

Rodrigo Bouça de Moraes Pinto Laranjeira

**CONTRIBUTOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DA
MARCA “CASAL GARCIA”**

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em Direção
Comercial e Marketing

Orientadora: Professora Doutora Elvira Vieira

Coorientador: Professor Especialista Luís Ferreira

Instituto Superior de Administração e Gestão

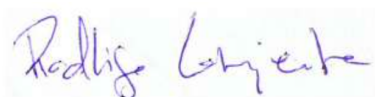
PORTO, JULHO 2021

Declaração de honra

Eu, Rodrigo Bouça de Moraes Pinto Laranjeira abaixo assinado, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 191240017 declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 19/07/2021



Agradecimentos

O presente trabalho é fruto da contribuição de algumas pessoas, sem as quais a realização do mesmo não seria possível.

À Professora Doutora Elvira Vieira e ao Professor Especialista Luís Ferreira pela oportunidade de ter desenvolvido o Trabalho de Projeto com a sua orientação, por toda a disponibilidade e recomendações.

Aos meus pais, irmãs, avós e tios(as) por sempre me proporcionarem as condições para poder chegar aqui, por sempre acreditarem em mim, nas minhas capacidades e, acima de tudo, embora longe estarem sempre presentes.

À Quinta da Aveleda, e a todos os colaboradores que tanto me ensinaram e transmitiram o gosto pelo setor e pelos seus vinhos.

Gostaria de agradecer ainda à Bárbara, que me ajudou incansavelmente, por ser o meu porto seguro, pela força, paciência, apoio e dedicação constante que me faz sempre querer ir mais longe, não só agora, mas todos os dias.

Do fundo do meu coração, obrigado a todos. Sem vocês não estaria aqui.

“in vino veritas, in aqua sanitas”

- Gaius Plinius Secundus

Resumo

As empresas utilizam várias estratégias de internacionalização para conseguirem expandir as suas atividades e/ou produtos para mercados além do doméstico. Para serem bem-sucedidas é imperativo terem em conta as necessidades específicas dos consumidores, as estratégias de potenciais concorrentes e a realidade dos países onde se pretendem inserir. Partindo do contexto de atuação internacional da marca Casal Garcia, o objeto do presente Trabalho de Projeto é contribuir para a melhoria da estratégia de internacionalização e presença nos mercados internacionais. Assim, através de uma marca já com um longo percurso de internacionalização, este estudo insere-se na investigação sobre a internacionalização de uma marca, particularmente do setor vitivinícola, reforçando a pertinência de se investir no desenvolvimento de estratégias de internacionalização adaptadas a cada mercado de destino. Os métodos de recolha de dados compreenderam questionários de resposta aberta e documentos organizacionais disponibilizados pela empresa. O programa de ação resultante da análise dos dados permitiu identificar as motivações para a internacionalização da marca Casal Garcia, as barreiras encontradas, o posicionamento da marca nos mercados de exportação do vinho português e dos Vinhos Verdes e o modelo de internacionalização utilizado. O presente trabalho procura contribuir para a estratégia de internacionalização da marca, apresentando as motivações da estratégia, os pontos fortes e os obstáculos, o modelo de internacionalização utilizado e de que forma todos estes fatores contribuíram para o posicionamento da marca no contexto internacional.

Palavras-chave: Internacionalização, Marca, Vinho Verde, Estudo de Caso

Abstract

Companies use several internationalization strategies to expand their activities and/or products to markets beyond their home country. In this sense, it is imperative to take into account the specific needs of consumers, the strategies of potential competitors and the reality of the countries where it is intended to enter. Taking the international performance of the Casal Garcia brand as a starting point, the aim of this Work Project is to contribute to the improvement of the internalization strategy and its presence in international markets. Thus, with a long path of internalization, this study is part of the research on the internalization of a brand, particularly in the wine sector, reinforcing the relevance of investing in the development of internationalization strategies adapted to each target markets. The data collection methods comprised open-ended questionnaires and organizational documents provided by the company. The action program resulting from the data analysis allowed the identification of the internationalization drivers of the Casal Garcia brand, the barriers encountered, the positioning of the brand in the Portuguese wine and Vinhos Verdes export markets and the internationalization model used. This work seeks to define a action plan and recommendations to enhance this strategy, presenting the drivers, the strengths and barriers, the internationalization model used and how all these factors contributed to the positioning of the brand in the international context.

