



Competitividade e Estratégia de Internacionalização dos Vinhos Portugueses

Caso de Estudo da Sogrape Vinhos S.A.

João Nuno Avó de Almeida

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Engenharia e Gestão Industrial

Orientadora: Prof. Ana Sofia Mascarenhas Proença Parente da Costa

Júri

Presidente: Prof. João Agostinho de Oliveira Soares

Orientadora: Prof. Ana Sofia Mascarenhas Proença Parente da Costa

Vogal: Prof. Carlos Manuel Ferreira Monteiro

Junho 2017

Agradecimentos

Durante a realização desta Dissertação de Mestrado, muitas foram as ajudas prestadas, não podendo, desta forma, deixar de agradecer às mais importantes.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Ana Costa toda a ajuda prestada, tanto a nível académico com os seus conhecimentos, como a ajuda na gestão do tempo e conselhos que sempre foi apresentando ao longo deste período.

Em segundo lugar, não poderia deixar de agradecer à Doutora Mariana Pinto Leite que, representando a Sogrape Vinhos, sempre se demonstrou presente para ajudar em tudo o que conseguia, tendo sido uma ajuda indispensável para a realização desta Dissertação de Mestrado.

Muitas outras ajudas foram, direta ou indiretamente, indispensáveis, destacando-se os conhecimentos passados pelo Eng^o Luís Mira Amaral, ex-Ministro da Indústria e Energia e pela Doutora Ana Isabel Alves, como representante da ACIBEV, Associação de Vinhos e Espirituosas de Portugal.

Resumo

O setor vitivinícola português sempre teve um papel importante, tanto para a economia do país, como para a sua história e cultura. Embora seja um país pequeno, Portugal encontra-se entre os principais produtores de vinho a nível mundial, desenvolvendo produtos e processos que constituem mais-valias para a obtenção de uma vantagem competitiva sobre os restantes países.

Apesar de Portugal pertencer ao grupo dos mais antigos países produtores de vinho, grande parte das empresas nacionais, salvo certas exceções, apresentam um défice de atenção na área de gestão, de onde resulta uma fraca promoção dos seus produtos e, conseqüentemente, uma fraca posição dos seus vinhos nos mercados internacionais.

Considerando o caso da Sogrape Vinhos, uma empresa de dimensão bastante superior à dimensão média das empresas vitivinícolas portuguesas, serão exploradas as estratégias de internacionalização, em termos de escolha de países de entrada e de comercialização dos vinhos portugueses. Assim, o caso de estudo permitirá ilustrar o tópico da internacionalização e da competitividade em mercados internacionais.

Esta Dissertação de Mestrado pretende debruçar-se sobre a competitividade e as estratégias de internacionalização do setor vitivinícola português, tendo sido realizada uma revisão da literatura relevante sobre o tema.

Palavras-chave: estratégias de internacionalização; competitividade internacional; setor vitivinícola; Sogrape Vinhos

Abstract

The Portuguese wine sector always had an important role in the country's economy as well as in its history and culture. Despite being a small country, Portugal figures among the main worldwide wine producers by developing products and processes that effectively provide added value in obtaining a competitive advantage over the rest of the countries.

Despite Portugal being one of the oldest wine producers, with few exceptions, most of the domestic companies pay short attention to the management area, which results in a very weak promotion of their products and consequently a very weak presence of their wines in the international market.

Using the case of Sogrape Vinhos, a company with a size above the average of other Portuguese wine companies, the topic of internationalization strategies will be explored, in terms of foreign country choice, as well as in terms of entry and marketing strategy of Portuguese wines in foreign markets.

This Master Thesis Dissertation discusses the competitiveness and internationalization strategies of the Portuguese wine sector, being supported by a relevant literature review about the topic.

Keywords: internationalization strategies; international competitiveness; wine sector; Sogrape Vinhos

Índice

| | |
|---|------|
| Lista de Figuras | vii |
| Lista de Tabelas | viii |
| Lista de Acrónimos | ix |
| Capítulo 1 Introdução..... | 1 |
| 1.1. Contextualização do Problema..... | 1 |
| 1.2. Objetivos da Dissertação de Mestrado | 2 |
| 1.3. Estrutura | 3 |
| Capítulo 2 Revisão da Literatura | 5 |
| 2.1. Estratégia..... | 5 |
| 2.1.1. Estratégia Interna e Externa..... | 5 |
| 2.2. Internacionalização..... | 7 |
| 2.2.1. Estratégias de Competição Internacional..... | 8 |
| 2.2.2. Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais..... | 9 |
| 2.2.3. Processo de Comportamento para a Exportação | 11 |
| 2.3. Ferramentas de Análise | 12 |
| 2.3.1. Ferramentas de Análise da Indústria | 13 |
| 2.3.2. Modelos de Análise do Ambiente Internacional | 15 |
| Capítulo 3 Setor Vitivinícola | 21 |
| 3.1. Evolução do Setor em Portugal | 22 |
| 3.2. Portugal como Produtor e Consumidor | 26 |
| 3.2.1. Produção | 26 |
| 3.2.2. Consumo | 29 |
| 3.2.3. Balanço entre Produção e Consumo | 31 |
| 3.3. Portugal como Exportador e Importador | 31 |
| 3.3.1. Exportação..... | 31 |
| 3.3.2. Importação..... | 32 |
| 3.3.3. Balanço entre Exportação e Importação | 33 |
| 3.4. Análise do Setor Vitivinícola | 34 |
| 3.4.1. 5 Forças Competitivas | 34 |
| 3.4.2. Análise SWOT | 36 |

| | | |
|-------------|--|----|
| 3.4.3 | “Diamante” de Porter | 36 |
| Capítulo 4 | Metodologia | 39 |
| Capítulo 5 | Sogrape Vinhos | 41 |
| 5.1. | História | 41 |
| 5.2. | Unidades de Negócio do Grupo Sogrape | 44 |
| 5.3. | Produtos do Grupo Sogrape..... | 45 |
| 5.4. | Mercados Sogrape | 47 |
| Capítulo 6 | Proposta de Modelo | 51 |
| 6.1. | Fatores de Atratividade de Mercado | 53 |
| 6.2. | Avaliação dos Fatores e Indicadores de Atratividade de Mercado | 57 |
| 6.3. | Validação do Modelo | 57 |
| Capítulo 7 | Entrada em Mercados Estrangeiros | 59 |
| Capítulo 8 | Conclusões e Desenvolvimento Futuro..... | 63 |
| Referências | | 67 |
| Anexos..... | | A1 |
| Anexo A | Consumo de Vinho <i>Per Capita</i> dos 50 Principais Países | A1 |
| Anexo B | Exportações de Vinho Português por País de Destino (em Volume) | A2 |
| Anexo C | Exportações de Vinho Português por País de Destino (em Valor) | A3 |
| Anexo D | Importações de Vinho Português por País de Destino (em Volume)..... | A4 |
| Anexo E | Importações de Vinho Português por País de Destino (em Valor) | A5 |
| Anexo F | Fatores e Indicadores de Atratividade de Mercado – Parte 1 | A6 |
| Anexo F | Fatores e Indicadores de Atratividade de Mercado – Parte 2..... | A7 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1- Estratégias de competição internacional | 8 |
| Figura 2 – As Cinco Forças que Formam a Competição numa Industria | 13 |
| Figura 3 – Matriz SWOT | 15 |
| Figura 4 – Diamante de Porter | 16 |
| Figura 5 – The Double Diamond Model aplicado ao Canadá e aos Estados Unidos da América..... | 17 |
| Figura 6 – The Nine-factor Model..... | 18 |
| Figura 7 – The Dual Double Diamond Model | 19 |
| Figura 8 – Distribuição de Clusters do Vinho em Portugal em 1992 segundo Porter | 25 |
| Figura 9 – Produção Mundial de Uva e Respetivas Utilizações | 26 |
| Figura 10 – Denominações de Origem Controlada existentes em Portugal..... | 29 |
| Figura 11 – Indicações Geográficas existentes em Portugal..... | 29 |
| Figura 12 – Metodologia seguida na Dissertação de Mestrado..... | 40 |
| Figura 13 – Marcas relevantes do Grupo Sogrape por país e região | 45 |
| Figura 14 – Marcas do Grupo Sogrape segundo percentagem de vendas no ano 2015..... | 46 |
| Figura 15 – Fatores de Atratividade de Mercado | 51 |
| Figura 16 – Composição do Fator Económico de Atratividade de Mercado..... | 53 |
| Figura 17 – Composição do Fator Político de Atratividade de Mercado..... | 53 |
| Figura 18 – Composição do Fator Estratégico de Atratividade de Mercado | 54 |
| Figura 19 – Composição do Fator Estrutural de Atratividade de Mercado | 54 |
| Figura 20 – Composição do Fator Cultural de Atratividade de Mercado | 55 |
| Figura 21 – Fator de Recursos de Atratividade de Mercado | 55 |
| Figura 22 – Composição do Fator de Acaso ou Risco de Atratividade de Mercado | 56 |
| Figura 23 – Fatores e Indicadores de Atratividade de Mercado – Parte 1 | A6 |
| Figura 24 – Fatores e Indicadores de Atratividade de Mercado – Parte 2 | A7 |

Lista de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Fases de Comportamento de Exportação | 12 |
| Tabela 2 – Área de Vinha Plantada nos 10 Principais Países | 27 |
| Tabela 3 – Produção de Vinho nos 16 Principais Países Produtores de Vinho (em volume) | 28 |
| Tabela 4 – Consumo de Vinho nos 13 Principais Países (em volume) | 30 |
| Tabela 5 – Balanço de Produção e Consumo em Portugal (em volume) | 31 |
| Tabela 6 – Exportações de Vinho por País de Origem (em Volume) | 31 |
| Tabela 7 – Balanço Total de Trocas Internacionais de Bens e Serviços de Portugal | 33 |
| Tabela 8 – Balanço de Trocas Internacionais do Setor Vitivinícola em Portugal (em valor) | 33 |
| Tabela 9 – Balanço de Trocas Internacionais do Setor Vitivinícola em Portugal (em volume) | 34 |
| Tabela 10 – Matriz SWOT do setor vitivinícola português | 36 |
| Tabela 11 – Divisão da Unidade de Negócio do Grupo Sogrape | 44 |
| Tabela 12 – Consumo de Vinho Per Capita dos 50 Principais Países em 2014 | A1 |
| Tabela 13 – Exportações de Vinho Português por País de Destino (em Volume) | A2 |
| Tabela 14 – Exportações de Vinho Português por País de Destino (em Valor) | A3 |
| Tabela 15 – Importações de Vinho Português por País de Destino (em Volume) | A4 |
| Tabela 16 – Importações de Vinho Português por País de Destino (em Volume) | A5 |

Lista de Acrónimos

ACIBEV – Associação dos Comerciantes e Industriais de Bebidas Espirituosas e Vinhos ou Associação de Vinhos e Espirituosos de Portugal

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

DOC – Denominação de Origem Controlada

DOP – Denominação de Origem Protegida

hab – Habitantes

hl – Hectolitros

IG – Indicação Geográfica

IGP – Indicação Geográfica Protegida

INE – Instituto Nacional de Estatística

IVDP – Instituto dos Vinhos do Douro e Porto

IVV – Instituto da Vinha e do Vinho

k€ – Milhares de Euros

kha – Milhares de Hectares

khl – Milhares de Hectolitros

l – Litros

M€ – Milhões de Euros

Mhl – Milhões de Hectolitros

OIV – Organização Internacional da Vinha e do Vinho

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

Capítulo 1 Introdução

Neste capítulo é realizada uma contextualização do tema analisado nesta Dissertação de Mestrado, sendo também apresentados os seus objetivos, assim como a estrutura do projeto.

1.1. Contextualização do Problema

Portugal tem vindo, nos últimos anos, a recuperar de uma balança comercial negativa de bens e serviços. Em 2012, segundo dados da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), este indicador atingiu, pela primeira vez em vinte anos, um valor positivo. Em 2016, registou o valor de 4 065 milhões de euros, valor este que representa um crescimento de cerca de 28% face ao período homólogo anterior. Esta balança comercial é resultado das trocas de produtos e serviços com outros países realizadas pelos mais diversos setores da economia do país. Como em todos os países, também Portugal tem setores que são mais fortes que outros, criando-se assim condições para a obtenção de uma vantagem competitiva.

Em 1992, Michael Porter foi convidado pelo então Ministro de Indústria e Energia, o Eng^o Luís Mira Amaral, a liderar o *Projeto Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*. Neste projeto, após uma análise dos diferentes setores existentes em Portugal, assim como da situação do país, foram selecionados seis *clusters* com base na sua importância relativa, no carácter representativo dos problemas e na potencialidade das iniciativas acrescentarem valor, sendo um destes seis *clusters* o do vinho (Monitor Company, 1994).

O setor vitivinícola sempre teve um papel bastante importante para a economia portuguesa. Os valores representados pela subdivisão de Vinhos de Uvas Frescas (NC4)¹ – cerca de 13% do total de exportação de agroalimentares em 2014, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) – e a representação das exportações do setor vitivinícola – cerca de 737 milhões de euros, segundo o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV) – são bons indicadores para a compreensão da importância deste setor para a economia nacional.

Portugal, embora seja um país pequeno, também se encontra bem cotado a nível mundial nos diferentes rankings deste setor, ocupando, em 2015, o 8^o lugar dos países com maior área de vinha plantada, o 11^o lugar quanto aos maiores países produtores de vinho e o 9^o lugar em relação aos maiores exportadores a nível mundial, exportando cerca de 42% do volume produzido em 2015, segundo a Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV).

No que se refere ao lugar que o vinho ocupa na cultura portuguesa, poder-se-á analisar o consumo nacional total em volume, sendo o 11^o país que mais vinho consumiu no ano de 2015. Este indicador não tem, no entanto, em consideração a dimensão dos diferentes países nem o número de habitantes dos mesmos, sendo, desta forma, mais importante avaliar o consumo *per capita* dos mesmos países.

¹ Nomenclatura Combinada (NC) é a nomenclatura das mercadorias da União Europeia que satisfaz as exigências das estatísticas do comércio internacional (intra e extracomunitário) e da pauta aduaneira, nos termos do artigo 9^o do Tratado que institui a Comunidade Económica Europeia (INE, 2016)

Neste último indicador, Portugal é o 7º país onde o volume médio consumido anualmente por pessoa é mais elevado, sendo o seu valor de cerca de 42 litros *per capita* em 2014.

Após uma análise de todos os indicadores anteriormente referidos, e considerando que Portugal se destaca de todos os outros países em certos aspetos, como por exemplo as duas centenas e meia de castas que representam a maior densidade de diversidade de castas por quilómetro quadrado no Mundo (Afonso, 2014), é de fácil perceção todo o potencial de evolução que ainda existe no país, assim como a possibilidade de conquistar novos mercados estrangeiros.

O setor vitivinícola é claramente uma mais-valia para a economia nacional, tendo já dado diversos passos no crescimento da sua competitividade perante os grandes países do setor a nível mundial. No entanto, Portugal pertencente ao grupo dos mais antigos países produtores de vinho e, salvo certas exceções, este “*Velho Mundo perdeu grande parte da sua originalidade e diferença*” (Afonso 2014, p.35), características essas que têm vindo a ser perseguidas pelos países mais recentes neste setor. Muitos produtores destes novos países formaram impérios, dando uma grande importância, desde o início, à componente de gestão das empresas e ao marketing responsável pela promoção dos seus produtos, levando a que a maioria dos seus vinhos tenham uma grande visibilidade um pouco por todo o mundo. Pelo contrário, grande parte das empresas de cariz familiar, de dimensão mais reduzida e com técnicas de produção mais tradicionais, como são classificadas as empresas dos países do Velho Mundo, segundo Banks e Overton (2010), apresenta um défice de atenção nesta área de gestão, de onde resulta uma fraca promoção dos seus produtos e, conseqüentemente, uma mais fraca posição nos mercados a nível mundial².

Portugal, tendo já realizado um longo caminho com resultados positivos para o país ao longo do tempo, ainda necessita muito de evoluir na sua capacidade de gestão a nível internacional de forma a que este setor chegue ao nível competitivo dos restantes países produtores. Sendo um país de reduzida dimensão, o que limita o setor em vários aspetos, tem também diversas vantagens competitivas que o diferenciam nos mercados internacionais. Os vinhos portugueses, tendo dado já provas da sua qualidade, não têm a mesma visibilidade que os vinhos californianos, franceses, espanhóis ou italianos têm no retalho internacional, podendo estes aproveitar economias de escala dado o seu volume de vendas.

1.2. Objetivos da Dissertação de Mestrado

O principal objetivo desta Dissertação de Mestrado é explorar, dentro das estratégias de internacionalização seguidas no setor vitivinícola português, a componente de exportação através da análise de um caso de estudo. Pretende-se assim estudar quais os fatores relevantes que se abordam no processo de decisão relativo a esta estratégia. No seguimento deste estudo, procura-se relacionar a relevância destes fatores com a competitividade do setor vitivinícola português. Assim levantam-se as seguintes questões de investigação para o tema da internacionalização:

² Informação fornecida por Ryan Opaz, co-fundador do *blog* Catavino na conferência “*Wine Business Today and Tomorrow*”, na Católica Lisbon School of Business & Economics em Lisboa, a 12 de Maio de 2016

- Quais os fatores mais relevantes na escolha dos países?

- Qual a abordagem mais apropriada em certos mercados relativamente às exportações?

Como objetivo secundário, procurar-se-á estudar o papel das estratégias de promoção deste setor como forma de poder aumentar a sua competitividade nos mercados internacionais.

Vai-se tentar responder a estes objetivos através do caso de estudo da empresa Sogrape Vinhos SA, uma empresa com dimensão relevante e uma vasta presença internacional no setor e que aceitou colaborar na realização desta Dissertação, tendo o contacto sido realizado através da Dra. Mariana Pinto Leite, responsável pelo Controlo de Gestão da Sogrape Vinhos, S.A..

Sempre que possível, foram também realizadas entrevistas com profissionais ligados, direta ou indiretamente, ao setor vitivinícola de forma a esclarecer questões que surgiram no desenvolvimento da Dissertação.

1.3. Estrutura

Contextualizado o tema e as problemáticas em análise neste primeiro capítulo, passa-se, no segundo capítulo, à abordagem dos conceitos de estratégia e à análise estratégica interna e externa de uma empresa e de ferramentas de análise utilizadas para este efeito. No mesmo capítulo, são ainda abordados conceitos de internacionalização, assim como modelos de análise correspondentes a este tema.

No capítulo 3, é realizada uma caracterização do setor vitivinícola português, apresentando a evolução histórica deste setor em Portugal, as características do país e os indicadores mais importantes do setor: produção, consumo, exportação e importação. Ainda no capítulo 3, são aplicadas ao setor vitivinícola algumas ferramentas de análise de forma a caracterizar este setor vitivinícola.

No capítulo 4, é apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento da Dissertação de Mestrado.

No capítulo 5, é apresentada a empresa que constitui o caso de estudo deste projeto, apresentando-se a sua história, as suas unidades de negócio, os seus produtos a nível mundial, assim como os mercados em que a empresa aposta.

No capítulo 6, é apresentada uma proposta de modelo de análise de atratividade dos mercados onde uma empresa do setor vitivinícola pretenda entrar, constituindo uma estrutura de apoio à decisão.

No capítulo 7, é apresentada uma reflexão sobre as abordagens mais apropriadas para a entrada do setor vitivinícola português em mercados estrangeiros.

Finalmente, no capítulo 8, são apresentadas as principais e mais importantes conclusões deste trabalho.

Capítulo 2 Revisão da Literatura

Neste capítulo é feita uma revisão da literatura relevante para o tópico em estudo, suporte da análise que será elaborada posteriormente. Os três subcapítulos, agrupados por diferentes temas, abordam e ajudam a clarificar teorias, métodos de análise e os conceitos teóricos por detrás do desenvolvimento deste trabalho. No primeiro subcapítulo, é realizada uma revisão dos conceitos de estratégia, análise estratégica interna e externa de uma empresa e de ferramentas de análise e modelos utilizados para este efeito. No segundo subcapítulo, são abordados conceitos de internacionalização, assim como modelos de análise para este tema.

2.1. Estratégia

Do grego “*stratos*” (exército) e “-*ag*” (liderar), a palavra estratégia deriva assim de “*strategos*” que significa literalmente “a função do general do exército”. Para Freire (2004), em termos militares, uma estratégia definida por um general traduz-se num plano que determina ações ofensivas e defensivas que serão levadas a cabo, enquanto que uma estratégia expressa, no meio empresarial, a formulação de um plano que reúne os objetivos, as políticas e as ações da organização que levarão a atingir o sucesso. Assim, a principal razão de estratégia empresarial será o alcançar de uma vantagem competitiva sustentável.

Já em Baets (1992), é referido que estratégia empresarial está longe de ter uma definição clara, sendo utilizadas diferentes definições, quando necessário. Mesmo havendo esta ambiguidade a definir estratégia empresarial, é referido que a mesma pode ser uma ação ou sequência de ações que se destinam a ter efeitos de longo alcance na capacidade da empresa atingir os seus objetivos de negócios.

2.1.1. Estratégia Interna e Externa

Para o desenvolvimento de uma estratégia adequada é importante que seja realizada uma análise da empresa, quer ao nível interno, que revelará a situação da empresa, como ao nível externo, que revelará a situação do ambiente no qual a empresa se relaciona com os seus concorrentes, fornecedores e clientes.

i) Análise Interna

Realizando uma análise interna da empresa, os gestores conseguem perceber a situação da mesma e concluir se, após uma análise externa, a sua estratégia atual é suficientemente atraente para dar à empresa uma vantagem competitiva sobre a concorrência existente.

Thompson et al. (2012) analisam internamente uma empresa, estudando os seus recursos e competências, assim como as atividades que esta realiza ao longo da sua cadeia de valor.

Os recursos de uma empresa, ativos competitivos que esta possui ou controla, podem ser divididos em dois tipos: recursos tangíveis (recursos físicos, recursos financeiros, ativos tecnológicos e recursos organizacionais) e recursos intangíveis (ativos humanos e capital intelectual, marcas, imagem da empresa e ativos de reputação, relações empresariais e cultura da empresa e sistemas de incentivo).

As capacidades de uma empresa, que se desenvolvem segundo a utilização de recursos e com a combinação dos mesmos, são mais difíceis de identificar que os próprios recursos.

Segundo Barney (1991) e Peteraf e Barney (2003), para analisar a relevância estratégica e o poder competitivo dos recursos e capacidades de uma empresa, após a determinação dos mesmos, é necessário perceber se estes são suficientes para obter uma vantagem competitiva sustentável. Esta análise é nomeada de “*The Four Tests of Resource’s Competitive Power*” e submete os recursos e capacidades a quatro testes:

- O recurso (ou capacidade) é valioso em termos competitivos?
- O recurso (ou capacidade) é raro / existe alguma falha no recurso do concorrente?
- O recurso (ou capacidade) é difícil de copiar?
- Pode o recurso (ou capacidade) ser superado por diferentes tipos de recursos e capacidades / existem bons recursos disponíveis que o substituem?

Com as duas primeiras questões pretende-se avaliar se o recurso ou capacidade consegue suportar uma vantagem competitiva; já com as duas últimas esclarece-se se essa vantagem é capaz de ser sustentada perante uma concorrência ativa.

Depois de passar por um processo de análise, os recursos e capacidades da empresa podem apresentar diferentes naturezas: ter uma vantagem competitiva segundo as restantes empresas (caso a empresa apresente ativos que estejam de acordo com a sua estratégia e que sejam superiores aos dos concorrentes), ter uma vantagem competitiva sustentável (caso a vantagem que estes representam se mostre duradoura mesmo com os esforços dos concorrentes para a ultrapassarem) ou simplesmente não representarem qualquer vantagem.

ii) Análise Externa

O ambiente externo de uma empresa encontra-se, segundo Andersson (2000), dividido em *meso* e *macro level* (ambiente transaccional e ambiente geral). O primeiro, ambiente externo no contexto *meso level*, inclui as entidades próximas da empresa, como clientes, concorrentes e fornecedores, assim como a estrutura da indústria, as redes onde está inserida e o conhecimento interno da indústria. No segundo, ou seja, no contexto *macro level*, os conceitos e eventos operam a um nível nacional e global, como as condições de fatores (condições de fatores de produção, tais como trabalho e infraestruturas especializados) e a distância psíquica que, segundo Evans et al. (2000), é a distância entre o mercado de origem e o mercado de destino resultado da percepção e compreensão das diferenças culturais e de negócios. Segundo Andersson (2000), estes fatores são difíceis de influenciar individualmente ou através da empresa e, não só influenciam diretamente a

empresa, como a sua interpretação se torna bastante importante para o desenvolvimento da empresa. Finalizando a caracterização dos diferentes níveis, Andersson refere que a interpretação do ambiente macro se torna mais importante que os factos quando é necessária a escolha de uma estratégia internacional.

Expostos os conceitos de análise interna e análise externa, segue-se a exposição de um conceito que abrange um nível ainda mais global. Havendo a necessidade, o desafio, ou simplesmente o desejo de aumentar a atividade económica de uma empresa, esta terá que se internacionalizar, caso o mercado interno do país em questão a desafie a isso mesmo.

2.2. Internacionalização

A internacionalização é, segundo Ruzzier et al. (2006), a expansão geográfica das atividades económicas de uma empresa através da fronteira de um país.

Segundo Okpara e Koumbiadis (2011), existem cinco razões para uma empresa decidir entrar em mercados estrangeiros:

- Obter acesso a novos clientes, aumentando o potencial de receitas, lucros e crescimento a longo prazo. É uma excelente opção quando o mercado doméstico da empresa já se encontra maturo e próximo dos níveis de saturação;
- Obter acesso a custos mais reduzidos através de economias de escala, experiência e aumento do seu poder de aquisição. É uma boa opção quando o mercado doméstico não é suficientemente grande para praticar economias de escala;
- Explorar as suas competências principais. Uma empresa com recursos e capacidades valiosos poderá aumentar o alcance da sua posição de liderança do mercado doméstico a um nível internacional;
- Obter acesso a recursos e capacidades localizados em mercados estrangeiros. Não encontrando semelhantes recursos ou capacidades no seu mercado doméstico, a empresa poderá ter que adquirir os mesmos num outro país;
- Distribuir o seu risco de negócio por um mercado mais alargado. Uma empresa consegue dispersar o seu risco operando em diferentes países, em vez de depender das operações de produção num número de países mais reduzido.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), uma empresa começa, normalmente, por exportar através de um agente, recorrendo numa fase seguinte a uma subsidiária de vendas no país de destino e, eventualmente, caso faça sentido para a mesma, começa a produzir nesse mesmo país.

A internacionalização, assim como a entrada em qualquer mercado, apresenta determinadas barreiras que poderão, ou não, ser suportadas pela empresa. Segundo Okpara e Koumbiadis (2011), as barreiras existentes à internacionalização de uma empresa podem ser divididas em barreiras de conhecimento e barreiras de recursos.

