elaboração de um plano de internacionalização para a empresa Vitimarante – Viticultura, Lda, do sector dos vinhos verdes. Este tipo de estudo ocorre num contexto real, com base em múltiplas fontes de informação, através da metodologia de investigação-ação. Segundo Saunders, Lewis & Thornhill (2009), a metodologia investigação-ação é a mais indicada para a resolução de um problema onde é necessário imergir na organização, promovendo alteração e unindo o propósito dos dois intervenientes.

Para o desenvolvimento deste projeto, optou-se por uma abordagem qualitativa, tanto através da realização de entrevistas/reuniões aos responsáveis e colaboradores da empresa Vitimarante (dados primários), como através de uma análise de conteúdo de relatórios da empresa e do mercado (dados secundários). De acordo com Perren & Ram (2004) os métodos qualitativos têm vindo a ganhar o interesse pelos investigadores de empreendedorismo e de pequenos negócios, uma vez que a técnica qualitativa permite reunir informações que levam a resultados que certamente não poderiam ser medidos ou traduzidos em números (Berg, 2007). Segundo Eisenhardt (1989) e Yin (2014) os métodos qualitativos devem ser usados quando existe a necessidade de se analisar aprofundadamente determinados processos, determinadas características de organizações e/ou a visão ou experiência de indivíduos.

Para a realização deste projeto escolheu-se a empresa com base nos seguintes critérios:

- Conveniência – pela proximidade à empresa e facilidade de acesso à informação;
- Empresa que está a iniciar o processo de internacionalização;

A internacionalização de uma empresa de vinhos é um processo natural de desenvolvimento e crescimento da mesma, pois o mercado interno apresenta as suas limitações aquando do escoamento do produto, levando conseqüentemente à estagnação do crescimento da empresa. Assim a procura pelos mercados externos apresenta-se como um processo natural de desenvolvimento, que, realizado de forma estratégica, planeada e cuidadosa, tendo em grande consideração os riscos e barreiras

da internacionalização, pode gerar lucros avultados, aumentando consideravelmente o potencial de investimentos externos.

## 3.2. SELEÇÃO DO CASO

O caso em estudo, foi selecionado quase de forma natural, que devido à lacuna sentida no mercado da escassez na diversificação de profissionais capazes de elaborar um projeto de internacionalização, com tanta proximidade e conhecimento da empresa em estudo, como a aluna detém, graças ao relacionamento profissional que mantém com a empresa há mais de 5 anos, tornou-se óbvia a escolha.

### 3.2.1. Caracterização da Vitimarante

A Vitimarante é uma empresa familiar com vontade e coragem, procurando ajuda e com noção clara da exigência de mudança para o crescimento sustentado.

As suas principais características apresentam-se na Tabela 6:

Tabela 6 – Caracterização da Vitimarante – Viticultura, Lda

<i>Designação social</i>	Vitimarante – Viticultura, Lda
<i>Nº Contribuinte</i>	505883309
<i>Distrito</i>	Porto
Concelho	Amarante
Morada	Quinta de Frariz, nº 636, Lufrei, Amarante
Telefone	255 426 409
E-mail	geral@vitimarante.pt
Gerente	Helder Teixeira
Data de constituição	04/01/2002
Forma jurídica	Sociedade por quotas
Capital social	10 000,00€
CAE	01210 – Viticultura
Volume da faturação total 2021	451 200,00€
Volume de exportações	19%

Fonte: Elaboração própria

Criada a 4 de janeiro de 2002 pelo Sr. Manuel Teixeira Brás e seu filho Helder Teixeira, a experiência do Sr. Manuel e a formação profissional do filho na área vinícola, era a união perfeita para criar um negócio de família, com muita vontade de crescimento e sucesso. Ambos desenvolviam a atividade vinícola em separado e por isso decidiram juntar-se, constituir a Vitimarante para criar uma marca de vinho e iniciar a produção de vinho com 6 Hectares de vinha. Assim, foi criada a marca de vinho “Coroa do Vale”, como marca nacional n.º 364889.



As primeiras caixas vendidas, foram apenas o início de um percurso de contínuo crescimento sustentado e cauteloso, pois com elas estavam a ser engarrafadas a noites mal dormidas, a escolha dos rótulos, da plantação, vindimas e poda, das constantes ameaças de alterações climáticas e consequentemente das responsabilidades, que estavam apenas a iniciar.



Em 2005 criam o rótulo “Coroa do Vale” e iniciam o engarrafamento e comercialização do vinho com a sua marca própria.

Com a permanente preocupação de adaptação às necessidades do mercado e acompanhamento de tendências, em 2006 realizam as primeiras adaptações ao rótulo, já em comercialização, mas em 2008 são adaptadas as cores e o rótulo para a nova tendência de mercado, garrafas altas.



Com o crescimento da empresa, em 2009 é feito um aumento de capital social e sentida a necessidade de aumentar a produção, uma vez que o vinho Coroa do Vale traduzia uma excelente



aceitação e procura no mercado, em 2010 a empresa aumenta a sua produção em mais 3,5 hectares de vinha. É feita uma reformulação na

imagem e por consequência no rótulo, acompanhando a evolução e tendências exigidas pelo mercado. Passou-se a engarrafar em vidro transparente e um rótulo de base também transparente e a utilizar-se um letering mais moderno com prateados e dourados. Este ano foi o ano de grande crescimento e transformação da empresa através da concretização da sua primeira exportação para França, realizada através de

familiares. Em 2011 a Vitimarante entra no mercado alemão através de um contacto direto com uma empresa distribuidora de bebidas, que se mantém até hoje como representante.

Em 2016 é feito novo ajuste no rótulo e surge o lançamento de uma nova marca de vinho, com características mais jovens, pelo seu cariz leve, fresco e frutado como forma de chegar a um público mais novo, surge o vinho “Revelação”.



Com o crescimento contínuo surge a necessidade de aumentar a produção em mais 10 hectares de vinha, em 2017, que se mantém a produção até hoje em 19,5 hectares de vinha.

Em 2019 surgem versões melhoradas do vinho Coroa do Vale – Alvarinho



Em 2020 a Vitimarante entra no mercado belga e em 2022, vende pela primeira vez para a Dinamarca.

### 3.2.2. Estrutura da empresa

Atualmente a empresa conta com 3 funcionários e vários serviços contratados em outsourcing. Na figura 2 apresentada de seguida é possível identificar a estrutura da Vitimarante com a identificação a azul dos serviços contratados em outsourcing:

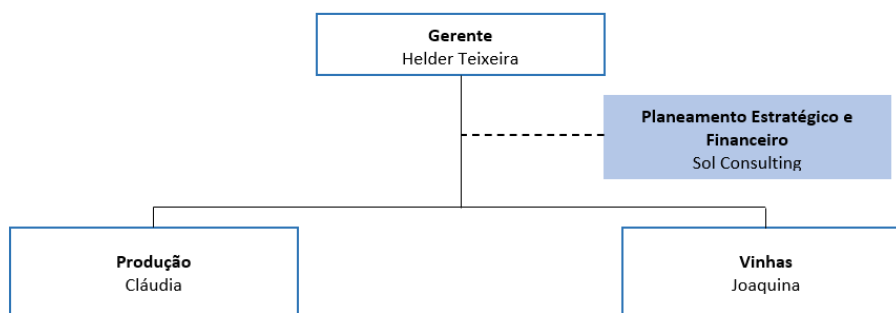


Figura 2 – Organograma da Vitimarante

O gerente controla e acompanha todas as áreas da empresa. Distribui o trabalho diário de produção e vinha pelas funcionárias, de forma a manter a organização, ultimamente, com o crescimento da empresa e o aumento de procura, tem ele próprio colaborado nas funções de produção.

Para manter o trabalho administrativo organizado e desenhar as estratégias de crescimento e acompanhar os resultados financeiros, tem contratado em regime a avença mensal uma pessoa que visita a empresa um dia por semana para atualização e ajuste de estratégias.

Na época de vindimas e poda contrata mão de obra especificamente para esse trabalho, uma vez que se trata de trabalho sazonal.

Na função de logística e transporte de mercadorias é articulado diretamente pelo gerente, que contacta com as empresas disponíveis no mercado ou traça a rota de entregas com os carros próprios da empresa.

### **3.2.3. Missão, Visão, Valores**

**Missão:** A missão principal da Vitimarante é apresentar aos clientes vinhos verdes de qualidade, produzidos internamente, em perfeita harmonização com a natureza e o ambiente.

**Visão:** Ser uma empresa de referência nacional na produção de vinhos verdes.

**Valores:** i) Compromisso na produção de vinhos verdes de qualidade; ii) Dinamização dos relacionamentos com clientes e parceiros nacionais e internacionais; iii) Incentivar a aprendizagem e crescimento profissional dos colaboradores.

## **CAPÍTULO IV – DIAGNÓSTICO**

### **4.1. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE**

#### **4.1.1. Envoltente contextual**

Qualquer empresa desenvolve a sua atividade em constante interação direta com o seu meio envolvente. A análise desse meio, permite detetar oportunidades e potenciais ameaças, colocando a empresa preparada para uma resposta mais assertiva.

Para analisar a envolvente contextual mais corretamente, irá recorrer-se à utilização da análise PESTEL, pois permite que os resultados identifiquem e agrupem domínios cujos critérios serão considerados e aplicados no plano de internacionalização.

A análise PESTEL é um passo intermédio útil para a identificação da envolvente contextual, pois fornece orientações detalhadas sobre as questões que podem ter impacto no sucesso de várias iniciativas. O uso na análise PESTEL identifica e avalia o conceito da importância relativa às questões contextuais de forma a determinar aquelas que devem ser objeto de uma análise mais detalhada.

A envolvente contextual caracteriza-se por incluir a análise do contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal. Esta envolvente abrangente condiciona a atividade de qualquer empresa.

#### **Contexto Político:**

O contexto político representa a forma como o governo intervém nas questões económicas, através da criação de legislação na área de impostos, trabalho e ambiente, através de imposições à atividade da empresa. Este contexto, pode ainda alargar-se à análise das políticas adotadas que sejam consideradas como estratégicas para o desenvolvimento do país, através do apoio governamental a eventos de diplomacia económica.

Para a Vitimarante, a influência política pode criar impacto direto nos resultados da empresa.

Com os acontecimentos de 2022, em que a Europa se viu forçada a reforçar a união por causa do conflito consequente da invasão na Ucrânia, estão a ser avaliados os planos estratégicos europeus para dar uma resposta suscetível e mitigar os impactos nos vários Estados-Membros. Esta tendência já visível, transformar-se-á num impacto positivo para a Vitimarante, uma vez que existe uma forte instabilidade mundial, causada pela invasão na Ucrânia, que através da reformulação das PAC, pode traduzir-se numa crescente estabilidade dos mercados.

Ainda decorrente do conflito Rússia – Ucrânia, o Conselho Europeu de Ministros da Agricultura e Pescas (Agrifish) estudam procedimentos futuros para que os Estados – Membros tirem vantagens de um mercado único europeu, que funcione sem barreiras ou constrangimentos na circulação das mercadorias, traduzindo-se num impacto positivo, uma vez que reduz as barreiras e aumenta a livre circulação de mercadorias.

Tabela 7 - Análise da envolvente política

Contexto	Tendências	Impacto Positivo	Impacto Neutro	Impacto negativo
Político	Redução de barreiras à circulação de mercadorias	Maior liberdade de circulação		
	Aumento do salário mínimo	Maior poder de compra dos consumidores		Aumentos dos custos de mão de obra
	Aumento do financiamento comunitário	Maior possibilidade de investimento a curto prazo		
	Aumento de políticas ambientais	Maior contribuição para o ambiente		
	Apoio à Ucrânia			Não causará impacto

*Fonte: Elaboração própria*

### Contexto Económico:

A análise deste contexto engloba todos os fatores económicos que envolvam a atividade da empresa, como por exemplo taxas de câmbio e juros, PIB, inflação, etc..

No campo económico, estamos a assistir à tendência da subida da inflação generalizada pela europa. Esta tendência irá refletir-se na diminuição do poder de compra dos consumidores, podendo causar redução das vendas.

Causada pela tendência do aumento da inflação, existe igualmente a tendência da subida das taxas de juros e taxas de câmbio, que poderão causar redução da possibilidade de recurso a financiamento e aumento dos custos de exportação.

Tabela 8 - Análise da envolvente económica

Contexto	Tendências	Impacto Positivo	Impacto Neutro	Impacto negativo
Económico	Inflação			Diminuição do poder de compra dos consumidores
	Subida das taxas de juro			Aumento dos custos com financiamento.
	Valorização da moeda Euro			Aumento dos custos de exportação
	Possível crise económica derivada ao COVID, Guerra e aumento das matérias-primas e energia			Crescimento mais lento

Fonte: Elaboração própria

### Contexto Social:

No contexto social, analisam-se fatores comportamentais e humanos, ou seja, fchas etárias, crescimento da população, motivações consumistas e predisposição para a aceitação da inovação.

