



Internacionalização Empresarial no Setor Vinícola: Uma Análise da Região Demarcada Do Douro

Business Internationalization in the Wine Sector: An Analysis of the Douro

Cátia Tabau// Universidade de Trás-os-Montes e Alto
Douro
E-mail: catiatabau@gmail.com

Eduardo Leite// Universidade da Madeira; CiTUR –
Centro de Investigação, Desenvolvimento e
Inovação em Turismo
E-mail: eduardo.leite@staff.uma.pt





Resumo

Perceber as motivações que levam as empresas a apostar no mercado externo e todo o mecanismo que este processo envolve tem sido um desafio constante para as pesquisas na área dos negócios internacionais. Porém, este não é o único desafio. É igualmente importante conhecer o momento em que esta decisão é tomada dentro da estrutura e evolução de uma organização e antecipar para onde uma empresa de pequenas dimensões se poderá expandir internacionalmente e, posteriormente, se manter nesses mercados. Para estudar estas e outras questões, procedeu-se ao estudo de caso da Região Demarcada do Douro (RDD), internacional por excelência. Foram inquiridas seis quintas, empresas, do setor vitivinícola da região e entrevistados os seus responsáveis. Os resultados mostram boas práticas de internacionalização, a preferência por mercados de saudade e proximidade cultural, iniciando com exportação simples, evoluindo gradualmente para estratégias mais complexas, ultrapassadas as limitações de recursos, falta de experiência e desconhecimento legislativo.

Palavras-chave: Douro; Estratégia; Internacionalização; Quintas; Vinhos.

Abstract

Understanding the motivations that lead enterprises to invest in foreign markets, as well as the mechanisms involved in the process, has been a permanent challenge for researches regarding international business. However, this is not the only challenge. It is equally important to recognize the timing when this decision is taken within the organization's structure and its evolutionary stage, as well as foreseeing where a small business enterprise may expand itself internationally, and if it can indeed retain those specific markets. In order to research these as well as other specific questions, we undertook the "Douro Region" as a perfect example of international demand. Thus, six companies, all of them working in the wine industry, were interviewed. The results show good internationalization practices, with a preference for markets that are some way related to them, specifically the emigrant community, starting with simple exportation to more complex strategies when factors such as lack of resources, lack of experience and unknown legislation are overcome.

Keywords: Douro; Strategies, Internationalization; Farms; Wines.





INTRODUÇÃO

A internacionalização apresenta um conjunto de oportunidades e desafios para as empresas, onde o processo escolhido para operar no mercado externo influencia o seu desempenho localmente. Deste modo, conhecer o Paradigma Eclético da Internacionalização da Produção de John Dunning (1988), considerado um dos principais estudiosos sobre a internacionalização de empresas, ajuda a compreender os processos de expansão internacional e a avaliar os desempenhos das empresas em estudo (Pinto, Gaspar, Ferreira & Serra, 2010).

Nas últimas décadas, a globalização gerou importantes mudanças nos cenários em que as empresas atuavam. Apesar da grande pressão pela globalização ser mais evidente nas empresas multinacionais, este fenómeno foi forçando, gradualmente, as empresas nacionais a adaptarem-se a essa nova realidade.

No entanto, para o efeito é necessário considerar ajustamentos nas empresas, designadamente na organização. Por exemplo, para Soares (2004) é necessário auscultar a própria empresa e, posteriormente, tendo um diagnóstico da situação da mesma é possível estabelecer qual a estratégia que deverá ser adotada para iniciar o processo.

Tanto Porter (1990) quanto Mintzberg (2001) concordam que a estratégia empresarial deve ser um procedimento contínuo, cuja base passa pelo planeamento, políticas e ações, que se aplicam, tanto nos seus ambientes externo, como no interno. Há, portanto, uma necessidade de desenvolvimento estratégico de inovação orientada pelo ambiente e pelo mercado competitivo.

Quando reunidas as condições necessárias para inovação de produtos e o alcance de novos mercados, as pequenas e médias empresas (PME) conquistam uma melhor visibilidade comercial, pois teoricamente uma empresa que atua no mercado internacional tem melhores condições produtivas e assegura uma melhor qualidade dos seus produtos.

Os estudos realizados sobre negócios internacionais têm apresentado diversos benefícios inerentes à estratégia de expansão internacional das empresas. Ao optar pela internacionalização, uma empresa pode beneficiar de maior padronização de produtos, racionalização da produção e de uma gestão mais eficiente dos recursos (Kobrin, 1991). Isto é possível porque uma empresa, ao atravessar as suas fronteiras nacionais, tem a oportunidade de explorar os benefícios advindos da internacionalização nos mercados internacionais (Buckley & Casson, 2009; Rugman, 1986), como economias de escala e escopo (Grant, 1987; Grant, Jammine, & Thomas, 1988; Kogut, 1985). O paradigma eclético proposto por Dunning (1988) tem essa variável como uma das suas teorias estruturantes.

Atualmente as empresas têm de pensar localmente e agir globalmente. Das estratégias globais advêm vantagens concorrenciais nos mercados externos, de tal forma, que as empresas adquirem a capacidade de competir até com zonas consideradas rivais.

Segundo Johnson, Scholes & Whittington (2005) as empresas podem competir simultaneamente em alguns mercados e colaborar em outros. Para Harrison (2003) existem várias formas de colaboração estratégica, onde, os concorrentes mais fracos podem juntar forças para alcançar mercados que são de empresas mais competitivas. Um dos aspetos relevantes para o processo de internacionalização está relacionado com o produto. Neste aspeto, Vasquez (2009) considera ser necessário que o produto atenda as exigências especificadas em contrato.

Para além da qualidade do produto e/ou da atividade desenvolvida, é também muito importante o tipo de posicionamento no mercado, que, em geral, pode assumir duas formas: através do baixo custo ou da diferenciação (Porter, 1990). A diferenciação é a capacidade que um produtor tem de providenciar uma mais-valia em termos da qualidade do produto que se oferece. Esta diferenciação permite também a imposição de um preço Premium que gera naturalmente um maior lucro e quotas de mercado próprias. A competitividade é importante porque as firmas podem obter mais-valias resultantes da internacionalização ou através duma interação entre as diversas indústrias de suporte (Porter, op. cit.).

Grant (1987) argumenta que os benefícios que se apresentam de seguida podem levar o grau de internacionalização de uma empresa a ser positivamente relacionado com o seu desempenho:

- a)** retorno sobre os ativos intangíveis;
- b)** poder de mercado;
- c)** capacidade de realizar investimentos de risco;
- d)** ampliação das oportunidades de investimento.