Keywords: Internationalization, Brand, *Vinho Verde*, Case Study

Índice

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE QUADROS	VIII
LISTA DE APÊNDICES	IX
1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL	1
1.1. RAZÃO/ PROPÓSITOS	1
1.2. ENQUADRAMENTO	1
1.3. OBJETIVOS	2
1.4. METODOLOGIA	3
1.5. ESTRUTURA	3
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO: DEFINIÇÃO DO CONCEITO	4
2.2. MODELOS E TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	5
2.2.1. <i>Modelo Uppsalla</i>	6
2.2.2. <i>Teoria Born Global</i>	8
2.2.3. <i>Teoria das Redes</i>	9
2.3. BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO	10
2.4. MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO	14
3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3.1. DIAGNÓSTICO	19
3.1.1. <i>O vinho no Mundo</i>	19
3.1.1.1. Produção	19
3.1.1.2. Consumo	23
3.1.2. <i>O setor vitivinícola português</i>	28
3.1.2.1. Produção e consumo	28
3.1.2.2. A comercialização do vinho português nos mercados internacionais	33
3.1.3. <i>O setor vitivinícola dos vinhos verdes</i>	37
3.1.3.1. Produção e exportação	38
3.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL	40
3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	41
4. METODOLOGIA	42
4.1. TÉCNICAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO E INFORMANTES	42

4.2. PROCEDIMENTOS	43
4.3. TÉCNICAS DE ANÁLISE DA INFORMAÇÃO	44
5. PROJETO/ PROGRAMA DE AÇÃO/ RECOMENDAÇÕES	45
5.1. BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	45
5.2. SELEÇÃO DO CASO	48
5.3. APRESENTAÇÃO DA MARCA CASAL GARCIA	49
5.4. O PROGRAMA DE AÇÃO	53
<i>5.4.1. Motivações para a internacionalização do Casal Garcia</i>	<i>53</i>
<i>5.4.2. Barreiras à internacionalização do Casal Garcia</i>	<i>54</i>
<i>5.4.3. O consumo de Casal Garcia e o seu posicionamento nos mercados de exportação do vinho português e dos Vinhos Verdes</i>	<i>58</i>
<i>5.4.4. O modelo de internacionalização da marca Casal Garcia</i>	<i>64</i>
6. CONCLUSÕES	66
7. LIMITAÇÕES	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
WEBGRAFIA	77
APÊNDICES	78

Lista de abreviaturas e siglas

aC – antes de cristo

CVRVV – Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes

DOC – Denominação de Origem Controlada

DOP – Denominação de Origem Protegida

UE – União Europeia

EUA – Estados Unidos da América

Ha – hectares

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IGP – Indicação Geográfica Protegida

IVV – Instituto da Vinha e do Vinho

mhl – *millions of hectolitres*

OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*

OIV – International Organisation of Vine and Wine.

PME – Pequenas e Médias Empresas

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Cadeia de estabelecimento	7
Figura 2.2 - Barreiras associadas ao processo de internacionalização	13
Figura 2.3 - Razões que levam à internacionalização	18
Figura 3.4 - Volume de produção mundial de vinho (excluindo sumos e mostos), 2000-2020 em milhões de hectolitros (mhl)	20
Figura 3.5 - Volume de produção de vinho da UE (excluindo sumos e mostos), 2000-2020 em mhl	22
Figura 3.6- Consumo global de vinho entre 2000 e 2018 em mhl	24
Figura 3.7 - Consumo de vinhos (em mhl) comparado entre os 6 Maiores Países Consumidores Mundiais de Vinhos (excluindo sumos e mostos) e o Resto do Mundo Consumidor de Vinhos	25
Figura 3.8 - Consumo mundial de vinho per capita (em litros)	27
Figura 3.9 - Áreas de Indicação Geográfica Protegida e respetivas Denominações de Origem Protegida.	29
Figura 3.10 - Evolução da Área Total de Vinha - Portugal (ha)	31
Figura 3.11 - Evolução do volume das exportações de vinho (hl)	35
Figura 3.12 - Evolução do valor das exportações de vinho (milhares de euros)	35
Figura 3.13 - Preço médio por litro de vinho exportado em euros	37
Figura 3.14 - Evolução da produção (excluindo mostos) de vinho na Região do Vinho Verde (1934-2020)	38
Figura 3.15 - Produção de vinho verde (1999-2000) em litros	39
Figura 3.16 - Exportação de vinho verde (1999-2019) em litros	40
Figura 5.17 - Produtos e marcas da Quinta da Aveleda	46
Figura 5.18 - Portefólio Casal Garcia	50
Figura 5.19 - Imagem do Casal Garcia nos anos 50	50
Figura 5.20 - Imagem publicitária do Casal Garcia nos anos 80	51
Figura 5.21 - Imagem publicitária do Casal Garcia nos anos 90	52
Figura 5.22 - Evolução da marca Casal Garcia.	53
Figura 5.23 - Peso do valor de vendas na Quinta da Aveleda por marca (2015 a novembro de 2020)	59
Figura 5.24 - Peso do volume de vendas do Casal Garcia na Quinta da Aveleda (Caixas de 9L)	59
Figura 5.25 - Quotas dos vinhos verdes, em valor, no mercado nacional	61
Figura 5.26 - Preço médio dos vinhos verdes no mercado nacional	62
Figura 5.27 - Crescimento global das vendas de Casal Garcia	62