Nos últimos anos tem-se assistido, na europa, à diminuição das taxas de natalidade e ao aumento da esperança média de vida, que estão a transportar tendencialmente a população europeia para o envelhecimento demográfico, que se pode traduzir num impacto positivo para a Vitimarante, uma vez que os mais velhos mantêm os seus hábitos de consumo de vinho durante as refeições.

Uma tendência apontada pelo estudo do Sopesa Wine Trade Monitos, destaca o vinho verde rosé português como uma tendência mundial nos amantes do vinho. É notória a moda das bebidas com cor, dando assim destaque aos vinhos verdes rosés, começando a se refletir nas quantidades procuradas, produzidas e consumidas desde 2019 em Portugal. Esta tendência revela-se positiva para a Vitimarante, uma vez que possui a vertente 'Coroa do Vale' Rosé, tenderá a aumentar as vendas.

A Revista Vinhos, destaca uma tendência nos hábitos de consumo de vinho, quando afirma que a nível mundial os vinhos com tendência a aumentar a procura, são os que possuem características como a energia, leveza e frescura, tendencialmente mais procurado pelo público mais jovem. Esta tendência apresenta-se positiva para a Vitimarante, uma vez que possui uma marca própria de vinho com essas mesmas características, que é o vinho verde 'Revelação'

Tabela 9 - Análise da envolvente social

Contexto	Tendências	Impacto Positivo	Impacto Neutro	Impacto negativo
Social	Envelhecimento demográfico mundial	Mais velhos apresentam mais hábitos de consumo de vinho		
	Moda pelos Rosés	Coroa do Vale Rosé		
	Aumento da procura de vinho com as características: leveza, energia e frescura	Marca própria: 'Revelação'		

Fonte: Elaboração própria

### Contexto Tecnológico:

O contexto tecnológico analisa as tendências de tecnologia inovadora do mercado, que podem afetar os investimentos e custos de produção, assim como a qualidade dos produtos.

A digitalização é já uma realidade e apresenta tendência crescente desde o início da pandemia. No setor vitivinícola, esta tendência reflete-se no aumento das compras em lojas online. Para a Vitimarante esta tendência é negativa, uma vez que a empresa ainda não possui loja online em vários idiomas.

Tendência do aumento de consumo de produtos biológicos. As novas tendências de consumo apontam para os produtos orgânicos, amigos do ambiente e saudáveis, obrigando assim, os produtores vinícolas a ajustar toda a estrutura de produção para vinhos "limpos e verdes", implementando tecnologia de cultivo biológico e orgânico. Esta tendência apresenta-se negativa para a Vitimarante, uma vez que exige investimentos em tecnologia e alteração de procedimentos de cultivo e produção muito grandes.

Software e produção de armazenamento de informação são tendências cada vez mais implementadas e uteis na indústria, através das ferramentas e tecnologias ligadas a

Indústria 4.0. esta tendência de gestão integrada de todas as fases do processo de produção poderá beneficiar a longo prazo a Vitimarante, transformando e rentabilizando tempos e custos, mas, neste momento, traduz-se num impacto negativo pelo elevado volume de investimento exigido na transformação.

Uma tendência detetada ao nível tecnológico relaciona-se com a inovação dos rótulos das garrafas de vinho. É uma tendência que estes contenham realidade aumentada, de forma que o consumidor possa assistir ao destaque de uma animação da garrafa assim que apontar o telemóvel para o rótulo. Esta tendência apresenta-se de impacto positivo para a Vitimarante pela adaptação simples através das novas plataformas digitais e potencia a aproximação ao público mais jovem.

Tabela 10 - Análise da envolvente tecnológica

Contexto	Tendências	Impacto positivo	Impacto neutro	Impacto negativo
Tecnológico	Lojas online	Aumento das vendas		
	Produtos biológicos			Aumento dos custos de investimento e produção
	Indústria 4.0			Elevados custos de adaptação.
	Rótulos de realidade aumentada	Simple adaptação através de QR Code		

Fonte: Elaboração própria

## Contexto Ambiental

Nesta classificação compreendem-se as tendências impostas pelas alterações climáticas e ambientais e, à forma como estas podem impactar a empresa em estudo.

Uma vez que o processo de fabricação de vidro resulta numa elevada emissão de carbono, a par do seu transporte para o exterior, estuda-se já a possibilidade de fabricação de uma garrafa muito mais leve e até recipientes alternativos como as garrafas plásticas reutilizáveis e em lata de diversos tamanhos que não afetem as propriedades qualitativas do vinho e que contribuam significativamente a redução das emissões de carbono. Esta tendência revela-se de impacto neutro para a Vitimarante, uma vez que este processo irá refletir-se a todas as empresas produtoras de vinho a nível mundial e a adaptação será simples uma vez que é feita a partir da aquisição no fornecedor.

Tendência atual é a de o consumidor optar pela escolha de vinhos com práticas sustentáveis mais amigas do ambiente. Esta tendência começa-se a constatar nos produtores que demonstram que são sustentáveis é também utilizada como estratégia para captação da atenção dos públicos mais jovens. Na Vitimarante é estratégia futura a utilização de energias renováveis de forma a reduzir a pegada hídrica e obter a certificação de usos de energias renováveis, logo traduz-se numa tendência positiva para a empresa.

Tabela 11 – Análise da envolvente ambiental

Contexto	Tendências	Impacto positivo	Impacto neutro	Impacto negativo
Ambiental	Vidro mais leve ou novos materiais de recipientes		Adaptação simples a partir da compra no fornecedor.	
	Práticas sustentáveis	Implementação de energias renováveis.		

*Fonte: Elaboração própria*

### Contexto Legal:

Neste contexto são incluídas as peças legislativas que possam implicar diretamente a empresa.

Neste contexto não existem tendências prevista de alterações legais, uma vez que o setor é já bastante regulamentado.

Através das elações retiradas da análise anterior, é possível o preenchimento da tabela apresentada a seguir, tornando possível sintetizar e esquematizar as informações, permitindo uma análise mais simples sobre os impactos positivos, neutros e negativos que as tendências causarão à empresa.

Tabela 12 – Análise da envolvente legal

Contexto	Tendências	Impacto positivo	Impacto neutro	Impacto negativo
Legal	Aumento da legislação na utilização de produtos químicos		Adaptação simples com apoio do fornecedor	
	Aumento de legislação ambiental			Adaptação a energias não poluentes requer aumento de investimento
	Aumento de certificações de venda de bebidas alcoólicas nos			Aumento de custos de exportação

---

países  
estrangeiros

---

Fonte: Elaboração própria

## 4.1.2. Envoltente transacional

### 4.1.2.1. Análise do mercado nacional

A região dos Vinhos Verdes, conforme se pode observar na Figura 3, obteve a sua demarcação geográfica em 1908, abrange 48 concelhos, conta com cerca de 16 mil hectares de vinha, 15 mil produtores de uva e cerca de 370 engarrafadores com marca própria, sendo a segunda maior região demarcada do país.



Figura 3 – Região demarcada dos Vinhos Verdes em Portugal

Considerando o caderno de especificações publicado pelo Instituto da Vinha e do Vinho relativo às zonas denominadas de origem protegida características do Vinho Verde, em Portugal são apresentadas as seguintes sub-regiões:

Amarante, Ave, Baião, Basto, Cávado, Lima, Monção e Melgaço, Paiva e Sousa.

Estas regiões são produtoras naturais de vinhos com direito à DO (Denominação de Origem) "Vinho Verde".

Em relação, especificamente à sub-região de Amarante, os vinhos brancos apresentam usualmente aromas frutados e um título alcoométrico mais elevado em relação à média da região. Esta sub-região favorece os vinhos verdes tintos, devido às suas condições edafo-climáticas por favorecerem uma boa manutenção das uvas.

Em Portugal, a produção de vinho caracteriza-se por três aspetos relevantes, a plantação, a produção e a designação oficial dos diferentes vinhos portugueses.

Dados recentes divulgados pelo IVV, constata-se que em Portugal existe tendência de aumento da produção de vinho relativa a 2020. Os dados constata-se que a produção nacional aumentou para um volume na ordem dos 7,3 milhões de hectolitros, correspondendo a um aumento de 14% em 2021, que, analisando face aos últimos cinco anos, corresponde a um aumento de 15%. Sendo as regiões do Minho (vinhos verdes), Lisboa e Tejo as que mais aumentaram as produções. Dados mundiais divulgados pela International Organisation of Vine and Wine (OIV), coloca Portugal como 10º maior produtor de vinho a nível mundial, reforçando ainda que estes 10 países produtores, são responsáveis pela produção de 80% do vinho de extrema qualidade consumido no planeta.

Na figura 4 é possível observar a evolução da produção de todas as regiões vitivinícolas portuguesas, chamando-se a atenção para o vinho intitulado pelo IVV Minho, referindo-se ao Vinho Verde. Nesta tabela estão representadas todas as variações do vinho verde, branco, tinto, rosé, espumante, aguardentes, vinho de mesa e licores.

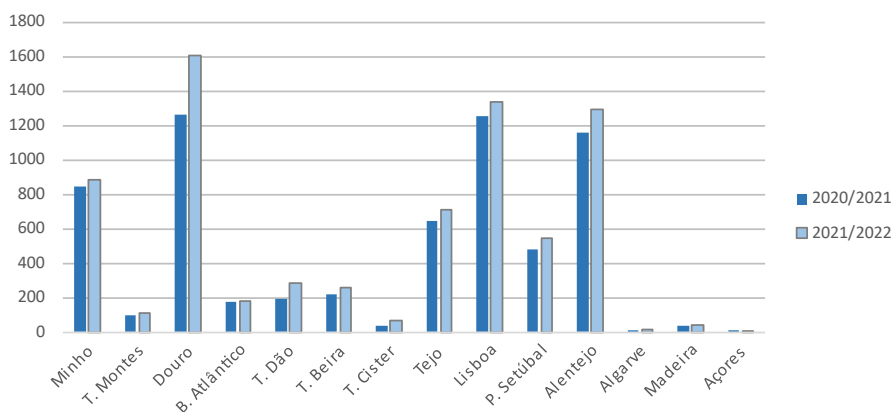


Figura 4 – Produção de vinho por região vitivinícola em 2021/2022

Fonte: IVV

De salientar que a produção dos vinhos das regiões Minho (Vinho Verde), Douro, Lisboa e Alentejo, são responsáveis por 70% do total de produção de vinhos no país.

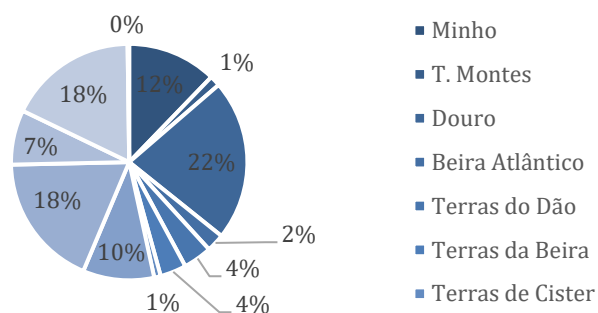


Figura 5 – Produção vitivinícola por região

Fonte: IVV

De forma a realizar uma análise de mercado nacional relativamente aos produtos que a Vitimarante produz, é oportuno analisar a evolução da produção da região dos vinhos verdes, conforme espelha a tabela 13:

Tabela 13 – Produção de Vinho Verde

Ano	Branco	Tinto	Rosé	Total
2011/2012	45 509 748	17 555 542	2 150 210	65 215 500
2021/2022*	58 140 704	9 579 250	3 151 148	70 871 702

\* Valores até 30/03/2022 - Unidade: litros

Fonte: CVRVV

Pode-se constatar que o vinho verde branco e rosé apresentam crescimento de produção, nos últimos 10 anos, quanto o tinto tem tendência de produção decrescente.

Na análise da tabela 14, pode constatar-se que a comercialização do Vinho Verde acompanha a evolução da produção, ou seja, o vinho verde branco é comercializado quase na totalidade da produção, o rosé apresenta maior comercialização do que produção devido ao registo de produção de tinto que após a colheita é utilizado para produção de rosé.

Tabela 14 – Comercialização de Vinho Verde

Ano	Branco	Tinto	Rosé	Total
2011	41 140 002	5 729 775	1 564 571	48 434 348
2021	58 024 336	3 079 583	7 762 561	68 866 480

Unidade: litros

Fonte: CVRVV

O consumo de vinho em Portugal, segundo dados do INE, apresenta o valor de 5 390 milhares de hectolitros de vinho consumido em 2021.

Comparando os valores de produção de vinho em Portugal e os valores de consumo, apresentados na tabela 15, pode concluir-se que a toda a produção satisfaz a procura

interna, podendo ainda concluir-se que o excedente de produção, percentagem entre 12 e 19% de toda a produção, encontra-se disponível para exportação.