Há, ainda, a possibilidade de prospeção de novos mercados, o que permite maior crescimento (Buhner, 1987; Han, Lee & Suk, 1998). Por outro lado, ao atuarem fora



da sua zona de conforto (mercado nacional), as empresas também podem beneficiar da aprendizagem, do conhecimento e do desenvolvimento de capacidades (Kogut, 1985; Kim, Hwang, & Burgers, 1993).

Vários são os autores que conduziram estudos acerca dos efeitos da expansão internacional sobre o desempenho das empresas e encontraram uma relação linear positiva, que a estratégia de expansão internacional exerce influência positiva sobre o desempenho das empresas (Delios & Beamish, 1999; Grant, 1987; Grant et al., 1988; Han et al., 1998). Apesar deste facto, certos fatores como a cultura, valores e tradições enraizadas não só não ameaçam a competição global, como podem constituir um elemento diferenciador do produto, muitas vezes aliado à componente turística como acontece com a região do Douro.

Não obstante, estes autores têm sido alvo de críticas, devido ao fato de sobrevalorizarem os benefícios da internacionalização e, por vezes, não considerar os custos inerentes a este processo.

A internacionalização, isoladamente, não é condição suficiente para aumentar o desempenho das empresas e, portanto, esta deve ser equacionada fazendo-se um balanço entre os custos e os benefícios intrínsecos à estratégia de expansão internacional (Ruigrok & Wagner, 2003).

Na verdade, há mesmo quem identifique alguns fatores negativos inerentes ao grau de internacionalização, como por exemplo: o custo de ser estrangeiro (diferenças culturais, falta de informação local, tratamento discriminatório por parte do governo, clientes e fornecedores locais (Hymer, 1960; Li, 2007; Zaheer, 1995)); a distância física, diferenças linguísticas, barreiras jurídicas (Siddharthan & Lall, 1982); o facto de se ser novo no mercado (Hymer, 1960; Li, 2007; Lu & Beamish, 2004); os custos operacionais, fatores logísticos, barreiras comerciais (Capar & Kotabe, 2003); custos de governança, coordenação e controle (Hitt, Hoskisson, & Kim, 1997; Lu & Beamish, 2004; Tallman & Li, 1996); fatores ambientais, regulamentações governamentais, leis de comércio e flutuações da moeda (Sundaram & Black, 1992), entre outros.

Os estudos mais recentes têm encontrado resultados não lineares para a relação entre o grau de internacionalização e o desempenho, indicando que as empresas obtêm tantos benefícios quanto custos durante o seu processo de internacionalização (Chang, 2007; Contractor, Kundu, Hsu, 2003; Gomes & Ramaswamy, 1999; Lu & Beamish, 2004).

É neste quadro de análise da internacionalização que surge o presente trabalho, tendo por objeto de estudo empresas da região vitivinícola da Região Demarcada do Douro (RDD). O principal objetivo é contribuir para a compreensão do fenómeno da internacionalização, procurando evidenciar a importância dos mercados externos nas empresas, produtoras de vinho.



BREVE CARACTERIZAÇÃO DA RDD

“... O Douro é uma região quente e seca, rodeada por altas montanhas que a protegem dos ventos húmidos do Sul, mareiros do oeste, frios do norte e secos de leste – o vento suão- que tanto mirra e queima as culturas... É uma região afogada que o sol aquece fortemente e onde a luz penetra a jorros...” (Fonseca, 1949, p. 41, citado por Almeida, 2011, p. 10)

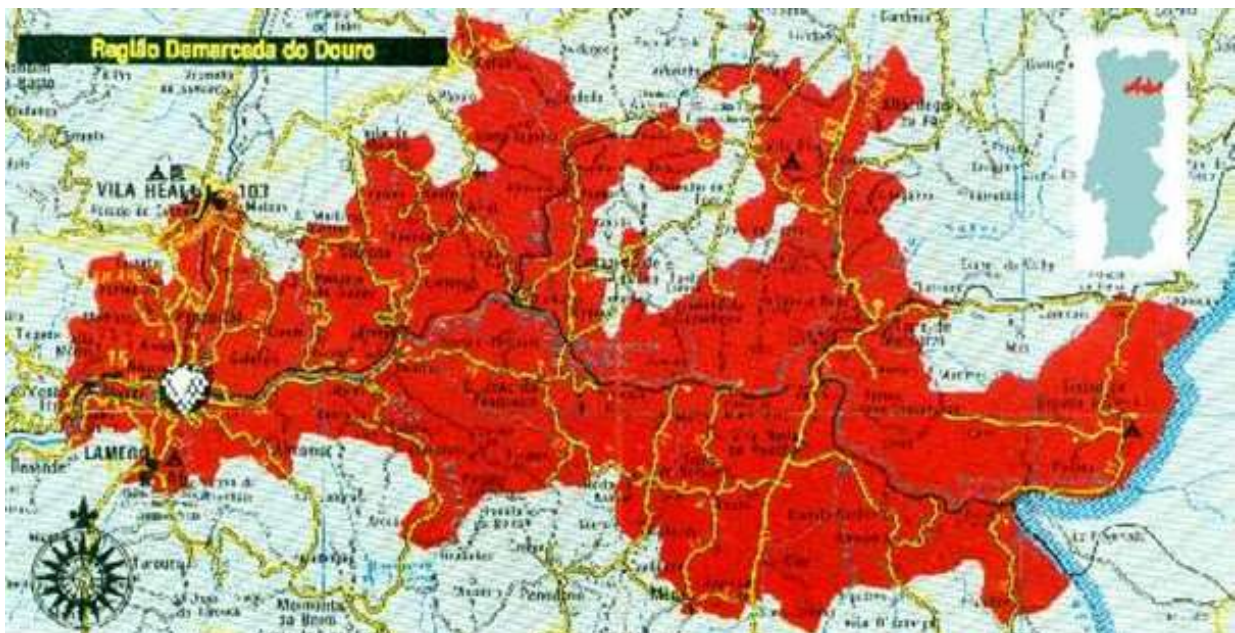


Figura 1- Região Demarcada do Douro

Fonte: desdobrável editado pela Casa do Douro, e da autoria de Marco Aurélio Peixoto



A RDD é uma das regiões mais importantes e conhecidas no mundo. Divide-se em três subáreas: o Baixo Corgo, a oeste, o Alto (Cima) Corgo, no centro, e o Douro Superior a leste.