As barreiras de conhecimento com que as empresas se deparam na internacionalização caracterizam-se sobretudo pela falta de informação sobre a ajuda disponível para se tornar uma empresa exportadora, a falta de informação dos benefícios económicos e não económicos dos mercados estrangeiros, a falta de *know-how* e de profissionais qualificados para esta atividade, a falta de conhecimento dos potenciais mercados e, acima de tudo, a falta de conhecimento sobre a forma de entrar nesses mercados estrangeiros.

Quanto às barreiras de recursos, estes autores referem que é necessário uma empresa possuir recursos suficientes para começar uma atividade internacional; em alguns casos, para além de não existirem recursos financeiros, há ainda falta de informação sobre a forma de como podem estas empresas adquirir tais recursos. Também a falta de profissionais que dediquem tempo às atividades de exportação e a falta de capacidade de produção e os elevados custos são apontados por estes autores como principais barreiras ao início de uma atividade internacional por parte das empresas.

2.2.1. Estratégias de Competição Internacional

Uma das importantes decisões que uma empresa necessita de tomar é o tipo de abordagem competitiva internacional que terá de aplicar. As diferenças existentes nestas abordagens centram-se acima de tudo na consideração das condições do mercado e nas preferências dos seus clientes nesse país. Generalizando, as diferentes estratégias – Multi-nacional, Global e Transacional – são definidas segundo a variação de dois principais fatores: os benefícios de integração global e normalização; e a necessidade de capacidade de resposta local (Figura 1) (Thompson *et al.*, 2012).

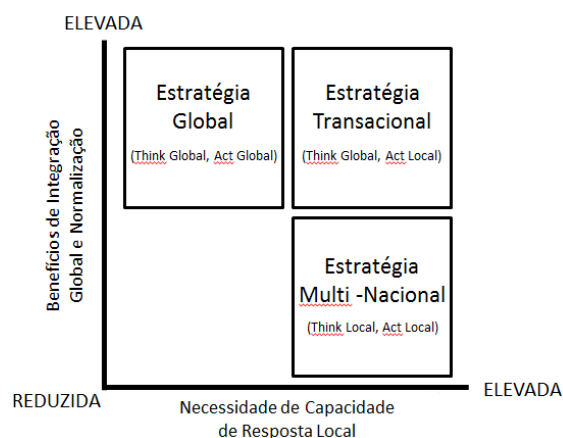


Figura 1- Estratégias de competição internacional (adaptado de Thompson *et al.* 2012)

Estratégia Multi-nacional – Think Local, Act Local

A estratégia multi-nacional concentra-se na adaptação estratégica a cada um dos mercados. Desde as necessidades dos consumidores de cada mercado até às condições do destino para onde a empresa pretende atuar, a empresa acomoda os diferentes desejos e expectativas dos clientes de cada país, marcando a posição de mercado mais atrativa perante os concorrentes locais.

No sentido mais prático desta estratégia, a empresa produz diversas versões de produtos específicos para os diferentes mercados e adapta o seu marketing e distribuição aos costumes e culturas locais, sendo também a estratégia delegada a gestores locais com conhecimentos dos respetivos mercados.

Estratégia Global – Think Global, Act Global

A estratégia global foca-se na mesma abordagem estratégica para os diferentes países, ou seja, na venda dos mesmos produtos, com as mesmas características, na utilização dos mesmos canais de distribuição, baseando-se a sua competitividade em semelhantes capacidades e abordagem de marketing em todos os países.

A vantagem desta estratégia foca-se acima de tudo na possibilidade da empresa conseguir unificar as suas operações, construindo uma marca mundialmente forte. Da mesma forma, a empresa pode concentrar os seus recursos em locais que permitam atingir uma sustentabilidade de baixos custos, conseguindo alcançar uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

Estratégia Transacional – Think Global, Act Local

A estratégia transacional constitui uma abordagem situada entre as duas anteriores, focando-se em produzir produtos que sigam certos padrões semelhantes entre países, realizando apenas algumas adaptações necessárias que satisfaçam as necessidades dos clientes. A sua marca pode, por exemplo, ser a mesma a nível mundial, sendo o seu produto adaptado ao mercado local.

2.2.2. Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais

Uma empresa, ao decidir expandir a sua atividade doméstica para mercados internacionais, terá que considerar a estratégia mais benéfica para o executar, havendo, segundo Thompson et al. (2012), seis principais opções para o realizar:

- Estratégias de exportação

As estratégias de exportação consistem na continuação da produção base a nível nacional, exportando os seus produtos para mercados estrangeiros. Uma vez que o capital necessário para começar a atividade de exportação é, em geral, reduzido, se houver uma produção suficiente para dar resposta a esta opção, esta é uma forma conservadora de testar a expansão para os mercados internacionais.

- Estratégias de licenciamento

As estratégias de licenciamento permitem às empresas obter *royalties* da tecnologia, da marca ou dos direitos de produção, sem ter que suportar os custos e riscos de entrada nos mercados estrangeiros, embora possam não ter o controlo da utilização da sua propriedade. É uma estratégia adotada quando as empresas possuem um *know-how* técnico valioso, uma marca atrativa ou uma patente de produto única e não têm a capacidade organizacional interna nem os recursos para entrar num mercado externo.

- Estratégias de *franchising*

As estratégias de *franchising* são estratégias em que uma entidade permite o direito de utilizar a sua marca, nome, sistemas e processos de negócio para produzir e vender um bem ou serviço de acordo com certas especificações. Estas estratégias são, na sua maioria, adotadas por empresas de serviços e retalho que pretendem uma expansão internacional. As vantagens desta estratégia são muito idênticas às da estratégia de licenciamento, tendo apenas que suportar os custos e os riscos de estabelecer as localizações, podendo existir dificuldades no controlo de qualidade.

- Estratégias de aquisição

As estratégias de aquisição são utilizadas quando uma empresa pretende entrar num mercado estrangeiro numa escala relativamente grande e quando as economias de escala são um fator significativo de competitividade nesse mercado. São também utilizadas quando existem grandes barreiras à entrada da empresa no país ou quando se pretende ter acesso às principais competências ou às tecnologias próprias de uma empresa estrangeira.

- Estratégias *greenfield venture*

As estratégias *greenfield venture* resultam na criação de uma empresa subsidiária no mercado estrangeiro, estando responsável por todos os sistemas de operações desde a sua criação. Assim como as estratégias de aquisição, também estas estratégias têm a vantagem da empresa possuir um elevado controlo, sendo neste último caso de um grau mais elevado, visto que a empresa pode definir todos os aspetos desde a criação da subsidiária.

- Estratégias de aliança e *joint venture*

As estratégias de aliança e *joint venture* baseiam-se em acordos de colaboração com empresas estrangeiras, sendo muito utilizadas juntamente com outras estratégias – estratégias de exportação, de *franchising* ou estratégias *greenfield venture* – facilitando a entrada em mercados estrangeiros através da partilha de riscos e de recursos, bem como da partilha de informação, de tecnologia e de *know-how*.

Segundo Fleury e Fleury (2003), a competitividade encontra-se cada vez mais relacionada com o desempenho de redes interorganizacionais, tendo resultado numa transição da eficiência individual para a eficiência coletiva.

Embora seja feita uma apresentação de várias estratégias de entrada em mercados internacionais, é de realçar as estratégias de exportação, dado o seu enfoque nesta dissertação. Ainda assim, é feita uma apresentação das restantes estratégias, visto que a empresa em estudo também pratica outras opções de expansão internacional, como se pode constatar no ponto 5.1., onde se apresenta a história da empresa.

2.2.3. Processo de Comportamento para a Exportação

O processo de desenvolvimento de uma estratégia de exportação pode ser considerado um processo em etapas, afirmando Reid (1981) que este processo de expansão pode ser dividido em cinco etapas hierárquicas, nomeadamente:

- Consciência de exportação, na qual o decisor tem a percepção do aparecimento de um problema ou oportunidade que o leve a optar por iniciar um processo de exportação.
- Intenção de exportação: nesta etapa existe motivação, atitude, crenças e expectativas da contribuição da exportação para o desenvolvimento da empresa.
- Ensaio de exportação: no qual, através da experiência pessoal, é possível iniciar a exportação, através de quantidades limitadas.
- Avaliação de exportação: que resulta do envolvimento na exportação.
- Aprovação da exportação: após a realização das etapas, o decisor terá consciência se deverá adotar a exportação, ou se pelo contrário, deverá rejeitar essa opção.

Sendo este processo concebido tendo em conta as referidas etapas, apresentadas anteriormente de uma forma cronológica, é possível e bastante provável que certas etapas possam ocorrer simultaneamente.

Araujo e Thomas (1985) defendem que esta conceptualização do comportamento de expansão através da exportação e entrada no mercado estrangeiro é um processo de aplicação de inovação, que leva a um modelo de interação entre as características do decisor e da empresa, e da sua relação com o comportamento de exportação. Os autores concluem ainda que a avaliação da fase de adoção de exportação não pode ser realizada de uma forma unidimensional, e que a *performance* de exportação deve ser definida através de variáveis multinacionais, dependentes do tempo, como por exemplo, o crescimento, a taxa de expansão em novos mercados e introdução de novos produtos em mercados estrangeiros.

Em síntese, é possível verificar, na Tabela 1, o comportamento de exportação, característico de uma empresa quando decide iniciar a expansão internacional através desta estratégia de entrada.

Tabela 1 – Fases de Comportamento de Exportação

| | Fase 1 Consciência de Exportação | Fase 2 Intenção de Exportação | Fase 3 Tentativa de Exportação | Fase 4 Avaliação da Exportação | Fase 5 Aceitação da Exportação |
|---|---|--|---|---|---|
| Fases de Adoção de Exportação | Percepção do aparecimento de um problema ou oportunidade que leve a optar por iniciar um processo de exportação | Motivação, atitude, crenças, e expectativa da contribuição da exportação | Experiência pessoal de quantidade de exportação limitada | Resultado derivado do envolvimento na exportação | Adoção ou rejeição da exportação |
| Decisor (variáveis envolvidas) | Experiência passada relacionada, ou não, com exportação; tipo, nível e quantidade de informação a que se está exposto, e características individuais associadas, pedidos estrangeiros não solicitados | Expectativa de entrada em mercados estrangeiros, orientação para mercados estrangeiros, orientação para exportação, e atitudes subjacentes ao investimento estrangeiro | Pedidos estrangeiros através da pesquisa de mercados estrangeiros | Rentabilidade, estabilidade de vendas | Atividade de expansão da exportação demonstrado por crescimento de exportação contínuo com: aumento de exportações como uma percentagem de vendas; continuação de entrada em novos mercados; crescimento contínuo absoluto de exportações; introdução contínua de novos produtos em mercados de exportação |
| Empresa (variáveis envolvidas) | Performance passada da empresa, reputação e visibilidade | Metas de gestão e recursos existentes na empresa | Pedidos estrangeiros não solicitados, existência de disponibilidade de recursos financeiros e de gestão | Resultados do envolvimento no comportamento de exportação | |

2.3. Ferramentas de Análise

As ferramentas de análise apresentadas neste capítulo pretendem servir de apoio às respostas das questões apresentadas no ponto 1.2. onde se apresentam os objetivos desta dissertação, nomeadamente a resposta à questão “*Quais os fatores mais relevantes na escolha dos países?*”, tendo em conta que as ferramentas de análise apresentadas são compostas por fatores que definem e classificam um setor/indústria/empresa. A apresentação destas ferramentas de análise é realizada segundo a divisão entre Ferramentas de Análise da Indústria e Ferramentas de Análise do Ambiente Internacional.

2.3.1. Ferramentas de Análise da Indústria

i) Cinco Forças Competitivas de Porter

Porter (2008) refere que o trabalho de um gestor estratégico é perceber e lidar com a competitividade, embora os gestores, muitas vezes, considerem que a mesma está presente apenas nos concorrentes diretos existentes no momento, esquecendo-se das quatro outras forças presentes. Desta forma, e segundo o autor de *“How Competitive Forces Shape Strategy”*, existem cinco forças competitivas a considerar numa indústria: o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos, a ameaça de novas entradas e a rivalidade existente entre concorrentes (Figura 2). Para Michael Porter, a estrutura da indústria é definida por estas 5 forças competitivas e pela sua interação, que determinarão a atratividade da indústria.

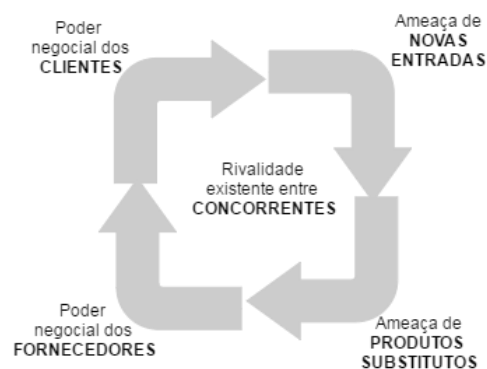


Figura 2 – As Cinco Forças que Formam a Competição numa Indústria (adaptado de Porter 2008)

Para Michael Porter, a estrutura da indústria é definida por estas 5 forças competitivas e pela sua interação, que determinarão a atratividade da indústria.

ii) Teoria dos Clusters

A definição de *cluster* há muito que é debatida, havendo mesmo alguns autores que referem que esta definição não pode ser definida (Martin e Sunley 2003). De acordo com **Porter (1998)**, *clusters* são concentrações geográficas de instituições e empresas que se encontram interligadas e atuam numa determinada área de negócio.

Porter refere que, embora atualmente o capital, os bens, a informação e a tecnologia se encontrem por todo o mundo à distância de um *click*, a localização de uma empresa continua a ser fundamental para a competitividade e que, desta forma, o mapa económico do mundo é dominado atualmente por *clusters*. São exemplos disso o calçado no norte de Itália, o automóvel no sul da Alemanha e as empresas de fundos de investimento em Boston.

As principais vantagens da criação destas comunidades - o aumento da produtividade das empresas sediadas na área do *cluster*; a orientação de inovação e a sua velocidade; e o estímulo na formação de novos negócios – podem ser divididas em muitos mais benefícios para as empresas (Porter, 1998). A primeira vantagem, o **aumento de produtividade**, deriva assim de cinco fatores que estão subjacentes ao conceito da concentração de empresas e instituições num *cluster*:

- Melhores meios de acesso a novos colaboradores e fornecedores com uma formação mais especializada e com uma maior experiência. Também a redução de custos e tempo no seu recrutamento apresenta um grande benefício;

- Acesso a informação especializada, à qual as empresas e as instituições pertencentes ao *cluster* têm privilégio de consulta. De forma adicional, as relações de confiança que se formam entre a comunidade permitem uma maior facilidade na circulação desta informação;
- Complementaridade entre os membros do *cluster*, o que promove a existência de produtos que complementem outros de acordo com as necessidades dos clientes; a otimização da produtividade, considerando que, por vezes, algumas mudanças exigem riscos para diferentes empresas e instituições, resultando, muitas vezes, na continuação dos antigos costumes; uma componente de marketing mais forte resultante da imagem de marca construída pelo *cluster*, onde o cliente sabe que reside a qualidade;
- Acesso a instituições e bens públicos que advêm de investimentos do governo ou outras instituições públicas, como por exemplo gastos públicos para infraestruturas especializadas ou mesmo programas educacionais;
- Aumento de motivação e melhores meios de avaliação de desempenho. A pressão e a competitividade gerada entre empresas e instituições do próprio *cluster* motiva os executivos a melhorar a imagem das mesmas perante toda a comunidade. Devido à semelhança das atividades que executam e à partilha de diversas circunstâncias gerais com os concorrentes da comunidade, como custos laborais e acesso aos mercados locais, torna-se mais simples a avaliação de desempenho da própria empresa ou instituição.

A segunda vantagem, a orientação de inovação e a sua velocidade, é facilitada muitas vezes por algumas das mesmas características que aumentam a produtividade (referidas no tópico anterior). Juntamente com as anteriores, também a proximidade e as relações estabelecidas entre entidades proporcionam uma ajuda na perceção da necessidade de inovar, tanto a nível tecnológico, de componentes ou equipamentos, como de serviços ou de conceitos de marketing, sendo estas inovações realizadas num período de tempo inferior devido às facilidades apresentadas aos membros do *cluster*. A proximidade das empresas e instituições resulta numa mais fácil inovação devido ao envolvimento dos seus fornecedores, havendo, desta forma, uma partilha de objetivos que faz com que ambos vão de encontro aos requisitos do cliente final.

A terceira e última vantagem, o estímulo na formação de novos negócios, é originada pela redução de barreiras à entrada que, com a existência de ativos, de *skills*, de *inputs* e de mão-de-obra especializada na localidade do *cluster*, apresenta um risco mais reduzido para as novas empresas ou instituições. A elevada quantidade de oportunidades de mercado deve-se à concentração de potenciais novos clientes e à existência de indústrias relacionadas que, normalmente, utilizam *inputs* comuns ou muito idênticos.

iii) Análise SWOT

A análise SWOT é uma de várias ferramentas e abordagens utilizadas para analisar a posição estratégica de uma empresa ou um setor. O seu nome, SWOT, deriva da junção das palavras *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Com esta abordagem, analisa-se a situação da empresa ou do setor, tanto no ambiente interno, considerando as qualidades e características da empresa ou do setor (*Strengths* e *Weaknesses*) como no ambiente externo que esta enfrenta (*Opportunities* e *Threats*) (Figura 3) (Hill e Westbrook 1997).



Figura 3 – Matriz SWOT (Hill e Westbrook 1997)

Quando os pontos fortes de uma empresa ou setor se encontram alinhados com os fatores críticos de sucesso, de forma a satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa ou o setor serão competitivos a longo prazo (Cardoso *et al.*, 2005).

Com a análise SWOT, é possível ilustrar os fatores internos e externos que influenciam, positiva ou negativamente, as operações de uma empresa ou de um setor. Assim, esta análise permite que uma empresa ou setor obtenham uma imagem da sua situação atual para estabelecer e desenvolver uma estratégia (Shahijan, Rezaei and Preece, 2016) na qual seja possível obter vantagens através das forças definidas, minimizando as fraquezas, com o objetivo de aproveitar as oportunidades do mercado em questão, prevendo as ameaças que possam surgir.

Finalmente, conclui-se que é possível descobrir, através da análise da condição da empresa ou do setor, se estes se encontram preparados para encarar um mercado além-fronteiras, verificando se apresentam capacidades para aproveitar as oportunidades e encarar as ameaças que um determinado mercado pode apresentar (Thompson Jr. e Strickland 1995).

2.3.2. Modelos de Análise do Ambiente Internacional

i) Novo Paradigma de Porter

Para **Porter (1990)**, a competitividade de uma nação depende da capacidade de atualização e inovação das suas indústrias. As empresas atingem vantagens contra os seus maiores concorrentes internacionais através da pressão e do desafio que as mesmas enfrentam, sendo assim beneficiadas se houver uma forte rivalidade interna, fornecedores locais fortes e uma grande procura local por parte dos clientes.

De forma a enunciar os fatores onde residem as diferenças de competitividade entre países e territórios, (Porter, 1990) apresenta um quadro teórico – mais conhecido como Diamante ou Losango de Porter – onde é possível entender a relação entre os quatro fatores determinantes, como representado na Figura 4.

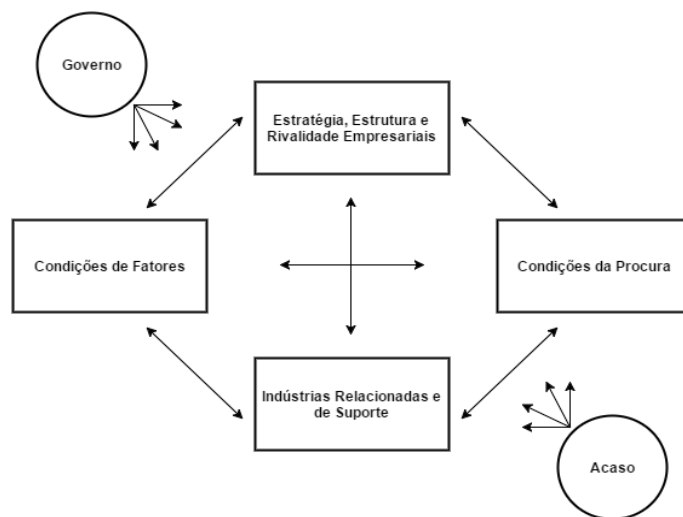


Figura 4 – Diamante de Porter (adaptado de Porter 1990)

O primeiro dos quatro determinantes, as condições de fatores, refere-se à posição das nações em relação às condições de fatores de produção, tais como trabalho e infraestruturas especializados, necessários para competir numa determinada indústria.

O segundo, as condições de procura, refere a natureza da procura do mercado nacional para os produtos ou serviços da indústria em questão. O terceiro determinante, as indústrias relacionadas e de suporte, diz respeito à presença ou ausência de indústrias fornecedoras na nação e de outras indústrias relacionadas que sejam internacionalmente competitivas. O último, estratégia, estrutura e rivalidade empresariais, refere as condições em que se criam, organizam e são geridas as empresas a nível nacional, assim como as condições em que se estabelece a rivalidade.

São ainda acrescentados outros dois determinantes que influenciam de forma pontual os primeiros quatro: o Governo, que diz respeito às políticas públicas que, melhorando ou prejudicando a vantagem da nação, afetam cada um dos determinantes anteriormente referidos; e o acaso, que se refere a eventos que ocorrem fora do controlo das empresas e, normalmente, fora do controlo do governo (Porter, 1990). Desta forma, Leitão et al. (2008, p.54) consideram que, com este modelo, “Porter procurou, assim, explicar a competitividade de um país, mas sobretudo explicar o papel desempenhado pelo enquadramento nacional na capacidade das empresas desse país criarem e manterem vantagens competitivas em certas indústrias”.

ii) Modelos Adaptados do Diamante de Porter

De acordo com diversos autores, como Dunning (1993), Hodgetts (1993), Rugman e D’Cruz (1993) e Cartwright (1993), o modelo do Diamante de Porter, embora tenha contribuído para um desenvolvimento revolucionário na explicação da competitividade nacional, apresenta algumas falhas, tendo sido, por isso, desenvolvidos novos modelos, baseados em Porter (1990), com o objetivo de aumentar a aplicabilidade do estudo a uma maior diversidade de economias (Cho, Moon and Kim, 2009).

The Double Diamond Model

De forma a explicar assuntos chave da competitividade internacional do Canadá, Rugman e D’Cruz (1993) desenvolveram um modelo que acrescenta as atividades multinacionais ao Diamante de Porter (Cho, Moon and Kim, 2009). Neste modelo, *The Double Diamond Model* (Modelo de Diamante Duplo), é acrescentado um novo diamante nos casos em que o país em questão apresenta uma ligação próxima com um segundo país. Como esquematizado na Figura 5, o diamante do Canadá, um país cuja economia é caracterizada como pequena e aberta, é ligado com o diamante dos Estados Unidos da América. Esta junção dos diamantes de cada país torna difícil uma análise isolada da competitividade de cada um (Kim, 2006).

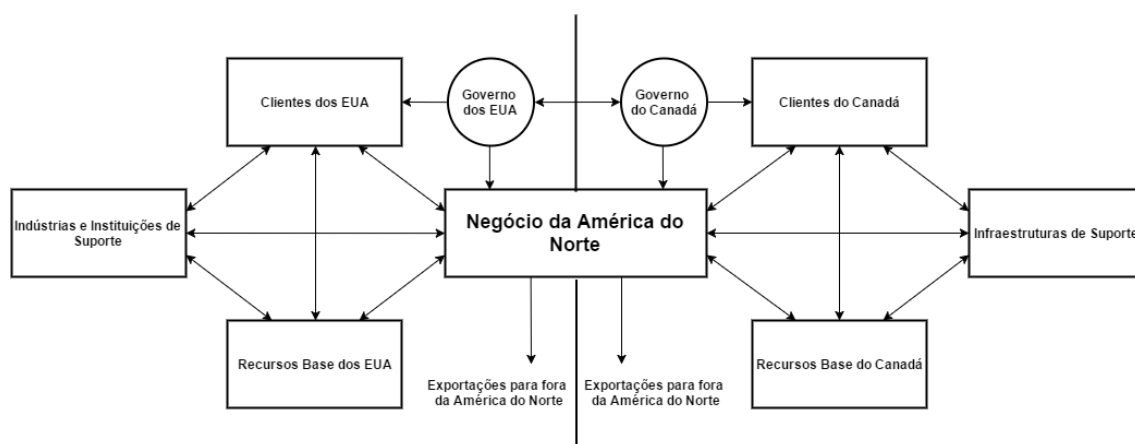


Figura 5 – The Double Diamond Model aplicado ao Canadá e aos Estados Unidos da América (adaptado de Rugman e D’Cruz 1993)

Rugman e D’Cruz (1993) desenvolveram o modelo de Diamante Duplo de forma a explicar o sucesso das multinacionais canadianas detentoras de recursos, as subsidiárias estrangeiras e o acesso dos Estados Unidos da América aos mercados do Canadá e México através do *Free Trade Agreement*. Também Cartwright (1993), Hodgetts (1993) e Postelnicu e Ban (2010) utilizam este modelo para explicar o contexto económico dos seguintes conjuntos de países: Nova Zelândia e Estados Unidos da América; México e Estados Unidos da América; e Roménia e União Europeia, respetivamente.

The Nine-factor Model

Cho (1994) refere que o modelo do Diamante de Porter é um modelo limitado quando aplicado a países menos desenvolvidos ou em desenvolvimento e propõe uma modificação do modelo de Porter, resultando assim um novo paradigma da competitividade internacional: *The Nine-factor Model* (Modelo dos Nove Fatores).

Neste novo modelo, as fontes de competitividade internacional encontram-se divididas em duas categorias: os fatores físicos e os fatores humanos, existindo ainda um fator externo (Figura 6). Os fatores físicos - recursos, ambiente empresarial, indústrias relacionadas e de suporte e procura nacional - no seu conjunto, determinam a competitividade do país.

Os fatores humanos – trabalhadores, políticos e burocratas, empreendedores e gestores e engenheiros profissionais – criando, motivando e controlando os quatro elementos físicos mencionados, conduzem a economia nacional de um país nas suas fases de internacionalização. O acaso é um fator externo que representa os eventos que ocorrem fora do controlo de qualquer identidade.

Este novo modelo evidencia o crescimento nos países menos desenvolvidos, assim como as mudanças existentes na competitividade internacional associada ao crescimento económico. Cada um dos oito fatores, não sendo o acaso considerado como tal, sofre uma mudança na sua importância relativa à medida que a economia nacional evolui através das seguintes fases: pouco desenvolvida, em desenvolvimento, semidesenvolvida e completamente desenvolvida (Cho, 1994).