Tabela 15 – Balanço entre Produção e Consumo de vinho verde em Portugal

Valores em Mhl	2017	2018	2019	2020	2021
Produção	6,7	6,06	6,5	6,4	6,5
Consumo	5,9	5,7	6,08	5,3	5,3
Balanço	88%	94%	93%	82%	81%

Fonte: OIV 2017, 2018, 2019, 2020, 2021

#### 4.1.2.2. Análise do mercado potencial

A representação do Vinho Verde nos mercados internacionais, longe de estar esgotado todo o potencial de crescimento, o Vinho Verde é reconhecido pela gradual qualidade da sua Denominação de Origem, diversidade de estilos e castas autóctones. Os EUA são o principal mercado internacional de Vinho Verde, seguido da Alemanha, França, Canadá, Brasil, Angola, Suíça, Reino Unido (CVRVV, 2022).

De forma a melhor analisar o mercado potencial, sugere-se uma breve análise na tabela 16 que corresponde à evolução de exportações de 2020 para 2021 e a respetiva representação no volume total de exportações, dos 18 maiores mercados de exportação dos vinhos verdes em confrontação com os mercados onde a Vitimarante já está presente.

Tabela 16 – Mercados em expansão no setor do vinho verde

Mercado	% de crescimento de 2020/2021	Representação do volume de exportações	Presença
Estónia	540%	3%	Não
Angola	81%	1%	Não
Espanha	59%	4%	Não
Rússia	44%	2%	Não
Polónia	41%	9%	Não
Japão	22%	2%	Não
Dinamarca	9%	1%	Sim
Alemanha	7%	21%	Sim
USA	5%	21%	Não
Suécia	1%	2%	Não
Canadá	-3%	5%	Não
Suíça	-6%	3%	Sim
Bélgica	-7%	1%	Sim
Brasil	-17%	10%	Não
Holanda	-21%	2%	Não
Luxemburgo	-21%	1%	Sim
França	-21%	7%	Sim
Essuatíni (ex-Suazilândia)	-34%	1%	Não

Fonte: CVRVV

O mercado de exportação de vinho verde alcançou, em 2021, 77 milhões de euros e cerca de 33 milhões de litros vendidos, conforme se pode observar na Figura 6.

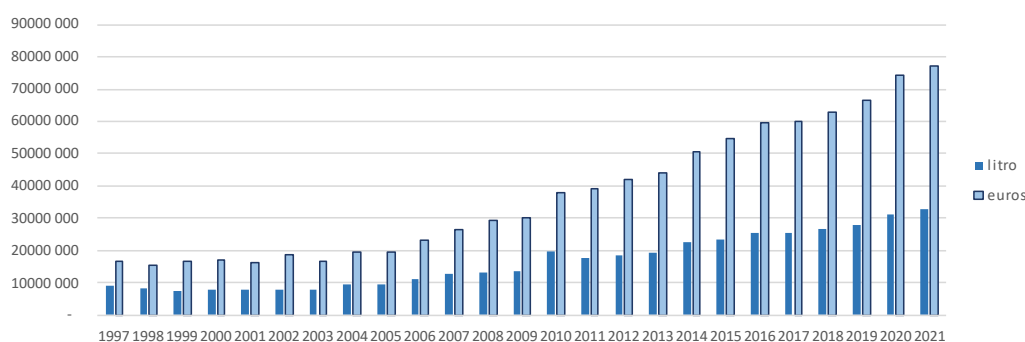


Figura 6 – Evolução das exportações de vinho verde

Fonte: CVRVV

Analisando a Tabela 16 pode constatar-se que, os mercados que estão a aumentar as importações de vinho verde, são: Estónia, Angola, Espanha, Rússia, Polónia e Japão. Uma vez que a Vitimarante ainda não está presente em nenhum destes mercados, podem ser considerados potenciais.

Para uma correta análise da potencialidade dos mercados referidos, apresenta-se de seguida uma tabela com as motivações e barreiras de cada um:

Tabela 17 – Análise dos mercados potenciais

Mercado	Motivações	Barreiras
Estónia	Europa Mercado com maior procura	
Angola	Língua Grande % de portugueses no país	
Espanha	Proximidade Cultura Língua	
Rússia		Guerra Instabilidade política Encerramento de fronteiras Mercado encerrado
Polonia	Europa	
Japão		Língua Cultura Distância geográfica

Fonte: Elaboração própria

Uma vez que estes mercados já possuem a presença de vinho verde e apresenta um crescimento considerável de importações, considerando as motivações e barreiras de cada um, pode concluir-se como mercados potenciais: Estónia, Angola, Espanha e Polónia. Com a exceção de Angola, todos os restantes são território europeu, que se traduz na facilidade de circulação de mercadorias e eliminação de alfandegas.

Angola, devido ao número elevado de portugueses a residir no país e a facilidade da língua, torna-se um mercado potencial de elevado valor.

#### 4.1.2.3. Perspetivas de evolução: Clientes, Fornecedores, Concorrentes e Comunidade

Neste ambiente de envolvência transacional estão incluídos todos os agentes que interagem diretamente com a empresa, é fundamental a empresa relacionar-se com o seu meio envolvente para funcionar corretamente. É perentório analisar a influência que os clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade detêm sobre a Vitimarante.

#### Clientes

São todos os consumidores, atuais e potenciais de vinho verde que compõem o mercado do vinho. Assim, torna-se fundamental identificar com rigor a natureza e comportamento dos clientes ao setor dos vinhos verdes, uma vez que esta indústria apresenta características únicas, torna possível adequar uma estratégia de comunicação mais assertiva face às tendências específicas da segmentação de clientes.

De forma a melhor analisar a segmentação de clientes, é fundamental identificar as variáveis que tornam os consumidores dispare, através do recurso a sete critérios genéricos da segmentação: quem, o quê, para quem, quando, onde, porquê e como, descritos na Tabela 18:

Tabela 18 – Critérios genéricos da segmentação

Critérios genéricos	Critérios específicos
Quem	<b>Particulares</b> – género masculino, idades: dos 25 aos 75, famílias constituídas, classe média, profissionais de quadros médios, escolaridade até ao nível de licenciatura. <b>Empresas</b> – Restaurantes, supermercados, distribuidoras de bebidas.
O quê	Vinho Verde
Para quem	Gerentes de empresas, próprio consumidor
Quando	Verão com maior consumo
Onde	Instalações da empresa e distribuidoras
Porquê	Acompanhamento de refeições, hábitos de consumo de vinho, socialização com amigos
Como	Pagamentos por transferência bancária, encomendas por email, telefone e site.

Fonte: Freire (1997)

Uma vez que a Vitimarante disponibiliza duas marcas de vinho com características diferentes, entende-se pertinente a realização de uma matriz de segmentação específica para cada vinho:

Tabela 19 – Matriz de segmentação específica

Crítérios	Segmentos	Coroa do Vale Branco	Coroa do vale Tinto	Coroa do Vale Rosé	Revelação Branco	Revelação Rosé
Quem	Idade	45 - 60	55 - 75	35 - 45	30-40	25-40
	Género	Masculino	Masculino	Ambos	Ambos	Ambos
	Estado civil	Casados	Casados	Casados	Solteiros	Solteiros
	Classe social	média	média	média	média	média
O quê	Escolaridade	12ª	12ª	Licenciatura	Licenciatura	Mestrados
	Vinho verde	Coroa do Vale	Coroa do Vale	Coroa do Vale	Revelação	Revelação
Para quem	Consumidores	Gerentes de empresa e particulares	Gerentes de empresa e particulares	Gerentes de empresa e particulares	Gerentes de empresa e particulares	Gerentes de empresa e particulares
		Canais de distribuição	Supermercados e Restaurante	Supermercados e Restaurante	Supermercados e Restaurante	Supermercados e Restaurante
Onde	Canais de distribuição	Supermercados e Restaurante	Supermercados e Restaurante	Supermercados e Restaurante	Supermercados e Restaurante	Supermercados e Restaurante
Porquê	Motivação da compra	Acompanhamento de refeições	Acompanhamento de refeições	Acompanhamento de refeições	Socialização com amigos	Socialização com amigos
Como	Logística	Representantes locais e distribuidores	Representantes locais e distribuidores	Representantes locais e distribuidores	Representantes locais e distribuidores	Representantes locais e distribuidores

Fonte: Elaboração própria

## Fornecedores

Os fornecedores são possuidores de uma contribuição precisa na oferta de matérias-primas para o desenvolvimento do produto final.

Neste sentido, apresenta-se na tabela 20, uma análise detalhada dos atuais fornecedores, tendo como referência de avaliação os indicadores: produto / serviço fornecido, data da última compra e volume de compras da Vitimarante em 2021 em cada fornecedor.

Tabela 20 – Análise de fornecedores atuais

Fornecedor	Produto / serviço	Data da 1ª e última compra	Volume de compras em 2021
1.	Vinho a granel	22/08/2017 01/04/2022	27,5%
2	Garrafas e produtos químicos	28/02/2014 24/05/2022	19,8%
3	Caixas de cartão	21/04/2020 11/04/2022	7,1%
4	Rolhas	01/04/2014 18/07/2022	4,5%
5	Caixas de cartão	16/12/2019 25/03/2022	4,0%
6	Serviço de poda	19/02/2016 02/05/2022	3,2%
7	Peças e equipamentos de produção	29/12/2020 03/02/2022	3,0%
8	Análises	01/04/2014 17/05/2022	2,3%
9	Impressão de rótulos	29/07/2017 31/01/2022	2,1%
10	Vinho a granel	10/10/2016 18/10/2021	1,9%
11	Serviços de enologia	01/04/2014 16/05/2022	1,8%
12	Aluguer de máquinas	19/02/2021 10/03/2021	1,4%
13	Combustíveis	23/01/2021	1,3%

		24/05/2022	
14	Gás Industrial	28/02/2014 30/04/2022	1,1%
15	Taxas de Certificação	04/03/2021 09/05/2022	0,9%
16	Energia	08/02/2021 15/05/2022	0,8%
17	Produtos químicos	21/02/2014 31/03/2022	0,8%
18	Gestão financeira	04/01/2018 02/05/2022	0,8%
19	Taxas de Certificação	11/01/2021 03/05/2022	0,8%
20	Portagens	31/01/2021 30/04/2022	0,7%
21	Equipamentos informáticos	22/01/2021 19/11/2021	0,7%
22	Cápsulas	01/04/2014 04/04/2022	0,5%
23	Vinho a granel	23/11/2021	0,5%
24	Contabilidade	28/01/2021 23/05/2022	0,5%
25	Águas	21/08/2021 28/08/2021	0,5%
26	Combustíveis	12/01/2021 16/05/2022	0,5%
27	Comunicações	27/01/2021 20/05/2022	0,5%
28	Máquinas e equipamentos	25/02/2021 19/04/2022	0,4%
29	Artes gráficas	06/07/2021	0,3%
30	Informática	19/03/2021 11/05/2022	0,3%
31	Acessórios automóveis	22/04/2021 28/03/2022	0,3%
32	Combustíveis	12/01/2021 03/05/2022	0,3%
33	Aubos e fertilizantes	01/04/2014 27/07/2021	0,3%
34	Manutenção de automóveis	23/04/2021 28/03/2022	0,3%
35	Seguros	26/01/2021 23/02/2022	0,3%
36	Banco	11/02/2021 05/05/2022	0,3%
37	Produtos químicos	07/05/2014 30/03/2021	0,3%
38	Acessórios de vinha	13/01/2021 14/05/2022	0,3%
39	Carpintaria	29/01/2021	0,3%
40	Informática	05/01/2021 14/12/2021	0,3%
41	Transportes	03/02/2021 18/05/2021	0,3%
42	Obras e reparações	06/12/2021	0,2%
43	Instituição de crédito	05/01/2016 01/05/2022	0,2%
44	Equipamentos de produção	21/05/2014 10/11/2021	0,2%
45	Impressão de etiquetas	04/11/2014 05/01/2022	0,2%

Fonte: Elaboração própria

A análise a tabela anterior permite identificar os 3 maiores fornecedores de matérias-primas (vinho a granel, garrafas e caixas de cartão) representam 54% do volume de fornecedores. Em contrapartida, os três fornecedores com menos representação, são uma instituição de crédito, equipamentos de produção e impressão de etiquetas, representado apenas 0,7%.

### Concorrentes

A análise de concorrentes permite conhecer o posicionamento da Vitimarante perante as empresas semelhantes no mercado, ao nível de localização geográfica, estratégias de comunicação, produtos vendidos, preço, dimensão (micro, PME e grande).

Assim encontraram-se 9 empresas na mesma região que são produtoras de vinho verde. Para encontrar as empresas consideradas concorrentes diretos ou os seus principais concorrentes, com produtos, mercados e dimensão semelhantes, fez-se o levantamento do perfil de cada empresa, apresentado na Tabela 21.