A sua área estende-se por 247.420 hectares (no troço montante do vale do rio Douro), nos quais se inclui a região do Alto Douro Vinhateiro, com mais de 26 mil hectares (aproximadamente 10% da RDD), classificada pela UNESCO como Património da Humanidade, na categoria de paisagem cultural. A vinha ocupa cerca de 400 Km² de solo das freguesias dos distritos da Guarda, Viseu, Bragança e Vila Real. O arranjo paisagístico imposto pelo vale escavado pelo rio Douro, é, sem dúvida, o sinal de diferença que define esta região. As características climáticas, orográficas e mesológicas existentes na Região do Douro são condicionadoras do aproveitamento económico dos recursos naturais e das atividades aí desenvolvidas. Solos pedregosos e condições climatéricas particularmente rudes, é o que se espera desta região para quem se dedique a viticultura, que é uma atividade principal para a maioria dos agricultores da região.

“A região do Alto Douro é um território agreste ardente no Verão e frio no Inverno, formada por vales apertados e bravios, pobre na aridez das suas inclinadas e pedregosas encostas calcinadas, na sua falta de água, na sua quase monocultura, na pequenez da sua produção por cepa. Estas características agroclimáticas tão particulares desta região são também responsáveis pela produção de vinhos incomparáveis”.¹

Estes solos são benéficos para a longevidade dos vinhos permitindo uma maior concentração de mostos com maior concentração de açúcar e cor.²

A exploração típica da RDD é feita de uma forma muito *sui generis*. Caracteriza-se por estar dividida em pequenas parcelas, geralmente limitadas por muros de xisto. Nos seus limites é frequente encontrar-se oliveiras e, por vezes, amendoeiras.

Um outro aspeto significativo, são os designados mortórios, que representam áreas não cultivadas, revestidas de vegetação natural e muito ricos em biodiversidade (Andresen et al., 2004). São matas, matagais ou mesmo bosques, constituídos por recolonização de áreas anteriormente organizadas para vinha, olival ou amendoal, nas quais são ainda visíveis os antigos muros de xisto, e que foram abandonadas durante o último século, após a crise da filoxera, ou em resultado do progressivo abandono do mundo rural.

1 Fonte: <http://quintadobeijo.pt/?lang=pt>

2 Fonte: <https://www.ivdp.pt/>



Um detalhe associado a produção está relacionado com o facto de os melhores vinhos do Porto serem produzidos nas encostas mais áridas e próximas do rio enquanto que os vinhos de mesa são produzidos nas encostas com climas mais frescos.

A partir do século XX, chegou-se à conclusão de que as castas mais adequadas a produção de vinho do Douro e Porto são: a Touriga Nacional, a Touriga Franca, Tinta Barroca, Aragonez e Tinto Cão. Uma casta também importante para a região é a Trincadeira. Na produção de vinhos brancos as castas mais utilizadas são a Gouveio, Malvasia Fina e Rabigato.

Embora a área total de vinha da RDD represente 96% da área do Alto Douro Vinhateiro (42.011 ha), apenas 90% está apta à produção de DO.

Assim, da totalidade da superfície plantada com vinha, somente 26.000 ha estão autorizados a produzir Vinho do Porto.³

No que diz respeito à produtividade, a região não se caracteriza por ter castas muito produtivas. Será de referir que o rendimento máximo permitido é de 55 hl/ha (cerca de 7.500 kg/ha). A produtividade média é de cerca de 30 hl/ha (4.100 kg/ha).

Os pequenos produtores têm um grande peso na produção de vinho do Douro, enquanto no vinho do Porto são as Cooperativas que mais produzem. Da globalidade do volume de vinho produzido na Região Demarcada do Douro, cerca de 50% é destinada à produção de “Vinho do Porto”. Já o restante volume é destinado à produção de vinhos de grande qualidade que utilizam a denominação de origem controlada “Douro” ou “Vinho do Douro”.

O Vinho do Porto distingue-se dos vinhos comuns pelas suas características muito particulares: um teor alcoólico elevado (geralmente entre os 19 e os 22% vol.) e uma enorme diversidade de tipos, aromas, sabores, “⁴doçuras” e cores.

Assim, a importância da RDD reconhecida pela excelência dos vinhos que origina, por si só justifica uma atenção especial ao seu estudo, mas existem ainda outros fatores motivacionais e técnicos que justificam a opção pelo tema em estudo.

3 Fonte: <https://www.ivdp.pt/>

4 Fonte: <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/home.html>



JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo procura compreender e analisar as estratégias usadas por algumas empresas do setor vitivinícola da RDD para penetrarem e estabelecerem-se no mercado externo, enquadrando-as nas melhores práticas teóricas.

O setor vitivinícola tem uma relevância elevada na indústria de bebidas, sobretudo no emprego e no volume de negócios e VAB que representam mais de 43% desta indústria.⁵

“Este setor, para além do seu elevado valor económico, sempre apresentou um efeito multiplicador, a montante, quer no emprego gerado na produção da uva, quer na ocupação do mundo rural e por isso é também de elevada importância estratégica para Portugal”.⁶

Para além disto, a produtividade deste setor é bastante superior à dos setores agroalimentar e das indústrias alimentares, respetivamente em 4,35 e 1,6 vezes, o que o torna bastante atrativo.

Esta produtividade aliada à sua elevada capacidade exportadora, que representa mais de 70% do valor da sua produção, faz dele um setor prioritário para Portugal, representando ao longo do tempo mais de 15% das exportações do setor agroalimentar e mais de 1,5% das exportações nacionais.⁷

5 Fonte: plano estratégico para a internacionalização do setor dos vinhos de Portugal - doc. preparado para a vini Portugal pela agro.ges

6 Fonte: plano estratégico para a internacionalização do setor dos vinhos de Portugal - doc. preparado para a vini Portugal pela agro.ges

7 Fonte: plano estratégico para a internacionalização do setor dos vinhos de Portugal - doc. preparado para a vini Portugal pela agro.ges





A importância dos recursos, a estrutura do setor e aspetos geográficos moldam diretamente a economia do Douro, nomeadamente ao nível dos rendimentos, produtividade e emprego. Deles dependem vários postos de trabalho, importantes para o desenvolvimento económico da região.

Para além de tudo isto, a RDD é considerada a mais antiga região vitícola demarcada e regulamentada no mundo e abrange cerca de 250 000 ha, nos quais se inclui a região do Alto Douro Vinhateiro, com mais de 26 mil hectares (aproximadamente 10% da RDD), classificada pela UNESCO como Património da Humanidade, na categoria de paisagem cultural.

A paisagem única, os vinhos de excelência e a existência de um património arquitetónico excecional são os valores que gerações de durienses construíram e disponibilizaram ao mundo, constituindo duas condições básicas para fazer do Douro um destino turístico ímpar.





METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1

Questões e hipóteses de investigação

As variáveis identificadas durante a revisão da literatura, serviram de base às questões de investigação inerentes a este estudo, designadamente:

- > Quais as motivações das empresas para enveredarem pela internacionalização?
- > Como ocorre o processo de internacionalização das empresas?
- > Que competências devem desenvolver as empresas para se lançarem e serem bem-sucedidas no mercado externo?
- > Quais as dificuldades e vantagens encontradas na internacionalização ou venda de produtos para o estrangeiro?
- > Quais os fatores críticos de sucesso?
- > Quais os custos com a internacionalização?





Mediante estas questões, consideram-se as seguintes proposições:

Proposição 1

As empresas que enveredam pela internacionalização, adquirem competências específicas de forma a tornarem-se competitivas, e deste modo promoverem a geração de valor e contribuírem para o crescimento da economia nacional.

Proposição 2

Existe um padrão-base no mecanismo de internacionalização das empresas.

Proposição 3

Existe um padrão-base nas competências que levam à internacionalização das empresas.

Proposição 4

Existe um padrão-base nas motivações que levam à internacionalização das empresas.





4.2

O desenho do estudo de caso (Opção metodológica)

O campo global deste estudo identifica-se com a totalidade do setor vitivinícola duriense, numa ótica de internacionalização. Quivy e Van Campenhoudt (1998) consideram que os principais métodos de recolha de informação são: o inquérito por questionário, a entrevista, a observação direta e a recolha de dados preexistentes (dados secundários e documentais).

A abordagem metodológica adotada de natureza qualitativa divide-se em duas partes: a parte correspondente ao estudo teórico e a parte que diz respeito ao trabalho empírico. Na primeira parte, foi feito um levantamento das principais publicações existentes (artigos, estudos, teses, trabalhos universitários e outras obras publicadas), uma pesquisa exploratória, com a revisão bibliográfica do tema da internacionalização e da RDD, a exposição das teorias e os modos de entrada em mercados internacionais. O objetivo deste levantamento foi tentar saber um pouco mais do que já foi escrito, estudado e debatido, bem como as principais interpretações ou construções teóricas existentes sobre o tema.

No trabalho empírico, foram utilizados métodos e técnicas para a recolha de dados posteriormente analisados, nomeadamente entrevistas em profundidade. A técnica a utilizar foi a recolha de informação através de entrevista a elementos das empresas selecionadas do setor vinícola da RDD e recolha de dados preexistentes das mesmas (in loco, pela internet), para compreender o seu processo de internacionalização. A determinação das competências de uma empresa que influenciem o seu sucesso ou competitividade num processo de internacionalização, para além de complexo, seria impreciso e sem fiabilidade em resultado de todas as variáveis intervenientes dificilmente controladas durante a investigação.

Atendendo a estes fatores e ao próprio enquadramento do processo de investigação, o estudo do presente artigo incide, como já foi referido, sobre a análise de algumas empresas, procurando contextualizar e compreender uma realidade subjetiva e multifacetada. Assim, torna-se mais adequada a utilização de um método de investigação qualitativa – a entrevista – já que, sendo um processo indutivo e descritivo, permitirá obter conclusões a partir das entrevistas que se propõem realizar (Sousa e Baptista, 2011). Acresce tratar-se de uma metodologia que permite a análise do sentido que os entrevistados dão à sua atividade económica e aos problemas com que se veem onfrontados (Quivy, 2008).

Dentro do tipo de estudo descritivo, escolheu-se para investigação o método de estudo de caso. O método do estudo de caso vem sendo cada vez mais utilizado no âmbito das ciências humanas e sociais como procedimento de análise da realidade (Serrano, 2004; Yin, 2005). Para Ponte (2006), o objetivo do método de estudo de caso é definir uma situação específica com determinadas características especiais ou únicas. A utilização do método do estudo de caso pode envolver tanto situações de estudo de um único caso quanto situações de estudo de casos múltiplos (Yin, 2005; Fachin, 2001, Miles e Huberman, 1994). Como centra a sua atenção em poucas unidades do universo, não se pode generalizar as conclusões obtidas à população (Yin, op. cit.). No caso particular, o artigo abrange o estudo de caso da RDD, tendo sido analisadas seis empresas do setor vitivinícola da região.

No caso específico deste artigo, para complementar as informações recolhidas pela observação, recorreu-se à análise documental de informações sobre as empresas em estudo o que permitiu revelar aspetos novos, sendo, por isso, uma técnica de recolha de informação necessária em qualquer investigação. Para obter informações e recolher dados que não seriam possíveis apenas através da observação e da análise documental, realizaram-se entrevistas, como já foi referido.

No contacto pessoal com as empresas selecionadas, optou-se por uma entrevista aberta conduzida tendo por base um guião elaborado, centrado no objetivo geral proposto, sendo solicitada autorização prévia para gravação áudio com preservação do seu conteúdo.

A parte mais importante no guião da entrevista é a clarificação das diversas dimensões de análise, em conjugação com os objetivos previamente estabelecidos. Foi realizada apenas uma entrevista a cada uma das seis empresas da RDD, pois o seu interesse é meramente contextualizar a situação das mesmas perante a região e a internacionalização.

Os métodos de recolha dos dados, para a realização do estudo de caso, basearam-se em duas fontes principais:

- 1)** Entrevistas feitas aos responsáveis pelas empresas em estudo, com o intuito de recolher mais informações sobre os métodos de entrada em mercados externos e nível de comprometimento com a internacionalização;
- 2)** Recolha e tratamento de dados secundários, obtidos a partir de fontes privadas ou públicas. Nas fontes privadas incluem-se os relatórios de gestão, bem como outros documentos das empresas, que foram utilizados para evidenciar os factos apontados no estudo de caso. Nas fontes públicas, incluem-se os estudos publicados por revistas e jornais. Também foi realizada uma pesquisa exaustiva a informações organizadas em arquivos públicos (bibliotecas).



4.3

Seleção das empresas em estudo

Por questões de confidencialidade, ocultámos, no presente estudo, a verdadeira identidade das empresas, identificando-as através de siglas.

A empresa CW foi escolhida por ser um projeto relativamente recente e ter um sistema diferente de produção. A empresa é flexível, não se prende aos domínios, mas aos “terroir”, ou seja, não tem propriedades próprias. “Não é um negócio nem um projeto de vinhas, mas um negócio de vinhos” (Sócio-Gerente, CW).

O conceito desta empresa era um conceito relativamente moderno para o que havia na altura da sua fundação. É uma empresa de vinhos, que não tem quintas, não tem adegas e tem marcas que produzem em várias regiões. No fundo, é uma só marca com produção em várias regiões.