Balcarová (2014) compara o Diamante de Porter com *The Nine-factor Model*, aplicando os dois modelos aos três países da Europa central: República Checa, Eslováquia e Hungria. Para o autor, o segundo modelo adequa-se mais que o primeiro quando aplicado aos países menos desenvolvidos que, neste caso, refere serem a Hungria e a Eslováquia. Como base para esta afirmação, Balcarová utiliza os resultados obtidos na sua análise, referindo que, mesmo assim, é necessário ter em consideração a escolha das variáveis selecionadas, visto que estas têm uma influência significativa nos resultados.

The Dual Double Diamond Model

O Diamante de Porter, quando utilizado para explicar a competitividade do país, foca-se nos fatores físicos no contexto nacional, tendo sido, posteriormente, adaptado em dois modelos – *The Double Diamond Model* e *The Nine-factor Model* – que incorporam tanto o contexto internacional, como os fatores humanos, respetivamente (Cho, Moon and Kim, 2009). De acordo com estes autores, e de forma a haver uma compreensão da competitividade nacional de um país com várias características, é necessário integrar, num só, os modelos existentes, considerando explicitamente os fatores humanos a nível internacional.

De forma a corrigir as falhas identificadas em modelos anteriores, Cho et al. (2009) apresentam *The Dual Double Diamond Model*, um modelo que integra as quatro dimensões da competitividade nacional numa única dimensão (Figura 7). Este modelo analisa os fatores físicos de competitividade nacional – estratégia, estrutura e rivalidade empresariais; fatores de produção; condições de procura; e indústrias relacionadas e de suporte – assim como fatores humanos de competitividade nacional –

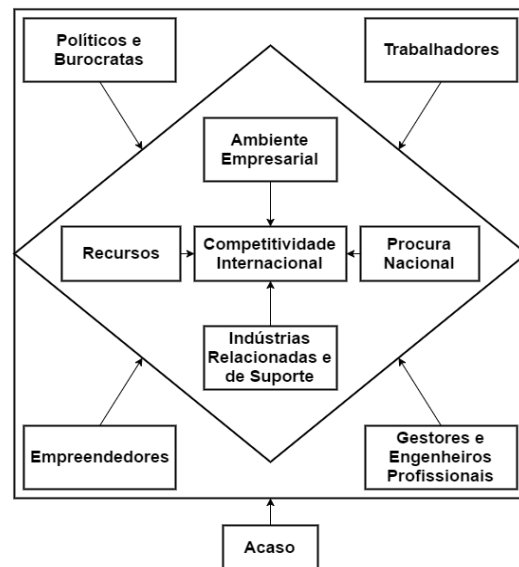


Figura 6 – The Nine-factor Model (adaptado de Cho 1994)

políticos e burocratas; trabalhadores; profissionais; e empreendedores - sendo cada um destes avaliado tanto a nível nacional como internacional (Cho, Moon and Kim, 2009).

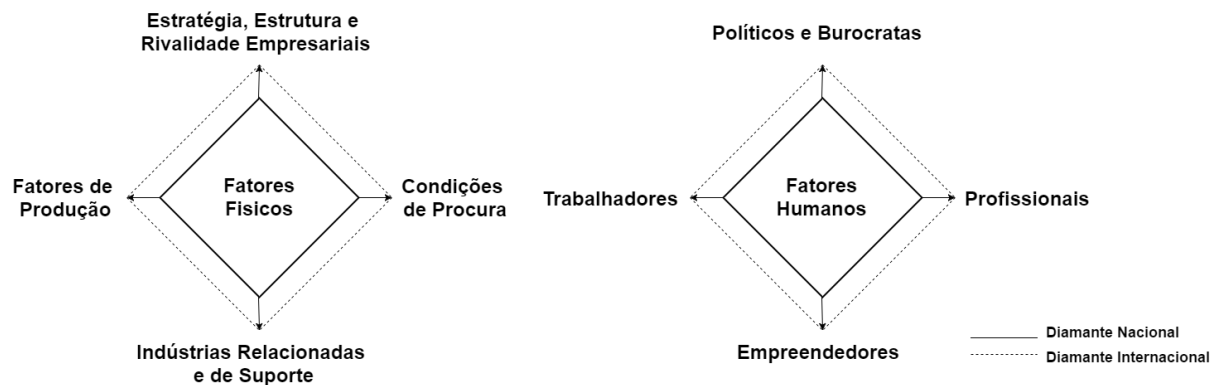


Figura 7 – The Dual Double Diamond Model (adaptado de Cho et al. 2009)

iii) OLI Theory

A teoria desenvolvida por Dunning (1988, 1998) – *OLI Theory* ou *Eclctic Paradigm* – explica o investimento estrangeiro direto (*Foreign Direct Investment – FDI*) através de várias teorias sobre atividades transfronteiriças, tanto de países como de empresas. Dunning divide em três as vantagens que influenciam o FDI: propriedade (*ownership – O*), localização (*location – L*) e internalização (*internalization – I*).

As vantagens de propriedade englobam: as vantagens de ativos – tangíveis e intangíveis – e as vantagens transacionáveis – capacidade de coordenação da rede de filiais geograficamente dispersas.

As vantagens de localização refletem os países estrangeiros como tendo vantagens específicas características desse país, como recursos naturais, fatores de produção e condições de procura. Dentro deste conjunto, também estão inseridas as vantagens referentes à cultura, à legislação, à política e ao ambiente institucional, características do país onde a empresa vai operar e que o faz tornar-se mais atrativo que outros. Já as vantagens de internalização são referentes aos benefícios de criar, transferir, distribuir, recombinar e explorar as vantagens específicas da empresa, a nível interno, em vez de realizar acordos com empresas externas para a realização das mesmas atividades.

Com a conclusão deste capítulo, estão reunidos os principais contributos de literatura para a compreensão do problema, assim como reunidas as condições para se conseguir prosseguir no desenvolvimento desta Dissertação de Mestrado.

Capítulo 3 Setor Vitivinícola

Neste capítulo é apresentado o setor vitivinícola português, destacando-se a evolução histórica deste setor em Portugal, as características do país, assim como os importantes indicadores³ do setor: produção, consumo, exportação e importação. No final é realizada uma caracterização do setor numa perspetiva mais estratégica, utilizando-se alguns modelos anteriormente apresentados.

Organização Mundial do Setor Vitivinícola

Nas últimas décadas, foi criada a nível mundial uma distinção nos países produtores de vinho que se deve acima de tudo ao aparecimento de países que começaram a fazer parte da lista de grandes produtores de vinho a nível internacional. Os dois grupos de países produtores de vinho foram designados como países pertencentes ao *Old World* (Velho Mundo) e países pertencentes ao *New World* (Novo Mundo).

Os países pertencentes ao Velho Mundo são aqueles em que a produção de vinho tem feito parte de uma já antiga tradição agrícola. Estes países, como França, Itália, Espanha e Portugal, situam-se em áreas mediterrânicas do continente europeu e são caracterizados por um clima ameno, o que proporciona uma produção de vinho de qualidade no qual se encontram englobados vários exemplares do melhor vinho internacional. A qualidade destes vinhos, baseada nos *terroirs*⁴, foi sendo desenvolvida e aperfeiçoada lentamente ao longo de diferentes gerações de produtores de pequena ou média dimensão. De facto, estes produtores, caracterizados por negócios de cariz familiar, apresentam, na sua generalidade, uma preocupação mais focada na qualidade do seu vinho e não tanto na quantidade produzida (Banks e Overton 2010).

Sendo estes vinhos produzidos segundo tradições, tanto nas suas técnicas, como na dimensão cultural e histórica que se encontra presente em todos os processos de fabrico, foram criadas ferramentas de regulamentação que protegem e controlam de diversas formas a indústria de fabrico neste Velho Mundo, as chamadas Denominações de Origem Controlada (em Portugal), *appellation d'origin contrôlée* (em França) ou ainda *Denominazione di Origine Controllata* (em Itália). Esta proteção envolvente dos locais de origem do vinho foi sendo gradualmente aceite como um elemento de 'propriedade intelectual', tendo acrescentado um valor importante aos produtos fabricados com estas designações (Banks e Overton 2010).

Durante toda a história do setor, estes países foram detentores da maior produção de vinho a nível internacional, tendo sido esta situação alterada nos últimos anos com o aparecimento dos produtores pertencentes ao Novo Mundo. Esta nova geração de países produtores que integra os Estados Unidos da América, a África do Sul, o Chile, a Austrália, a Argentina e a Nova Zelândia, é

³ Os dados apresentados referentes a estes indicadores, apresentam volumes e valores contabilizando o Vinho do Porto, muitas vezes excluído devido aos seus valores e volumes.

⁴ Termo de origem francesa que traduz a influência de diversos fatores na qualidade das uvas das vinhas: solos, clima ou microclima, casta, meio ambiente, etc. (IVV, 2009b)

caracterizada por uma visão diferente do setor, onde a inovação é encorajada, pondo de lado a componente 'conservadora' dos produtores do Velho Mundo (Banks e Overton 2010).

Nos países pertencentes ao Novo Mundo, tanto as técnicas de produção, como as castas utilizadas, não seguem geralmente uma tradição local, sendo desta forma adaptadas de países do Velho Mundo.

Devido à globalização de conhecimentos, os produtores dos países do Novo Mundo rapidamente aperfeiçoaram a qualidade do seu produto, ganhando, assim, um lugar fortemente estabelecido nos mercados mundiais.

Alguns produtores do Velho Mundo consideram que esta evolução praticada pelos produtores mais recentes levou a uma industrialização de grande escala da sua produção, abandonando a mística, tanto do vinho como da sua produção, característica fortemente valorizada entre os mais antigos produtores. Noutros casos, produtores do Velho Mundo juntaram-se com produtores do Novo Mundo para desenvolverem projetos conjuntos, como é o caso do vinho *Opus One* que surgiu de uma parceria entre Philippe de Rothschild de origem francesa e Robert Mondavi de origem americana (Nossiter, 2004).

Banks e Overton (2010) referem ainda a necessidade de existir um terceiro grupo de países, ao qual chama *Third World*, que separa destes dois grandes grupos aqueles novos países que, nos últimos anos, tiveram um elevado crescimento, tanto de área de vinha plantada como de tecnologia e *know-how* na produção de vinho. Exemplos destes países são a China e a Índia que, nos últimos vinte anos, apresentaram um crescimento que, no caso da China, ultrapassa neste momento a área de vinha dos Estados Unidos da América, Austrália, ou Argentina e Chile combinadas. Os mesmos autores referem que, embora uma maior percentagem da vinha plantada seja para produção de uva de mesa nestes dois países – China e Índia – o *know-how* de produção de vinho também está a conhecer um crescimento bastante considerável.

3.1. Evolução do Setor em Portugal ⁵

Sendo Portugal um país com uma vasta história e cultura vividas ao longo de diferentes gerações, também o setor do vinho remonta a um passado muito distante neste país.

Pensa-se que o aparecimento do vinho em Portugal se deu há mais de 4 000 anos, numa altura em que era usado como moeda de troca da civilização de Tartessos e proveniente de vinhas plantadas nos vales do Tejo e Sado. O vinho e a cultura da vinha assumiu assim um importante papel na vida dos povos, sendo desenvolvida através de influências de Fenícios, Gregos e Celtas.

A entrada dos romanos na Península no século II a.C. veio aumentar a produção e a consolidação do vinho em especial devido à necessidade de satisfazer o seu consumo em Roma. Sendo exigido que as colónias satisfizessem a procura e garantissem que existiria vinho farto em todo o império, as

⁵ A informação apresentada nesta subsecção encontra-se disponível na página web da Wines of Portugal (Wines of Portugal 2010b)

vinhas locais não conseguiam dar resposta a tamanha necessidade. Nos séculos VI e VII, e com o crescimento do Cristianismo, o vinho ganhou então um valor simbólico e de grande importância, aumentando o seu consumo, tanto quantitativa como geograficamente. Sob a influência árabe nos séculos VIII a XII, a vinha e a produção de vinho manteve-se, mesmo sendo a sua cultura contra o consumo de bebidas fermentadas.

Com a fundação de Portugal, em 1143 e com a conquista total do território português aos mouros em 1249, foram-se instalando diversas ordens religiosas, militares e monásticas, transformando os locais onde se instalaram em centros de colonização agrícola. Nesta altura, e devido ao papel importante do vinho nas cerimónias religiosas, o vinho começou então a estar naturalmente presente na dieta do homem medieval, chegando, na segunda metade do século XIV, a uma fase de grande desenvolvimento e de exportação.

A expansão portuguesa nos séculos XV e XVI levou a uma evolução fulcral na história do vinho devido à sua utilização como lastro. Estes vinhos licorosos iam envelhecendo dentro de barricas e, com o tempo, o calor e balanço do mar, iam ganhando propriedades que o tornaram um vinho de qualidade única, vendido a valores elevados. Denominavam-no vinho de Roda ou Torna Viagem e foi com este fenómeno que os portugueses descobriram a capacidade de trabalhar o vinho e o começaram a produzir.

Em meados do século XVI, Lisboa tornava-se então no maior centro de consumo e de distribuição de vinho do império português sendo este distribuído por todo o mundo. Em 1703, com o Tratado de Methuen, a exportação do vinho português entrou numa nova fase de expansão pela assinatura deste acordo de regulamentação das trocas comerciais entre Portugal e Inglaterra. No mesmo século, Marquês de Pombal estabeleceu diversas medidas no setor da vitivinicultura que, acima de tudo, levaram à proteção particular da região do Alto Douro e do Vinho do Porto. Em 1756, foi criada a Companhia Geral da Agricultura das Vinhas do Alto Douro com o intuito de controlar a produção e o comércio dos vinhos da região, tendo sido também estabelecida a demarcação da região.

No início do século XX, começou o processo de regulamentação das várias denominações de origem portuguesa. Ao Vinho do Porto e aos vinhos de mesa do Douro, juntaram-se então Carcavelos, Colares, Dão, Madeira, Moscatel de Setúbal e Vinho Verde.

Em 1933, foi criada, durante o Estado Novo, a Federação dos Vinicultores do Centro e Sul de Portugal, tendo como principal objetivo a regularização do mercado. Sucedeu-lhe já em 1937, a Junta Nacional do Vinho com um âmbito mais alargado e com uma maior componente cooperativa, relacionando a oferta e o escoamento, a forma como as produções de vinho evoluíam e ainda o armazenamento aquando a existência de excedentes.

Num passado mais recente, em 1986, a Junta Nacional dos Vinhos foi substituída pelo IVV. Esta criação deveu-se sobretudo à adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE) que impôs uma adaptação às novas políticas do mercado.

O conceito de Denominação de Origem Protegida (DOP) foi adaptado de acordo com a legislação comunitária, sendo também regulamentado o vinho regional segundo o conceito de Indicação

Geográfica Protegida (IGP) - vinhos de mesa com indicador geográfico - o que contribuiu para um reforço da política de qualidade dos vinhos portugueses.

Com o intuito de se realizar o controlo da regulamentação existente, foram criadas Comissões Vitivinícolas Regionais que assumiram a defesa das Denominações de Origem e das Indicações Geográficas, desempenhando um papel importante no aumento e desenvolvimento da qualidade e imagem dos vinhos portugueses. Em 2014, existiam 31 Denominações de Origem Protegidas e 14 Indicações Geográficas Protegidas em Portugal (números atualizados segundo IVV (2014)).

Os apoios europeus viabilizaram a criação de diversas vinhas e de adegas modernas, o que permitiu alavancar a atividade do setor. Enquanto estas atualizações foram sendo realizadas, nas universidades formaram-se futuros enólogos e profissionais de áreas ligadas ao ramo.

Existem em Portugal diversas grandes empresas de sucesso internacional, algumas cooperativas, estando também a crescer o número de pequenos produtores. Estes últimos, que geralmente entregavam as uvas a cooperativas, atualmente dispõem de capacidade de produção própria de vinho. Desta forma, existem atualmente em Portugal tanto vinhas modernas como vinhas com séculos, todas elas caracterizadas por uma grande diversidade de castas.

Existe ainda um constante interesse, por parte de empreendedores e entusiastas, em novos locais. Estes procuram terras e propriedades, tanto antigas como novas, para uma aposta e diferenciação que levará à continuidade de uma oferta de bons vinhos a todo o Mundo.

Cluster do Vinho em Portugal

Muitos são os *clusters* de vinhos espalhados pelo mundo que estão geralmente centrados no *terroir*, cujas características dessa região estão diretamente relacionados com as características dos solos, do clima, da história e do *know-how* local devido às vantagens competitivas que as mesmas características representam no mercado (Ribeiro e Santos 2008).

O primeiro a ser avaliado foi o *cluster* de vinho da Califórnia por Porter (1998), sendo seguido por muitas outras análises, tanto nos países do Velho Mundo, como Portugal (Marques *et al.*, 2013) e França (Touzard, 2010), como nos países do Novo Mundo, como a Argentina (McDermott, 2007), o Brasil (Fensterseifer, 2007) e o Chile (Giuliani e Bell 2005; Gwynne 2008).

A Região Demarcada do Douro, localizada ao longo do rio Douro e um dos *clusters* identificados no “Projeto Porter”, é a região demarcada de vinhos mais antiga do mundo, desenvolvendo produtos rigorosamente controlados atualmente pelo Instituto dos Vinhos do Douro e Porto (IVDP) (Rebelo, Correia and Caldas, 2007; Marques *et al.*, 2013; IVDP, 2015).

Michael Porter em Portugal – “Projeto Porter”

Em 1992, o Engenheiro Luís Mira Amaral, na altura Ministro da Indústria e Energia, convidou Michael Porter a liderar o *Projeto Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, posteriormente conhecido como “Projeto Porter”. Neste projeto, Porter seguiu então a teoria desenvolvida no seu livro “*The Competitive Advantage of Nations*”, utilizando o losango e a teoria dos *clusters*, duas ferramentas de análise do modelo de Porter. Este modelo incide na otimização do losango aplicado aos *clusters* setoriais regionalmente concentrados, nos quais o país tem vantagens competitivas.

Foram então definidos e localizados os *clusters* que representariam vantagens para o país, sendo eles o cluster do calçado, do vestuário/malhas, das componentes de automóveis, dos materiais de madeiras, do turismo e do vinho. No que se refere aos *clusters* do vinho, foram na altura identificados cinco (Figura 8) espalhados pelo país inteiro. As regiões das quais resultam vantagens competitivas são a região do Minho, de onde são originários os vinhos verdes, a região do Douro, de onde são originários os vinhos do Douro e do Porto, a região do Dão, a região do Alentejo e a região da Madeira, de onde são originários os vinhos da Madeira⁶.

Os resultados apresentaram um *cluster* de vinho com um grande impacto na economia de Portugal, representando valores bastante consideráveis, tanto na produção do setor da agricultura (uma média de 7,3% entre 1989 e 1991, os anos que antecederam o estudo), como nas exportações do setor português da agricultura (uma média de 46,5% entre 1989 e 1991). O relatório deu a perceber ainda que os vinhos portugueses, na sua generalidade, eram vinho de baixa qualidade e que não estavam associados a nenhuma ‘marca’ específica.

As sugestões feitas e apresentadas no relatório no que toca ao *cluster* do vinho foram: a criação de uma imagem/marca efetiva para os vinhos Portugueses (tanto para o próprio país como para o estrangeiro), um aumento de produtividade do vinho de cooperativas, a redução de custos nas vinhas, o aumento das atividades de I&D (investigação e desenvolvimento) e aumento da qualidade da mão-de-obra e, por fim, o melhoramento da eficácia da reforma institucional (Monitor Company, 1994).

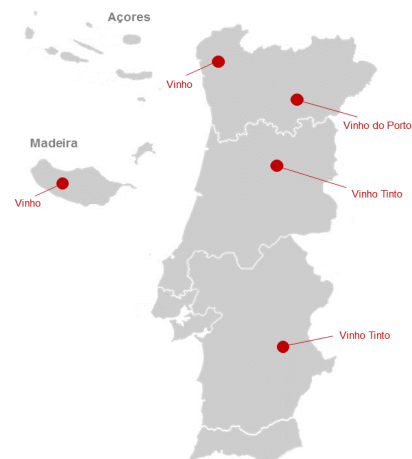


Figura 8 – Distribuição de Clusters do Vinho em Portugal em 1992 segundo Porter (adaptado de Porter 1998)

⁶ Informação recolhida no documento de apresentação usado por Eng. Luís Mira Amaral, Administrador da Sociedade Portuguesa de Inovação e Ministro da Indústria e da Energia do XI e XII Governo Constitucional no seminário “Clusters e Política Industrial – O caso português”, em Lisboa, em Janeiro de 2015

3.2. Portugal como Produtor e Consumidor

3.2.1 Produção

Portugal é um país integrante da União Europeia, encontrando-se localizado na zona ocidental da Península Ibérica. Está delimitado por uma fronteira terrestre com Espanha e por uma outra com o Oceano Atlântico. Com uma área total de 92 090 km², embora revele uma dimensão reduzida, é composto por uma diversidade de regiões com características muito distintas entre si. Desde a diferença dos climas, às diferenças existentes de solo para solo, muitas são as combinações perfeitas dos diferentes fatores que proporcionam a criação de diferentes vinhos, alguns destes, únicos no Mundo. O clima português é caracterizado por fortes influências Atlânticas e Mediterrâneas. A existência de diversas regiões em Portugal demonstra que as condições de norte a sul do país diferem de forma considerável, sendo caracterizadas por condições climáticas distintas, o que proporciona a existência de uma grande variedade de vinha cultivada e, conseqüentemente, de vinhos igualmente distintos (Abrunhosa *et al.*, 2003). Mesmo com uma grande variedade dos solos, os de boa aptidão agrícola apresentam-se em minoria. A principal razão deste fenómeno é a forte erosão dos solos, resultado, tanto das particularidades do clima mediterrânico, como da distribuição irregular de precipitação. As regiões mais próximas da costa sofrem ainda uma forte erosão proveniente da proximidade com o Oceano Atlântico (Infovini, 2015). Ainda que os solos portugueses apresentem fraca aptidão, tal não constitui um problema para o cultivo de vinha pois “a vinha que faz vinho de qualidade não gosta de fertilidade” (Afonso 2014, p.46).

A produção de vinho em Portugal é caracterizada por três importantes aspetos: a plantação de vinha, a produção de vinho e as designações oficiais atribuídas em Portugal aos diferentes vinhos produzidos no país.

i) Plantação de Vinha

Em Portugal, tal como nos restantes países a nível mundial onde vinha é plantada, a área total de vinha não se destina unicamente à produção de vinho. Juntamente com a uva de vinho, que se encontra em número superior como mostra a Figura 9, são plantadas uvas com outros destinos finais: uvas de mesa, uvas secas e produtos intermédios e sumos.

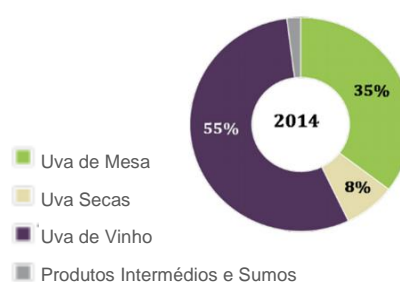


Figura 9 – Produção Mundial de Uva e Respetivas Utilizações (adaptado de OIV 2015)

Ao analisar-se as áreas de vinha cultivada nos principais países produtores (Tabela 2), é possível verificar que o total da área de vinha plantada em Portugal tem vindo a diminuir, acompanhando, desta forma, a tendência de alguns dos principais países. Apesar desta diminuição, e sendo um país de pequena dimensão, Portugal encontra-se em 8º lugar entre os países com maior área de vinha plantada, apresentando um valor de cerca de 217 000 hectares, em 2015, após ter sido ultrapassado, no último ano, pela Argentina (OIV, 2016).

Tabela 2 – Área de Vinha Plantada nos 10 Principais Países
(fonte de dados: OIV 2015 e OIV 2016)

| <i>kha</i> | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 ^{a)} | 2015 ^{b)} |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|--------------------|
| <i>Espanha</i> | 1 082 | 1 032 | 1 017 | 1 021 | 1 022 | 1 021 |
| <i>China</i> | 588 | 633 | 707 | 757 | 796 | 830 |
| <i>França</i> | 804 | 796 | 792 | 793 | 791 | 786 |
| <i>Itália</i> | 739 | 720 | 713 | 705 | 690 | 682 |
| <i>Turquia</i> | 514 | 508 | 497 | 504 | 502 | 497 |
| <i>EUA</i> | 404 | 413 | 412 | 422 | 419 | 419 |
| <i>Argentina</i> | 218 | 219 | 222 | 224 | 226 | 225 |
| Portugal | 236 | 236 | 233 | 229 | 224 | 217 |
| <i>Chile</i> | 204 | 206 | 206 | 208 | 211 | 211 |
| <i>Roménia</i> | 191 | 191 | 192 | 192 | 192 | 192 |
| Total Mundial | 7 526 | 7 497 | 7 486 | 7 538 | 7 541 | 7 534 |

a) Provisório
b) Previsão

2010 e 2011 – Fonte de dados: OIV 2015
2012, 2013, 2014 e 2015 – Fonte de dados: OIV 2016

ii) Produção de Vinho

Quando nos referimos à produção de vinho, Portugal encontra-se na 11^a posição do ranking mundial, lugar que ocupa desde 2011 após a Alemanha ter aumentado a sua produção de forma bastante considerável (Tabela 3). Fazendo uma distinção entre países do Novo e Velho Mundo, Portugal é o 4^o país com mais área de vinha plantada na Europa e ocupa a 5^a posição de maior produtor de vinho Europeu. Comparando a situação de Portugal com os outros países, quanto à área de vinha plantada (Tabela 2) e quanto à produção de vinho (Tabela 3), conclui-se que existe um fator de limitação de produção no nosso país. Tal deve-se à baixa produtividade da vinha, levando Portugal, que ocupa o 8^o lugar nos países com mais vinha plantada, a limitar-se ao 11^o lugar na produção de vinho.

Um hectare de vinha pode dar cerca de 20 ou mesmo 30 toneladas de uva, valor máximo alguma vez registado em determinadas regiões, embora atualmente, na região da América, onde estas médias são mais elevadas, ser apenas atingido o valor de cerca de 14 toneladas de uva por hectare. Na Europa, a média não chega a metade deste valor e, em Portugal, segundo estatísticas do IVV de 2005 a 2012, a média de uvas por hectare ronda as 5,15 toneladas. Poder-se-ia associar este valor a causas como o abandono de milhares de pequenas vinhas existentes em Portugal ou mesmo ao resultado do Programa Vitis⁷ que levou à plantação de novas vinhas, mas, como já referido anteriormente, os solos portugueses apresentam fraca aptidão para a produção vitivinícola e, estando uma boa parte das vinhas portuguesas instaladas em solos com estas características, o resultado traduz-se nesta baixa produtividade (Falcão, 2014).