Índice de Quadros

Tabela 3.1 - Volume de produção de vinho dos países fora da EU (excluindo sumos e mostos), 2000-2020 em mhl	21
Tabela 3.2 - Produção de vinho (sumos e mostos excluídos) nos países da UE em mhl	23
Tabela 3.3 - Consumo de vinho por país em mhl	26
Tabela 3.4 - Evolução da Produção Total por Região Vitivinícola em Portugal de 2009/10 a 2019/20 (em hl)	30
Tabela 3.5 - Previsões de produção nacional 2020/2021 (em mhl)	32
Tabela 3.6 - Evolução das Importações de vinho por país de origem em hl	33
Tabela 3.7 - Exportações de vinho português por país em milhares de euros e hl	34
Tabela 3.8 - Evolução das exportações de vinho português por Continente em mhl	36
Tabela 3.9 - Principais destinos de exportação do vinho verde (2010-2000) em mhl	40
Tabela 5.10 - Quota da Quinta da Avelada nas exportações de Vinho Verde	46
Tabela 5.11 - Síntese dos resultados do questionário	55
Tabela 5.12 - Percentagem das vendas de cada produto dentro da marca Casal Garcia	60
Tabela 5.13 - Quota da marca Casal Garcia nas exportações de vinho verde	63
Tabela 5.14 - Principais mercados de exportação do Casal Garcia	64

Lista de Apêndices

Apêndice 1. Questionário	77
Apêndice 2. Pedido de colaboração aos colaboradores dos departamentos de Marketing, Comercial e I&D	78
Apêndice 3. Sistema de categorias resultante da análise de dados	79

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

1.1. Razão/ Propósitos

Focando-se na marca Casal Garcia, o presente trabalho procura contribuir para a estratégia de internacionalização da marca, apresentando as motivações da estratégia, os pontos fortes e os obstáculos, o modelo de internacionalização utilizado e de que forma todos estes fatores contribuíram para o posicionamento da marca no contexto internacional.

As conclusões podem contribuir para melhorar a estratégia implementada. Tendo acesso a uma marca já com um longo percurso internacional, este estudo visou fazer uma análise aprofundada sobre esse percurso, no sentido de providenciar dados e conclusões úteis e relevantes que potenciem uma estratégia de internacionalização bem-sucedida (Neto & Forte, 2020).

1.2. Enquadramento

No atual panorama mundial, a internacionalização tornou-se imprescindível para a maioria das empresas, sendo crucial para o aumento do volume de negócios e a melhoria da performance empresarial. A internacionalização permite dar resposta aos desafios da globalização, assim como representa uma solução para os problemas advindos de contextos económicos nacionais. A adoção de uma estratégia de internacionalização implica que as empresas reúnam um conjunto de recursos, capacidades e competências que lhes permitam diferenciar no mercado, tendo em vista a obtenção de vantagens competitivas.