Tabela 21 – Características das empresas concorrentes produtoras da Vinho Verde

<i>Empresa</i>	<i>Marcas</i>	<i>Capital social</i>	<i>CAE</i>	<i>Nº funcionários</i>	<i>Ano de fundação</i>	<i>Localização</i>
1	Destalo	10.000,00	46390	11-50	2019	Amarante
2	Modestu's				2010	Celorico de Basto
3	António Futuro	50.000,00	11021	--	1986	Amarante
4	Porta da Capela Flor do Tâmega VG	50.000,00	01210	0-9	1992	Amarante
5	Chapeleiro	10.000,00	01210	--	2019	Marco de Canaveses
6	Tojeira Vinhos do Vitória Mafesousa Mariola Tojeira Anytime	20.000,00	11021	--	2020	Celorico de Basto
7	O Joia	5.000,00	01210	--	2003	Amarante
8	AB Valley	5.000,00	01210	--	2010	Amarante
9	--	10.000,00	01210	--	2003	Amarante

*Fonte: Elaboração própria*

Para analisar mais profundamente o posicionamento da Vitimarante face aos nove concorrentes, apresenta-se de seguida a tabela 22 onde se compara os vários pontos mencionados, onde o símbolo '+' significa que a Vitimarante é melhor ou está mais evoluída, o símbolo '0' as empresas estão no mesmo ponto de evolução e o símbolo '-a' empresa concorrente é melhor:

Tabela 22 – Análise da empresa com os seus concorrentes

<i>Características</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Capital social	0	//	-	-	0	-	+	+	0
Localização	0	+	0	0	-	+	0	0	0
Marcas próprias	+	+	+	-	+	-	+	+	//
Site	+	+	-	+	+	+	-	+	-
Redes Sociais	+	+	+	0	0	0	0	+	-
Nº funcionários	//	//	//	0	//	//	//	//	//
Exportações	+	+	0	+	-	+	-	+	0

*Fonte: Elaboração própria*

Ao nível do capital social da empresa, pode constatar-se que, das 9 empresas em comparação, a Vitimarante assemelha-se a 3, outras 3 têm o capital social menor e apenas duas apresentam capital social mais elevado. Quanto à localização caracterizou-se a comparação com a facilidade de bons acessos e pode concluir-se que a maioria das empresas apresentam as mesmas condições. Na análise a marcas próprias, a Vitimarante apresenta grande vantagem, uma vez que possui 2 marcas próprias e a maioria das empresas em análise apenas detém uma. Na questão da representação online, a maioria das empresas concorrentes possuem site bem estruturado, com vantagem perante a Vitimarante, uma vez que o seu site está em manutenção. Nas redes sociais, pode concluir-se que 4 empresas possuem redes sociais ativas, com dinamização, outras quatro, apesar de terem redes sociais, não estão dinamizadas, estando em pé de igualdade com a Vitimarante e apenas uma empresa não possui redes sociais. Quanto ao número de funcionários, não nos foi possível recolher esse dado, apenas uma empresa divulga essa informação e constata-se igual.

Quanto às exportações, pode analisar-se que a maioria das empresas concorrentes exporta para mais países do que a Vitimarante.

### Comunidade

A Vitimarante possui uma relação próxima com a comunidade local, uma vez que na época do final das vindimas realiza um evento para prova do vinho novo, onde a comunidade local é convidada, assim como fornecedores, parceiros e clientes. Na época de vindimas e podas, as pessoas contratadas para o trabalho sazonal, são todas elas pessoas da comunidade, assim como as atuais funcionárias.

Está planeado em 2023 iniciar a sua presença em várias feiras temáticas da região, de forma a aumentar o seu relacionamento e proximidade com a comunidade.

A comunidade representa um papel fundamental, pois a empresa cresceu através das primeiras vendas dentro da comunidade mais próxima, até se alargar para cliente fora da comunidade.

## **4.2. ANÁLISE DA EMPRESA**

### **4.2.1. Análise dos recursos da empresa**

Para analisar os recursos da Vitimarante, proceder-se-á à análise dos recursos humanos, financeiros e organizacionais.

#### **Recursos humanos**

Ao nível dos recursos humanos, a Vitimarante conta com 3 funcionários: 1 Gerente, 1 funcionária na produção e 1 nas vinhas.

O gerente distribui e supervisiona as tarefas de cada departamento, assim como mantém as relações com o mercado externo, ao nível das encomendas e logística de entrega, quer no mercado nacional, quer no mercado externo. O gerente é possuidor de formação técnica de vitivinicultura e de uma cultura empreendedora muito forte, espírito de liderança acentuado e um motivador nato da equipa.

Na produção, a funcionária Cláudia, está na empresa desde 2007, é responsável pelo armazenamento, engarrafamento, rotulagem e embalagem. O seu nível de escolaridade é o 12º ano, dotada de muita humildade, acredita e contribui para o crescimento da empresa, desempenhando as suas funções com afinco e brio.

Na vinha, a funcionária Joaquina, esta na empresa desde 2003, tem a função de colocação dos produtos químicos, acompanhamento do crescimento limpo de saudável das vinhas, assim como limpeza e manutenção das mesmas. O seu nível de escolaridade é o 9º ano, tem como característica acentuada a destreza da execução das tarefas e atividades. Grande resistência às adversidades climáticas, manifesta curiosidade no crescimento da empresa, sempre envolvida nos objetivos.

A Vitimarante conta com a contratação de serviços externos de empresas nas áreas de contabilidade, financeiro/ estratégico e advocacia. Estes serviços são contratados em regime de avença mensal.

Em determinadas alturas do ano, de acordo com o calendário vinícola, como vindimas, podas, tratamentos específicos das vinhas, contrata mão de obra externa para o feito, normalmente equipas de 10 a 15 pessoas.

## Recursos Financeiros

Para uma análise dos recursos financeiros da Vitimarante, procede-se à apresentação de indicadores que respondam a indicadores de liquidez, solvabilidade e eficiência. Para tal, utiliza-se a técnica mais comum em gestão financeira, que é o cálculo de rácios. Estes permitem sintetizar uma quantidade grande de informação e analisar o desempenho financeiro da empresa. Os rácios financeiros permitem a análise dos indicadores pretendidos: liquidez, solvabilidade e eficiência.

De forma a sintetizar a informação, mostra-se de seguida a Tabela 23 onde é exposto o objetivo de análise de cada indicador:

Tabela 23 – Resumo de Indicadores em análise

	<b>Rácios</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>
<i>Liquidez</i>	Liquidez geral	Análise do risco de cumprimento das responsabilidades exigíveis da empresa a curto prazo.	$\text{Liquidez geral} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$
	Liquidez reduzida	Mede a capacidade da empresa para saldar os compromissos de curto prazo através da transformação dos ativos correntes em meios monetários.	$\text{Liquidez Reduzida} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{Inventário}}{\text{Passivo circulante}}$
	Prazo médio de recebimentos	Política de crédito da empresa e a eficácia das cobranças, quanto mais baixo for o rácio, menor é o prazo, que em média, os clientes demoram a pagar.	$\text{Prazo médio de recebimentos} = \frac{\text{Valor em dívida de Clientes}}{\text{Vendas (1+TxIVA)}} \times 365$
	Duração média de inventários	Média de dias que os produtos estão em armazém desde a sua entrada.	$\text{Duração média dos inventários} = \frac{\text{Inventários}}{\text{CMVM}} \times 365$
	Prazo médio de pagamentos	Número médio de dias que a empresa demora a pagar aos seus fornecedores.	$\text{Prazo médio de pagamentos} = \frac{\text{Valor da dívida a fornecedores}}{\text{Compras + FSE (1+TxIVA)}} \times 365$
<i>Solvabilidade</i>	Solvabilidade	Capacidade que a empresa possui para resolver os seus compromissos financeiros.	$\text{Solvabilidade} = \frac{\text{Capital próprio}}{\text{Passivo}}$
	Estabilidade	Os ativos fixos da empresa cobrem o passivo de longo prazo e o resultado líquido.	$\text{Estabilidade} = \frac{\text{Ativos fixos}}{\text{Passivo de longo prazo} + \text{Resultado líquido}}$
	Endividamento	Nível de proporção de capital alheio utilizado para o financiamento da atividade da empresa.	$\text{Endividamento} = \frac{\text{Passivo}}{\text{Ativo}}$
	Alavanca financeira	Conhecer se a utilização da dívida está a ser positiva ou não face a rentabilidade dos capitais próprios.	$\text{Alavanca Financeira} = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Resultados antes de Impostos}}$

	Rentabilidade dos capitais próprios	Mede a rentabilidade dos capitais próprios colocados à disposição da empresa.	$\text{Rentabilidade dos Capitais Próprios} = \frac{\text{Resultados Líquidos}}{\text{Capitais Próprios}}$
Eficiência	Rotação dos ativos	Conhecer o volume de vendas obtido sobre o capital próprio investido.	$\text{Rotação dos ativos} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativos}}$
	Valor acrescentado bruto	Traduz a riqueza criada pela empresa.	$\text{Valor Acrescentado Bruto} = \text{Vendas e Serviços prestados} + \text{Subsídios à exploração} + \text{+/- Variação nos inventários} + \text{Trabalhos para a própria entidade} - \text{CMVM} - \text{FSE}$
	Rentabilidade dos ativos	Avalia o desempenho dos capitais totais investidos pela empresa	$\text{Rentabilidade dos Ativos} = \frac{\text{Resultado antes dos Impostos}}{\text{Ativos}}$

Fonte: Elaboração própria

De seguida ilustra-se na Tabela 24 o cálculo de todos os rácios financeiros da Vitimarante.

Tabela 24 – Resumo de indicadores da análise aos resultados financeira

	Rácios	Resultado	Ideal	Situação	Setor
Liquidez	Liquidez geral	1,5	≥ 1	●	
	Liquidez reduzida	1,2	≥ 1	●	
	Prazo médio de recebimentos	22,3			
	Duração média de inventários	32			
	Prazo médio de pagamentos	33,1			
Solvabilidade	Solvabilidade	0,7	≥ 1	●	0,9
	Estabilidade	1,8	≥ 1	●	
	Endividamento	0,5	0 e 1	●	1,93
	Alavanca financeira	1,2	> 1	●	
Eficiência	Rentabilidade dos capitais próprios	10%		●	0,1%
	Rotação dos ativos	189%		●	17%
	Valor acrescentado bruto	812 510,04€		●	
	Rentabilidade dos ativos	5,1%		●	3,4%

Fonte: Elaboração própria

Para uma correta interpretação dos prazos médios de recebimento, inventários e pagamentos, ilustra-se de seguida a Figura 7 onde mostra os prazos médios da tesouraria:

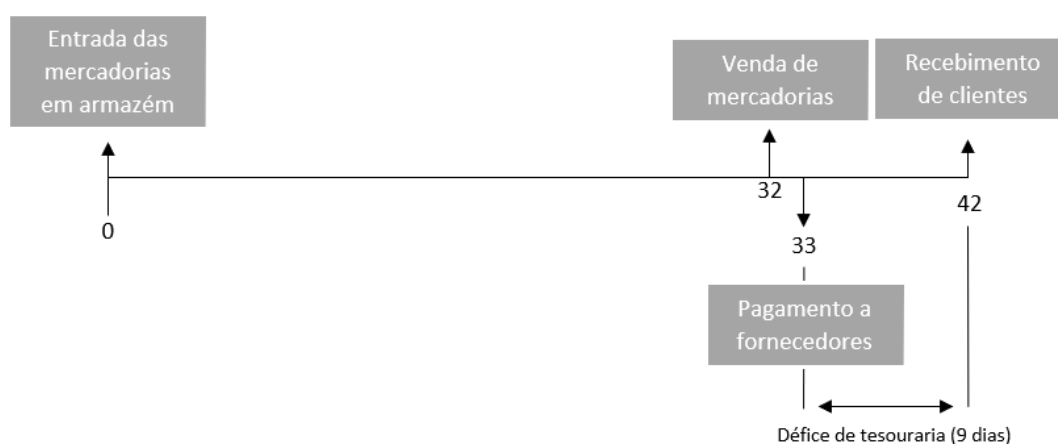


Figura 7 – Liquidez de tesouraria

Pode observar-se que a Vitimarante possui um défice de tesouraria de 9 dias, pois tem um prazo médio de pagamentos a fornecedores inferior ao prazo médio de recebimentos, conferindo-lhe um défice de tesouraria de 9 dias.

A utilização da metodologia dos rácios para analisar as demonstrações financeiras de uma empresa, é uma das técnicas mais utilizadas na análise financeira, pois permite o cálculo de vários rácios de forma simples e rápida.

Em análise à tabela de resumo dos índices apenas o rácio da Solvabilidade se encontra ligeiramente inferior ao valor ideal (0,7) todos os restantes rácios encontram-se dentro ou superiores dos parâmetros ideais, concluindo-se que a Vitimarante possui uma situação financeira estável e saudável. Comparando os resultados da Vitimarante com os resultados do setor, pode concluir-se a se encontra numa situação financeira mais favorável do que a média do setor.