⁷ Programa de apoio à reestruturação e reconversão da vinha em Portugal

Tabela 3 – Produção de Vinho nos 16 Principais Países Produtores de Vinho (em volume)
(fonte de dados: (OIV 2015 e OIV 2016)

| <i>Mhi</i> | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 ^{c)} | 2015 ^{d)} |
|----------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|--------------------|
| <i>Itália</i> | 48,5 | 42,8 | 45,6 | 54,0 | 44,2 | 49,5 |
| <i>França</i> | 44,4 | 50,8 | 41,5 | 42,1 | 46,5 | 47,5 |
| <i>Espanha</i> | 35,4 | 33,4 | 31,1 | 45,3 | 39,5 | 37,2 |
| <i>EUA</i> | 20,9 | 19,1 | 21,7 | 23,6 | 22,0 | 22,1 |
| <i>Argentina</i> | 16,3 | 15,5 | 11,8 | 15,0 | 15,2 | 13,4 |
| <i>Chile</i> | 8,8 | 10,5 | 12,6 | 12,8 | 10,0 | 12,9 |
| <i>Austrália</i> | 11,4 | 11,2 | 12,3 | 12,3 | 11,9 | 11,9 |
| <i>África do Sul</i> | 9,3 | 9,7 | 10,6 | 11,0 | 11,5 | 11,2 |
| <i>China</i> | 13,0 | 13,2 | 13,5 | 11,8 | 11,6 | 11,0 |
| <i>Alemanha</i> | 6,9 | 9,1 | 9,0 | 8,4 | 9,2 | 8,9 |
| Portugal | 7,1 | 5,6 | 6,3 | 6,2 | 6,2 | 6,7 |
| <i>Roménia</i> | 3,3 | 4,1 | 3,3 | 5,1 | 3,7 | 3,5 |
| <i>Hungria</i> | 1,8 | 2,8 | 1,8 | 2,6 | 2,6 | 2,9 |
| <i>Nova Zelândia</i> | 1,9 | 2,4 | 1,9 | 2,5 | 3,2 | 2,3 |
| <i>Grécia</i> | 3,0 | 2,8 | 3,1 | 3,3 | 2,8 | 2,7 |
| <i>Brasil</i> | 2,5 | 3,5 | 3,0 | 2,7 | 2,7 | 2,8 |
| Total Mundial | 265 | 267,8 | 258,2 | 288,9 | 268,6 | 274,4 |

c) Provisório
d) Previsão

2010 – Fonte de dados: OIV 2015
2011, 2012, 2013, 2014 e 2015 – Fonte de dados: OIV 2016

iii) Designações Oficiais do Vinho ⁸

Como já referido em 3.1., a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia (atual Comunidade Europeia) levou a que se realizassem alterações na designação dos vinhos produzidos no país. De forma a obter qualquer uma destas designações, os vinhos são sujeitos a um elevado controlo em todas as etapas da sua elaboração. As entidades certificadoras responsáveis, acreditadas pelo Instituto Português de Acreditação (IPAC), estão divididas pelas diferentes regiões de Portugal. São estas entidades que desenvolvem um trabalho importante na preservação da qualidade do vinho das diferentes regiões do país.

Segundo o IVV, os vinhos produzidos em Portugal podem ter as seguintes designações:

⁸ A informação apresentada nesta subsecção encontra-se disponível no Anuário 2014: Vinhos e Aguardentes de Portugal do IVV (IVV, 2015)

DOC – Denominação de Origem Controlada ou DOP – Denominação de Origem Protegida

Designação adotada para produtos que se encontram associados a uma certa região, local ou denominação tradicional. A sua qualidade ou características específicas são o resultado do meio geográfico, fatores naturais e humanos dessa região ou local.

As castas utilizadas e os métodos de vinificação são dois dos elementos verificados para a atribuição dessa designação de forma a garantir a genuinidade e qualidade dos vinhos.

Em Portugal, como apresentado na Figura 10, existem 31 Denominações de Origem Controlada.



Figura 10 – Denominações de Origem Controlada existentes em Portugal (adaptado de Wines of Portugal 2010a)

IG – Indicação Geográfica ou IGP – Indicação Geográfica Protegida

Designação adotada para produtos produzidos numa determinada região específica (cujo nome adotam no rótulo), sendo os vinhos compostos por, pelo menos, 85% de uvas provenientes da região correspondente e de castas estabelecidas pelas mesmas entidades certificadoras que controlam as Denominações de Origem Controlada. Estes mesmos vinhos poderão ser rotulados igualmente como Vinhos Regionais.

Em Portugal, como apresentado na Figura 11, existem 14 Indicações Geográficas Protegidas.



Figura 11 – Indicações Geográficas existentes em Portugal (adaptado de Wines of Portugal 2010a)

Vinho

Designação adotada a todos os vinhos que não se enquadram nas designações anteriormente referidas, tendo igualmente que cumprir com as disposições nacionais e comunitárias em vigor.

3.2.2 Consumo

No que se refere ao consumo de vinho, este pode ser analisado segundo duas perspetivas: o consumo segundo o volume total de vinho consumido no país e o consumo *per capita*, ou seja, o volume médio consumido no país por pessoa. Estes dois indicadores revelam-se igualmente importantes, podendo retirar-se conclusões de naturezas diferentes de cada um deles.

i) Consumo Total em Volume

Segundo uma análise do consumo nacional total de vinho em volume, Portugal, em 2015, consumiu 4,8 milhões de hectolitros, sendo assim, o 12º país do mundo (Tabela 4) que mais vinho consome (OIV, 2015).

Com este indicador não é, no entanto, possível perceber a importância do vinho entre os habitantes de um país. Por exemplo, não se pode dizer que a China, apresentando, em 2015, um consumo de 16,0 milhões de hectolitros, detém um nível de interesse por vinho superior ao nosso país, que consumiu 4,8 milhões de hectolitros no mesmo ano, visto apresentar um valor populacional muito superior.

Ainda assim, se se pretender fazer uma análise dos países que detêm um maior interesse como origem de exportação, este indicador poderá ser o mais indicado.

Tabela 4 – Consumo de Vinho nos 13 Principais Países (em volume)
(fonte de dados: OIV 2015 e OIV 2016)

| <i>Mhi</i> | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 ^{e)} | 2015 ^{f)} |
|------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|--------------------|
| <i>EUA</i> | 28 | 28,3 | 29,2 | 30,3 | 30,7 | 31,0 |
| <i>França</i> | 29 | 28,3 | 28 | 27,8 | 27,5 | 27,2 |
| <i>Itália</i> | 25 | 23,1 | 22,6 | 21,8 | 20,4 | 20,5 |
| <i>Alemanha</i> | 20 | 19,7 | 20,3 | 20,4 | 20,3 | 20,4 |
| <i>China</i> | 16 | 16,3 | 17,1 | 16,5 | 15,5 | 16,0 |
| <i>Reino Unido</i> | 13 | 12,9 | 12,8 | 12,7 | 12,6 | 12,9 |
| <i>Argentina</i> | 10 | 9,8 | 10,1 | 10,4 | 9,9 | 10,3 |
| <i>Espanha</i> | 11 | 10,0 | 9,9 | 9,8 | 9,9 | 10,0 |
| <i>Federação Russa</i> | 12 | 12,2 | 11,3 | 10,4 | 9,6 | 8,9 |
| <i>Austrália</i> | 5 | 5,3 | 5,4 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| Portugal | 5 | 4,7 | 5,0 | 4,8 | 4,7 | 4,8 |
| <i>África do Sul</i> | 3 | 3,5 | 3,6 | 3,7 | 4,0 | 4,2 |
| <i>Canadá</i> | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | n.d. |
| Total Mundial | 240 | 242,8 | 243,6 | 243,0 | 239,1 | 240,0 |

e) Provisório
f) Previsão

2010 – Fonte de dados: OIV 2015
2011, 2012, 2013, 2014 e 2015 – Fonte de dados: OIV 2016

ii) Consumo Per Capita

Segundo o consumo *per capita*, consumo que considera o volume médio de vinho consumido nesse país por pessoa, Portugal encontra-se entre os principais consumidores de vinho a nível mundial, ocupando, em 2014, o 7º lugar (Anexo A) com um registo de aproximadamente 42 litros *per capita* (Wine Institute, 2015).

3.2.3 Balanço entre Produção e Consumo

Comparando a produção e o consumo de vinho em Portugal, considerando o volume total consumido no país, concluiu-se que, se, por hipótese, todo o vinho consumido fosse o produzido internamente, nos últimos anos este chegaria para satisfazer a sua procura, tendo-se ainda como excedente uma percentagem entre 16 a 38% (Tabela 5) que se encontraria disponível para exportação.

Tabela 5 – Balanço de Produção e Consumo em Portugal (em volume) (fonte de dados: OIV 2015 e OIV 2016)

| <i>Mhl</i> | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <i>Produção</i> | 7,1 | 5,6 | 6,3 | 6,2 | 6,2 | 6,7 |
| <i>Consumo</i> | 5 | 4,7 | 5,0 | 4,8 | 4,7 | 4,8 |
| <i>Balanço</i> | 70% | 84% | 79% | 77% | 76% | 72% |

2010 – Fonte de dados: OIV 2015
2011, 2012, 2013, 2014 e 2015 – Fonte de dados: OIV 2016

3.3. Portugal como Exportador e Importador

A análise das exportações e importações do setor vitivinícola foi desenvolvida tanto pelo volume de vinho transacionado entre países como pelo valor destas mesmas transações. O seu valor pode ser considerado o objetivo final das empresas, sendo também o seu volume um importante fator a ser analisado devido aos possíveis rumos que as estratégias das empresas podem seguir.

3.3.1. Exportação

No que respeita às exportações de vinho, Portugal é o 9º maior exportador a nível mundial com um total de 2,800 milhões de hectolitros transacionados (Tabela 6) no valor de cerca de 737,325 milhões de euros em 2015 (Anexo C).

Tabela 6 – Exportações de Vinho por País de Origem (em Volume) (fonte de dados: OIV 2015 e OIV 2016)

| <i>khl</i> | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| <i>Espanha</i> | 17 685 | 22 549 | 19 472 | 18 530 | 22 560 | 24 000 |
| <i>Itália</i> | 21 841 | 23 238 | 21 200 | 20 319 | 20 540 | 20 000 |
| <i>França</i> | 13 504 | 14 194 | 14 992 | 14 542 | 14 387 | 14 000 |
| <i>Chile</i> | 7 333 | 6 666 | 7 517 | 8 790 | 7 999 | 8 800 |
| <i>Austrália</i> | 7 811 | 7 205 | 7 349 | 7 111 | 7 301 | 7 400 |
| <i>África do Sul</i> | 3 786 | 3 752 | 4 128 | 5 256 | 4 794 | 4 200 |
| <i>EUA</i> | 3 965 | 4 218 | 4 009 | 4 149 | 4 045 | 4 200 |
| <i>Alemanha</i> | 3 929 | 4 151 | 3 960 | 4 006 | 3 863 | 3 600 |
| <i>Portugal</i> | 2 557 | 3 076 | 3 386 | 3 060 | 2 854 | 2 800 |
| <i>Argentina</i> | 2 744 | 3 171 | 3 647 | 3 115 | 2 626 | 2 700 |
| <i>Resto do Mundo</i> | 10 745 | 8 506 | 9 373 | 12 422 | 11 431 | 12 600 |
| <i>Total Mundial</i> | 95 900 | 100 726 | 99 033 | 101 300 | 103 600 | 104 300 |

2010, 2011, 2012, 2013 e 2014 – Fonte de dados: OIV 2015
2015 – Fonte de dados: OIV 2016

Em relação aos destinos das exportações, estes foram divididos segundo uma classificação ABC de acordo com a sua relevância, tanto a nível de volume como de valor (Anexo B e Anexo C).

A nível de volume de vinho exportado, verifica-se que doze dos países mais relevantes representam cerca de 79% do volume total exportado. Destes doze países, Angola, França e Alemanha, que se encontram respetivamente nos três primeiros lugares da tabela, são os destinos da maior quantidade de vinho, acumulando cerca de 39% do total das exportações. Como país com o maior aumento desde 2010, é importante destacar a Polónia, com um crescimento de cerca de 156% em volume.

Como já referido, os países produtores, geralmente, não costumam importar grandes volumes de vinho. Podemos verificar que, neste caso, França e Alemanha encontra-se no topo da lista de países de destino dos vinhos portugueses. Estas posições devem-se acima de tudo às importações de vinhos que os mesmos não produzem, como é o exemplo do Vinho do Porto.

No que se refere às exportações em valor, existem onze países que, juntos, acumulam 79% do valor total das exportações. Deste grupo, França, Angola e Alemanha ocupam, respetivamente, os três primeiros lugares da tabela, representando cerca de 35% das exportações totais em valor. A China destaca-se com um aumento de cerca de 184%, destacando-se também a Polónia com um aumento de 176%, face ao ano 2010.

3.3.2. Importação

No que respeita às importações, os países produtores de vinho, na sua generalidade, apresentam valores de importação de vinho mais baixos que os valores de exportação (informação verbal)⁹. Portugal é um exemplo destes países. Em 2015, importou cerca de 2,206 milhões de hectolitros (Anexo D) no valor de cerca de 120,157 milhões de euros (Anexo E). O número de países dos quais importa vinho é também mais reduzido. Em relação aos destinos das importações, também estes foram divididos segundo uma classificação ABC, à semelhança dos dados referentes às exportações, de acordo com a sua relevância, tanto a nível de volume como de valor (Anexo D e Anexo E).

Em Portugal, cerca de 96% do volume de vinho importado em 2015, assim como na generalidade dos anos anteriores, é proveniente do país vizinho, Espanha. Nas importações, relativamente ao volume, é importante destacar que, desde 2010, os valores correspondentes ao Reino Unido cresceram cerca de 1208%, continuando, mesmo assim, a representar uma ínfima percentagem da totalidade do país.

Realizando uma análise em valor, Espanha continua a ser o país detentor do primeiro lugar da tabela em 2015, registando 72% das importações, seguido de França e Itália que, juntamente, apresentam 23% do total do valor das importações. Em destaque, encontra-se a Nova Zelândia que apresenta um crescimento de 122% face a 2010, continuando, no entanto, a representar uma reduzida percentagem do total das importações de vinho em Portugal, em valor.

⁹ Informação fornecida por Dra. Ana Isabel Alves, Secretária-geral da Associação de Vinhos e Espirituosos de Portugal (ACIBEV) em entrevista na sede da associação, em Lisboa, em Novembro de 2015

3.3.3. Balanço entre Exportação e Importação

A balança comercial (diferença entre Exportações e Importações) portuguesa de bens e serviços apresentou uma evolução bastante considerável nos últimos cinco anos, apresentando-se positiva desde 2012, o que não acontecia há pelo menos 15 anos (Tabela 7).

Neste último ano em análise, 2015, as exportações ascenderam a 74 mil milhões de euros, o que representa um aumento de cerca de 5% face ao mesmo período do ano anterior, enquanto as importações atingiram um total de cerca de 70 mil milhões de euros. O saldo comercial foi, desta forma, positivo em 3,1 mil milhões de euros, tendo sofrido um aumento de cerca de 58% face ao ano anterior.

Tabela 7 – Balanço Total de Trocas Internacionais de Bens e Serviços de Portugal (fonte de dados: AICEP 2016)

| M€ | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | CAGR ¹⁰ |
|--------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| <i>Exportações</i> | 54 139 | 61 595 (+14%) | 64 372 (+5%) | 68 587 (+7%) | 70 747 (+3%) | 74 064 (+5%) | 6% |
| <i>Importações</i> | 66 943 | 68 048 (+2%) | 64 204 (-6%) | 65 455 (+2%) | 68 781 (+5%) | 70 950 (+3%) | 1% |
| Balanço | - 12 804 | - 6 453 | 168 | 3 132 | 1 966 | 3 114 | |

Analisando a balança comercial do setor vitivinícola, é de rápida constatação a sua importância para a economia do país, visto que a mesma se manteve sempre positiva nos últimos anos (Tabela 8), apresentando resultados sempre acima dos 500 milhões de euros.

Tabela 8 – Balanço de Trocas Internacionais do Setor Vitivinícola em Portugal (em valor)
(fonte de dados: IVV 2015 e IVV 2016)

| κ€ | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | CAGR |
|--------------------|----------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------|
| <i>Exportações</i> | 614 380 | 656 918 (+7%) | 707 458 (+8%) | 720 794 (+2%) | 725 487 (+1%) | 737 325 (+2%) | 4% |
| <i>Importações</i> | 89 493 | 81 915 (-8%) | 84 435 (+3%) | 122 399 (+45%) | 125 804 (+3%) | 120 157 (-4%) | 6% |
| Balanço | 524 887 | 575 003 | 623 023 | 598 395 | 599 683 | 617 168 | |

2010 – Fonte de dados: IVV 2015
2011, 2012, 2013, 2014 e 2015 – Fonte de dados: IVV 2016

Analisando a Tabela 7 e a Tabela 8, é possível verificar que, embora se tenha assistido a um constante crescimento das exportações nos últimos cinco anos, o setor vitivinícola não acompanhou, em valor, o crescimento realizado a nível nacional, apresentando sempre, uma taxa de crescimento inferior, como se pode verificar na comparação dos valores da CAGR. Pelo contrário, as taxas de crescimento das importações adquiriram uma importância mais significativa no setor vitivinícola, apresentando valores de crescimento mais elevados que as importações de bens e serviços a nível nacional.

¹⁰ Compound Annual Growth Rate, ou seja Taxa de Crescimento Anual Composta

No que se refere à balança comercial em volume, em 2015, o diferencial entre exportações e importações registou um aumento, tendo as exportações registado uma queda de cerca de 1% e as importações um decréscimo de cerca de 4%. Esta variação difere bastante do valor da balança dos anos anteriores (Tabela 9).

Tabela 9 – Balanço de Trocas Internacionais do Setor Vitivinícola em Portugal (em volume)
(fonte de dados: IVV 2015 e IVV 2016)

| HI | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | CAGR |
|----------------|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|------|
| Exportações | 2 666 454 | 3 078 610 (+15%) | 3 385 714 (+10%) | 3 040 615 (-10%) | 2 833 386 (-7%) | 2 799 827 (-1%) | 1% |
| Importações | 1 816 263 | 1 636 088 (-10%) | 1 262 986 (-23%) | 1 599 530 (+27%) | 2 309 387 (+44%) | 2 206 263 (-4%) | 4% |
| Balanço | 850 191 | 1 442 522 | 2 122 728 | 1 441 085 | 523 999 | 593 564 | |

2010 – Fonte de dados: IVV 2015
2011, 2012, 2013, 2014 e 2015 – Fonte de dados: IVV 2016

3.4. Análise do Setor Vitivinícola

É realizada agora uma análise do setor numa perspetiva estratégica, utilizando ferramentas já existentes e apresentadas nos capítulos anteriores. Desta forma torna-se perceptível o estado do setor vitivinícola.

3.4.1 5 Forças Competitivas

Como explicado no ponto 2.1.2. e segundo Porter (2008), ao identificar as 5 Forças Competitivas de Porter é possível entender o estado de uma indústria e a forma como se encontra definida.

Começando pela ameaça de novas entradas, a indústria encontra-se estável devido à limitação de área de vinha imposta pela Política Agrícola Comum¹¹. Em relação às cooperativas, novos sócios já pouco são aceites, colocando também restrições à quantidade de uva que cada um dos inscritos pode entregar. Desta forma, a reduzida área disponível funciona como principal barreira à entrada, não havendo forma de contornar esta limitação devido às imposições da Política Agrícola Comum.

Analisando agora o poder de negociação dos fornecedores, existem dois setores nos quais este ponto se concentra: o setor da cortiça, no que se refere às rolhas, e o setor das embalagens, no que se refere às garrafas de vidro. Estes dois setores, por se apresentarem muito mais organizado do que a indústria do vinho, têm um poder negocial muito forte, principalmente o setor da cortiça, que se encontra centralizado no Grupo Amorim. A elevada concentração e importância dos fornecedores

¹¹ A Política Agrícola Comum constitui uma parceria entre a Europa e os agricultores europeus, sendo que os seus principais objetivos são melhorar a produtividade agrícola e garantir que os agricultores da UE tenham condições de vida razoáveis.

para o setor, assim como a dependência dos mesmos, representa uma força elevada no poder de negociação.

Já o poder de negociação dos clientes tem vindo a aumentar pelo domínio que a grande distribuição tem cada vez mais no retalho alimentar. Cada vez mais, as empresas para chegarem ao mercado consumidor dependem de distribuidores que estão mais concentrados e que, conseqüentemente, assumem um peso ou quota maior na indústria retalhista alimentar. Por outro lado, o elevado número de produtores de vinho e a necessidade e dificuldade que estes sentem em tentar chegar ao consumidor pode incentivá-los a aceitarem preços de venda e margens mais reduzidos. O facto de existir crescentemente vinho distribuído com marcas brancas (devido também em parte ao peso da grande distribuição no retalho alimentar) aumenta a oferta e a pressão nos preços, já que as marcas brancas têm geralmente preços mais baixos.

Também pelas razões referidas no parágrafo anterior, a rivalidade existente entre produtores se revela forte devido a três principais razões: i) o excesso de produção, resultando em grandes *stocks* e posterior pressão de diminuição de preços de forma a escoar os produtos e reduzir custos; ii) a excessiva fragmentação da produção e elevado número de regiões demarcadas; iii) por último, a concorrência existente entre os vários tipos de vinho com, por vezes, alguma falta de diferenciação e/ou falta de comunicação de diferenciação entre produtos.

Por fim, a ameaça de produtos substitutos, prende-se acima de tudo com a cerveja, devido à fraca atração das novas gerações pelo vinho. Desta forma, muitas empresas tentam lançar vinhos com imagens e campanhas, pelas quais, a fação da população de idades mais baixas (e legalmente possibilitada de ingerir bebidas alcoólica) se sinta atraída. Também a introdução de taxas de imposto diferenciadas entre os produtos substitutos poderá alterar a relação do vinho com esses produtos, não sendo atualmente a melhor situação para o setor vitivinícola.

Após a análise das cinco forças, concluímos que, neste setor, a força da ameaça de novas entradas é fraca, a força do poder de negociação dos fornecedores é forte, a força do poder de negociação dos clientes é forte, a força da rivalidade existente entre concorrentes é forte e a força da ameaça de produtos substitutos é moderada.

Desta forma, consegue-se entender as dificuldades estratégicas dentro do setor vitivinícola no que se refere a permanecer com uma boa vantagem competitiva perante as restantes forças existentes dentro desta área de negócio. Para uma empresa conseguir lidar com a forte rivalidade existente entre concorrentes e o forte poder de negociação dos clientes, terá que desenvolver uma estratégia bastante forte e diferenciadora, apostando em grandes promoções e lançamentos inovadores das suas marcas e produtos, de forma a destacar-se dos restantes concorrentes.

3.4.2 Análise SWOT

Uma análise SWOT, como já referido, apresenta uma contextualização da posição estratégica de uma empresa ou de um setor. Como tal, foi desenvolvida a análise SWOT (Tabela 10) do setor vitivinícola português de forma a compreender as suas características.

Tabela 10 – Matriz SWOT do setor vitivinícola português

| Forças | Fraquezas |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Número de castas e condições de produção (<i>terroir</i>)• Reabilitação das vinhas• Modernização das unidades de transformação• Constante melhoria na qualidade de vinho• Aumento do consumo de vinhos de qualidade• Elevado <i>know-how</i>• Melhorias no marketing e gestão | <ul style="list-style-type: none">• Dimensão das áreas de vinha plantada• Dimensão das unidades de transformação• Produção fragmentada• Fraca capacidade financeira e de gestão das Adegas Cooperativas• Demasiadas instituições públicas com responsabilidades pouco centralizadas• Estratégias promocionais fracas e imagem de marca do país igualmente fraca |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none">• Aumento do consumo em mercados não tradicionais (ex: Rússia)• Turismo• Disponibilidade de fundos comunitários para investimentos• Maior colaboração entre ensino, investigação e meio empresarial (clusters do vinho)• Aumento do preço/litro exportado | <ul style="list-style-type: none">• Política comunitária de limitação à área de vinha• Pressão da concorrência em mercados internacionais por parte de outros vinhos estrangeiros• Diminuição do consumo interno de vinho• Redução dos preços ao produtor |

3.4.3 “Diamante” de Porter

A competitividade de uma nação, segundo Porter (1990), depende da capacidade de atualização e inovação das suas indústrias. Os países, ou setores, atingem vantagens contra os seus maiores concorrentes internacionais através da pressão e do desafio que os mesmos enfrentam, sendo assim beneficiados se houver uma forte rivalidade interna, fornecedores locais fortes e uma elevada procura local por parte dos clientes. Desta forma, analisam-se os quatro atributos onde residem as diferenças de competitividade entre países e mercados – condições de fatores; condições de procura; indústrias relacionadas e de suporte; e estratégia, estrutura e rivalidade empresariais – juntamente com o atributo referente ao governo, de forma a compreender a força e competitividade do setor vitivinícola português.

Em primeiro lugar, as condições de fatores, no caso do vinho, podem ser analisadas segundo dois grupos de fatores: os fatores naturais e os fatores de trabalho. Em relação aos primeiros, os fatores naturais, Portugal é um país privilegiado devido aos bons *terroirs* que proporcionam uma favorável produção de uva de qualidade. Também a quantidade de castas presentes em Portugal é única, apresentando algumas exclusivas a nível mundial, sendo no total cerca de 340 castas segundo o IVV (2016). Como João Afonso refere, Portugal “*é um país que possui condições únicas (...) para a produção de múltiplos tipos de vinho de elevada qualidade.*” (Afonso 2014, p.38). A preocupação de obter uma uva de qualidade levou a que se realizasse uma reestruturação da vinha, substituindo as antigas castas por outras que proporcionam uvas de qualidade superior.

Os segundos fatores, os fatores de trabalho, têm como referência a mão-de-obra que, devido à escassez de trabalhadores especializados, tem vindo a aumentar o valor dos salários. Embora ainda haja uma certa falta de trabalhadores com estas competências, cada vez mais devido à cooperação do mercado de trabalho e dos estabelecimentos de ensino/investigação (*cluster*), formam-se especialistas para este setor.

Relativamente às condições de procura, pode-se dizer que Portugal se encontra num período não muito positivo, mas que tende a melhorar. Encontrando-se no grupo de países, a nível mundial, onde o consumo *per capita* é dos mais elevados, regista, segundo o Wine Institute (2015) um valor de 41,74 litros em 2014. O mercado interno apresenta resultados muito positivos no que se refere a escoar vinho nacional, embora internamente o consumo tenha vindo a sofrer uma redução significativa. Como contributo a este acontecimento, o vinho, nos últimos anos, perdeu grande parte dos consumidores mais novos da população, tendo-se deixado de passar o gosto do vinho às novas gerações, o que antigamente acontecia.

Tendo o preço como fator determinante na aquisição de vinho, também a sua cor, a região de produção e o próprio rótulo são fatores que influenciam o consumidor no momento da compra.