A QB é um projeto recente. Aposta na produção de vinhos de qualidade e na variedade do portefólio. Os vinhos são produzidos com uvas provenientes exclusivamente da Quinta, o que permite elevar o controlo da qualidade das castas. A WS é uma empresa que se baseia no respeito pelo legado familiar que lhe foi transmitido e pela longa tradição vitivinícola da região do Douro. Não se limitando apenas a aceitar esta herança, compromete-se também a engrandecê-la com a sua visão jovem. Com vários prémios acumulados e notícias/artigos publicados por revistas e críticos do setor de renome internacional, surgiu como uma boa aposta para este estudo.

A QN foi selecionada pela sua importância no setor, visto que se trata de uma das maiores exportadoras de Vinho do Porto nacional, com décadas de existência e reconhecimento. Detentora de vários prémios no setor, pelos vinhos que produz.”. A QP escolhida pela evocação de décadas de existência, mas principalmente pela reviravolta de um negócio que esteve à beira da condenação.

Um emigrante português decidiu comprar a QP em 2012, numa fase em que esta precisava de investimento para sobreviver. Os sócios-gerentes da QP, investiram sete milhões de euros na compra da herdade, profissionalizaram as equipas e definiram um plano para revitalizar a produção e a oferta hoteleira”.

“A origem da VG na produção de vinhos, é anterior ao século XIX. Os seus vinhos são hoje vendidos e apreciados em mais de 25 países, sendo a sua qualidade atestada pelos recentes prémios obtidos em diversos concursos internacionais.





	CW	QB	WS
Forma Jurídica	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas
Atividade	Produção e Comercialização de Vinhos Comuns e licorosos	Produção de Vinhos Comuns e licorosos	Produção e Comércio de Produtos Vinícolas ou Produção de vinhos comuns e licorosos
Capital Social	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €
Data de constituição	21/07/2008	05/03/2015 (embora a produção de vinho já venha desde 2009)	01/01/2003
Nº de colaboradores	9	4	9
Produção (ano 2014)	200. 000 litros	82.500 litros	70. 000 litros





	QN	VG	QP
Forma Jurídica	Sociedade Anónima	Sociedade Anónima	Sociedade por Quotas
Atividade	Produção de Vinhos Comuns e Licorosos	Produção de Vinhos Comuns e Licorosos	Produção de Vinhos Comuns e Licorosos
Capital Social	925 000,00 €	2 500 000,00 €	5 000,00 €
Data de constituição	1715	01/01/1973	01/01/2004 (embora 1907 conste como a data de início da produção na quinta)
Nº de colaboradores	93	43	12
Produção (ano 2014)	575.430 litros	Não respondeu	Não respondeu





ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1

Introdução

O presente estudo tem como objetivos gerais analisar o processo de internacionalização, percebendo o caminho trilhado pelas empresas para penetração em mercados além-fronteiras e determinar o estágio em que se encontram as empresas da RDD, no campo das estratégias de internacionalização.

Para alcançar esse objetivo geral, definiram-se como objetivos específicos, os seguintes:

- Identificar as motivações que levam as empresas a procurar o mercado externo;
- Perceber qual a principal forma de entrada das empresas no mercado externo;
- Reconhecer os principais obstáculos sentidos pelas empresas no processo de internacionalização;
- Perceber se a internacionalização se traduziu num aspeto positivo para a evolução das empresas tendo como consequência um maior comprometimento para com o mercado externo;
- Perceber quais os mercados para onde a exportação de vinhos da RDD é mais representativa;
- Avaliar a capacidade de competitividade e internacionalização das empresas selecionadas e das suas marcas.



De forma a alcançar os objetivos definidos, desenvolveu-se a seguinte questão central:

Que competências devem as empresas desenvolver para serem bem-sucedidas na internacionalização?

Subsidiariamente desenvolveu-se um conjunto de questões de pesquisa, das quais se destacam as seguintes:

- Quais as motivações que levam as empresas a apostar no mercado externo?
- Qual ou quais são as principais estratégias de entrada das empresas no mercado externo?
- Quais são os principais constrangimentos ao processo de internacionalização?
- A experiência de internacionalização constitui um aspeto positivo para a evolução das empresas?
- Quais os mercados para onde a exportação de vinhos da RDD é mais representativa?
- Quais as vantagens/desvantagens competitivas da própria empresa em comparação com empresas concorrentes no país da internacionalização?

A concretização dos objetivos terá como base a investigação e análise das empresas do setor vitivinícola da RDD selecionadas, para desta forma se tornar em mais um contributo para a literatura sobre estratégias de internacionalização, especificamente no setor dos vinhos da RDD, dando a conhecer a experiência de empresas do ramo já representadas no exterior. Com estas informações reunidas pretende-se conseguir

Literatura

Para vários autores (p.e. Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., & Davies, J., 1989), a exportação constitui o principal método de entrada das empresas no mercado externo. Por ser uma das formas que envolve menos custos e risco; elevada flexibilidade

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Resultados

A exportação direta constitui o único método de início (e permanência nos mercados) da internacionalização das empresas estudadas.

As motivações que levaram as empresas entrevistadas a enveredar pelo processo de internacionalização apresentam alguma diversidade, mas estiveram em consonância com a informação recolhida aquando da pesquisa bibliográfica.

A dimensão do mercado interno, aliada à conjuntura económico-financeira do nosso país, na altura em que a empresa sentiu necessidade de partir para a internacionalização, é focada por dois dos entrevistados que, assim, justificam a necessidade de recorrerem (e em grande parte das vezes, dar preferência) aos mercados externos, o que corrobora a teoria do Poder de Mercado de Hymer (1960).



A importância da consolidação, o aumento da quota de mercado e o incremento financeiro são conceitos que estão presentes na estratégia adotada por metade das empresas entrevistadas. Uma das empresas (CW) ainda apontou um outro fator: a originalidade do seu conceito e o receio deste não ser bem aceite na mentalidade portuguesa. De um modo geral, confirmam-se, deste modo, as observações de Williamson (2002), que associa a exportação a um processo de escoamento dos excedentes que o mercado interno não absorve ou de consolidação das empresas e as de Planelles (2011), que aponta o limite de crescimento das empresas no mercado interno como um motivo de internacionalização.

O incremento de resultados permite, ainda, ganhar massa crítica face aos investimentos efetuados em novas tecnologias, absorver custos fixos e rentabilizar a estrutura das empresas.

A expansão para outros mercados tem também como objetivo a procura de vantagens comparativas e a identificação de oportunidades de crescimento.