### **Recursos Organizacionais**

A empresa tem uma forte notoriedade no mercado onde opera porque tem clientes a mais de 15 anos, mantém um relacionamento de confiança com os fornecedores e parceiros.

A Vitimarante é detentora de duas marcas de vinho verde registadas, a Coroa do Vale e a marca Revelação. A primeira, mais antiga e conseqüentemente mais conhecida com um crescimento gradual de reputação. A marca Revelação ainda com pouca notoriedade no mercado, por ser uma marca relativamente recente e pouco divulgada.

Porque a Vitimarante ainda é uma empresa com uma estrutura reduzida e de ambiente familiar, tem existido um investimento reduzido em instalações. Não obstante do reduzido investimento nas instalações da empresa, esta tem investido na criação de novos produtos, através da contratação dos serviços de enologia.

### **4.2.2. Internacionalização: Principais mercados e estratégia utilizada**

Até dezembro de 2021 a Vitimarante exportou 19% da sua produção. A exportação concentrou-se no mercado europeu, em que 13% foi para o mercado de França, 3% para a Alemanha e 2% para o Luxemburgo.

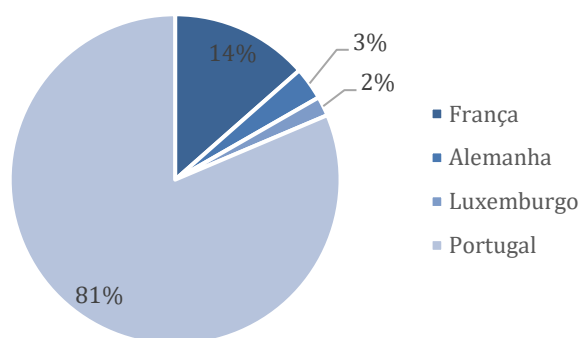


Figura 8 – Distribuição das exportações

Em 2022 realizou a sua primeira venda para o mercado dinamarquês.

Assim, pode concluir-se que a Vitimarante vende 81% da sua produção para o mercado nacional, distribuindo as vendas em 77% na zona norte, conforme perçetível na Figura 9.

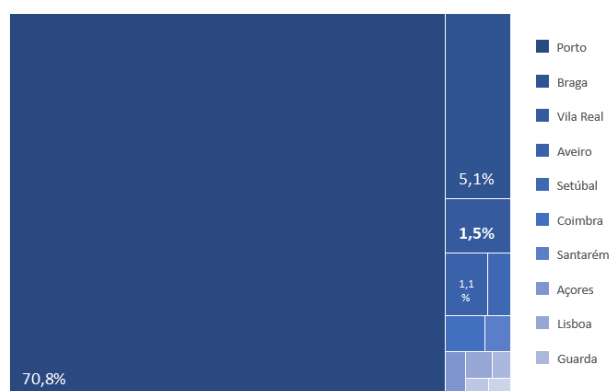


Figura 9 – Distribuição de vendas no mercado interno

O processo de internacionalização da Vitimarante, foi feito de forma cautelosa, abordando cada um dos mercados através de pessoas conhecidas que levassem a marca Coroa do Vale para o país de destino, onde esses conhecidos residiam e trabalhavam.

Em todos os mercados externos onde a Vitimarante já está representada, a estratégia utilizada foi através de um contacto de um emigrante da região que levou uma amostra do vinho para uma empresa de distribuição de bebidas no país de destino e iniciou o relacionamento comercial.

Esta estratégia tem-se revelado eficaz, com crescimento gradual e seguro para a entrada no mercado estrangeiro específico, no entanto a empresa tem o objetivo de alargar a presença nestes países através da presença em feiras temáticas e procura de

novas parcerias com empresas de distribuição de bebidas, pois as novas instalações permitirão o aumento da produção.

### 4.3. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT representa a contextualização estratégica da empresa, sendo necessário encontrar os vários fatores internos e externos, positivos e negativos da Vitimarante. Esta análise permite, através das forças e fraquezas, conhecer as características internas e através das oportunidades e ameaças as características externas à empresa.

Para isso, foi desenvolvida a análise SWOT da Vitimarante representada na tabela 25, para melhor compreender as suas características.

Tabela 25 – Matriz Swot da Vitimarante

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denominação de Origem – Vinho Verde;</li> <li>• Dinâmica empreendedora;</li> <li>• Competências elevadas na criação e desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>• Conhecimento do mercado e do produto;</li> <li>• Estabilidade financeira;</li> <li>• Cumprimento de prazos;</li> <li>• Capacidade de investimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipa de Recursos Humanos reduzida;</li> <li>• Instalações reduzidas e desatualizadas;</li> <li>• Capacidade produtiva limitada;</li> <li>• Necessidade de melhorias no marketing;</li> <li>• Baixa notoriedade nacional;</li> <li>• Falta do canal de vendas online.</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do Turismo;</li> <li>• Investimentos com disponibilidade de fundos comunitários;</li> <li>• Aumento do consumo de vinho em novos mercados;</li> <li>• Consumo moderado de vinho associado à diminuição de risco de doenças cardiovasculares;</li> <li>• Reconhecimento mundial dos vinhos portugueses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos concorrentes;</li> <li>• Guerras;</li> <li>• Pandemias;</li> <li>• Variações climáticas;</li> <li>• Inflação;</li> <li>• Aumento dos custos de mão de obra.</li> </ul>

*Fonte: Elaboração própria*

A forma de realçar os aspetos positivos e corrigir ou minimizar os negativos é através do cruzamento da informação constante na análise Swot. Tradicionalmente chamada como Swot Cruzada, este instrumento permite cruzar as forças e as fraquezas com as oportunidades e as ameaças através de estratégias e ações adequadas.

Assim, apresenta-se na Tabela 26 a Swot Cruzada da Vitimarante

Tabela 26 – Swot Cruzada da Vitimarante

	<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denominação de Origem – Vinho Verde;</li> <li>• Dinâmica empreendedora;</li> <li>• Competências elevadas na criação e desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>• Conhecimento do mercado e do produto;</li> <li>• Estabilidade financeira;</li> <li>• Cumprimento de prazos;</li> <li>• Capacidade de investimento.</li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipa de Recursos Humanos reduzida;</li> <li>• Instalações reduzidas e desatualizadas;</li> <li>• Capacidade produtiva limitada;</li> <li>• Necessidade de melhorias no marketing;</li> <li>• Baixa notoriedade;</li> <li>• Falta do canal de vendas online.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do Turismo;</li> <li>• Investimentos com disponibilidade de fundos comunitários;</li> <li>• Aumento do consumo de vinho em novos mercados;</li> <li>• Consumo moderado de vinho associado à diminuição de risco de doenças cardiovasculares;</li> <li>• Reconhecimento mundial dos vinhos portugueses.</li> </ul>	<p><b>Estratégia Ofensiva:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o investimento em marketing;</li> <li>• Procura de novos fornecedores, com melhores preços;</li> <li>• Apostar no turismo do vinho;</li> <li>• Aposta na internacionalização</li> </ul>	<p><b>Estratégia de Reforço:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a produção;</li> <li>• Contratação de recursos humanos qualificados;</li> <li>• Apostar no marketing online;</li> <li>• Melhorar a página web.</li> </ul>
<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos concorrentes;</li> <li>• Guerras;</li> <li>• Pandemias;</li> <li>• Variações climáticas;</li> <li>• Inflação;</li> <li>• Aumento dos custos de mão de obra.</li> </ul>	<p><b>Estratégia Confrontativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir custos de produção;</li> <li>• Melhorar a diferenciação de produto;</li> <li>• Participar em concursos internacionais para aumentar a notoriedade internacional.</li> </ul>	<p><b>Estratégia Defensiva:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a presença digital;</li> <li>• Aumentar a capacidade produtiva;</li> <li>• Criar fundo de maneo de reserva estratégica de 3 meses.</li> <li>• Recorrer aos fundos comunitários</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Na estratégia ofensiva, que se trata da junção das forças com as oportunidades, o objetivo principal é aumentar e aperfeiçoar as forças para aproveitar ao máximo as oportunidades de forma a torná-las vantagens competitivas. A procura de novos fornecedores, com melhores preços, fará aumentar a margem de lucro da empresa, tornando-a mais competitiva e a realização de parcerias com operadores turísticos, em resposta ao aumento do turismo estrangeiro em Portugal, dando a conhecer as marcas Coroa do Vale a Revelação.

Na estratégia confrontativa, desenvolvem-se estratégias onde se utilizam as forças para minimizar as ameaças. Assim sugere-se a procura de novos fornecedores, melhores preços e negociar condições especiais de pronto pagamento.

A estratégia de reforço, através da junção das fraquezas com as oportunidades, faz com que seja possível aproveitar as oportunidades para melhorar as fraquezas. Então,

aumentar a comunicação nas redes sociais, tornará possível a Vitimarante fazer chegar as marcas Coroa do Vale e Revelação aos públicos, através de imagens apelativas e convidativas. A criação de um site com loja online e em duas línguas, tornará possível chegar a outros mercados e será criado um canal de vendas que atualmente não existe, melhorando a fraqueza detetada no marketing. As novas instalações e a contratação de dois profissionais, eliminará as fraquezas das instalações, da capacidade produtiva e da equipa reduzida.

Na estratégia defensiva, a junção das fraquezas com as ameaças, permite a empresa desenvolver ações defensivas de forma a diminuir o impacto das ameaças. Para isso apresentam-se como sugestões estratégicas, o aumento da presença digital, da capacidade produtiva e a criação de um fundo de manuseio financeiro de reserva estratégica de 3 meses. Ou seja, caso exista guerra, pandemia ou alterações climáticas que impeçam a empresa de escoar o seu produto e façam cair as vendas, a empresa consiga manter toda a estrutura atual.

## **CAPÍTULO V – PROPOSTA DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

### **5.1. OBJETIVOS**

Os objetivos apresentados devem-se à concentração da informação reunida, das necessidades de adaptação que, primeiramente foram detetadas na empresa, para ser possível alcançar os objetivos.

Devido à dimensão familiar da empresa, a proposta de internacionalização tem como objetivo principal, propor à empresa o comércio internacional pela via das exportações, pois a via do investimento direto no exterior ainda não se adequa à fase em que a Vitimarante se encontra.

O presente plano de internacionalização está desenhado para uma linha temporal de 5 anos. Assim, os objetivos variam consoante o tempo e prazo de concretização. Então apresenta-se na lista seguinte os objetivos gerais a 5 anos da proposta de internacionalização:

- Aumentar as vendas nacionais em 15% no final do 1º ano;
- Aumentar a capacidade de produção em 30% em 3 anos;
- Iniciar a exportação para um novo país de 2 em 2 anos;
- Aumentar as vendas totais em 30% no final do 3º ano;
- Reduzir os custos de produção em 10% no final do 5º ano;
- Atingir lucros líquidos de 150 000,00€ euros no final do 5º ano;

### **5.2. SELEÇÃO DO MERCADO EXTERNO**

A seleção do mercado externo constitui uma das mais importantes etapas no processo de internacionalização de qualquer empresa. Com base na literatura pesquisada, existem várias abordagens aos modelos de seleção do mercado externo. Proceder-se-á a uma avaliação dos mercados potências com base na atratividade e nas vantagens competitivas.

Para avaliar a atratividade do mercado, irá ser utilizada a abordagem do modelo de CAGE, pois este modelo permite identificar distâncias entre países em quatro dimensões.

Na distância cultural, utilizar-se-á o modelo atualizado de Geert Hofstede, onde são definidas as diferenças culturais em 6 dimensões através do Modelo 6-D. Na distância administrativa e política irá analisar-se o fator corrupção através da consulta do índice de Corruption Perception Index (CPI) num site com informação considerada fidedigna: [www.transparency.org](http://www.transparency.org). Na distância geográfica, será analisado o distanciamento físico entre o país de origem e de destino. Por fim, na distância económica, serão analisados os índices do PIB e a taxa de Inflação em 2021 de cada país.

Para analisar as vantagens competitivas de cada mercado, irá ser utilizado o Diamante de Porter, onde nos permite determinar a competitividade de cada país com base em quatro elementos genéricos. Nas condições dos fatores, que se refere aos diferentes tipos de recursos disponíveis onde será analisado o fator, analisar-se-á o rating de inovação de cada país, que permitirá conhecer o potencial de inovação. No elemento genérico de condições de procura, será analisado o índice de procura doméstica, permitindo analisar o consumo interno de cada país. No elemento das indústrias relacionadas e de suporte, será analisada a percentagem de empresa de distribuição de produtos alimentares, que permitirá perceber a potencialidade de implementação de futuras parcerias. E no elemento dedicado à estratégia, estrutura e relevância na indústria, será analisado o rating de competitividade de cada país.