No que se refere às indústrias relacionadas e de suporte, ao setor vitivinícola estão diretamente ligadas diversas indústrias como a da cortiça, das garrafas de vidro, dos materiais de manutenção da vinha e até dos equipamentos de transformação. As indústrias da cortiça e das garrafas de vidro, como já referido neste trabalho, são muito competitivas devido à sua superioridade organizacional do seu setor, encontrando-se concentradas em empresas fortes no setor. Já a indústria dos equipamentos de transformação é, sem dúvida, a responsável pela modernização e avanço tecnológico do setor em estudo, ajudando a que se desenvolvam novos e mais desenvolvidos processos na produção de vinho. Também o setor do turismo se encontra relacionado com o setor do vinho através do enoturismo. Esta relação encontra-se cada vez mais forte, proporcionando um desenvolvimento das regiões vitivinícolas e das atividades circundantes das mesmas.

Ao analisar a estratégia, estrutura e rivalidade empresariais, percebemos que a estrutura empresarial do setor vitivinícola conta com uma representação muito forte do setor cooperativo, que, em 2009, chegava a cerca de 50% da produção total de vinho nacional (Confagri, 2009), sendo as empresas privadas, na sua generalidade, de pequena dimensão. Como já foi referido anteriormente, a rivalidade das empresas é grande, trazendo algumas consequências negativas à promoção da marca do país a

nível internacional. Como forma de combate a esta situação, a AICEP e o IVV desenvolvem estratégias de promoção dos vinhos portugueses nos mercados estrangeiros, apoiando todo o setor vitivinícola português.

O papel do estado no setor vitivinícola encontra-se representado, em primeiro lugar pela União Europeia, sendo depois seguido pelo Estado Português. A União Europeia teve um papel importante em dois pontos importantes. O primeiro através da implementação da Política Agrícola Comum, dando apoios financeiros que permitiram tanto a requalificação das vinhas portuguesas, como a modernização dos processos envolvidos na produção de vinho, tendo tido também um papel fundamental na evolução das adegas cooperativas, dando apoios através dos programas operacionais de desenvolvimento da agricultura. O segundo através da implementação da política de proteção de DO, tendo também passado a ser obrigatória a realização de um registo vitícola e de um registo das castas portuguesas. Como limitações impostas, encontra-se presente a área de vinha que pode ser plantada, provocando um obstáculo no desenvolvimento do setor, condicionando a produção nacional. No que se refere ao Estado Português, este apresenta um elevado número de organismos, provocando uma dispersão de responsabilidades, o que dificulta a atividade do setor.

Analisando todos os determinantes que integram o Diamante de Porter, percebe-se que este setor, a nível nacional, tem capacidade para crescer e tornar-se mais competitivo. A produção revela-se um ponto forte, existindo *know-how* resultante de uma longa tradição de produtos cuja qualidade tem vindo sempre a aumentar. A nível internacional, embora o setor vitivinícola nacional tenha, nos últimos anos, vindo a dar grandes passos, ainda muito tem que crescer, sendo, acima de tudo, a promoção da marca do país o fator que mais tem que ser trabalhado. Revelando-se um setor bastante importante para o país, tanto pelo valor económico que gera como pela população que envolve a nível nacional (IVV, 2009a), há que continuar a fazer progressos, de forma a levar os vinhos portugueses às mais diversas partes do mundo.

Capítulo 4 Metodologia

Neste capítulo é apresentada a metodologia seguida na Dissertação de Mestrado.

O desenvolvimento da Dissertação de Mestrado teve por base o estudo do caso da empresa Sogrape, de forma a ser realizada uma avaliação da competitividade e das estratégias de internacionalização do setor vitivinícola português, como por exemplo o estudo foi fundamentado segundo informações e dados disponibilizados pela empresa e dados referentes ao setor vitivinícola que se encontravam disponíveis. Como Zainal (2007) refere, um caso de estudo, como método de pesquisa, é utilizado quando se pretende “*explorar e investigar fenómenos contemporâneos da vida real através de uma análise contextual pormenorizada de um número limitado de eventos ou condições e as suas relações*”.

No seguimento do contacto estabelecido com a Sogrape, a empresa disponibilizou-se a colaborar no desenvolvimento desta dissertação, disponibilizando as informações necessárias para a realização deste caso de estudo. A escolha desta empresa deve-se em especial à sua dimensão, bastante superior à dimensão média das empresas vitivinícolas portuguesas, e ao facto de conter já um portfólio com um elevado número de países para os quais exporta, assim como uma grande diversidade de marcas e produtos de características distintas entre si. Desta forma, é também considerada por muitas entidades de renome deste setor uma empresa modelo com indicadores bastante positivos na sua atividade.

A metodologia recomendada para uma análise de um caso de estudo deve seguir, segundo Yin (1994), os seguintes procedimentos:

- 1º - Elaboração do protocolo do caso de estudo,
- 2º - Desenvolvimento do caso de estudo,
- 3º - Análise dos resultados do caso de estudo,
- 4º - Elaboração de conclusões, recomendações e implicações baseadas nos resultados.

Para cada um dos anteriores procedimentos, são feitas as seguintes sugestões de desenvolvimento:

1º - Elaboração do protocolo do caso de estudo: Na elaboração do protocolo do caso de estudo é necessário determinar as competências necessárias à realização do caso de estudo e desenvolver e rever o seu protocolo. De forma a maximizar a aproximação com a realidade atual do setor, foram realizadas entrevistas com alguns profissionais dos diferentes ramos deste setor, tanto a nível de produtores, como de associações e até de gestores ligados, direta ou indiretamente, a esta área.

2º - Desenvolvimento do caso de estudo: O desenvolvimento do caso de estudo deve ter em consideração preocupações com a preparação da recolha de informação, o método com o qual se irá adquirir informação e a realização da recolha de informação. Nesta fase, a realização de reuniões com a empresa Sogrape Vinhos foi determinante para a aquisição de diversos dados referentes ao desenvolvimento do caso de estudo.

3º - *Análise dos resultados do caso de estudo*: A análise dos resultados do caso de estudo poderá ser realizada segundo diferentes métodos, não tendo obrigatoriamente que se realizar uma análise estatística. Segundo Yin (1994), todos os trabalhos de investigações devem conter uma estratégia analítica geral para que se possa identificar o que será analisado e a razão pela qual a mesma análise é realizada, análise esta que é explicada na seguinte imagem. Neste ponto, é de destacar a ajuda que a Sogrape Vinhos sempre prestou, estando disponível nos momentos mais importantes.

4º - *Elaboração de conclusões, recomendações e implicações baseadas nos resultados*: A elaboração de conclusões, recomendações e implicações baseadas nos resultados anteriormente obtidos deverão ser apresentadas de forma clara, abstendo-se de gíria técnica, para que possam ser facilmente entendidas pelo utilizador final.

É possível perceber os diferentes passos seguidos nesta metodologia na Figura 12.

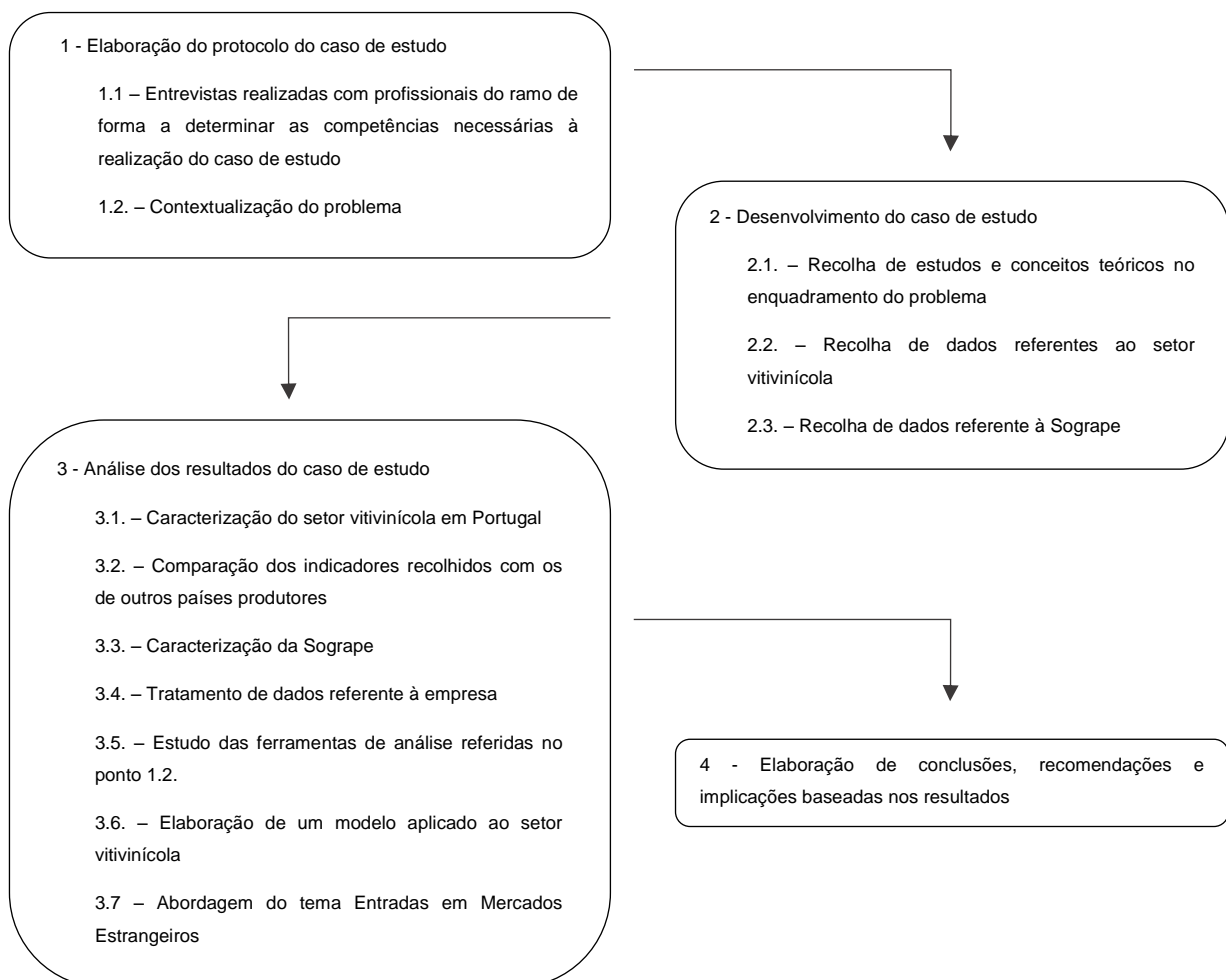


Figura 12 – Metodologia seguida na Dissertação de Mestrado

Apresentada a metodologia aplicada nesta dissertação, será agora apresentada no capítulo seguinte a empresa Sogrape Vinhos, da qual resulta o caso de estudo.

Capítulo 5 Sogrape Vinhos

Neste capítulo é apresentada a empresa Sogrape Vinhos (Sogrape Vinhos SA) da qual resultará o caso de estudo. A empresa em causa é a herdeira direta da empresa fundadora do atual Grupo Sogrape (Sogrape SGPS, SA) e gere as operações de produção e comercialização dos seus produtos em Portugal.

Começa por ser apresentada a história do Grupo Sogrape, de forma conhecer o crescimento da Sogrape Vinhos, são apresentadas as suas unidades de negócio, nas quais se integra a Sogrape Vinhos, e finalmente são apresentados seus produtos a nível mundial, bem como os mercados da Sogrape.

5.1. História ¹²

A Sogrape surgiu em 1942 com a criação da “Sociedade Comercial dos Vinhos de Mesa de Portugal”, fundada por 15 amigos, entre eles Fernando van Zeller Guedes.

Com a ambição de dar a conhecer ao mundo os vinhos portugueses, em 1944 surgiu, no Brasil, o primeiro agente distribuidor de vinhos Sogrape no estrangeiro que muito contribuiu para o fenómeno comercial do mais internacional dos vinhos de mesa portugueses: Mateus Rosé. Uma profunda crise comercial levou, no entanto, a Sogrape a apostar, em 1947, na venda de vinhos a granel para as províncias ultramarinas portuguesas, em especial Angola e Moçambique, o que permitiu suportar o negócio enquanto Mateus Rosé não conquistava em definitivo o exigente mercado inglês. Fernando van Zeller Guedes acreditava que a conquista do gosto inglês era uma porta aberta para mercado internacional. Apesar das campanhas organizadas pela Rawlings e Sons (agentes da Sogrape em Inglaterra) para promover o Mateus Rosé, só na segunda metade da década de 50 é que foi possível ganhar o espaço desejado naquela que Fernando van Zeller Guedes considerava a «Montra do Mundo». A popularidade alcançada no Reino Unido só encontraria paralelo nos Estados Unidos da América, muito graças ao esforço e talento de Richard Dreyfus, da distribuidora Dreyfus, Ashby e Co.

Com o crescente aumento de vendas de Mateus no estrangeiro, desde meados da década de 50, a Sogrape conseguiu os meios financeiros e o conhecimento dos mercados necessário para avançar na diversificação do seu portfólio com outros vinhos de mesa portugueses, implementando-se noutras regiões. Assim, no final da década de 50, foram realizados os primeiros investimentos na Região Demarcada do Dão, com a aquisição, em 1957, da Vinícola do Vale do Dão e com o lançamento de um novo um grande sucesso, o vinho Dão Grão Vasco. Foi nesta década que entrou para a Sogrape Fernando Guedes, filho de Fernando van Zeller Guedes, que assumiu um papel decisivo na construção e gestão das novas infraestruturas técnicas da empresa, indispensáveis para dar resposta à crescente procura de Mateus Rosé.

¹² A informação apresentada nesta subsecção encontra-se disponível na página web da Sogrape Vinhos (Sogrape 2016) e na página web de Los Boldos (Sogrape, 2015c)

Em 1960, a Sogrape comprou a Quinta de Cavernelho, na freguesia de Mateus, em Vila Real, onde dois anos depois começou a laborar o seu primeiro centro de vinificação, com capacidade para 9 milhões de litros, investimento que rapidamente se revelaria insuficiente para os seus objetivos. O alargamento e modernização das instalações tornaram-se imprescindíveis para responder à internacionalização da empresa e ao grande crescimento de Mateus Rosé. Sob a direção de Fernando Guedes, foram então construídas as instalações de Avintes com capacidade de armazenamento para 19 milhões de litros e com seis modernas linhas de engarrafamento que atingiam a produção de 200 mil garrafas por dia.

Em 1975, apesar da agitação que se seguiu à revolução de Abril, a Sogrape continuava a apostar na diversificação regional. Com instalações próprias no Douro, em Avintes, no Dão e na Bairrada, passou a instalar-se também na Anadia, Região da Bairrada, onde o perfil dos vinhos se adaptava idealmente quer para Mateus quer para os futuros vinhos Regionais das Beiras.

Na década de 80, o mercado mundial de vinhos conheceu algumas alterações que abrandaram a dinâmica comercial de Mateus. Ainda assim, a expansão da marca na República Popular da China, iniciada em 1983, impulsionou a modernização e afirmação da Sogrape, conduzindo a uma redefinição da estratégia empresarial assente, essencialmente, em quatro pilares: i) diversificação de investimentos noutros setores; ii) aposta em novas regiões vitícolas e em novos vinhos; iii) criação de uma imagem de qualidade para a empresa; iv) modernização organizativa, com processos de racionalização e qualificação de recursos. Na mesma década, a Sogrape conheceu um período de grande transformação, com passos decisivos para a construção de um portfólio representativo de vinhos de qualidade das principais regiões vitivinícolas portuguesas - Dão, Vinhos Verdes, Bairrada, Douro e Porto, afirmando-se como empresa global no mundo dos vinhos.

Na Região dos Vinhos Verdes, adquiriu, em 1982, o Solar e Quinta de Azevedo, lançando marcas de sucesso como Gazela (1984) e Quinta de Azevedo (1990); na Região da Bairrada foram realizados investimentos importantes que permitiram o lançamento de novos vinhos de mesa com a marca Terra Franca (1989); na região do Dão, adquiriu a Quinta dos Carvalhais, em 1988, revolucionando a história da vitivinicultura desta região pelo moderno centro de vinificação e pelo plantio de novas vinhas com castas nobres regionais; na Região Demarcada do Douro, adquiriu, em 1987, a prestigiosa A.A. Ferreira SA (com as marcas Ferreira para Vinhos do Porto e Casa Ferreirinha para vinhos Douro), reforçando a sua presença nesta região pela posse de diversas propriedades emblemáticas, entre as quais a Quinta do Porto, a Quinta do Seixo e a Quinta da Leda, entrando assim no mercado dos brandies.

À expansão do património fundiário vitícola, a Sogrape associou grandes investimentos no estudo, seleção e plantação de castas nobres portuguesas e na construção de modernas instalações de vinificação. Durante este período, deu ainda início a um apoio ativo à investigação universitária, nas áreas de biotecnologia, viticultura e enologia.

No final da década de 80, a Sogrape afirmava-se como líder destacada das empresas de vinhos portugueses, representativa da diversidade e qualidade do património vitivinícola nacional.

Em 1990, a Sogrape exportava para cerca de 125 países, rondando um volume de vendas na ordem dos 30 milhões de litros (cerca de 40 milhões de garrafas).

Um novo período de crise no setor dos vinhos levou a Sogrape a ingressar num vasto programa de redução de custos, de reorganização e requalificação dos recursos, para aumentar a capacidade competitiva nos mercados europeus e mundial. Ainda assim, com grandes investimentos em novas vinhas e unidades de vinificação - a Vinha do Monte (1991) e a Herdade do Peso (1996), no Alentejo - rapidamente recuperou a dinâmica de crescimento que conheceu nos anos 80.

Em 1995, a Sogrape aumentou a sua liderança no mercado interno de Vinho do Porto, posicionou-se como uma das maiores empresas exportadoras do setor e reforçou a capacidade de distribuição dos seus vinhos no mercado internacional. No mesmo ano, a Sogrape incorporou a Forrester e C^a, SA, detentora da marca Offley, que lhe permitiu aceder à Quinta da Boavista, mais uma das quintas emblemáticas do Douro, e celebrou ainda um acordo de distribuição com o grupo internacional Bacardi/Martini.

Em 1997, lançou-se na região de Mendoza, na Argentina.

No novo século, a Sogrape realizou uma série de investimentos internacionais que marcaram a sua posição internacional: em 2000, adquiriu a Evaton, Inc. no mercado americano; em 2002, adquiriu a distribuidora “Stevens Garnier”, no Reino Unido; adquiriu a Sandeman e criou uma parceria com a Pernod Ricard; adquiriu a Framingham, em 2008, na região de Malborough, na Nova Zelândia; adquiriu a Viña Los Boldos, no mesmo ano, e, em 2012, a LAN, na província de La Rioja, em Espanha, incluindo a gama de vinhos LAN Rioja, Santiago Ruiz, das Rias Baixas, Marques de Burgos, de Ribera del Duero e Duquesa de Valladolid, de Rueda; em 2010, a sua distribuição já se alargava a Angola, Espanha, Hong Kong e Brasil.

Em Portugal, a Sogrape alargou a sua produção a nove quintas nas principais regiões vitícolas portuguesas ao mesmo tempo que investiu na modernização da sua imagem. Com as duas marcas internacionais Mateus e Sandeman, a Sogrape confirmou o seu posicionamento internacional, afirmando-se como um dos principais grupos vitivinícolas ibéricos.

O processo produtivo da Sogrape é, nos dias que correm, bastante valioso. Atualmente, a empresa conta com um total de 19 quintas e 12 linhas de engarrafamento (dados atualizados de Sogrape 2015a).

O perfil de sucesso da Sogrape Vinhos já lhe valeu, ao longo dos anos, os mais prestigiados prémios nacionais e internacionais, tendo sido distinguido, em 2010, com o troféu de “Produtor Europeu do Ano” – um galardão atribuído pela conceituada revista americana *Wine Enthusiast Magazine* e considerado por muitos como o Óscar da indústria do vinho.

Em 2015, a Sogrape Vinhos foi eleita a melhor produtora vitivinícola a nível mundial pela World Association of Writers and Journalists of Wines and Spirits, tendo sido atribuída a mesma distinção em 2016 pela mesma associação (Sogrape, 2016c).

5.2. Unidades de Negócio do Grupo Sogrape

O Grupo Sogrape é uma empresa essencialmente *brand owner*¹³, estando a sua grande vantagem competitiva presente no desenvolvimento de marcas relevantes para o consumidor (Sogrape, 2015d).

As unidades de negócio da empresa encontram-se divididas em três grupos: Marcas Ibéricas, Marcas do Novo Mundo, dentro das unidades de produção, e Operações de Distribuição (Figura 12).

Tabela 11 – Divisão da Unidade de Negócio do Grupo Sogrape (adaptado de Sogrape 2015a)

| Unidades de Produção | | | | | |
|------------------------------|---|-------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| Marcas Ibéricas | | Marcas do Novo Mundo | | | |
| Sogrape Vinhos (Portugal) | LAN (Espanha) | Finca Flichman (Argentina) | Framingham (Nova Zelândia) | Viña Los Boldos (Chile) | |
| Operações de Distribuição | | | | | |
| Evaton (EUA) | Sogrape Ásia-Pacífico (Ásia-Pacífico) | Sogrape Brasil (Brasil) | Sogrape Distribuição (Portugal) | Sogrape UK (Reino Unido) | Vinus (Angola) |

De forma a ser mais perceptível a apresentação da cadeia de valor do Grupo Sogrape, dividiu-se a mesma nos seguintes pontos: Vitivinicultura, Produção e Comercialização e Expedição.

i) Vitivinicultura

No que se refere à vitivinicultura, primeiro nível da cadeia de valor, o Grupo Sogrape tanto produz uvas originárias das suas diversas propriedades, como as adquire, em alguns casos, a produtores independentes e externos à empresa.

Atualmente, o Grupo Sogrape conta com 19 vinhas espalhadas um pouco por todo o mundo e distribuídas da seguinte forma: 13 em Portugal, 2 em Espanha, 2 na Argentina, 1 na Nova Zelândia e 1 no Chile. No total, conta com 1 431 hectares de área para produção de uva, destacando-se as 13 propriedades localizadas em Portugal que, no seu total, apresentam 750 hectares de vinha (Sogrape 2015a).

ii) Produção

Neste segundo nível da cadeia de valor, encontram-se presentes a enologia (produção de vinho, armazenamento e envelhecimento e ainda a aquisição das matérias-primas para o processo) e o engarrafamento.

Quanto ao engarrafamento, o Grupo Sogrape conta com um total de 12 linhas de engarrafamento automático, estando estas distribuídas da seguinte forma: 8 em Portugal, 2 em Espanha, 1 na Argentina e 1 no Chile (Sogrape 2015a).

¹³ Empresa essencialmente proprietária de marcas, neste caso específico, de várias marcas

iii) Comercialização e Expedição

Neste último nível da cadeia de valor, encontra-se o Marketing e a Distribuição, sendo esta última dividida em distribuição própria e distribuição realizada por terceiros.

A distribuição própria do Grupo Sogrape representa cerca de 55% das vendas em valor e, em 2014, foi considerada autónoma como unidade de negócios do grupo (Sogrape 2015b).

A rede de distribuição própria do Grupo Sogrape encontra-se presente em Portugal, Reino Unido, Estados Unidos, Angola, Ásia-Pacífico e Brasil, estando respetivamente a cargo de Sogrape Distribuição, Sogrape UK, Evaton, Vinus, Sogrape Asia-Pacific e Sogrape Brasil (Sogrape 2015b).

5.3. Produtos do Grupo Sogrape

O Grupo Sogrape, como já referido anteriormente, é essencialmente uma empresa *brand owner*, tendo por isso uma diversidade de marcas nos diferentes mercados em que se encontra presente.

As marcas existentes são agrupadas em: Península Ibérica e Novo Mundo e ainda o país e as regiões onde se encontram situadas. Na Figura 13 são apresentadas as marcas de relevância do Grupo Sogrape, existindo algumas que não são apresentadas como por exemplo, em Espanha, as marcas Marquês de Burgos da região de Ribera Del Duero, e Duquesa de Valladolid da região de Rueda (Sogrape, 2015a).

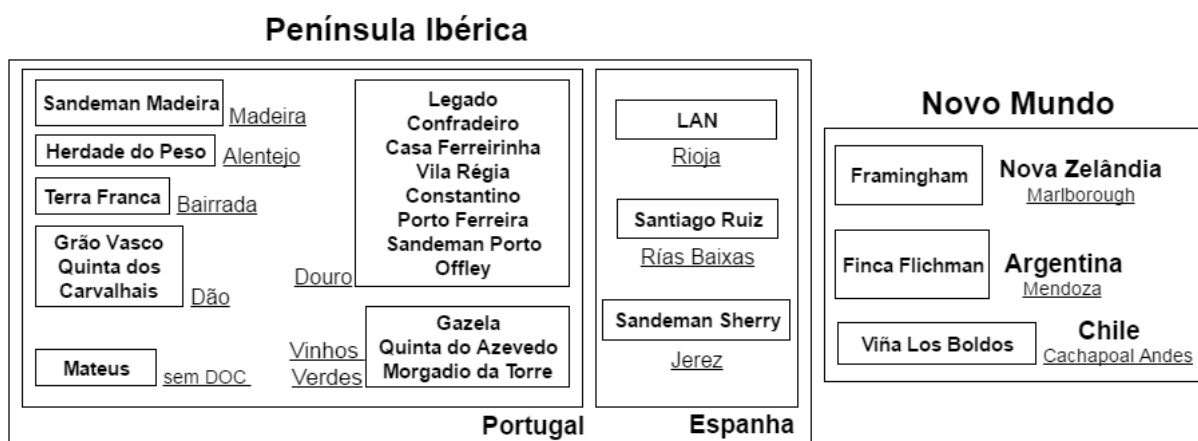


Figura 13 – Marcas relevantes do Grupo Sogrape por país e região (adaptado de Sogrape 2015a)

A Sogrape Vinhos, em Portugal, é detentora da gestão de todas as marcas do país, estando também responsável pelos produtos da marca Sandeman, oriundos da região Jerez do país vizinho, Espanha (Sogrape, 2015d).

A diversidade de produtos da Sogrape Vinhos é confirmada tanto pelas suas diferentes regiões, como pelos diferentes tipos: Licorosos (por exemplo Sandeman Porto Ruby), Espumantes (por exemplo Quinta dos Carvalhais Espumante Reserva Rosé), Espirituosos (por exemplo Brandy Constantino) ou

os Tranquilos, que se encontram em maior número (por exemplo Casa Ferreirinha Barca Velha Tinto) (Sogrape, 2015b).

A presença das suas marcas em mais de 120 países possibilita ao Grupo Sogrape uma gestão diversificada de risco, embora torne mais complexa a gestão de mercados devido às diferenças de dimensão, comportamento e relevância que caracterizam cada um dos mercados (Sogrape, 2015d).

No ano de 2014, o Grupo Sogrape entendeu oportuno realizar uma reavaliação da sua estratégia, resultando na redefinição da visão do grupo e na clarificação da estratégia de longo prazo. Tendo já passado por uma etapa de diversificação, entendeu-se que teria chegado o momento de adotar uma estratégia de focalização, tanto das marcas, como dos mercados e origens de produção.