A evolução dos processos de internacionalização adotados por algumas das empresas em análise identifica-se com o Modelo de Uppsala, aqui traduzido no aumento gradual do seu envolvimento nos mercados internacionais em função do crescente conhecimento desses mercados e afetação de recursos. internacionalização.e a identificar os aspetos positivos e os menos atrativos dos negócios internacionais, como potenciadores do sucesso empresarial.

Tabela 3 - Escolha dos mercados internacionais: resultados obtidos.

- A questão geográfica e a aproximação cultural --> países da Europa
- Em segundo lugar surgem os PALOP, com principal destaque para Angola;
- Os designados “mercados da saudade”, nomeadamente, o Brasil, os Estados Unidos da América e o Canadá;
- Os mercados de maior dimensão e com maior potencial de crescimento;
- O Extremo Oriente tem vindo a aumentar a sua importância para as empresas portuguesas;
- Uma das empresas (Vlg) referiu o facto de serem escolhidos países geopoliticamente estáveis;
- Para além disso, o fator “oportunidade” também é bastante considerado (metade da amostra).

Fonte: Desenvolvido pelos autores

A questão geográfica e a aproximação cultural são dois dos principais motivos que levam as empresas a escolherem os países da Europa, em especial os da União Europeia, como os principais mercados de destino das exportações.

Em segundo lugar surgem os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa



Uma das empresas deu particular ênfase a um critério de seleção do mercado de destino: o facto de serem escolhidos países geopoliticamente estáveis. Para além disso, o fator “oportunidade” também é bastante considerado (metade da amostra).

Tabela 4 - Motivações para a internacionalização: Análise comparativa entre a literatura e os resultados obtidos.

Literatura

- Defesa em possíveis imprevistos no mercado interno (atua como um redutor de riscos) (Vazquez (2009); Simões (1997); Peng (2006); Oliveira e Teixeira (2011));
- Replicação do sucesso doméstico (Grant, 1987);
- Aproveitamento de economias de escala (Grant (1987); Kogut (1985); Peng (2006); Vrontis e Papsolomou (2007); Simões (1997); Soares (2004));
- Oportunidade de novos mercados alcançando novos lucros (Peng (2006); Vazquez (2009); Oliveira e Teixeira (2011));
- Busca por eficiência (Dunning (2000));
- Redução de custos (Grant (1987); Kogut (1985));
- Acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança (Oliveira e Teixeira (2011); Grant (1987));
- Fuga à tributação ou contingentação de importação (Oliveira e Teixeira (2011));
- Resposta a movimentos dos concorrentes e acesso a competências que permita obter vantagens competitivas (Oliveira e Teixeira (2011); Simões (1997) Soares (2004); (Viana & Hortinha (2002));
- Limite de crescimento das empresas no mercado interno (Planelles (2011));
- Escoamento dos excedentes que o mercado nacional não absorve (Peng (2006); Williamson (2002));
- Consolidação da empresa (Williamson (2002); Simões (1997)).

Resultados

- Receio de rejeição do mercado nacional (Originalidade do conceito da empresa) (CW);
- Incremento financeiro da empresa (QB e VG);
- Busca de prestígio, notoriedade/ Disseminação da marca (WS e VG);
- Dimensão e dificuldades do mercado português (QN e QP);
- Procura de novos clientes (VG);
- Incremento de qualidade (VG).

Fonte: Desenvolvido pelos autores



O critério predominante na escolha dos mercados é o da distância geográfica, particularmente para as PME ou empresas com escassos recursos. Compreende-se, assim, a presença de todas as empresas aqui referidas nos mercados da Europa.

Por outro lado, as empresas procuram optar por mercados de maior dimensão e com maior potencial de crescimento que lhes garantam um maior valor acrescentado. Os mercados emergentes, ao contrário dos mercados maduros, têm uma maior taxa de crescimento.

Acrescem aos fatores apontados a preocupação na escolha de mercados onde seja menor o risco político e económico e onde seja possível criar laços de confiança com os parceiros selecionados nesses mercados e sempre que possível, optar por produtos de qualidade direcionados para segmentos de mercado mais elevados.

No que respeita à forma como iniciaram a sua internacionalização, todas as empresas referiram a exportação. Em todas as empresas, a exportação ocorre de forma direta com a intervenção de distribuidores nos países de destino.

Quanto aos requisitos para as empresas se manterem no mercado externo, cinco referiram o acompanhamento próximo (in loco) do cliente, como fator determinante.

Outros fatores mencionados, prendem-se com a existência de stock suficiente para reposição rápida; reconhecer a importância dos colaboradores de vendas e trabalhar com um agente do país de destino.

Foi ainda referido que, por vezes, os próprios produtos apresentam características únicas que os tornam facilmente comercializáveis nos mercados externos, como é o caso do Vinho do Porto.

Tabela 5 - Obstáculos/ Constrangimentos à internacionalização: Análise comparativa entre a literatura e os resultados obtidos.



Literatura

- Economias de escala,
- Diferenciação do produto, Porter (1986)
- o capital, (1986)
- as redes de distribuição;
- as políticas públicas
- Custos associados a questões como coordenação e controle, bem como sistemas administrativos para a gestão de mercados culturalmente distintos (Geringer, Beamish & Dacosta (1989));
- Perda de vantagens competitivas, que resulta da inaptidão em transferir para os mercados internacionais as vantagens competitivas adquiridas no mercado interno e a incapacidade de criar valor em mercados internacionais (Cuervo-Cazurra e Un (2007));
- Falta de recursos complementares necessários para atuar num novo país, em especial a incapacidade de expansão, a falta de meios e de recursos para competir no novo país e a falta de infraestruturas nos mercados de destino que permitam otimizar a utilização dos produtos que se pretendem comercializar (Cuervo-Cazurra e Un (2007));
- Diferenças culturais (Vasquez (2009)).

Resultados

- Capacidade financeira (CW, QB, VG);
- Escasso conhecimento do vinho português no mercado externo (CW, WS, VG, QP);
- Falta de experiência na área da contratualização e marketing (QB);
- Falta de apoio institucional do setor (WS, VG);
- Cultura do país de destino (QN);
- Elevado valor de vinhos de topo (nicho de mercado) (QN);
- Legislação do país de destino (VG);
- Preços praticados pelas importadoras (que aumentam muito o preço para o consumidor final) (VG);
- Língua do país de destino (VG);
- Desconhecimento da marca (QN e VG);
- Distância geográfica (VG).

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Diversos tipos de constrangimentos foram apontados. Constrangimentos com que qualquer entidade exportadora se depara que dependem da sua maior ou menor capacidade de adaptação e rapidez de resposta.