Partindo do resultado gerado no ponto 4.1.2.2. – Análise do mercado potencial, irá analisar-se os países Estónia, Angola, Espanha e Polónia, como potenciais mercados de exportação para a Vitimarante. Para uniformizar os dados recolhidos, procedeu-se a realização de uma escala de avaliação e uma ponderação percentual da importância de cada indicador para a Vitimarante. Em Apêndice 3, consta tabela com os índices recolhidos de cada país.

Assim, apresenta-se a Tabela 27 onde consta o índice de atratividade de cada país em análise.

Tabela 27 – Avaliação de atratividade de países

Dimensões		escala de avaliação			Ponderação %	Países			
		1 a 2	3 a 4	5 a 6		Estónia	Angola	Espanha	Polónia
Distância Cultural	Hierárquica	100 a 64	63 a 34	33 a 1	30%	1,2	0,6	0,9	0,6
	Individualismo	100 a 64	63 a 34	33 a 1		0,9	1,5	0,9	0,9
	Masculinidade	100 a 64	63 a 34	33 a 1		1,5	1,2	1,2	0,6
	Aversão à incerteza	100 a 64	63 a 34	33 a 1		0,9	0,9	0,3	0,3
	Orientação a longo prazo	100 a 64	63 a 34	33 a 1		0,3	1,8	1,2	1,2
	Indulgência	100 a 64	63 a 34	33 a 1		1,5	0,6	1,2	1,5
Distância administrativa e política	Corrupção	180 a 120	119 a 60	59 a 1	10%	0,6	0,2	0,5	0,5
Distância geográfica	Distancia física	6500 a 4335	4333 a 2167	2166 a 1	35%	1,4	0,35	2,1	1,4
Distância Económica	PIB	25000 a 16667	16666 a 8333	8332 a 1	25%	0,75	1,5	0,25	0,75
	Taxa de inflação	30% a 20%	19% a 10%	9% a 1%		1,5	0,25	1,5	1,25
					<b>100%</b>	<b>10,5</b>	<b>8,9</b>	<b>10,05</b>	<b>9</b>

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 28 apresenta-se os elementos das vantagens competitivas, cujos índices recolhidos constam em Apêndice 4.

Tabela 28 – Avaliação das vantagens competitivas

Elementos		escala de avaliação			Ponderação %	Países			
		1 a 2	3 a 4	5 a 6		Estónia	Angola	Espanha	Polónia
Condições dos fatores	Rating de Inovação	120 a 80	79 a 40	39 a 1	15%	0,75	0,15	0,75	0,75
Condições de procura	Índice de procura doméstica	1 a 36	37 a 73	74 a 110	35%	2,1	1,05	1,98	2,1
Indústrias relacionadas e de suporte	% de empresas distribuição alimentar	1 a 12000	12001 a 24000	24001 a 36000	35%	0,35	0,35	0,7	2,1
Estratégia, Estrutura e rivalidade na indústria	Rating de competitividade	1 a 50	51 a 100	101 a 150	15%	0,3	0,9	0,15	0,3
					<b>100%</b>	<b>3,50</b>	<b>2,45</b>	<b>3,58</b>	<b>5,25</b>

Fonte: Elaboração própria

Através do cruzamento dos dados da avaliação da atratividade com as vantagens competitivas em gráfico, pode observar-se na Figura 10 que os mercados da Estónia e Polónia são os mercados mais atrativos.

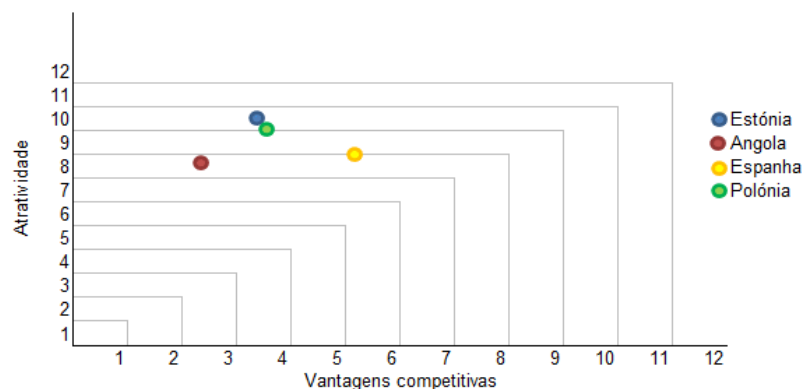


Figura10 – Atratividade Vs Vantagens Competitivas

Pela análise à informação recolhida, pode concluir-se que no caso do mercado da Estónia, os fatores que mais contribuíram para se tornar um mercado atrativo para a Vitimarante foram ao nível da distância cultural, a hierarquia, mostrando que os níveis de desigualdades no país são considerados aceitáveis, a masculinidade, com um índice reduzido mostra que a sociedade da Estónia é focada nos relacionamentos e qualidade de vida e indulgência, que nos mostra que os habitantes consideram ter uma vida feliz. Outro fator que contribuiu para este mercado se tornar competitivo foi ao nível da distância económica, o índice da taxa da inflação.

Quanto ao mercado da Polónia os fatores que mais contribuíram na distância cultural, foram a orientação a longo prazo e a indulgência, mostrando que a sociedade da Polónia é orientada para o futuro e gostam de viver livremente com atitudes otimistas. Os fatores da distância física e a taxa de inflação, foram também contribuidores para este país se tornar atrativo para a Vitimarante.

De forma a concentrar a informação recolhida e facilitar a análise e interpretação, apresenta-se de seguida a tabela 29 com as respetivas barreira e motivação dos países mais atrativos para a Vitimarante.

Tabela 29 – Barreira e Motivação dos países mais atrativos

País	Barreiras	Motivações
Estónia	Orientação a longo prazo	Distância cultural reduzida; Reduzida desigualdade hierárquica; Sociedade focada nos relacionamentos; País bem representado em número de empresa de distribuição; País membro da EU.
Polónia	Aversão à incerteza	Distância cultural reduzida; Sociedade orientada para o futuro; Boa representação de empresa de distribuição alimentar; País membro da EU.
Espanha	Aversão à incerteza	Distância física muito reduzida; Distância cultura muito reduzida; País membro da EU;
Angola	Hierarquia Corrupção Distância física Taxa de inflação	Distância cultural reduzida;

*Fonte: Elaboração própria*

### 5.3. PLANO DE AÇÃO

A criação do plano de ação, tem como intuito principal o detalhe por etapas de todas as ações necessárias para a concretização dos objetivos propostos. O plano de ação apresenta uma linha temporal de 5 anos, conforme apresentados nos objetivos, em que para cada objetivo são detalhadas as ações necessárias para a sua concretização.

#### 1º Objetivo: Aumentar as vendas nacionais em 15% no final do 1º ano

Com o intuito de organizar e preparar a empresa para o futuro da internacionalização, é importante o aumento das vendas no mercado nacional, não só para aumentar a representação interna, como também para alargar a capacidade futura de investimento nos mercados externos. Para a concretização deste objetivo no primeiro ano de implementação do projeto de internacionalização, apresenta-se a tabela 30, onde estão descritas as ações necessárias:

Tabela 30 – Plano de Ações 1º Objetivo

Ações	Recursos	Prazo	Responsável	Orçamento Anual previsto
Contratação de um comercial	Anúncios e IEFP	1 mês	Gerente	19 271,16€ <sup>1</sup>
Aquisição de serviço para desenvolvimento da página web + loja online		3 meses	Empresa externa	2 500,00€
Caracterização dos carros da empresa		1 mês	Empresa externa	800,00€
Promoção de Jantares Vínicos	Parceria com restaurantes	1 ano	Gerente	1 000,00€

Fonte: Elaboração própria

## 2º Objetivo: Aumentar a capacidade de produção em 30% em 3 anos

O aumento da capacidade produtiva, é fundamental para organizar e estruturar a empresa de forma mais eficiente, sendo desta forma possível abonar um processo produtivo mais rentável, otimizado e lucrativo. Desta forma, uma vez que a Vitimarante tem por objetivo generalizado o crescimento da empresa e está, neste momento, na sua capacidade produtiva máxima, é urgente adequar toda a estrutura com vista ao aumento da produção, para tal, sugerem-se as ações descritas na tabela 31, onde a submissão de uma candidatura a fundos comunitários servirá de base sustentável a todas as ações.

Tabela 31 – Plano de Ações para o 2º objetivo

Ações	Recursos	Prazo	Responsável	Orçamento Anual previsto
Submissão de Candidatura a Fundos Comunitários – Internacionalização	Memória descritiva	1º ano	Empresa externa	2 500,00€
Ampliação e modernização das instalações	Construção de nova adega	Final 1º ano	Empresa externa	800 000,00€
Novos equipamentos	Cubas e linha de enchimento	Final do 1º ano	Empresa externa	250 000,00€
Aumentar a área de vinha	Terrenos adequados à videira	2º ano	Gerente	
Novas parcerias com produtores locais	Contactos locais	2º ano	Gerente	
Contratação de RH – Administrativa	Anúncios, IEFP	2º ano	gerente	15 874,32€ <sup>2</sup>

Fonte: Elaboração própria

## 3º Objetivo: Iniciar a exportação para um novo país de 2 em 2 anos

<sup>1</sup> Para um vencimento base de 1000,00€/mês

<sup>2</sup> Para um vencimento base de 800,00€/mês

Após a preparação da empresa, através de instalações mais amplas e modernas, a aquisição de novos equipamentos que garantam o aumento da produção e com os recursos humanos treinados e devidamente capacitados, é previsível que a empresa se encontre minimamente preparada para a entrada gradual, de 2 em 2 anos, em novos mercados. Assim, apresentam-se na tabela 32 o plano de ações gerais para a entrada em cada novo país.

Tabela 32 - Plano de Ações para o 3º objetivo

Ações	Recursos	Prazo	Responsável	Orçamento Anual previsto
Criação e registo de uma marca para o mercado internacional	Adaptação das marcas atuais	1º ano	Empresa externa	1 500,00€
Participação em feiras internacionais	Inscrição e pagamento	2º ano	Gerente	10 000,00€ <sup>3</sup>
Criação de base de dados de empresas de distribuição nos países de destino	Internet	2º ano	Administrativa	
Envio de amostra de vinhos para empresas do mercado de destino	stock	2º ano	Administrativa	1000 garrafas
Estabelecer contacto com potenciais representantes nos países de destino	Email e telefone	2º ano	Administrativa	
Criação de parcerias para o transporte		2º ano	Gerente	
Criação de parceiras com representantes internacionais	Amostras e possíveis viagens	2º ano	Gerente	

*Fonte: Elaboração própria*

#### 4º Objetivo: Aumentar as vendas totais em 30% no final do 3º ano

Com a concretização do 1º objetivo, o aumento das vendas nacionais e o aumento da capacidade produtiva, estima-se que no 3º ano de implementação do plano de ação as vendas aumentem em 30%, para isto irá também contribuir o início da internacionalização do 3º objetivo.

Na tabela 33 apresentam-se as ações que contribuem para o alcance deste objetivo:

Tabela 33 - Plano de Ações para o 4º objetivo

Ações	Recursos	Prazo	Responsável	Orçamento Anual previsto
Dinamização do website, loja online e redes sociais	Imagens de eventos (feiras, concursos vínicos)	3º ano	Empresa externa	6 000,00€
Organização de eventos de degustação da colheita do ano	Instalações	3º ano	Empresa externa	800 garrafas
Contratação de 2º comercial para zona sul	Anúncios e IIEFP	3º ano	Gerente	19 271,16€ <sup>4</sup>

<sup>3</sup> Orçamento estimado médio por feira que inclui: inscrição, viagens, estadia e alimentação

<sup>4</sup> Para um vencimento base de 1000,00€/mês

Promoção da Loja Online	3º ano	Empresa externa	2 500,00€
Publicidade em sites e revistas temáticas	3º ano	Gerente	5 000,00€

*Fonte: Elaboração própria*

### 5º Objetivo: Reduzir os custos de produção em 10% no final do 5º ano

Com a concretização dos objetivos anteriores, é importante e fundamental a empresa controlar o seu processo produtivo, de forma a torná-lo o mais eficiente e rentável possível, como tal sugere-se como 5º objetivo a redução dos custos produtivos através da implementação das seguintes ações:

Tabela 34 - Plano de Ações para o 5º objetivo

Ações	Recursos	Prazo	Responsável	Orçamento Anual previsto
Levantamento dos custos (diretos, indiretos, fixos e variáveis)	Todos os pagamentos da empresa	5º ano	Empresa externa	4 200,00€
Análise detalhada de todos os custos	Levantamento detalhado dos custos	5º ano	Empresa externa e gerente	
Otimização de processos para redução de perdas de produção	Levantamento de atividades	5º ano	Empresa externa	
Busca de fornecedores com melhores preços	Internet	5º ano	Administrativa	
Análise de compra de materiais em maiores quantidades	Armazém	5º ano	gerente	
Implementação de manutenção preventiva dos equipamentos	Agenda programada	5º ano	Empresa externa	1 500,00€
Criação e implementação de novos procedimentos internos	Toda a empresa	5º ano	Empresa externa	2 500,00€

*Fonte: Elaboração própria*

### 6º Objetivo: Atingir lucros líquidos de 150 000,00€ euros no final do 5º ano

No 6º e último objetivo apresentado, não se apresentam ações, pois estima-se que este objetivo seja o resultado da concretização de todos os anteriores.