A necessidade de encontrar novos mercados, quer por saturação dos onde já estão inseridos ou porque os mercados mundiais oferecem oportunidades de negócio e inovação (Hashim, 2015), fazem com que cada vez mais as empresas se foquem nos mercados internacionais ao invés de apenas nos mercados nacionais. Por esta razão, o processo de internacionalização é profundamente estudado, levando à exploração de novos mercados, o que pode implicar a criação de novas marcas.

As empresas utilizam várias estratégias de internacionalização para conseguirem expandir as suas atividades e/ou produtos para mercados além do seu país. Para isso, é imperativo ter em conta as necessidades específicas dos consumidores, as estratégias de potenciais concorrentes e a realidade dos países onde se pretende inserir (Cardeal, 2015).

É preeminente as empresas analisarem os mercados onde atuam e/ou onde pretendem entrar, os recursos e capacidades organizacionais necessários e definir a estratégia, ou estratégias, a adotar tendo em vista a competitividade. Além disso, após iniciado e implementado o processo de internacionalização de uma empresa ou marca, tendo em vista a sustentabilidade da vantagem competitiva, o nível de internacionalização deveria acompanhar a evolução dos mercados, assim como o desenvolvimento das competências internas deveria caminhar nesse sentido (Freire, 2008).

Em Portugal, no ano de 2018, existia mais de 4,6% de empresas com um perfil exportador do que em 2017, totalizando 25.918 empresas (Instituto Nacional de Estatística, 2020). Este crescimento comprova a importância que a internacionalização tem ganho no tecido empresarial nacional, assim como realça a aposta das empresas nacionais na internacionalização. Inicialmente motivadas para a internacionalização pela saturação do mercado interno, pela necessidade de dar resposta às exigências de clientes ou pela ação da concorrência (Machado, 2004), as empresas prosseguem o seu processo de internacionalização, replicando e adaptando as estratégias bem-sucedidas em outros mercados, alcançando uma escala global de atuação (Fletcher et al., 2021). Assim, é através da aposta e do crescimento da presença em mercados internacionais que as empresas desenvolvem estratégias de crescimento e sustentabilidade (Simões et al., 2013).

Neste âmbito, o presente estudo visa analisar e avaliar o caso específico da internacionalização da marca Casal Garcia, identificando as estratégias bem-sucedidas e traçando um programa de ação que visa a maximização dos benefícios decorrentes da internacionalização, assim como a potencialização do próprio processo nos mercados onde já se encontra inserida e nos mercados onde pretende entrar.

1.3. Objetivos

Para o cumprimento do objetivo geral deste trabalho, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar e analisar as principais motivações para a internacionalização da marca Casal Garcia; (2) Identificar e analisar as principais barreiras na estratégia de internacionalização da marca Casal Garcia; (3) Analisar e posicionar o consumo de Casal Garcia nos mercados de exportação do vinho português e dos Vinhos Verdes; (4) Contribuir para a melhoria do processo de internacionalização da marca Casal Garcia, considerando os seus mercados de exportação.

1.4. Metodologia

Os métodos de recolha de dados compreenderam questionários de resposta aberta e análise de documentos organizacionais disponibilizados pela empresa. O programa de ação resultante da análise dos dados permitiu identificar as motivações para a internacionalização da marca Casal Garcia, as barreiras encontradas, o posicionamento da marca nos mercados de exportação do vinho português e dos Vinhos Verdes e o modelo de internacionalização utilizado.

1.5. Estrutura

O presente trabalho encontra-se dividido em sete partes. A primeira parte diz respeito à introdução e identificação do problema organizacional. Na segunda parte procede-se à revisão de literatura onde são expostos os conceitos chave relativos à internacionalização.

De seguida encontra-se o diagnóstico, contexto organizacional e objetivos específicos onde é feito um enquadramento sobre o setor vitivinícola. Na quarta parte encontra-se a metodologia seguida na realização do trabalho.

O projeto/ programa de ação/ recomendações encontram-se na quinta parte, seguido das conclusões e limitações inerentes ao trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Internacionalização: definição do conceito

A internacionalização tem-se revelado crucial para o aumento das vendas, do nível de atividade e, conseqüentemente, para a melhoria da performance das empresas e do seu valor acrescentado fora do país (Meyer, 1996). Por essa razão, e de acordo com Gnizy e Shoham (2014), é cada vez mais uma estratégia empresarial prioritária.