O maior obstáculo sentido nos processos de internacionalização (quatro empresas do painel) é referente à marca “vinhos de Portugal”. É unânime a forma como todos a veem: está ainda muito aquém do desejado. As empresas mais dependentes do comércio realizado com países desenvolvidos ou países emergentes sentem maiores dificuldades em vender a marca de Portugal por esta ser conotada com produtos de qualidade inferior e/ou pelo desconhecimento dos produtos. Apesar de Portugal produzir vinhos de qualidade, não consegue competir em pé de igualdade com produtores de outros países, uma vez que estes apoiam a produção e a imagem dos seus produtos com mais dinamismo do que Portugal.



Um segundo obstáculo referido por metade dos entrevistados diz respeito às questões financeiras, principalmente nas empresas de menor dimensão. A alocação de recursos, as dificuldades de acesso ao financiamento para aquisição de matérias-primas e os custos inerentes a uma atividade além-fronteiras, onde se contabilizam os custos de estrutura interna necessários para responder à maior complexidade logística da atividade, os custos acrescidos de marketing (nomeadamente, os custos de deslocação e alojamento aos países de destino) e os custos de transporte dos próprios bens, são vários fatores a colocar na balança na hora de partir para a internacionalização.

Outras empresas referem ainda questões de burocracia administrativa e de aspetos legais aplicáveis pelos mercados de destino (aplicado por alguns países emergentes, com facilidade em exportarem para a Europa, mas que mantêm barreiras à entrada bastante penalizadoras), questões administrativas internas, língua e questões culturais dos países de destino. Apesar da maior abertura dos mercados internacionais, a cultura continua a ser um fator determinante no sucesso da estratégia adotada, especialmente notada pelas empresas produtoras de bebidas alcoólicas. Algumas empresas, contudo, entendem que este obstáculo pode ser minimizado dotando as empresas de mecanismos de gestão que lhes permitam estudar e conhecer antecipadamente a realidade com que se vão deparar em cada país de destino.

Tabela 6 - Requisitos para as empresas se manterem no mercado externo: resultados obtidos.

- Disponibilidade de tempo e capacidade financeira para acompanhamento in loco persistente (CW; WS; QN e QP);
- Reconhecer a importância dos colaboradores de vendas (QB);
- Existência de Stock suficiente para reposição rápida (QB);
- Resposta ágil e eficaz ao cliente (VG);
- Trabalhar com um agente do país de destino (QN).

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Observando os resultados obtidos, todas as empresas que acederam a participar nesta investigação apresentam características e uma vocação exportadora que permitiram retirar conclusões credíveis para o estudo efetuado.

A amostra selecionada abrange um setor importante da atividade económica, diferentes dimensões e com presença em diversos mercados internacionais.

CONCLUSÃO

O presente trabalho integra um estudo sobre a internacionalização empresarial, centrado na RDD, por ser uma região internacional por excelência. Na impossibilidade de se proceder a uma análise de todas as empresas que compõem o universo da RDD, foi selecionada uma amostra assumindo como critério determinante, o facto da empresa estar envolvida em processos de internacionalização. No estudo procurou-se demonstrar, entre outros fatores, qual ou quais as estratégias e as formas de internacionalização, bem como as dificuldades sentidas na internacionalização e as vantagens, essencialmente financeiras, para as empresas que atuam nos mercados internacionais. Desta forma, o estudo foi desenhado em função das empresas envolvidas, das estratégias por estas seguidas, das características, vantagens e desvantagens da expansão dos seus negócios além-fronteiras, bem como em função da disponibilidade dos administradores e gestores para responderem às perguntas e prestarem os esclarecimentos necessários a dúvidas e outras questões.

Em suma, foram identificadas várias motivações que levam as empresas a partir para o processo de internacionalização, mas, no seu conjunto, são coincidentes com as apontadas pela literatura. A dimensão do mercado nacional e as dificuldades económico-financeiras foram a principal justificação para a procura de quotas de mercado externo.

O aumento de rendibilidade e a redução dos riscos de negócio, a procura de vantagens comparativas, a identificação de oportunidades de crescimento, o conhecimento das suas marcas, a representação da marca made in Portugal, são mais alguns fatores passíveis de alcançar através da diversificação de mercados, nomeadamente os externos.



A exportação foi identificada como a primeira (e única, até ao momento) estratégia de internacionalização assumida por estas empresas.

Relativamente aos destinos das exportações, seguem quatro vias principais: (i) a seleção de mercados geograficamente mais próximos, nomeadamente os países europeus; (ii) os mercados dos PALOP, com destaque para Angola; (iii) os mercados de destino da emigração portuguesa (Mercados da Saudade); e (iv) os mercados de maior dimensão e com maior potencial de crescimento.

No que diz respeito aos obstáculos à internacionalização, também identificados na análise bibliográfica realizada, são de vários tipos. Desde logo, as questões de burocracia administrativa e de aspetos legais aplicáveis pelos mercados de destino, mas também na fase de exportação do país. Um segundo obstáculo sentido nos processos de internacionalização abarca as questões financeiras, principalmente nas empresas de menor dimensão. Depois, as questões culturais e religiosas, com grande peso nas empresas produtoras de bebidas alcoólicas. A marca Portugal constitui ainda um obstáculo para as empresas vingarem no exterior, principalmente pelo desconhecimento, pela falta de apoios à divulgação dos produtos portugueses.

Portugal luta ainda para sacudir a imagem de país produtor de vinho barato e vinho verde, se bem que alguns vinhos de qualidade tenham o seu nicho.

Os apoios públicos à internacionalização das empresas foram considerados importantes, mas pontuais e dispersos, não sendo considerados um fator determinante no momento da decisão de internacionalizar.

Faz todo o sentido que as empresas não se limitem a um círculo fechado dentro da sua área de negócio ou até mesmo, área geográfica da sua sede, mas sim, que apostem em novos mercados que lhes permita a sua incrementação. Devem apostar em mercados externos, por exemplo, para que a sua missão se difunda e não se sujeite apenas ao mercado Nacional, que no caso de Portugal, se encontra numa fase ainda tão prematura.

Os resultados evidenciam que, atualmente, as empresas da RDD já nascem praticamente internacionais. A constante evolução dos mercados e das indústrias gera múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as empresas têm de saber dar resposta. Uma empresa desenvolve a sua atividade em permanente interação com o meio envolvente. As que forem menos rápidas e eficazes no processo de adaptação e resposta ao meio que as envolve, perdem competitividade e correm, por isso o risco de perder clientes e, em última análise, de serem eliminadas por seleção natural.



Buckley, Peter J. & Mark, C. Casson (2009). The internalization theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40, 1563-1580

Buhner, R. (1987). Assessing international diversification of West German corporations. *Strategic Management Journal*, 8(1), 25-37.