A nova visão passou então a “ser referência Ibérica de vinhos de qualidade, de tradição familiar, focada no desenvolvimento de marcas relevantes para o consumidor em mercados prioritários”, tendo sido escolhidas cinco marcas globais prioritárias: Mateus, Sandeman, Gazela, Casa Ferreirinha e LAN. Estas marcas apresentam maior vantagem competitiva, desenvolvimento global, contribuição para a rentabilidade da empresa e potencial de crescimento. Como demonstra a Figura 14, é clara a importância do conjunto de marcas ibéricas que representam 78% das vendas do Grupo, destacando-se as cinco marcas escolhidas como prioritárias que representam juntas 50% das vendas da Sogrape de 2015 (Sogrape, 2015d).

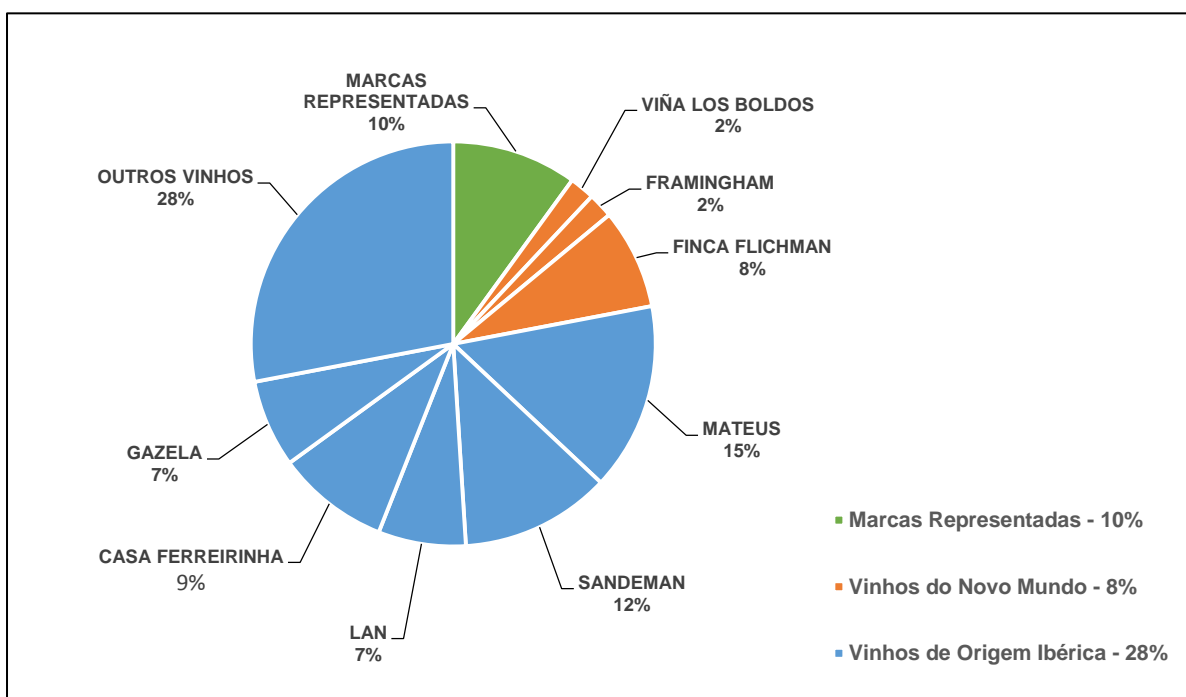


Figura 14 – Marcas do Grupo Sogrape segundo percentagem de vendas no ano 2015 (Sogrape, 2016b)

5.4. Mercados Sogrape

A Sogrape, tendo elevados conhecimentos das atividades e processos deste setor, assim como um acesso facilitado aos recursos necessários para a internacionalização, não é afetada pelas barreiras, de recursos e conhecimento, apresentadas por Okpara e Koumbiadis (2011), e que podem dificultar a internacionalização de uma empresa. No que se refere às barreiras de conhecimento, é perceptível, segundo a informação fornecida anteriormente, que é uma empresa já com um grande historial de movimentos internacionais, sendo desta forma experiente nesta área. Em relação às barreiras de recursos, é também entendido que, devido à dimensão da empresa e tendo conhecimento dos seus sucessos, dispõe dos recursos necessários para as suas estratégias de internacionalização. Estas barreiras não representam para a Sogrape um fator impeditivo, sendo, antes, uma preocupação que é sempre tida em conta antes de uma nova ação internacional.

Como já referido anteriormente, a Sogrape está presente em mais de 120 mercados, que constituem 5 grupos de mercados prioritários para o Grupo caracterizados pelo seu potencial crescimento ou pela sua importância relativa.

i) Mercados Core

O peso das vendas do mercado nacional e o fato de Portugal ser a maior origem de produção, combinados com a proximidade de Espanha que, após a aquisição das Bodegas Lan, se tornou o terceiro maior mercado da Sogrape, fez com que estes dois países formassem o grupo de Mercados Core, grupo de maior relevo para a empresa, representando atualmente 32% da faturação do Grupo.

Portugal, em 2015, registou um crescimento de vendas de 5,8%, tendo como principal razão a *performance* das marcas Casa Ferreirinha e Mateus, duas das marcas prioritárias da Sogrape, e das marcas Herdade do Peso e Quinta dos Carvalhais. Acompanhado por este crescimento, registou-se uma estagnação do negócio do Vinho do Porto.

Em Espanha, devido à situação da conjuntura económica do país, assistiu-se a uma quebra no consumo de vinho (3,5% no ano transato). Para este resultado, teve uma grande influência as vendas de Vinho do Porto e de Mateus que, no seu conjunto, apresentaram uma queda de 15,2% relativamente a 2014. Acompanhando esta descida, registou-se um crescimento dos vinhos de origem espanhola, com destaque para as marca LAN e para as marcas Duquesa de Valladolid e Marquês de Burgos que, como já referido, são marcas de pouca relevância para o Grupo.

ii) Grandes Mercados

Com a classificação de Grande Mercados, surgem os mercados do Reino Unido e dos Estados Unidos da América, apresentando, até ao momento, perspectivas de crescimento, estabilidade macroeconómica e elevada atratividade para todas as origens produzidas, tendo crescido conjuntamente em vendas 13,4% em 2015.

Os Estados Unidos da América, país que ocupa o primeiro lugar, tanto no que se refere aos principais mercados de vinho a nível internacional, como nos mercados de exportação das origens Sogrape, apresentaram um crescimento de 23,9% em valor nas vendas de 2015, muito influenciado pela valorização do dólar.

No Reino Unido, o setor do vinho tem sofrido uma contração de 4% ao ano em volume, muito devido a medidas implementadas por entidades governamentais que pretendem reduzir o consumo de bebidas alcoólicas. Também a tendência de privilegiar a qualidade em detrimento da quantidade veio afetar este indicador. Já a Sogrape assistiu a uma queda das suas vendas em 5,3 pontos percentuais nesse mesmo mercado.

O mais recente acontecimento da saída do Reino Unido da União Europeia, juntamente com fato de, nos últimos anos, este ser um dos principais mercados de destino das exportações do vinho português, tanto a nível de volume, como de valor (Anexo B e Anexo C), pode vir a afetar de forma bastante considerável as empresas nacionais, visto que o peso deste mercado para o país se reflete, em muitos casos, num peso percentual igual para as exportações das empresas.

No caso da Sogrape Vinhos, a saída do Reino Unido da União Europeia ainda não se fez sentir em valores, tendo, mesmo assim, já sido tomadas precauções para o eventual agravamento da situação. A verificar-se a perda de privilégios económicos dos quais são providos os países membros da União Europeia, poder-se-á assistir a um aumento de taxas aplicadas à circulação de produtos, nos quais se inclui o vinho. Também o possível não agravamento da situação se pode verificar, tendo em conta a importância do mercado britânico. Neste último caso, poderão ser utilizados acordos que permitem condições especiais de circulação de produtos entre diversos países, como é o caso da Noruega que não pertence à União Europeia, fazendo, ainda assim, parte do mercado interno europeu, o que a faz beneficiar da livre circulação de pessoas, mercadorias e investimentos entre países.

iii) Oportunidades Lusófonas

De acordo com a proximidade cultural, as ligações históricas e a importância da origem portuguesa, surge o grupo de mercados de Oportunidades Lusófonas, mais concretamente, Angola e Brasil.

No caso de Angola, assistiu-se a uma degradação do enquadramento macroeconómico, devido à descida acentuada do preço do petróleo, à desvalorização da moeda local face ao dólar e ao euro, às alterações realizadas nas taxas aduaneiras e ao aumento de impostos. Juntamente com estes acontecimentos, também o enfraquecimento da capacidade de pagamento ao exterior, do poder de compra do mercado e a saída de milhares de expatriados que garantiam uma considerável parte do consumo de vinho português, levou a que as vendas da Sogrape tivessem uma queda de 5,1% em valor relativamente ao ano de 2014. As marcas que se destacaram nesta queda foram Gazela, Mateus, Grão Vasco, Porto Ferreira e Herdade do Peso, embora a marca Casa Ferreirinha tenha registado um crescimento de 10,6% nas suas vendas em valor.

O Brasil, tendo já sido apontado como um país de futuro crescimento, encontra-se, neste momento, a passar por uma recessão económica resultado da queda do preço do petróleo, dos escândalos

políticos referentes à corrupção do estado e de grandes empresas e da inflação, elevadas taxas de juros e desvalorização do real. A proteção do vinho de origem brasileira, juntamente com todos os acontecimentos mencionados, levou a que existisse uma descida nas vendas de 6,1% em valor. Neste decréscimo de vendas, teve uma grande importância o decréscimo de 47% em valor referente ao Vinho do Porto. Em contrapartida, as marcas Mateus e Gazela registaram um crescimento de 42,5% e 23,5% em valor, respetivamente.

iv) Plataformas de Crescimento

No grupo definido como Plataformas de Crescimento encontram-se mercados que são ainda pouco maduros, mas que são definidos pelo elevado potencial de desenvolvimento e nos quais a Sogrape pretende apostar a longo prazo como fonte de crescimento. Neste grupo encontram-se os mercados da China, Japão, Polónia e Rússia que, conjuntamente, registaram um decréscimo de vendas de 8,3%, embora não seja um cenário que se aplique a todos estes países.

No caso da China, registou-se um crescimento de 8,5% que, apesar da desaceleração do ritmo de crescimento do consumo de vinho, as marcas Mateus, Gazela, LAN e Chateau Los Boldos conseguiram uma prestação positiva.

O Japão, país onde se presenciou um aumento de impostos em 2013, teve um crescimento de 15,3% nas vendas, tendo sido influenciado pela positiva prestação das marcas Mateus, Gazela e LAN.

No que se refere à Polónia, em 2015, existiu uma quebra de 20,5% no valor de vendas, muito influenciada pelo abandono, em 2014, de negócios táticos e de reduzido valor acrescentado. Embora se tenha registado este cenário, é de destacar a força das marcas Mateus, Chateau de Los Boldos, LAN e Sandeman que, conjuntamente, representam 85% das vendas, registando um crescimento de 20,9%.

A Rússia presenciou, no ano de 2015, uma quebra bastante considerável de vendas na generalidade das marcas da Sogrape, muito resultado da desvalorização do rublo, assim como da dificuldade nos pagamentos ao exterior, da descida do preço do petróleo e da instabilidade política e social que se faz sentir na região.

v) Mercados Maduros

Como Mercados Maduros são de referir a Alemanha, a Holanda, a Bélgica, França, o Luxemburgo, a Suíça e o Canadá que se caracterizam pela sua atual forte posição e relevância para o negócio global, mas que não apresentam um potencial de crescimento futuro tão elevado como outros mercados. A Sogrape pretende então manter a sua posição competitiva nos mesmos, embora tenha registado uma quebra de vendas de 4,9%, tendo esta sido resultado da redefinição estratégica, assim como do abandono de negócios táticos de baixo valor acrescentado.

Capítulo 6 Proposta de Modelo

Como resposta à questão levantada no ponto 1.2 “Quais os fatores mais relevantes na escolha dos países?”, entendeu-se que o passo seguinte nesta pesquisa seria a seleção das ferramentas de análise que estudam as características de um mercado, tendo sido filtradas as mais relevantes de acordo com a sua aplicabilidade ao setor vitivinícola e a sua incidência nos fatores que influenciam de forma mais direta a atratividade de mercados. Com isto, pretende-se que seja criada uma estrutura de apoio à decisão para a entrada de uma empresa, através de atividades de exportação, num determinado mercado estrangeiro.

Realizada a seleção dos modelos apresentados no Capítulo 2, foram avaliados os seus indicadores, selecionando os mais pertinentes para o setor vitivinícola com base nas informações e no conhecimento obtido junto de entidades experientes neste setor, nomeadamente a Sogrape. As reuniões com esta empresa, foram determinantes para uma seleção mais objetiva destes indicadores. Estes indicadores foram definidos como Indicadores de Atratividade de Mercado, os quais foram organizados em sete diferentes grupos que se definiram como Fatores de Atratividade de Mercado (Anexo F), tendo sempre em conta a aplicabilidade específica ao setor vitivinícola.

Cada um destes sete Fatores de Atratividade de Mercado (Figura 15) agrupa um conjunto de indicadores de natureza semelhante, os quais são caracterizados pela importância que cada um tem na análise da atratividade de mercados. Nesta seleção e neste agrupar de indicadores, foram consideradas as diferentes vertentes de análise que se realizam aquando da avaliação do potencial de um determinado mercado: Económica, Política, Estratégica, Organizacional do Setor, Cultural, de Recursos e de Acaso ou Risco.



Figura 15 – Fatores de Atratividade de Mercado

Como já referido, cada um destes Fatores de Atratividade de Mercado, ou seja, cada um destes conjuntos de indicadores foi definido com o intuito de avaliar a atratividade de um mercado segundo perspetivas de diferentes naturezas.

O Fator de Atratividade de Mercado Económico pretende classificar a atratividade do mercado, estando focado nos indicadores de natureza económica e analisa, segundo esta perspetiva, a situação do mercado de destino potencial de exportação. Este é um ambiente cuja análise se revela bastante importante dada a sua influência no desenvolvimento e no sucesso de uma atividade de exportação.

O Fator de Atratividade de Mercado Político incide na análise do ambiente político vivido no país, estando este relacionado com a estabilidade do país e das decisões dos responsáveis políticos, assim como com as leis impostas nesse mesmo país, que influenciarão as atividades de exportação.

O Fator de Atratividade de Mercado Estratégico abrange indicadores de natureza estratégica, sendo os mesmos bastante relevantes numa análise de atratividade do mercado, destacando a necessidade, capacidade e importância das estratégias que a empresa tem num determinado mercado.

O Fator de Atratividade de Mercado Estrutural pretende avaliar os indicadores que caracterizam o ambiente externo no contexto *meso level* (apresentado no ponto 2.1.1), ou seja, como este setor se encontra estruturado, como os concorrentes se encontram dispostos e toda a envolvente mais próxima de uma empresa que desenvolve uma atividade de exportação naquele mercado.

O Fator de Atratividade de Mercado Cultural agrupa indicadores que, após a sua avaliação, caracterizam o ambiente cultural do mercado em análise, prendendo-se estes indicadores na história, no comportamento e no conhecimento das pessoas que compõe o mercado em causa. Por se tratar de um produto bastante relacionado com hábitos históricos, este é um fator bastante importante na definição de atratividade do mercado.

O Fator de Atratividade de Mercado de Recursos incide num grupo de indicadores direta ou indiretamente relacionados com a capacidade da empresa desenvolver uma atividade de exportação para o mercado em questão. Como referido no ponto 2.1.1, e segundo Barney (1991) e Peteraf e Barney (2003), é necessário perceber se os recursos são suficientes para obter uma vantagem competitiva sustentável, e se, através destes, a empresa consegue suportar uma vantagem competitiva e ainda se essa vantagem é capaz de ser sustentada perante uma concorrência ativa.

O Fator de Atratividade de Mercado de Acaso ou Risco engloba indicadores relacionados com situações inesperadas, sendo também incluído neste grupo indicadores que suportam um risco relacionado com acontecimentos daquele mercado.

Claro é que, cada um destes fatores revela uma importância diferente no que diz respeito à análise da atratividade de um mercado. Assim, o peso que cada um deles poderá ter na decisão, pode variar de acordo com a importância que o decisor dará a cada fator, sendo que esta importância pode estar baseada nas características da empresa.

Assim como cada fator terá um peso diferente na deliberação da atratividade de um país, também, dentro destes fatores, existem indicadores que terão mais relevância para esta seleção de mercados, seja por estarem mais relacionados com o setor vitivinícola, seja por estarem relacionados com a própria atividade de exportação. Desta forma, são apresentados de seguida os diferentes Fatores de Atratividade de Mercado com os correspondentes Indicadores de Atratividade de Mercado, sendo destacados aqueles que, após um discernimento sobre as informações recolhidas nas entrevistas realizadas ao longo do desenvolvimento desta Dissertação, se consideraram os mais relevantes nesta seleção de mercados para a realização da atividade de exportação dos produtos do setor vitivinícola. Não obstante, todos os Indicadores de Atratividade de Mercado apresentados têm importância na escolha de um mercado, sendo apenas referenciados como os mais relevantes, aqueles que influenciam de forma mais direta a atividade deste setor.

6.1. Fatores de Atratividade de Mercado

i) Fator Económico de Atratividade de Mercado

O Fator Económico de Atratividade de Mercado compreende, como já referido, indicadores de natureza económica. Neste conjunto de Indicadores Económicos de Atratividade de Mercado (Figura 16) destacam-se, como os mais importantes para a exportação no setor vitivinícola, o imposto sobre vinho e as taxas aduaneiras. Sendo dois valores que podem acrescer ao preço do vinho, são indicadores que representam uma preocupação acrescida na escolha do destino para onde a empresa exportará o seu vinho.

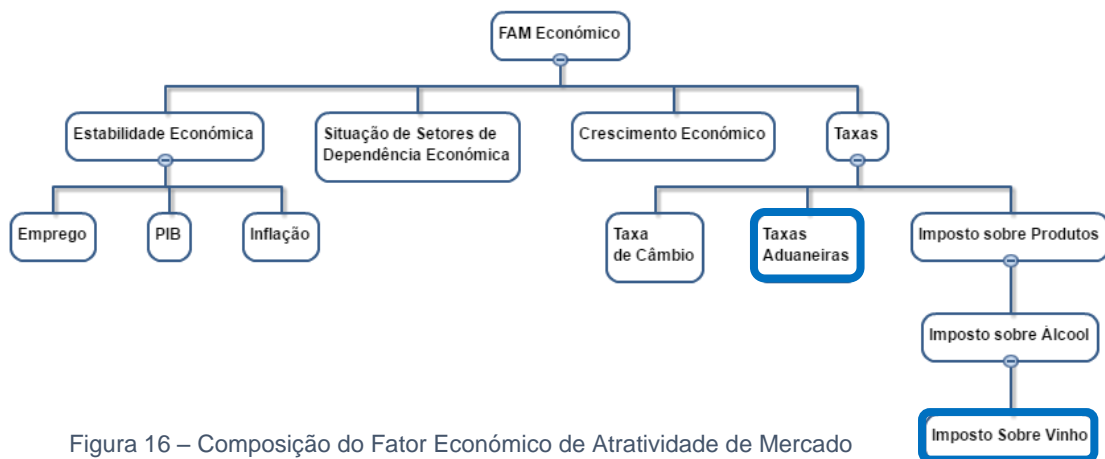


Figura 16 – Composição do Fator Económico de Atratividade de Mercado

ii) Fator Político de Atratividade de Mercado

O Fator Político de Atratividade de Mercado abrange Indicadores Políticos de Atratividade de Mercado, dos quais são parte integrante, dentro das leis e regulamentações, as políticas de proteção das Denominações de Origem Nacional e as restrições existentes ao consumo de álcool (Figura 17). O primeiro indicador refere-se às políticas protecionistas existentes nesse mercado relativas aos vinhos produzidos no respetivo país, tornando-se barreiras à entrada de outros países produtores. Também o segundo indicador se revela uma barreira à entrada dos produtos deste setor por muitos governos e instituições, nomeadamente as de saúde, por promoverem campanhas ou formas de reduzir o consumo de álcool por parte das populações.

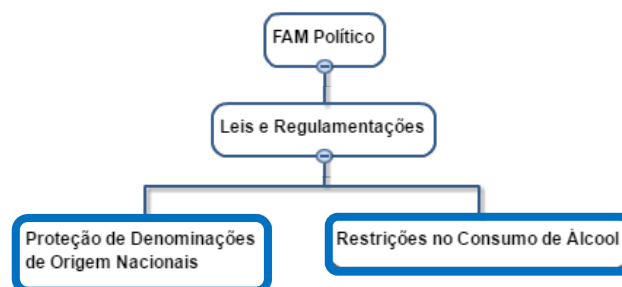


Figura 17 – Composição do Fator Político de Atratividade de Mercado

iii) Fator Estratégico de Atratividade de Mercado

O Fator Estratégico de Atratividade de Mercado é composto por Indicadores Estratégicos de Atratividade de Mercado cuja relação se encontra na sua natureza estratégica. Deste grupo (Figura 18), destacam-se os indicadores: volume de negócio, possibilidade de enquadrar um portfólio alargado de mercado e a necessidade de adaptação de ofertas.



Figura 18 – Composição do Fator Estratégico de Atratividade de Mercado

iv) Fator Estrutural de Atratividade de Mercado

O Fator Estrutural de Atratividade de Mercado é composto por diferentes Indicadores Estruturais de Atratividade de Mercado (Figura 19) que caracterizam a situação do setor presente no mercado em análise num nível mais próximo ou, como já apresentado anteriormente, num contexto *meso level*. Destaca-se o ambiente competitivo como Indicador de Atratividade de Mercado mais relevante para o mercado vitivinícola por este ser o indicador classificado como o mais importante numa análise à estrutura de um mercado em análise.

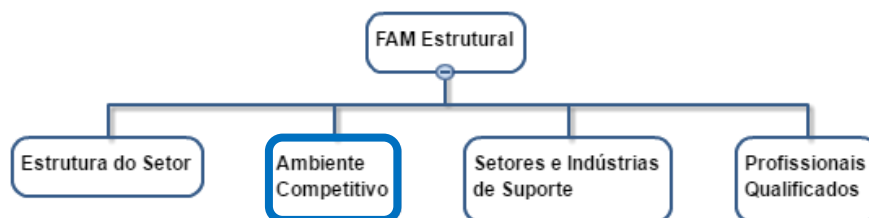


Figura 19 – Composição do Fator Estrutural de Atratividade de Mercado

v) Fator Cultural de Atratividade de Mercado

O Fator Cultural de Atratividade de Mercado é constituído por diferentes indicadores (Figura 20), os Indicadores Culturais de Atratividade de Mercado. Sendo este um fator bastante importante, por se tratar de um produto com grandes influencias históricas, no que se refere aos hábitos de consumo, destaca-se o *consumo per capita* e os hábitos de consumo por serem dois indicadores diretamente ligados às possíveis vendas realizadas por este setor no mercado em questão; o valor da marca Portugal e a preferência de vinhos de origem portuguesa relacionados com o consumo do mesmo vinho nesse mercado; e ainda o conhecimento das marcas de que esta empresa é detentora de

forma a perceber a relevância e possível vantagem que esta apresenta no arranque de uma atividade de exportação nesse mercado.

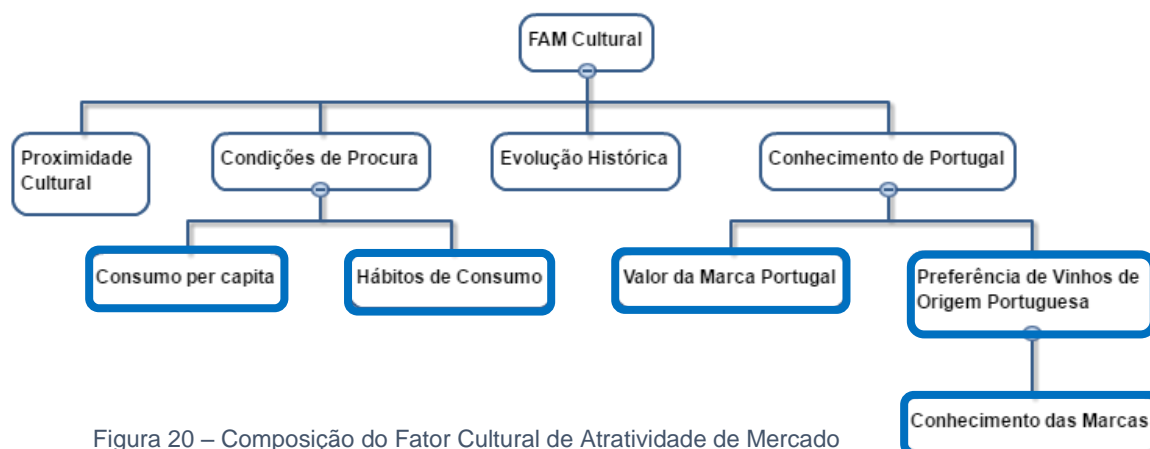


Figura 20 – Composição do Fator Cultural de Atratividade de Mercado

vi) Fator de Recursos de Atratividade de Mercado

O Fator de Recursos de Atratividade de Mercado envolve indicadores de natureza relacionada com as necessidades de uma empresa para o desenvolvimento de uma atividade num país estrangeiro (Figura 21). De entre estes indicadores, os Indicadores de Recursos de Atratividade de Mercado, foram definidos dois que se consideraram críticos para uma atividade de exportação. O primeiro, relativo aos canais de distribuição de produto e instituições relacionadas, é considerado crítico por uma atividade exportação poder estar muito dependente destes canais. O segundo, a capacidade de adaptação da empresa e no caso de ser necessário adaptar os seus produtos em diferentes níveis, é uma capacidade interna que pode resultar tanto melhor quanto maior for a heterogeneidade do mercado, tanto a nível do que os clientes procura, como nas próprias características do mercado.



Figura 21 – Fator de Recursos de Atratividade de Mercado

vii) Fator de Acaso ou Risco de Atratividade de Mercados

O Fator de Acaso ou Risco de Atratividade de Mercados abrange acima de tudo indicadores relacionados com situações inesperadas, sendo também incluído neste grupo a componente de risco. Neste grupo de indicadores todos apresentam uma relevância idêntica por poderem ocorrer de um momento para outro. Ainda assim, destaca-se a instabilidade política e social por haver registos de mercados mais propícios a crises deste nível.