O plano de ação, foi pensado e desenhado de forma envolvente, ou seja, todos os objetivos e respetivas ações, estão pensadas de forma adaptada à realidade da empresa e todos estão interligados e dependentes.

A sequência e interligação dos objetivos, permite à empresa a implementação faseada de cada um deles, cumprindo uma sequência de ações expostas no plano de ação, obedecendo ao objetivo principal da internacionalização e atividade lucrativa. Pode observar-se na figura 11 a ligação entre todos os objetivos:

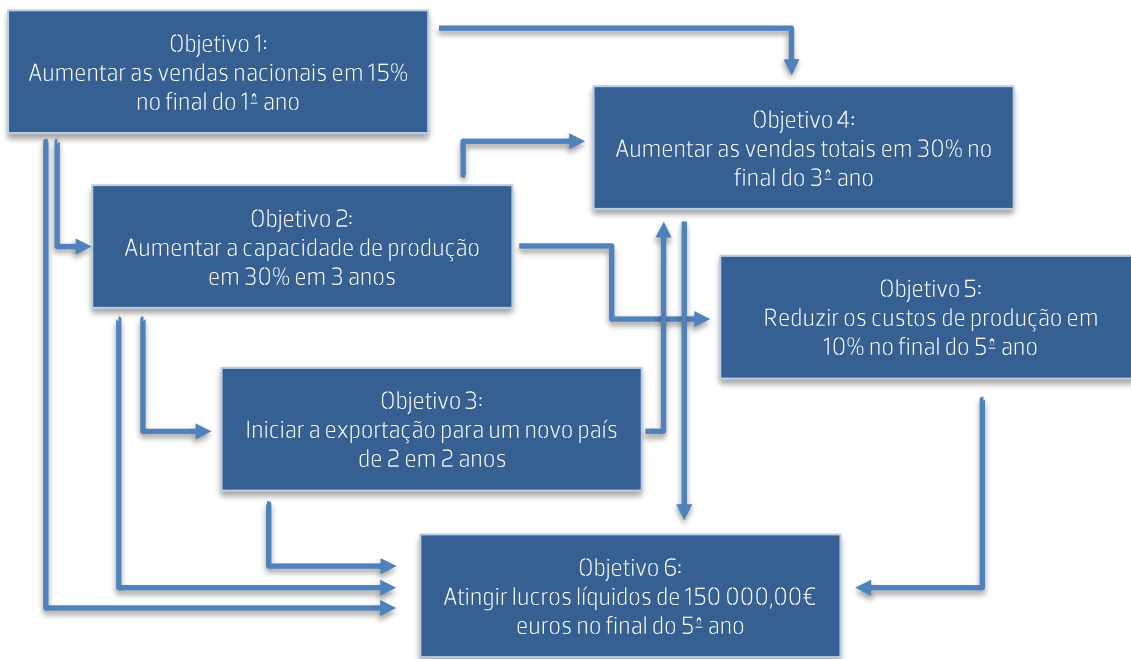


Figura 11 – Ligação entre objetivos

## **CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O futuro dos negócios e da indústria inclui oportunidades e ameaças. Por isso os gestores das indústrias exigem a utilização de métodos e ferramentas eficazes com aplicabilidade prática para prever possíveis mudanças futuras, quer nas suas operações internas quer nos seus ambientes envolventes (Korreck, 2018). A previsão futura dos negócios, tornou-se um foco central do planeamento estratégico das empresas, com consequências claras no desenvolvimento das capacidades de inovação (Rohrbeck & Gemünden, 2011).

Tomar uma decisão, independentemente do contexto, seja ele empreendedor, corporativo, administrativo ou político, é sempre um processo com alguma complexidade, que apesar da existência de várias metodologias de apoio à decisão, existe ainda uma tendência superior para a utilização do método intuitivo (Fernandes & Guiomar, 2016).

Este projeto teve como objetivo desenvolver um plano de internacionalização para a empresa Vitimarante. O plano consistiu no desenvolvimento de um diagnóstico da empresa e do mercado, que permitiu propor um plano de internacionalização. Este plano de internacionalização permitiu identificar os países mais emergentes para a internacionalização da empresa Vitimarante.

Com a implementação deste projeto na empresa, espera-se que este contribua positivamente com uma ótica internacional, para a continuação do crescimento sustentado. Apesar de a Vitimarante já exportar quase 20% das suas receitas anuais, pretende-se que as duas marcas de vinho comercializado ganhem notoriedade nacional e principalmente internacional.

A internacionalização dos vinhos portugueses é cada vez mais uma realidade considerada fundamental, pelas empresas produtoras de vinho, pois permite o crescimento das suas marcas e respetivas empresas. Pois a limitação das dimensões do mercado nacional leva à procura de novos mercados externos e ao gradual crescimento internacional.

A maior limitação encontrada foi a disponibilização dos dados de atuais exportações da empresa, ou seja, por se tratar de uma empresa de tamanho familiar ainda não possui

qualquer registo de exportações, o que serve esta limitação também de sugestão para trabalhos futuros, a implementação de estratégia de controlo de exportação. A forma encontrada de ultrapassar esta limitação foi a exportação e tratamento manual dos dados de faturação do último ano.

Também foi sentida a limitação de estudos disponíveis sobre a internacionalização de empresa vinícolas, verificou-se uma disponibilização considerável de estudos de marketing com intuito de internacionalizar, focados em ações de marketing internacional empresarial, mas não tanto um projeto de internacionalização.

Por fim, não menos importante, a lacuna mais sentida durante a realização deste projeto, foi a constante alteração dos dados económico do mercado internacional, as taxas de juros e inflação oscilaram consideravelmente ao longo de 2022, no entanto, foi no momento da recolha dos dados (fevereiro de 2022) que todo o projeto sustentou e defendeu as suas ideias.

Como sugestões de trabalhos futuros, de forma a otimizar o trabalho atual, sugere-se o estudo das barreiras alfandegárias, a legislação, a pauta fiscal e a cultura dos países emergentes. Não menos importante em estudos futuros, os procedimentos de registo internacional da marca, os transitários, seguros de crédito, benchmarking e a realização do estudo de marketing mix para cada país de interesse.

## REFERÊNCIAS

- Abdullah, M. F., Zainol, Z., Thian, S. Y., Ab Ghani, N. H., Mat Jusoh, A., Mat Amin, M. Z., & Mohamad, N. A. (2022). Big Data in Criteria Selection and Identification in Managing Flood Disaster Events Based on Macro Domain PESTEL Analysis: Case Study of Malaysia Adaptation Index. *Big Data and Cognitive Computing*, 6(1), 25.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2015). The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. In *Knowledge, networks and power* (pp. 318-343). Palgrave Macmillan, London.
- Andres, B., Poler, R., & Guzman, E. (2022). The Influence of Collaboration on Enterprises Internationalization Process. *Sustainability*, 14(5), 2843.
- Angué, K., & Mayrhofer, U. (2010). Coopérations internationales en R&D: les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires. *M@n@gement*, 13(1), 2-37.
- Barber, J. P., & Darder, F. L. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Barnes, B. R., Chakrabarti, R., & Palihawadana, D. (2006). Investigating the export marketing activity of SMEs operating in international healthcare markets. *Journal of Medical Marketing*, 6(3), 209-221.
- Békés, G., & Muraközy, B. (2016). Measuring productivity premia with many modes of internationalization. *Economics Letters*, 139, 61-64.
- BELL, J. (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. 2. reimp. Milton Keynes.
- Bell, G. G., & Rochford, L. (2016). Rediscovering SWOT's integrative nature: A new understanding of an old framework. *The International Journal of Management Education*, 14(3), 310-326.
- Benneyan, J. C., & Chute, A. D. (1993). SPC, process improvement, and the Deming PDCA circle in freight administration. *Production and Inventory Management Journal*, 34(1), 35.
- Bennett, R. (1997). Export marketing and the internet: Experiences of web site use and perceptions of export barriers among UK businesses. *International Marketing Review*.
- Berg, B.L. (2007) *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (6th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of management review*, 23(4), 773-795.
- Björkman, I., & Forsgren, M. (2000). Nordic international business research: a review of its development. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 6-25.

- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative Research in Management: A Decade of Progress, *Journal of Management Studies* 48:8 December
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C. F., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal*.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* 4th ed.
- Burt, R. S. (1976). *Positions in Networks*. University of California: Berkley.
- Cardeal, N. (2014). *Pensamento estratégico: antecipar as ondas do futuro*. Lisboa: Editora Universidade Católica.
- Cardeira, R. F. F. (2009). Factores críticos de sucesso no mercado do vinho em Portugal e a Sustentabilidade do Sector Vitivinícola. Instituto Superior Técnico, Lisboa, Portugal.
- Cateora, P. R., Meyer, R. B. M. F., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020). *International marketing*. McGraw-Hill Education.
- Chen, H., & Hu, M. Y. (2002). An analysis of determinants of entry mode and its impact on performance. *International Business Review*, 11(2), 193–210.
- Chesnais, F. (1981). Biotechnologie et modifications des structures de l'industrie chimique: quelques points de repère. *Revue d'économie industrielle*, 18(1), 218–230.
- Costa, S., & Lorga, S. (2003). *Internacionalização e redes de empresas. Conceitos e Teorias*. Editorial Verbo.
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *MIR: management international review*, 223–256.
- Cui, L., Yang, K., Lei, Z., Lim, M. K., & Hou, Y. (2022). Exploring stakeholder collaboration based on the sustainability factors affecting the sharing economy. *Sustainable Production and Consumption*, 30, 218–232.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2, No. 4, pp. 169–187).
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. (1999). *International Business*, 5 th Edition, Orlando: The Dryden Press.
- Dania, W. A. P., Xing, K., & Amer, Y. (2018). Collaboration behavioural factors for sustainable agri-food supply chains: A systematic review. *Journal of cleaner production*, 186, 851–864.
- Deloitte & Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. (2014). *Estudo sem fronteiras: PMEs levantam voo*.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage.
- De Vanna, F., Resciniti, R., & Matarazzo, M. (2018). A literature review on firms' internationalisation through e-commerce. *International Entrepreneurship Review*, 4(3), 117.

- Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. *Journal of International entrepreneurship*, 1(2), 187-215.
- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 26(6), 1051-1063.
- Dominguinhos, P. M., & Simões, V. C. (2001). Portuguese born globals: an exploratory study [Conference session]. 27<sup>a</sup> Conferência da EIBA, Alliances & Confrontations: Globalisation and the Logic of Trading Blocks, Paris, France.
- Dosi, G. (1984). Trends in innovation and its determinants: the ingredients of the innovative process. In *Technical Change and Industrial Transformation* (pp. 7-85). Palgrave Macmillan, London.
- Duarte, J. (2008). o ano de internacionalização da sua empresa. *ASPECTOS, Chambre de Commerce et d'industrie luso-française*, 136, 13.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of international business studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J. H. (1993). Internationalizing Porter's diamond. *MIR: Management International Review*, 7-15.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley, New York.
- Dunning, J. H., Van Hoesel, R., & Narula, R. (1997). Third world multinationals revisited: new developments and theoretical implications (Vol. 227). University of Reading, Department of Economics.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Evans, J., & Mavondo, F. T. (2002). Psychic distance and organizational performance: An empirical examination of international retailing operations. *Journal of international business studies*, 33(3), 515-532.
- Fernandes, J., & Guiomar, N. (2016). Environmental ethics: driving factors beneath behavior, discourse and decision-making. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 29(3), 507-540.
- Fernandes, J. M. (2018). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Leya.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. A. R. (2010). The international entrepreneurial firms' social networks. *cadernos ebape. br*, 8, 133-145.
- Ferreira, M. P., Serra, F. A. R., & Reis, N. R. (2011). On the adaptation of the firm's strategies to the international business environment: a knowledge-based and evolutionary perspective. *European Journal of International Management*, 5(6), 633-655.
- Fillis, I. (2002). Barriers to internationalisation: an investigation of the craft microenterprise. *European Journal of Marketing*.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Editorial Verbo.
- Freire, A. (2008). *Livro Estratégia/Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

- García-Peñalvo, F. J., Ramírez-Montoya, M. S., & García-Holgado, A. (2017, October). TEEM 2017 Doctoral Consortium Track. In Proceedings of the 5th International Conference on Technological Ecosystems for Enhancing Multiculturality (pp. 1-3).
- Gillespie, A. (2014). Foundations of economics. Oxford University Press, USA.
- Hagigi, M., & Sivakumar, K. (2009). Managing diverse risks: An integrative framework. *Journal of International Management*, 15(3), 286-295.
- Hansson, A., & Hedin, K. (2007). Motives for internationalization: Small companies in Swedish incubators and science parks.
- Hashim, F. (2015). SMEs' impediments and developments in the internationalization process: Malaysian experiences. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. London: Harper Collins/Business
- Hollensen, S. (2007). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Pearson education.
- Hollensen, S. (2020). *Global marketing*. Harlow: Pearson.
- Ilheu, F. (2009). *Estratégia de Marketing Internacional-Caso de empresas portuguesas-(2ª edição)*.
- Ivarsson, A., & Johan, O. (1998). *The Internationalisation Possibilities For a Small, Fast, Growing and Knowledge Intensive Company*. Sweden: Linköping University.
- Jarillo, J. C., & Martinez Echezarraga, J. (1991). *Estrategia internacional: más allá de la exportación* (No. 382/J37e).
- Jhonor, R. D. O. S., Abib, G., & Stocker, F. (2021). Risk Perception in the Internationalization of Brazilian Companies: An Analysis in Different Entry Modes. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 12(1), 106-130.
- Johanson, J. & Mattsson, L. G., (1992). Network positions and strategic action: An analytical framework. Univ..
- Johanson, J. (1988). L.-G., Mattsson, "Internationalization in industrial systems—A network approach,". *Strategies in Global Competition*. London, New York, Sydney: Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322.
- Klassen, R. D., & Whybark, D. C. (1994). Barriers to the management of international operations. *Journal of Operations management*, 11(4), 385-396.
- Knight, G., Cavusgil, S. T., & Innovation, O. C. (2004). the Born-global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Kraus, P. G. (2000). *Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras*.