Capar, N. & Kotabe, M. (2003). The Relationship between International Diversification and Performance in Service Firms (July 2003). *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, Issue 4, pp. 345-355.

Chang, J. (2007) International expansion path, seed, product diversification and performance among emerging-market MNEs: Evidence from Asia-Pacific multinational companies. *Asian business and management*, v. 6.

Contractor, Farok J ; Kundu, Sumit & Hsu, Chin-Chun (2003). A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector (January 2003). *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, Issue 1, pp. 5-18.

Cuervo-Cazurra, A. & Un, C. (2007). Types of Difficulties in Internationalization and their Consequences. Em: *A New Generation in International Strategic Management*. Editado por Stephen Tallman. Reino Unido: MPG Books Ltd.

Delios, A & Beamish P. (1999). Ownership strategy of Japanese firms: transactional, institutional, and experience influences. *Strategic Management Journal* 20: 915-933.

Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies* vol.19, nº1.

Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163-190. doi: 10.1016/S0969-5931(99)00035-9

Fachin, Odília (2001). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva. Grant, R.M. (1987). Multinationality and performance among British manufacturing companies. *Journal of International Business Studies* 18(1): 79-89.

Grant, R.M.; Jammine, A.P. & Thomas, H. (1988). Diversity, diversification and profitability among British manufacturing companies, 1972-1984. *Academy Management Journal* 31: 771-801.



Geringer, J.M.; Beamish, P.W. & daCosta, R.C. (1989). Diversification strategy and internationalization: implications for MNE Performance. *Strategic Management Journal* 10(2): 109-119.

Gomes, L.K. & Ramaswamy, K. (1999). An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies* 30(1): 173-188.

Han, K.; Lee, S. & Suk, D. (1998). Multinationality and firm performance. *Multinational business review*, v.6, p.63-70.

Harrison, Jeffrey S. (2003). *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Bookman, Porto Alegre.

Hitt, M. A.; Hoskisson, R. E. & Hicheon, K. (1997), International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, no 4, pp. 767-798.

Hymer, S. (1960). *The international operations of national firms: a study of foreign direct investment* (Unpublished Dissertation). Massachusetts Institute of Technology, London, UK, England.

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan & Whittington, Richard (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times Prentice Hall.

Kim, W. C.; Hwang, P. & Burgers, W. P. (1993). Multinationals diversification and the risk-return trade off. *Strategic Management Journal*. Vol. 14, pp. 275-286.

Kobrin, S.J. (1991). An empirical analysis of the determinants of global integration. *Strategic Management Journal* 12: 17-37.

Kogut, B. (1985) *Designing global strategies: profiting from operational flexibility*. *Sloan Management Review* 26: 27-38.

Li, L. (2007). Multinationality and performance: a synthetic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 9, pp. 117-139.

Lu, J.W. & Beamish, P.W. (2004). International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4).

Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael; (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.





BIBLIOTECA GERAVIA

Mintzberg, Henry. (2001). A organização inovadora. In: O processo da estratégia. 3ª ed. PortoAlegre: Bookman.

OCDE, (1986). Competition Policy and Joint Ventures. Paris.

OIV. (2013). Statistical publications. Disponível em 20 de Junho de 2015 em <http://www.oiv.int/oiv/info/enpublicationsstatistiques>.

Oliveira, P. & Teixeira, A. (2011). The Internationalization Profiles of Portuguese SMEs. FEP working paper, n. 439, nov./2011. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Peng, M.W. (2006). Global Strategy. South-Western.

Porter, Michael E. (1991). Estratégia Competitiva. Campus, Rio de Janeiro, Campus.
Pinto, Cláudia, F.; Luís, F.; Ferreira, Manuel P. & Serra, Fernando A. (2010). A influência de John Dunning na investigação em estratégia e negócios internacionais: Um estudo bibliométrico no Strategic Management Journal. globADVANTAGE, working paper Nº 53/2010, Fevereiro.

Planelles, D. (2011). Internacionalización. Nuevo Entorno, Nuevas Reglas.

Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. Bolema - Boletim de Educação Matemática, 25: 105-132.

Porter, M. (1986). Estratégia Competitiva: Técnicas para análise das indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Porter, M. (1990), The Competitive Advantage of Nations. Editora Campus, Rio de Janeiro

Quivy, R. (2008). Manual de Investigação em Ciências Sociais (5ª ed.). Lisboa: Gradiva (Trabalho original em francês publicado em 1995).

Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais. (2ª ed.) Lisboa: Gradiva.

Rugman, A. M. (1986). New theories of the multinational enterprise: an assessment of internalization theory. Bulletin of Economic Research.

Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and performance: an organizational learning perspective. Management International Review. Vol. 43, pp. 63-83.

Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. The Academy of Management Journal, Vol. 38, no 2, pp. 341-363.





Serrano, G. (2004). *Investigación cualitativa. retos e interrogantes - I. Métodos*. Madrid: Ed. La Muralla.

Siddharthan, N. S. & Lall, S. (1982). Recent growth of the largest US. multinationals. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*.

Simões, V. (1997), *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas, em "Comércio e Investimento Internacional"*. Lisboa: ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.

Soares, Claudio César (2004). *Introdução ao comércio exterior: fundamentos teóricos do comércio internacional*. São Paulo: Saraiva.

Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios -Segundo Bolonha*. Lisboa: Factor.

Sundaram, A. K. & Black, J. S. (1992). The environment and internal organization of multinational enterprises. *Academy of Management Review*. Vol. 17, pp. 729-57.

Tallman, S. & Li, J. (1996), Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, nº 1, pp. 179-196.

Vasquez, L. J. (2009). *Comércio Exterior Brasileiro*. 9ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.

Viana, C. & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional (2ª ed.)*. Lisboa: Sílabo.
ViniPortugal (2013). *Plano estratégico para a internacionalização do sector dos vinhos de Portugal*.

Vrontis, D. & Pappasolomou, I (2007). Brand and product building: the case of the Cyprus wine industry. *Journal of Product & Brand Management*, 16 (3). Williamson, P. (2002). Successful Strategies for Export. *Long Range Planning*, vol. 24, Issue 1, February 1991, p. 57-63.

Wittwer, G., & Rothfield, J. (2005). *The Global Wine Statistical Compendium, 1961 to 2004*. Adelaide: Australian Wine and Brandy Corporation for CIES and CoPS.

Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd edition. Sage Publications Inc, London.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Young, S.; Hamill, J.; Wheeler, C. & Davies, J. (1989). *International Market Entry and Development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