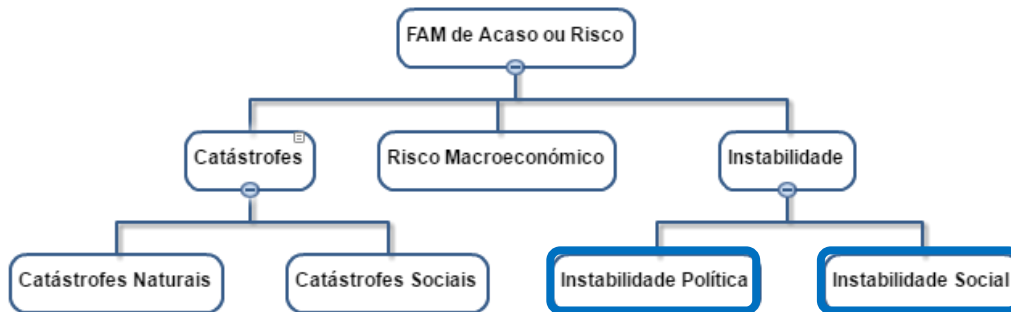


Figura 22 – Composição do Fator de Acaso ou Risco de Atratividade de Mercado

Estando definidos os diferentes fatores, assim como os indicadores mais relevantes para cada um destes fatores, será de seguida abordada a forma pela qual são estes avaliados.

6.2. Avaliação dos Fatores e Indicadores de Atratividade de Mercado

Após a caracterização dos diferentes Fatores de Atratividade de Mercado, assim como dos diferentes Indicadores de Atratividade de Mercado que os constituem, é necessário definir um método de avaliação dos diferentes Indicadores de Atratividade de Mercado.

Poder-se-á pensar que esta avaliação poderá ser realizada, numa primeira abordagem, de forma quantitativa ou qualitativa, tendo sido este assunto abordado com profissionais desta área que, após uma compreensão do modelo em questão, definiram a sua aplicabilidade como uma impossibilidade num modelo tão abrangente como o abordado nesta Dissertação.

Tendo como base a informação recolhida sobre o método de avaliação dos diferentes atributos do Diamante de Porter, foi definido que a avaliação da atratividade de cada Indicador de Atratividade de Mercado se torna concretizável, avaliando os mesmos segundo uma escala qualitativa.

Nesse sentido, os diferentes Indicadores de Atratividade de Mercado seriam classificados qualitativamente como Muito Atrativos, Pouco Atrativos ou Nada Atrativos, tendo em vista o país ou os países potenciais para o destino das exportações. A agregação das classificações atribuídas aos Indicadores de Atratividade de Mercado daria uma avaliação qualitativa do respetivo Fator de Atratividade de Mercado.

6.3. Validação do Modelo

No que se refere à validação de um modelo desta natureza, o processo mais correto seria a sua aplicação a mais de dois países, de forma a interpretar os seus resultados para, posteriormente, serem validados por profissionais do ramo, dotados de experiência nesta área.

Devido a diversas condições, nas quais esta Dissertação foi realizada, tal não foi possível, sendo a principal razão, a necessidade de uma informação muito concreta e de natureza estratégica e confidencial para as empresas deste ramo. Desta forma, e fazendo todos os possíveis para que o modelo estivesse o mais próximo de uma realidade atual, os diferentes fatores e indicadores foram recolhidos e debatidos com a Sogrape, empresa que se mostrou disponível para abordar este tema.

Capítulo 7 Entrada em Mercados Estrangeiros

Após uma caracterização do setor vitivinícola português, uma apresentação da empresa Sogrape Vinhos e após diversas conversas e entrevistas com especialistas do setor vitivinícola das mais diferentes áreas, é realizada, neste capítulo, uma abordagem ao tema de entradas do setor vitivinícola português em mercados estrangeiros com o objetivo de apresentar uma resposta à questão do ponto 1.2: “Qual a melhor estratégia de entrada em certos mercados relativamente às exportações e qual a abordagem mais apropriada?”.

Sendo o vinho um produto que se encontra presente há vários séculos em diferentes culturas, é também este mais consumido em determinados mercados. Desta forma, as estratégias de entrada em mercados diferentes exigem diferentes abordagens, diferentes adaptações e, muitas vezes, um portfólio de diferentes produtos, muito dependente dos hábitos do mercado com que se está a lidar. Com isto, considera-se que a cultura é um fator bastante importante, senão mesmo o mais importante, na aceitação do vinho por parte da população de um país ou mercado, visto que é nela que se enquadra toda a sua história e os seus hábitos de consumo.

Nos países do Velho Mundo existe toda uma cultura em torno da produção de vinho, assim como dos seus processos de produção, o que se traduz numa mais-valia, considerando as características finais dos vinhos produzidos. Estando intimamente ligados aos seus hábitos culturais, esta mais-valia faz com que os próprios vinhos não se afastem muito dos padrões clássicos que caracterizam o Velho Mundo.

De um modo geral, “*primeiro cria-se o vinho, depois procura-se o mercado*” (Marcela, 2016), realizando-se a maioria das vezes adaptações posteriores às embalagens do produto e não tanto no seu conteúdo. Exemplo disso é o vinho Mateus, produto da Sogrape Vinhos, que foi responsável por um grande impulso no crescimento da empresa devido à sua atrativa embalagem, uma garrafa inspirada nos cantis utilizados pelos soldados durante a Primeira Guerra Mundial. Atualmente, esta embalagem foi renovada, apresentando agora uma imagem mais moderna, tendo apenas sido trocado o antigo vidro escuro, que escondia a cor do vinho, por um vidro transparente que põe a descoberto a cor de um vinho por muitos apreciada.

Também o Grupo Sogrape, numa tentativa de adaptação a dois mercados diferentes, criou três vinhos: o Silk & Spice, para o mercado dos Estados Unidos da América, e o Gazela Frutos do Mar e o Porco Tinto, para o mercado asiático.

Como Fernando da Cunha Guedes, CEO da Sogrape, refere no caso específico do vinho Silk & Spice, este é um produto criado “*a pensar nos gostos do consumidor dos Estados Unidos: qual o tipo de vinho que bebem, o que gostam, qual o preço, nome, ...*”, tendo todo este sido criado “*à medida desse consumidor*”¹⁴. O Silk & Spice abrange também um tema sensível por parte dos profissionais do setor vitivinícola que estão longe de chegar a um consenso sobre a aposta em

¹⁴ Informação fornecida por Fernando da Cunha Guedes, CEO do Grupo Sogrape, em entrevista ao jornal web Dinheiro Vivo, em Outubro de 2016

exportações de monocastas¹⁵, característicos dos países do Novo Mundo com grandes volumes de produção, ou em exportações de vinhos *blends*¹⁶, muito característicos em Portugal.

No caso dos primeiros, há quem defenda que os produtores portugueses se devem adaptar aos grandes produtores mundiais, produzindo monocastas, vinhos que têm grande ênfase nos mercados internacionais. Grande defensor desta estratégia é Michael Porter, como se pode constatar no Projeto Construir as Vantagens Competitivas de Portugal, desenvolvido em Portugal, e por este liderado, em 1992 (Monitor Company, 1994).

Pelo contrário, os mais conservadores defendem que Portugal deve apostar na diferenciação, lançando-se com *blends* nos mercados internacionais. O norte americano Ryan Opaz, numa conferência dada na Católica Lisbon School of Business e Economics¹⁷, referiu que Portugal deveria apostar nos vinhos *blend*, tendo em conta que o país detém uma vantagem competitiva na produção destes produtos, conseguindo ainda entrar num nicho com uma oferta incompleta nos Estados Unidos da América, país que ocupa o 4º lugar na tabela de países importadores de vinho português, registando um crescimento, em valor e volume, pelo quinto ano consecutivo (Anexo B e Anexo C).

Na verdade, devido à dimensão de terreno nacional, seria impraticável produzir unicamente monocastas e conseguir um volume de produção suficientemente grande para abastecer o mercado internacional. Por outro lado, Portugal perderia a vantagem competitiva apresentada por Ryan Opaz, assim como a identidade de país produtor do maior número de castas de onde resultam grandes vinhos de apreciação internacional.

Um forte argumento de que Portugal pode ter sucesso na aposta dos *blends* é o exemplo dos vinhos de Bordeaux, uma região vitivinícola francesa. Os seus vinhos, dos mais conceituados mundialmente e de valor consideravelmente superior aos dos vinhos portugueses, apresentam uma produção sobretudo focada nos vinhos de 2 castas, Cabernet Sauvignon e Merlot, no caso dos vinhos tintos, e Sauvignon Blanc e Sémillon, no caso dos vinhos brancos. Os produtores desta região consideram uma mais-valia o fato de apostarem em misturas de castas, o que os tornam numa força de diferenciação perante os restantes produtores de monocastas¹⁸.

Em relação aos preços dos vinhos praticados nos mercados internacionais, muitos profissionais defendem que Portugal não deveria apresentar preços demasiado reduzidos, como praticado a nível nacional, visto que dão uma imagem de vinhos de fraca qualidade. Na verdade, em muitos países com uma fraca cultura vitivinícola, o vinho é considerado um produto de luxo, sendo muitas vezes consumido e escolhido com base no preço. Para muitos destes consumidores, este fator é reflexo da qualidade do produto, excluindo, muitas vezes, os de preço mais reduzido. Portugal, apresentando

¹⁵ Monocasta é um termo utilizado no setor vitivinícola para referir um vinho produzido com uma única casta

¹⁶ *Blend* é um termo utilizado no setor vitivinícola para referir um vinho produzido com diferentes castas

¹⁷ Informação fornecida por Ryan Opaz, co-fundador do blog Catavino na conferência “Wine Business Today and Tomorrow”, na Católica Lisbon School of Business & Economics em Lisboa, a 12 de Maio de 2016

¹⁸ Informação fornecida por LCBO's Broadcast Production Group, realizador de vídeos para o Liquor Control Board of Ontario (maior retalhista da indústria bebidas alcoólicas a nível mundial na conferência), no documentário “Discover the Wines of Bordeaux” apresentado por Michael Fagan, realizado em 2015

vinhos de uma qualidade bastante elevada, deve assim, segundo diversos profissionais entrevistados, apresentar preços em conformidade.

Avaliação dos Diferentes Fatores de Atratividade de Mercado

Após a recolha das informações apresentadas, é possível verificar que, em países com um Fator Económico de Atratividade de Mercado muito atrativo devido aos baixos valores que poderiam acrescer ao preço do vinho, as empresas deveriam apostar em preços mais elevados do vinho exportado, evidenciando desta forma a sua qualidade. Caso contrário, sendo este fator menos atrativo, as empresas vitivinícolas deveriam apostar em preços mais reduzidos de exportação para que, com as taxas e impostos do respetivo país de consumo já acrescidos ao preço base, se consigam obter preços finais mais equilibrados e adequados ao mercado.

No que se refere a países com um Fator Político de Atratividade de Mercado nada atrativo, as empresas deveriam apostar nas iniciativas que as instituições do Estado Português (como por exemplo a Wines of Portugal) promovem, de forma a estabelecer relações diplomáticas e combater estas dificuldades impostas pelos governos de outros países.

Apresentando um Fator Estratégico de Atratividade de Mercado muito atrativo, uma empresa pode apostar numa maior diversidade de vinhos caso a possibilidade de enquadrar um portfólio alargado de mercado seja vantajosa para a empresa. Caso este fator seja avaliado com níveis de atratividade mais reduzidos, com necessidade de adaptar as ofertas, a empresa poderá optar por apresentar uma menor diversidade de vinhos, apostando em produtos mais específicos e com características mais diferenciadoras.

Sendo o Fator Estrutural de Atratividade de Mercado avaliado com uma baixa atratividade, apresentando um ambiente competitivo muito forte, a empresa poderá optar por introduzir nesse mercado vinhos de elevada qualidade, competindo com vinhos topo de gama das empresas concorrentes, caso seja esse o fator competitivo do mercado. Se o fator competitivo for a elevada quantidade de vinhos, a empresa portuguesa deveria apostar naquilo que distingue as empresas vitivinícolas portuguesas e apresentá-lo nos países estrangeiros, ou seja, vinhos com uma qualidade de excelência com preços mais competitivos, capacidade esta que já foi comprovada anteriormente nesta Dissertação.

Avaliado o Fator Cultural de Atratividade de Mercado como muito atrativo, quer pelo conhecimento que possuem do nosso país, quer pela proximidade cultural, as empresas deveriam apostar nas características distintivas dos vinhos portugueses, apresentando vinhos *blends* e preços que reflitam a mais-valia e a experiência nacional. Caso contrário, apresentando níveis de atratividade mais reduzidos, as empresas vitivinícolas poderão apresentar nesse mercado vinhos mais adaptados, apostando em monocastas ou preços mais competitivos.

No que se refere a países que apresentam um Fator de Recursos de Atratividade de Mercado com uma boa atratividade, as empresas deveriam estar confiantes, caso os seus canais de distribuição de produto e instituições presentes sejam consistentes e caso este mercado ofereça boas condições

para que a empresa desenvolva uma atividade sólida. Caso sejam necessárias certas adaptações e caso a empresa tenha recursos suficientes para dar essa resposta, esta não terá grandes dificuldades em estabelecer atividade nesse país. Numa situação em que este fator se apresenta com um índice de atratividade reduzido, a empresa poderá ter custos elevados para combater estas dificuldades; trata-se, na verdade, de um fator bastante relacionado e dependente da dimensão e dos recursos da empresa que pretende entrar nos mercados estrangeiros.

Por último, no que respeita ao Fator de Acaso ou Risco de Atratividade de Mercados, caso este apresente uma atratividade reduzida, a empresa poderá estar a realizar um investimento futuramente perdido devido a eventuais dificuldades futuras resultantes de instabilidades, riscos ou catástrofes; casos houve em que a que a atividade económica, social e política foi suspensa, apresentando grandes prejuízos para as empresas presentes nesses mercados.

De acordo com o acima exposto, Portugal deve, e pode, adaptar a sua oferta, dependendo das características do mercado em causa. Como apresentado no capítulo 5, a Sogrape Vinhos é detentora de um portfólio bastante alargado e diferenciado, apresentando oferta suficiente para gerir as situações acima referidas.

Capítulo 8 Conclusões e Desenvolvimento Futuro

O setor vitivinícola português sempre teve um papel importante, tanto para a economia do país, como para a sua história e cultura. Embora seja um país pequeno, Portugal encontra-se entre os principais produtores de vinho a nível mundial, desenvolvendo produtos e processos que constituem mais-valias para a obtenção de uma vantagem competitiva sobre os restantes países. Com a globalização, as estratégias adotadas pelas empresas portuguesas são atualmente fundamentais para que possam seguir a tendência do crescimento do espaço geográfico onde atuam. A escolha dos mercados onde estas empresas devem entrar, assim como as adaptações que devem ser realizadas nos produtos produzidos, tornam-se, desta forma, uma das principais preocupações estratégicas.

Realizando um levantamento dos tipos de abordagem a estas estratégias, foi possível concluir que os modelos existentes relacionados com estas matérias partilhavam a característica de serem demasiado genéricos na abordagem dos casos de estudo, não havendo assim preocupações com as condições particulares de cada setor de atividade.

Neste sentido, foi realizado, em primeiro lugar, um enquadramento do setor vitivinícola português e uma comparação dos seus indicadores com os dos restantes países líderes deste setor a nível mundial. Verificou-se que o facto de Portugal ser um país com a 8ª maior área de plantação de vinha a nível mundial e o facto de ocupar o 11º lugar dos países com maior volume de vinho produzido, revela que se trata de um país com um importante papel no setor a nível internacional. Não será por acaso que os valores, em volume, da balança comercial portuguesa se mantêm constantemente positivos nos últimos anos, apresentando sempre um volume exportado superior ao volume importado. A este propósito, é importante salientar que, embora o volume exportado tenha vindo a reduzir-se nos últimos anos, o valor de vinho exportado tem aumentado de ano para ano, o que revela um aumento de notoriedade da qualidade dos vinhos portugueses no mercado internacional, espelhando assim a qualidade dos vinhos produzidos, bem como os resultados das suas vantagens competitivas comparativamente aos seus concorrentes internacionais.

Na presente Dissertação foi assim proposta a criação de um modelo com uma base sustentada nos modelos já existentes que pudesse dar resposta a esta comum abordagem genérica, de forma a torná-la mais precisa nos indicadores e fatores que se consideram importantes para a análise da atratividade de mercados para a entrada das empresas do setor vitivinícola através de atividades de exportação. Foram, para isso, equacionadas as seguintes questões a abordar nesta investigação:

- “Quais os fatores mais relevantes na escolha dos países?”,
- “Qual a abordagem mais apropriada em certos mercados relativamente às exportações?”.

Como objetivo secundário, procurou-se ainda estudar o papel das estratégias de promoção deste setor como forma de poder aumentar a sua competitividade nos mercados internacionais.

No que à primeira questão diz respeito, foram definidos os chamados Indicadores de Atratividade de Mercado, entre os quais se referem as políticas de proteção das Denominações de Origem Nacional, os hábitos de consumo ou o imposto sobre o vinho. Revelando estes indicadores diferentes

características, foram organizados em sete grupos, de acordo com a sua natureza, intitulando-se Fatores de Atratividade de Mercado: Fator de Atratividade de Mercado Económico, Fator de Atratividade de Mercado Político, Fator de Atratividade de Mercado Estratégico, Fator de Atratividade de Mercado Estrutural, Fator de Atratividade de Mercado Cultural, Fator de Atratividade de Mercado de Recursos e Fator de Atratividade de Mercado de Acaso ou Risco. Através da sua análise, será então possível realizar uma abordagem estruturada para a avaliação de mercados, comparando, posteriormente, os diferentes mercados e as suas respetivas atratividades.

Claro é que a detenção de diferentes recursos por parte de diferentes empresas fará que muitos destes Indicadores de Atratividade de Mercado tenham um peso diferente nas tomadas de decisão de cada empresa quanto às estratégias a adotar nos diferentes mercados.

No que se refere à segunda questão, e considerando as definições de estratégia abordadas no Capítulo 2, muitas respostas poderiam ser dadas. No sentido de limitar este leque de respostas, foi tido como referência o caso concreto de uma empresa nacional, a Sogrape Vinhos, considerando a sua situação, os seus exemplos e as informações cedidas pela empresa, bem como outras informações recolhidas em conferências, entrevistas e conversas com profissionais do setor vitivinícola.

A Sogrape Vinhos revelou ser uma escolha acertada como caso de estudo desta Dissertação pela sua forte componente na internacionalização dos vinhos portugueses, não só nas exportações, que constitui a área de estudo desta dissertação, como em muitas outras áreas. A sua história e origem, o seu diversificado portfólio, a extensão do seu espaço comercial e as variedades de vinhos produzidos dotam esta empresa de uma grande capacidade de resposta aos diversos mercados onde se encontra presente. De um modo geral, a Sogrape Vinhos enquadra-se nos padrões das empresas vitivinícolas dos chamados países do Velho Mundo, tratando-se de uma empresa familiar que, ao longo dos tempos, se foi tornando um exemplo para muitas outras empresas pelo seu crescimento e pela capacidade de gestão dos seus ativos. A apresentação da Sogrape realizada nesta dissertação sustenta a informação e conhecimentos que foram gentilmente fornecidos ao longo da realização deste trabalho de investigação.

Os enquadramentos realizados ao sector vitivinícola e o cruzamento da informação recolhida na análise do caso de estudo com outras entrevistas realizadas com profissionais dos diferentes ramos deste setor, foi possível constatar uma série de aspetos relevantes no rumo das estratégias que poderão ser adotadas no sector português.

Com efeito, considera-se que Portugal deve apostar nos vinhos *blends* nos mercados internacionais, sendo esta uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes. Sendo Portugal o país com a maior densidade de diversidade de castas por quilómetro quadrado no Mundo, nele poderão ser produzir vinhos únicos, ímpares nos mercados internacionais. No que se refere aos valores de venda apresentados, o setor português deverá estabelecer preços mais elevados nos mercados internacionais, tendência que já começa a ser atualmente presenciada, como comprova a balança comercial, com o aumento do seu valor ao mesmo tempo que conhece uma redução de volume exportado.

Através dos *blends*, Portugal poderá ainda criar vinhos muito distintos com as adaptações necessárias para ir ao encontro aos hábitos culturais e de consumo de outros países estrangeiros, apresentando assim uma oferta mais diversificada de produtos que outros países concorrentes terão dificuldade de acompanhar.

Desenvolvimento Futuro

Considerando as limitações existentes no desenvolvimento desta Dissertação, como as referidas no ponto 6.3 desta Dissertação, será necessária a sua validação segundo avaliação de dois ou mais mercados, como por exemplo o mercado russo que se encontra em grande crescimento em relação à importação de produtos vitivinícolas, de forma a que seja possível presenciar a sua utilidade prática.

Posteriormente, poder-se-á comparar a sua utilização em diferentes empresas do setor vitivinícola, constituindo assim um trabalho em que se poderá avaliar a atratividade de um mercado para diferentes empresas, dependendo esta dos recursos das mesmas empresas, essencialmente financeiros.

Referências

- Abrunhosa, L., Serra, R., Lima, N. and Venâncio, A. (2003) 'Ochratoxin A risk assessment in Portuguese wines: a one-year case study', *Le Bulletin de l'OIV*. Paris: Organização Internacional da Vinha e do Vinho, pp. 618–634.
- Afonso, J. (2014) *Entender de Vinho*. 5^a. Lisboa: A Esfera dos Livros.
- AICEP (2016) *Comércio Internacional Português de bens e serviços*. Lisboa.
- Andersson, S. (2000) 'The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective', *International Studies of Management & Organization*, 30(1), pp. 63–92.
- Andrews, K. R. (1971) 'The concept of corporate strategy', *Dow Jones Irwin*.
- Araujo, L. and Thomas, M. J. (1985) 'Theories of Export Behaviour: A Critical Analysis information', *European Journal of Marketing*, 19(2), pp. 42–52.
- Baets, W. (1992) 'Aligning information systems with business strategy', *The Journal of Strategic Information Systems*, 1(4), pp. 205–213.
- Balcarová, P. (2014) 'The Comparison of nine-factor model and diamond model: Application for the Czech Republic, Slovakia and Hungary', *Acta academica karviniensia*, 14, pp. 5–15.
- Banks, G. and Overton, J. (2010) 'Old World, New World, Third World? Reconceptualising the Worlds of Wine', *Journal of Wine Research*, 21(1), pp. 57–75.
- Barney, J. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120.
- Cardoso, J. F., Rodrigues, J. N., Eiras, R. and Nunes, C. (2005) *50 Gurus da Gestão para o Século XXI*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Cartwright, W. R. (1993) 'Multiple Linked "Diamonds" and the International Competitiveness of Export-Dependent', *MIR: Management International Review*, 33, pp. 55–70.
- Cho, D. (1994) 'A Dynamic Approach to International Competitiveness : The Case of Korea A Dynamic Approach to International Competitiveness : The Case of Korea', *Asia Pacific Business Review*, 1(1), pp. 17–36.
- Cho, D.-S., Moon, H.-C. and Kim, M.-Y. (2009) 'Does one size fit all? A dual double diamond approach to country-specific advantages', *Asian Business & Management*, 8(1), pp. 83–102.
- Confagri (2009) *Atividades*. Disponível em: <http://www.confagri.pt> (Consulta: 8 Setembro 2016).
- Dunning, J. H. (1988) 'The Eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions', *Journal of International Business Studies*, 19(1), pp. 1–31.
- Dunning, J. H. (1993) 'Internationalizing Porter's Diamond', *MIR: Management International Review*, 33, pp. 7–15.

- Dunning, J. H. (1998) 'Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?', *Journal of International Business Studies*, 29(1), pp. 45–66.
- Evans, J., Treadgold, A. and Mavondo, F. (2000) 'Explaining Export Development Through Psychic Distance', *International Marketing Review*, 17(2), pp. 164–169.
- Falcão, A. (2014) *Portugal e o Mundo: os números do vinho e da vinha*, *Revista de Vinhos*. Disponível em: <http://www.revistadevinhos.pt> (Consulta: 12 Janeiro 2016).
- Fensterseifer, E. J. (2007) 'The emerging Brazilian wine industry', *International Journal of Wine Business Research*, 19(3), pp. 187–206.
- Fleury, A. C. C. and Fleury, M. T. L. (2003) 'Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil', *Gestão & Produção*, 10, pp. 129–144.
- Freire, A. (2004) *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Giuliani, E. and Bell, M. (2005) 'The micro-determinants of meso-level learning and innovation: Evidence from a Chilean wine cluster', *Research Policy*, 34(1), pp. 47–68.
- Gwynne, R. N. (2008) *Firm Evolution and Clusters in Chile ' S Dynamic Wine Sector: Evidence From the Colchagua and Casablanca Regions*, *American Association of Wine Economics*. New York.
- Hill, T. and Westbrook, R. (1997) 'SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall', *Long Range Planning*, 30(1), pp. 46–52.
- Hodgetts, R. M. (1993) 'Porter's Diamond Framework in a Mexican Context', *MIR: Management International Review*, 33, pp. 41–54.
- INE (2016) *Nomenclatura Combinada 2016*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Infovini (2015) *Solos e Climas*. Disponível em: <http://www.infovini.com> (Consulta: 28 Dezembro 2015).
- IVDP (2015) *Viticultura*. Disponível em: <https://www.ivdp.pt> (Consulta: 1 Abril 2016).
- IVV (2009a) *Dados estatísticos do sector vitivinícola*. Disponível em: <http://www.ivv.min-agricultura.pt> (Consulta: 18 Fevereiro 2016).
- IVV (2009b) *Glossário*. Disponível em: <http://www.ivv.min-agricultura.pt> (Consulta: 9 Dezembro 2015).
- IVV (2015) *Vinhos e Aguardentes de Portugal: Anuário 2014*. Edited by Instituto da Vinha e do Vinho I.P. Lisboa: Enigma Editores.
- IVV (2016) *Vinhos e Aguardentes de Portugal 2015*. Instituto. Lisboa: Enigma Editores.
- Johanson, J. and 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), pp. 23–32.
- Kim, M.-Y. (2006) 'Inequality in globalization: An extension of the Gini index from the perspective of national competitiveness', *Journal of International Business and Economy*, 7(1), pp. 119–140.