- Lacovidou, E., Busch, J., Hahladakis, J. N., Baxter, H., Ng, K. S., & Herbert, B. M. (2017). A parameter selection framework for sustainability assessment. *Sustainability*, 9(9), 1497.
- Lall, S. (2005). A mudança tecnológica e a industrialização nas economias de industrialização recente da Ásia: conquistas e desafios. *Tecnologia, Aprendizado e Inovação: as experiências das economias de industrialização recente*. Campinas: Editora da Unicamp.
- Leal, J. A., & Serra, R. V. (2002). Notas sobre os fundamentos econômicos da distribuição espacial dos royalties petrolíferos no Brasil. *Anais do XXX Encontro Nacional de Economia (ANPEC)*. Nova Friburgo, RJ.
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of international marketing*, 3(1), 29-43.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*.
- Li, Y., & Nkansah, S. (2005). Internationalization Process of Two Swedish Firms--The Case of Vaderstad AB and ContextVision AB.
- Lopez, N. V. (2007). Export barriers and strategic grouping. *Journal of Global Marketing*, 20(2-3), 17-29.
- Lorga, S., & Costa, S. (2003). *Internacionalização e redes de empresas. Conceitos e Teorias*. Editorial Verbo.
- Keupp, M. M., & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field. *Journal of management*, 35(3), 600-633.
- Korreck, S. 2018. Opening up corporate foresight: What can we learn from open and user innovation? *Journal of Innovation Management (JIM)*, 6(3): 153-177.
- Machado, C. (2004). *Fatores de Internacionalização das Empresas*. Universidade do Minho.
- Martins, J. M. (2011). *Internacionalização e globalização de empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Masum, M. I., & Fernandez, A. (2008). *Internationalization Process of smes: Development of Society and Technology*. Vasteras, Sweden.
- Mello, R. D., Rocha, A. D., & Maculan, A. M. (2009). A trajetória internacional das pequenas empresas: é possível conciliar as teorias comportamentais. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia*.
- Middleton, S., Liesch, P. W., & Steen, J. (2011). Organizing time: Internationalization narratives of executive managers. *International Business Review*, 20(2), 136-150.
- Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of international business studies*, 23(2), 311-331.

- Mills, J., & Bourne, M. (2002). *Strategy and performance* (Vol. 2). Cambridge University Press.
- Moraes, W. F. A., De Oliveira, B. R. B., & Kovacs, É. P. (2006). Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 1(1), 221-242.
- Morgado, José Vital (2016). "A Internacionalização da Empresas Portuguesas." Portugal Global.
- Mwiti, E., Ofafa, G. A., & Jagongo, A. (2013). Determinants of initial export market participation:(an empirical study on the internal-proactive and internal-reactive factors among micro and small enterprisesin the commercial craft sector in Kenya). *International Journal of Business and Social Science*, 4(7).
- Ngo, H. T., & Igwe, P. A. (2019). Internationalization of Firms and Entrepreneur's Motivations: A Review and Research Agenda. *Societal Entrepreneurship and Competitiveness*.
- OECD. (2009). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation – Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship*. OECD Publishing
- Ojala, A., & Tyrväinen, P. (2006). Business models and market entry mode choice of small software firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2), 69-81.
- Ojasalo, K., & Keränen, K. (2011). Designing a tool for analysing the current state of a companys co-creation approach. In *Cambridge Academic Design Management Conference*.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-553.
- Oviatt B.M., McDougall PP (1994) Toward a theory of international new ventures. *J Int Bus Stud* 25:45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *MIR: Management International Review*, 85-99.
- Parracho, C. F. D. M. (2013). *O comércio eletrónico e a internacionalização das PMEs* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).
- Passinhas, A. M. L., & de Sousa, A. J. C. (2007). Gestão estratégica para os vinhos do Alentejo: contributos para uma competitividade acrescida. In *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (p. 211). Universidad de La Rioja.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* (with a new foreword by the author) Oxford University Press.
- Perren, L. & Ram, M. (2004). Case-study method in small business and entrepreneurial research – mapping boundaries and perspectives. *International Small Business Journal*, 22(1), 83-101.
- Porter, J. H., Parry, M. L., & Carter, T. R. (1991). The potential effects of climatic change on agricultural insect pests. *Agricultural and Forest Meteorology*, 57(1-3), 221-240.

- Porter, M. (1999). *Competição – Estratégias Competitivas Essenciais*, Rio de Janeiro. RJ. Editora Campus. P. 179.
- Rocha, A. D. (2002). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Rohrbeck, R., & Gemünden, H.G. 2011. Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(2): 231-243.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Prentice Hall.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Prentice Hall.
- Silva, Carina (2020). "Teorias de Internacionalização." *Estratégia Internacional*. Slide da aula de Gestão Estratégica Internacional: P. Porto, 2020.
- Silva, Carina (2020). "Temas da Economia Internacional." *Evolução do Comércio Internacional*. Slide da aula de EI: P. Porto, 2020.
- Simões, V. (1997). *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas*. Comércio e Investimento Internacional ICEP. Portugal. Investimentos. Comércio e Turismo de Portugal.
- Spikin, I. C. (2013). Risk Management theory: the integrated perspective and its application in the public sector. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (21), 89-126.
- Suárez-Ortega, S. M., & Álamo-Vera, F. R. (2005). SMES' internationalization: firms and managerial factors. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Steele, A. (1996). *Manufacturing Mobility*. MSRG Newsletter, n<sup>o</sup>4, Cambridge University.
- Torres, M. M., Clegg, L. J., & Varum, C. A. (2016). The missing link between awareness and use in the uptake of pro-internationalization incentives. *International Business Review*.
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise—from internalization to coordination of networks. *International marketing review*.
- Van Tulder, R. (2015). Getting all motives right: a holistic approach to internationalization motives of companies. *The Multinational Business Review*.
- Vissak, T. (2004). The Importance and limitation of the network approach to internationalization. 20th Annual IMP Conference Proceedings, Copenhagen, Denmark.
- Wentrup, R. (2016). The online–offline balance: internationalization for Swedish online service providers. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(4), 562-594.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planeamento e metodos*. Sao Paulo: Ed.
- Yin, R.K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Los Angeles, London: SAGE Publications.
- Yip, G. S. (1989). Global strategy... in a world of nations. *Sloan management review*, 31(1), 29-41.

Zahra, S. A., & George, G. (2017). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 253-288.

CVRVV, <https://portal.vinhoverde.pt/pt/promocao-mercados>. Último acesso: Julho 2022

<https://www.vinhoverde.pt/pt/estatisticas#>. Último acesso: Julho 2022

<https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/artigos/negocio-do-vinho-3-tendencias-e-4-drivers-de-mercado/>. Último acesso: Junho 2022

<https://ranking-empresas.dinheirovivo.pt/ranking-nacional-empresas>. Último acesso: Junho 2022

[www.rigorbiz.pt](http://www.rigorbiz.pt). Último acesso: Maio 2022

[www.infotrustgo.pt](http://www.infotrustgo.pt). Último acesso: Maio 2022

<https://www.bportugal.pt/page/quadros-do-setor>. Último acesso: Abril 2022

[www.transparency.org](http://www.transparency.org). Último acesso: Abril 2022

[www.europa.eu/eurostat](http://www.europa.eu/eurostat). Último acesso: Abril 2022

<https://data.worldbank.org/country/angola?locale=pt>. Último acesso: Abril 2022

<https://aplikacja.ceidg.gov.pl/ceidg/ceidg.public.ui/search.aspx#>. Último acesso: Abril 2022

<https://www.biznes.gov.pl/en/table-pkd-code>. Último acesso: Abril 2022

## APÊNDICES

### Apêndice 1 – Balanço Vitimarante 2021

Balanço	ano
	2021
<b>Activo</b>	
<b>Activo não corrente</b>	
Ativos fixos tangíveis	83 330,80 €
Ativos intangíveis	450,00 €
Investimentos financeiros	3 553,53 €
Creditos e outros ativos não correntes	- €
Subtotal	87 334,33 €
<b>Activo corrente</b>	
Investários	26 241,60 €
Clientes	33 974,99 €
Estado e outros entes públicos	15 917,07 €
Diferimentos	46 897,02 €
Outros tivos correntes	- €
Caixa e depósitos bancários	28 126,34 €
Subtotal	151 157,02 €
<b>Total do activo</b>	<b>238 491,35 €</b>
<b>Capital proprio e Passivo</b>	
<b>Capital proprio</b>	
Capital subscrito	10 000,00 €
Outros instrumentos de capital proprio	17 500,00 €
Reservas	63 640,38 €
Resultados transitados	2 192,58 €
Outras variações no capital proprio	- €
Subtotal	93 332,96 €
Resultado liquido do periodo	10 105,68 €
<b>Total do capital proprio</b>	<b>103 438,64 €</b>
<b>Passivo</b>	
<b>Passivo não corrente</b>	
Provisões	- €
Financiamentos obtidos	35 813,59 €
Outras dividas a pagar	- €
Subtotal	35 813,59 €
<b>Passivo corrente</b>	
Fornecedores	41 250,64 €
Estado e outros entes públicos	1 814,60 €
Financiamentos obtidos	53 786,84 €
Diferimentos	- €
Outros passivos correntes	2 387,04 €
Subtotal	99 239,12 €
<b>Total do passivo</b>	<b>135 052,71 €</b>
<b>Total do capital proprio e do passivo</b>	<b>238 491,35 €</b>

*Apêndice 2 – Demonstração de Resultados Vitimarante – 2021*

Demonstração de resultados	ano 2021
Vendas e Serviços prestados	451 828,15 €
Subsídios à exploração	6 887,37 €
Variação nos Inventários da produção	- 15 104,40 €
Trabalhos para a própria entidade	- €
CMVM	- 298 671,25 €
FSE	- 70 227,67 €
Gastos com pessoal	- 42 621,23 €
Imparidades	- €
Provisões	- €
Outros rendimentos	891,95 €
Outros gastos	- 5 328,41 €
Resultados antes de depreciações, gastos e financiamento e impostos	27 654,51 €
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	- 12 863,26 €
Resultados operacionais	14 791,25 €
Juros / Gastos de financiamento	- 2 467,08 €
Resultado antes dos impostos	12 324,17 €
Impostos sobre o rendimento do período	- 2 218,49 €
Resultado líquido do período	10 105,68 €

Apêndice 3 – Mapa de índices de atratividade

Dimensões		Países			
		Estónia	Angola	Espanha	Polónia
Distância Cultural	Hierarquica	40	77	57	68
	Individualismo	60	20	51	60
	Masculinidade	30	46	42	64
	Averção à incerteza	60	54	86	93
	Orientação a longo prazo	82	9	48	38
	Indulgência	16	78	44	29
Distância administrativa e política	Corrupção	13	136	34	42
Distância geográfica	Distancia física	3961	6241	496	2944
Distância Económica	PIB	16260	1555	23510	13580
	Taxa de inflação	4,5	27,03	3	5,2

Apêndice 4 – Mapa de vantagens competitivas

Elementos		Países				
		Estónia	Angola	Espanha	Polónia	
Condições dos fatores	Rating de Inovação		24	120	28	39
Condições de procura	Índice de procura doméstica		104	52	102	100
Indústrias relacionadas e de suporte	% de empresas distribuição alimentar		2585	572	9818	35868
Estratégia, Estrutura e rivalidade na indústria	Rating de competitividade		31	136	23	37