- Leitão, J., Ferreira, J. M. and Azevedo, S. G. (2008) *Dimensões competitivas de Portugal - contributos dos territórios, sectores, empresas e logística*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Marcela, A. (2016) *Silk & Spice. Sogrape cria vinho a pensar nos Estados Unidos. dinheiro vivo*. [online] Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt> (Consulta: 2 Abril 2017)
- Marques, C., Rebelo, J., Ferreira, J. and Inhan, L. (2013) 'Paradoxo de inovação no cluster do vinho: o caso da região demarcada do douro', *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 53(3), pp. 256–271.
- Martin, R. and Sunley, P. (2003) 'Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?', *Journal of Economic Geography*, 3(1), pp. 5–35.
- McDermott, G. A. (2007) 'The Politics of Institutional Renovation and Economic Upgrading: Lessons from the Argentinian Wine Industry', *Politics and Society*, 1, pp. 103–143.
- Monitor Company (1994) *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*. Forum para a competitividade.
- Nossiter, J. (2004) *Mondovino*. Argentina, França, Itália e EUA: 791 Cine (Argentina), Cinequanon (Japan), Diaphana Films (France), RCV Film Distribution, (Netherlands), THINKFilm (USA), BIM Distribuzione (Italy), EuroVideo (Germany), Four Films (Chile), Giangiacomo Feltrinelli Editore (Italy), Sagrera TV (Spain).
- OIV (2015) *World vitiviniculture situation*. Paris. Disponível em: <http://www.oiv.int>.
- OIV (2016) *State of the Vitiviniculture World Market*. Paris.
- Okpara, J. O. and Koumbiadis, N. J. (2011) 'Strategic export orientation and internationalization barriers: evidence from SMEs in a developing economy', *Journal of International Business & Cultural Studies*, 4, pp. 1–10.
- Peteraf, M. A. and Barney, J. B. (2003) 'Unraveling The Resource-Based Tangle', *Managerial and Decision Economics*, 24(4), pp. 309–323.
- Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. London: MacMillan (Business).
- Porter, M. E. (1998) *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard College of Business.
- Porter, M. E. (2008) 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', *Harvard Business Review*, 86 (Janeiro), pp. 78–94.
- Postelnicu, C. and Ban, I. M. (2010) 'Some Empirical Approaches of the Competitiveness' Diamond – The Case of Romanian Economy', *The Romanian Economic Journal*, pp. 53–77.
- Rebelo, J., Correia, L. and Caldas, J. V. (2007) 'Globalization and wine business: Port wine', in *Adding Value to the Agro-Food Supply Chain in the Future Euromediterranean Space*. Barcelona, pp. 1–17.
- Reid, S. D. (1981) 'THE DECISION-MAKER AND EXPORT ENTRY AND EXPANSION', *Journal of International Business Studies*, 12(2), pp. 101–112.

- Ribeiro, J. C. and Santos, J. F. (2008) *Portuguese quality wine and the region-of-origin effect: consumers' and retailers' perceptions*, *Science And Technology*. Braga. Disponível em: <http://www.eeg.uminho.pt>
- Rugman, A. M. and D'Cruz, J. R. (1993) 'The "Double Diamond" Model of International Competitiveness: The Canadian Experience', *MIR: Management International Review*, 33, pp. 17–39.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D. and Antoncic, B. (2006) 'SME internationalization research: past, present, and future', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, pp. 476–497.
- Shahijan, M. K., Rezaei, S. and Preece, C. N. (2016) 'Developing a framework of internationalisation for higher education institutions in Malaysia: A SWOT analysis', *International Journal of Management in Education*, 10(2), pp. 145–173.
- Sogrape (2015a) 'Corporate Presentation'.
- Sogrape (2015b) *Os Nossos Vinhos*. Disponível em: <http://losboldos.winecatalogs.com> (Consulta: 2 Março 2016).
- Sogrape (2015c) *Regiões*. Disponível em: <http://losboldos.winecatalogs.com> (Consulta: 22 Fevereiro 2016).
- Sogrape (2015d) *Relatório Anual 2014*. Avintes.
- Sogrape (2016a) *História da Sogrape Vinhos*. Disponível em: <http://www.sograpevinhos.com> (Consulta: 22 Fevereiro 2016).
- Sogrape (2016b) *Relatório Anual 2015*. Avintes.
- Sogrape (2016c) *Sogrape Hoje*. Disponível em: <http://www.sograpevinhos.com> (Consulta: 26 Abril 2016).
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. and Strickland III, A. J. (2012) *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases*. 18^a. New York: McGraw-Hill Education.
- Thompson Jr., A. A. and Strickland, A. J. (1995) *Strategic Management: Concepts and Cases*. 8^a. Chicago: Irwin.
- Touzard, J.-M. (2010) 'Innovation systems and the competition between regional vineyards', in Emilie, C., DEVAUTOUR, H., SOULARD, C.-T., and Bernard, H. (eds) *Innovation and Sustainable Development in Agriculture and Food*. Montpellier, France: Cirad-Inra- SupAgro, p. 13.
- Wine Institute (2015) *Per Capita Wine Consumption by Country*. Disponível em: <http://search.proquest.com.ezproxy.cul.columbia.edu/>
- Wines of Portugal (2010a) *Designações de Origem*. Disponível em: <http://www.winesofportugal.info>
- Wines of Portugal (2010b) *História do Vinho Português*. Disponível em: <http://winesofportugal.info> (Consulta: 1 Novembro 2015).

- Yin, R. K. (1994) *Case study research: Design and Methods*. 2^a, *Evaluation & Research in Education*.
2^a. Edited by R. K. Yin. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Zainal, Z. (2007) 'Case study as a research method', *Jurnal Kemanusiaan*, 9, pp. 1–6.

Anexos

Anexo A Consumo de Vinho Per Capita dos 50 Principais Países

Tabela 12 – Consumo de Vinho Per Capita dos 50 Principais Países em 2014
(fonte: autor com base em dados do Wine Institute 2015)

| I | | I | |
|------------------------------|--------------|----------------------------------|-------|
| <i>Cidade do Vaticano</i> | 54,26 | <i>Bélgica</i> | 23,07 |
| <i>Andorra</i> | 46,26 | <i>Bermuda</i> | 23,02 |
| <i>Croácia</i> | 44,20 | <i>Namíbia</i> | 23,00 |
| <i>Eslovênia</i> | 44,07 | <i>Ilhas Caimã</i> | 22,25 |
| <i>Ilha Norfolk</i> | 42,66 | <i>Reino Unido</i> | 21,99 |
| <i>França</i> | 42,51 | <i>Nova Zelândia</i> | 21,49 |
| <i>Portugal</i> | 41,74 | <i>São Tomé e Príncipe</i> | 21,44 |
| <i>Suíça</i> | 40,49 | <i>Espanha</i> | 21,26 |
| <i>Macedónia</i> | 40,41 | <i>Aruba</i> | 20,98 |
| <i>Ilhas Falkland</i> | 35,73 | <i>Bulgária</i> | 20,60 |
| <i>St. Pierre e Miquelon</i> | 35,25 | <i>República Checa</i> | 19,65 |
| <i>Moldávia</i> | 34,18 | <i>Ilha do Natal</i> | 18,60 |
| <i>Itália</i> | 33,30 | <i>Holanda</i> | 18,33 |
| <i>Áustria</i> | 30,66 | <i>Noruega</i> | 18,29 |
| <i>Uruguai</i> | 29,19 | <i>S. Martin</i> | 18,11 |
| <i>Grécia</i> | 27,86 | <i>Chile</i> | 17,46 |
| <i>Gibraltar</i> | 27,51 | <i>Geórgia</i> | 17,06 |
| <i>Suécia</i> | 26,00 | <i>Ilhas Cook</i> | 16,14 |
| <i>Alemanha</i> | 24,84 | <i>Eslováquia</i> | 15,50 |
| <i>Austrália</i> | 24,53 | <i>St. Helena</i> | 15,17 |
| <i>Roménia</i> | 24,26 | <i>Ilhas Virgens- Britânicas</i> | 15,15 |
| <i>Hungria</i> | 24,10 | <i>Chipre</i> | 14,94 |
| <i>Argentina</i> | 23,46 | <i>Canadá</i> | 14,75 |
| <i>Nova Caledônia</i> | 23,44 | <i>Islândia</i> | 14,67 |
| <i>Malta</i> | 23,18 | <i>Sérvia</i> | 14,43 |

Anexo B Exportações de Vinho Português por País de Destino (em Volume)

Tabela 13 – Exportações de Vinho Português por País de Destino (em Volume) (fonte de dados: IVV 2016)

| <i>hl</i> | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Balanco 10 - 15 | % Total | |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|-------------|------------|
| <i>Angola</i> | 492 920 | 629 740 | 686 960 | 637 369 | 625 186 | 522 390 | 6% | 19% | 79% |
| <i>França</i> | 513 298 | 580 022 | 607 755 | 515 312 | 360 479 | 369 249 | -28% | 13% | |
| <i>Alemanha</i> | 204 529 | 209 482 | 229 860 | 196 553 | 235 362 | 208 648 | 2% | 7% | |
| <i>Reino Unido</i> | 194 213 | 211 137 | 217 171 | 201 208 | 199 957 | 194 736 | 0% | 7% | |
| <i>EUA</i> | 124 148 | 129 221 | 137 592 | 142 860 | 160 205 | 172 378 | 39% | 6% | |
| <i>Bélgica</i> | 156 208 | 156 273 | 151 331 | 144 831 | 142 754 | 148 021 | -5% | 5% | |
| <i>Países Baixos</i> | 163 061 | 162 989 | 165 770 | 147 943 | 131 434 | 140 223 | -14% | 5% | |
| <i>Canadá</i> | 75 229 | 78 464 | 84 419 | 89 989 | 90 412 | 99 883 | 33% | 4% | |
| <i>Brasil</i> | 85 384 | 96 306 | 96 043 | 94 862 | 97 383 | 98 348 | 15% | 4% | |
| <i>Suíça</i> | 69 935 | 73 693 | 80 542 | 84 194 | 95 258 | 95 893 | 37% | 3% | |
| <i>Polónia</i> | 34 084 | 52 650 | 56 760 | 70 344 | 74 760 | 87 095 | 156% | 3% | |
| <i>Guiné-Bissau</i> | 44 154 | 61 809 | 67 635 | 64 250 | 68 940 | 73 511 | 66% | 3% | |
| <i>China</i> | 28 253 | 61 917 | 60 855 | 44 287 | 42 208 | 65 504 | 132% | 2% | |
| <i>Suécia</i> | 52 301 | 59 634 | 60 705 | 60 065 | 57 640 | 64 651 | 24% | 2% | |
| <i>Luxemburgo</i> | 40 990 | 39 935 | 46 808 | 46 595 | 47 288 | 50 844 | 24% | 2% | 15% |
| <i>Moçambique</i> | 66 423 | 71 211 | 77 868 | 52 077 | 58 674 | 42 608 | -36% | 2% | |
| <i>Espanha</i> | 43 771 | 118 525 | 248 142 | 172 953 | 38 400 | 40 385 | -8% | 1% | |
| <i>Dinamarca</i> | 38 204 | 34 058 | 26 088 | 28 352 | 33 517 | 35 643 | -7% | 1% | |
| <i>São Tomé e Príncipe</i> | 37 920 | 39 702 | 37 468 | 32 825 | 39 167 | 35 291 | -7% | 1% | |
| <i>Noruega</i> | 26 922 | 25 441 | 28 530 | 28 540 | 28 023 | 31 469 | 17% | 1% | |
| <i>Macau</i> | 17 561 | 19 574 | 18 791 | 15 515 | 20 420 | 19 733 | 12% | 1% | |
| <i>Itália</i> | 21 561 | 20 528 | 41 319 | 18 415 | 18 222 | 16 902 | -22% | 1% | |
| <i>Japão</i> | 10 570 | 12 070 | 14 474 | 15 167 | 15 116 | 16 012 | 51% | 1% | |
| <i>Finlândia</i> | 11 757 | 10 415 | 12 927 | 8 856 | 8 583 | 12 900 | 10% | 0% | |
| <i>Países PT N/ Determ.</i> | 1 216 | 1 460 | 1 534 | 2 000 | 2 123 | 1 938 | 59% | 0% | 6% |
| <i>Restantes Destinos</i> | 111 843 | 122 355 | 128 370 | 125 254 | 141 876 | 155 572 | 39% | 6% | |
| Total | 2 666 454 | 3 078 610 | 3 385 714 | 3 040 615 | 2 833 386 | 2 799 827 | 5% | 100% | |

Anexo C Exportações de Vinho Português por País de Destino (em Valor)

Tabela 14 – Exportações de Vinho Português por País de Destino (em Valor) (fonte de dados: (IVV, 2016)

| k€ | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Balanço 10 - 15 | % Total | | |
|-----------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|--------------------|-------------|-----|--|
| <i>França</i> | 110519 | 110 544 | 115 218 | 113 357 | 108 797 | 109796 | -1% | 15% | 79% | |
| <i>Reino Unido</i> | 66525 | 66 636 | 72 406 | 72 394 | 73 110 | 78300 | 18% | 11% | | |
| <i>Angola</i> | 56310 | 73 196 | 86 507 | 93 751 | 95 351 | 72783 | 29% | 10% | | |
| <i>EUA</i> | 44880 | 47 386 | 51 361 | 55 874 | 59 269 | 68915 | 54% | 9% | | |
| <i>Bélgica</i> | 49334 | 49 416 | 47 315 | 46 462 | 46 674 | 47640 | -3% | 6% | | |
| <i>Países Baixos</i> | 49723 | 49 056 | 50 645 | 49 074 | 45 223 | 47183 | -5% | 6% | | |
| <i>Alemanha</i> | 35150 | 34 841 | 39 121 | 39 742 | 46 197 | 43081 | 23% | 6% | | |
| <i>Canadá</i> | 34004 | 34 227 | 37 061 | 38 693 | 34 854 | 39941 | 17% | 5% | | |
| <i>Brasil</i> | 24960 | 29 103 | 28 622 | 28 212 | 28 733 | 28771 | 15% | 4% | | |
| <i>Suíça</i> | 18457 | 20 031 | 22 009 | 24 245 | 26 059 | 27121 | 47% | 4% | | |
| <i>Polónia</i> | 6402 | 10 161 | 11 268 | 14 183 | 14 698 | 17680 | 176% | 2% | 16% | |
| <i>Dinamarca</i> | 16228 | 13 410 | 9 780 | 11 258 | 14 454 | 16035 | -1% | 2% | | |
| <i>Suécia</i> | 13791 | 14 385 | 15 027 | 15 535 | 14 879 | 15707 | 14% | 2% | | |
| <i>Espanha</i> | 11563 | 14 880 | 21 048 | 19 079 | 13 275 | 15637 | 35% | 2% | | |
| <i>China</i> | 5003 | 8 616 | 10 721 | 11 237 | 9 601 | 14209 | 184% | 2% | | |
| <i>Luxemburgo</i> | 8399 | 8 291 | 9 053 | 9 216 | 9 590 | 10026 | 19% | 1% | | |
| <i>Noruega</i> | 6066 | 5 867 | 6 811 | 6 987 | 8 231 | 8179 | 35% | 1% | | |
| <i>Japão</i> | 4153 | 4 811 | 5 813 | 5 286 | 5 277 | 5915 | 42% | 1% | | |
| <i>Moçambique</i> | 3817 | 5 050 | 7 113 | 6 435 | 7 721 | 5816 | 52% | 1% | | |
| <i>Itália</i> | 6828 | 6 376 | 7 087 | 5 791 | 6 024 | 5699 | -17% | 1% | | |
| <i>Macau</i> | 4732 | 5 896 | 6 863 | 5 257 | 6 188 | 5427 | 15% | 1% | 5% | |
| <i>Países PT N/ Determ.</i> | 2470 | 3 125 | 3 282 | 4 255 | 4 317 | 4301 | 74% | 1% | | |
| <i>Guiné-Bissau</i> | 2274 | 3 831 | 3 930 | 4 261 | 4 675 | 4226 | 86% | 1% | | |
| <i>Finlândia</i> | 3345 | 3 089 | 3 335 | 2 760 | 2 777 | 3961 | 18% | 1% | | |
| <i>São Tomé e Príncipe</i> | 2729 | 3 034 | 3 206 | 3 389 | 3 806 | 3444 | 26% | 0% | | |
| <i>Restantes Destinos</i> | 26719 | 31 658 | 32 856 | 34 062 | 35 705 | 37532 | 40% | 5% | | |
| Total | 614380 | 656 918 | 707 458 | 720 794 | 725 487 | 737325 | 20% | 100% | | |

Anexo D Importações de Vinho Português por País de Destino (em Volume)

Tabela 15 – Importações de Vinho Português por País de Destino (em Volume) (fonte de dados: IVV 2016)

| <i>hl</i> | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Balço 10 - 15 | % Total | |
|---------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|-------------|-----|
| <i>Espanha</i> | 1725118 | 1 546 577 | 1 172 679 | 1 514 792 | 2 194 097 | 2109494 | 22% | 96% | 96% |
| <i>Itália</i> | 61621 | 65 361 | 62 758 | 56 174 | 68 463 | 69261 | 12% | 3% | 4% |
| <i>França</i> | 16852 | 14 062 | 15 969 | 14 532 | 14 286 | 13745 | -18% | 1% | |
| <i>Alemanha</i> | 7137 | 5 531 | 5 910 | 7 817 | 5 467 | 6222 | -13% | 0% | |
| <i>Reino Unido</i> | 236 | 734 | 1 241 | 1 110 | 604 | 3088 | 1208% | 0% | |
| <i>Chile</i> | 1158 | 646 | 654 | 678 | 571 | 831 | -28% | 0% | |
| <i>Nova Zelândia</i> | 198 | 674 | 589 | 603 | 496 | 451 | 128% | 0% | |
| <i>Países Baixos</i> | 647 | 523 | 503 | 756 | 333 | 629 | -3% | 0% | |
| <i>Argentina</i> | 400 | 752 | 423 | 471 | 314 | 365 | -9% | 0% | |
| <i>Angola</i> | -- | -- | 1 | -- | -- | 275 | --- | 0% | |
| <i>Dinamarca</i> | 1494 | 506 | 246 | 824 | 359 | 173 | -88% | 0% | |
| <i>Bélgica</i> | 93 | 28 | 185 | 83 | 78 | 80 | -14% | 0% | |
| <i>Restantes Destinos</i> | 1308 | 694 | 1 827 | 1691 | 24 319 | 1650 | 26% | 0% | |
| Total | 1816263 | 1 636 088 | 1 262 986 | 1 599 530 | 2 309 387 | 2206263 | 21% | 100% | |

Anexo E Importações de Vinho Português por País de Destino (em Valor)

Tabela 16 – Importações de Vinho Português por País de Destino (em Volume) (fonte de dados: IVV 2016)

| <i>k€</i> | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Balanço 10 - 15 | % Total | |
|---------------------------|--------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|--------------------|-------------|-----|
| <i>Espanha</i> | 62545 | 55 430 | 56 383 | 94 253 | 92 616 | 86828 | 39% | 72% | 72% |
| <i>França</i> | 11421 | 12 380 | 13 504 | 13 219 | 15 283 | 17041 | 49% | 14% | 23% |
| <i>Itália</i> | 11255 | 9 992 | 9 428 | 9 477 | 11 753 | 11035 | -2% | 9% | |
| <i>Alemanha</i> | 1870 | 1 331 | 1 522 | 2 478 | 1 822 | 2120 | 13% | 2% | 4% |
| <i>Países Baixos</i> | 425 | 234 | 534 | 693 | 842 | 744 | 75% | 1% | |
| <i>Reino Unido</i> | 247 | 877 | 919 | 681 | 744 | 458 | 85% | 0% | |
| <i>Nova Zelândia</i> | 144 | 359 | 333 | 405 | 348 | 319 | 122% | 0% | |
| <i>Bélgica</i> | 182 | 81 | 177 | 206 | 239 | 286 | 57% | 0% | |
| <i>Chile</i> | 364 | 204 | 208 | 273 | 204 | 271 | -26% | 0% | |
| <i>Argentina</i> | 112 | 185 | 139 | 152 | 96 | 190 | 70% | 0% | |
| <i>Dinamarca</i> | 533 | 237 | 438 | 201 | 323 | 187 | -65% | 0% | |
| <i>Angola</i> | n.d. | --- | 1 | --- | 1 | 92 | --- | 0% | |
| <i>Restantes Destinos</i> | 395 | 606 | 848 | 362 | 1533 | 587 | 49% | 0% | |
| Total | 89493 | 81 915 | 84 435 | 122 399 | 125804 | 120157 | 34% | 100% | |

Anexo F Fatores e Indicadores de Atratividade de Mercado – Parte 1

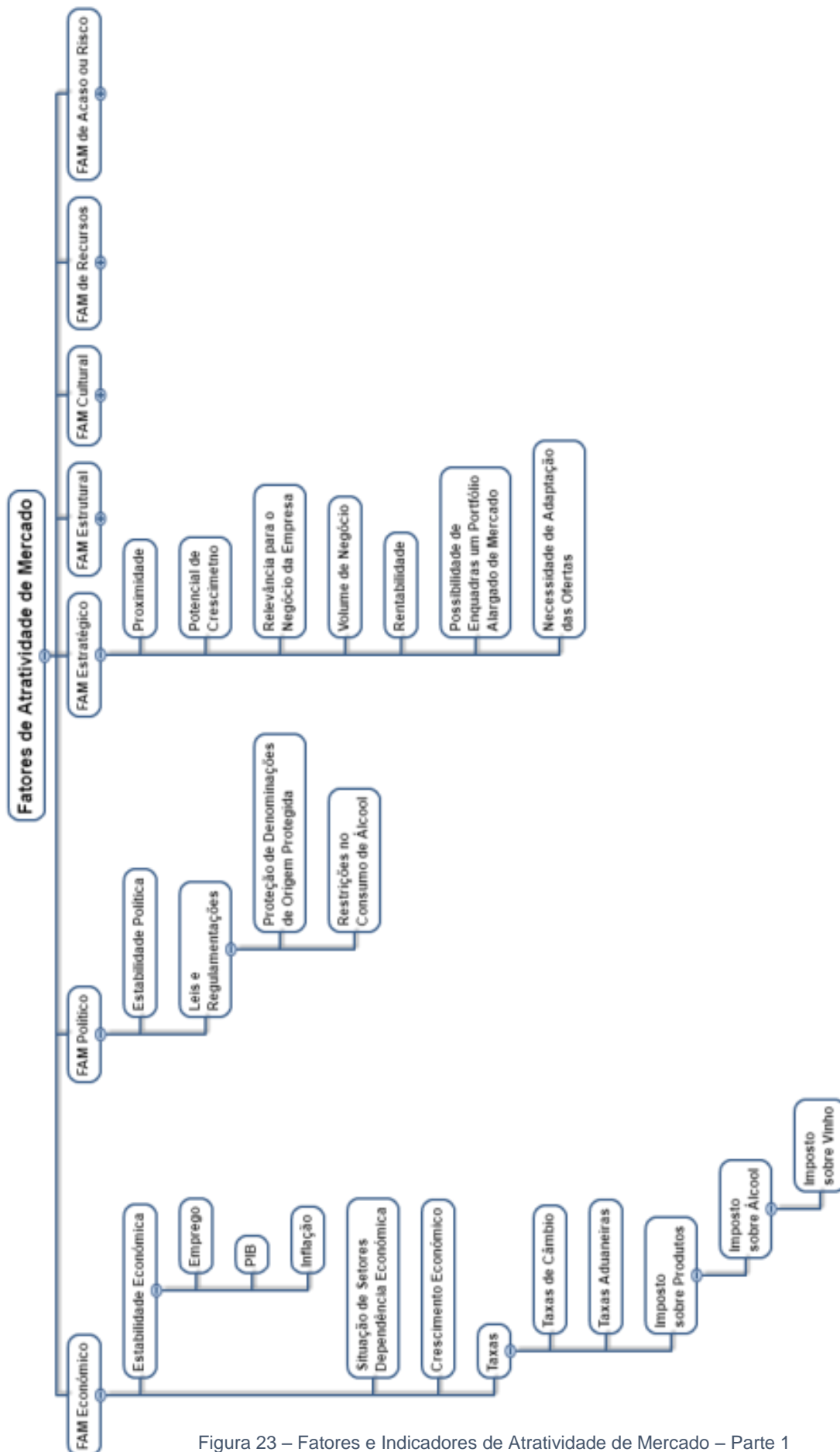


Figura 23 – Fatores e Indicadores de Atratividade de Mercado – Parte 1

Anexo F Fatores e Indicadores de Atratividade de Mercado – Parte 2

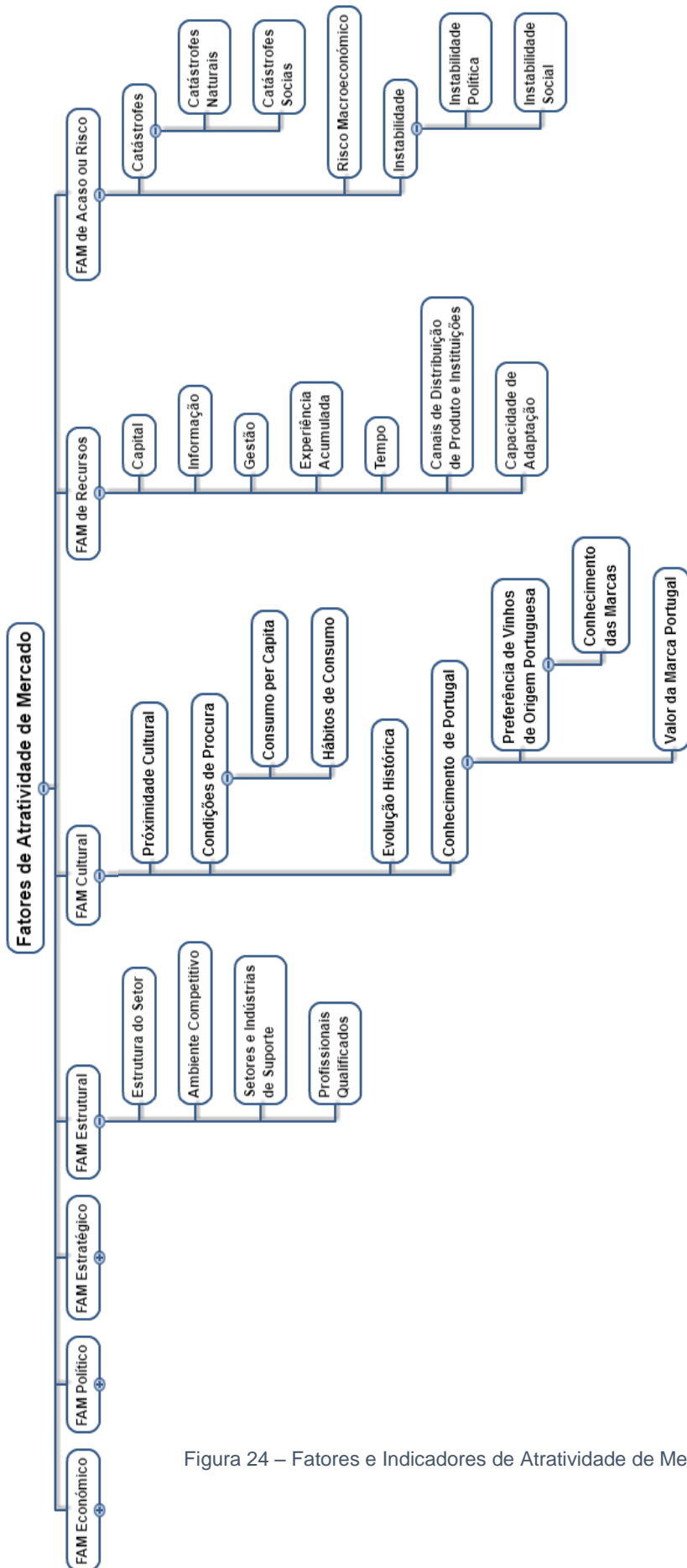


Figura 24 – Fatores e Indicadores de Atratividade de Mercado – Parte 2