De acordo com Borini (2006), a internacionalização pode ser considerada a partir do momento em que a empresa deixa de atuar nos limites do seu mercado nacional e começa a expandir-se para outros mercados internacionais. Isto pode acontecer através de várias formas de atuação como, por exemplo, a comercialização de produtos nacionais que desenvolve atividades entre países diferentes (Abrantes, 1999).

A par da internacionalização, a globalização é um conceito que, embora usado usualmente, também carece de uma definição consensual. Isto deve-se ao facto de este fenómeno ser bastante complexo e abranger processos sociais, políticos e económicos (Ahamer et al., 2014), que criam e aumentam interdependência entre os países (Brinkman & Brinkman, 2002).

De acordo com Cateora (2016), é necessário considerar o envolvimento universal da globalização, dado que a internacionalização se assume como a performance do negócio, incluindo o preço, a promoção, o produto e a distribuição das decisões. Além disso, a internacionalização é determinada por vários fatores externos – leis, costumes e diferenças culturais existentes nos diferentes países – que é necessário ter em consideração quando a empresa toma a decisão de se internacionalizar (Cateora, 2016).

O fator globalização e todas as mudanças adjacentes causam um grande contraste na economia, fazendo com que seja necessário as empresas agirem no panorama internacional (Martín & López, 2007). Neste sentido, a importância da internacionalização de uma marca é imparcial e inegável - tem sido abordado através de diferentes perspetivas ao longo do tempo, dando lugar a inúmeras teorias.

A necessidade de encontrar novos mercados, devido à saturação daqueles em que se encontram inseridos ou às oportunidades de negócio e inovação oferecidas pelos mercados mundiais (Hashim, 2015), faz com que cada vez mais as empresas se foquem nos mercados internacionais ao invés de apenas nos mercados nacionais.

Existem muitos modelos de internacionalização que as empresas utilizam na sua estratégia, podendo subdividirem-se em micro estratégias, quando o mercado assim o exige. A questão fulcral é conseguir fazê-lo de maneira correta, atendendo sempre aos inúmeros obstáculos que as variáveis apresentam.

As empresas utilizam várias estratégias de internacionalização para conseguirem expandir as suas atividades e/ou produtos para mercados além do doméstico. Para isso, é imperativo ter em conta as necessidades específicas dos consumidores, as estratégias de potenciais concorrentes e a realidade dos países/mercados onde se pretendem inserir (Cardeal, 2015).

É importante ter em atenção que a internacionalização acarreta um elevado risco e exige importantes recursos da empresa. Este processo envolve uma constante aprendizagem interna, transferência de conhecimento e adaptação (García et al., 2017). De seguida apresentam-se os modelos e teorias dominantes sobre a internacionalização de uma marca.

2.2. Modelos e teorias da internacionalização

Ao longo dos anos, vários autores tentaram explicar e sistematizar os comportamentos internacionais das empresas. Empresas diferentes, muitas vezes traduzem necessidades e “táticas” diferentes. O que todas as empresas têm em comum é o facto de tentarem sempre minimizar o risco inerente ao processo de internacionalização. Para isso, a escolha da estratégia de internacionalização que melhor se adapta à empresa para iniciar a atividade num novo mercado é crucial e poderá elevar o impacto no desempenho da empresa a longo prazo (Chen & Hu, 2020).

Embora exista uma grande diversidade de modos de entrada e possíveis combinações dos mesmos (Békésá & Muraközy, 2016), parece haver consenso sobre dois grupos onde é possível agrupar as teorias: as teorias económicas e as teorias comportamentais das empresas. O primeiro defende que a otimização do modo de entrada de uma empresa num mercado externo passa pela análise dos custos e dos riscos associados quer ao mercado em questão, quer da própria empresa, tentando assim minimizar os seus riscos. Pelo lado das teorias comportamentais, afirma-se que o processo de internacionalização de uma empresa passa por uma sequência de etapas onde o gradual aumento do conhecimento é proporcional ao compromisso e integração da mesma no mercado (Johanson e Vahlne 1977).

2.2.1. Modelo Uppsalla

Um dos modelos de internacionalização mais referenciados pela literatura é o *Modelo do Uppsala* (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). De acordo com este modelo a internacionalização de uma empresa é um processo gradual e de aprendizagem ao invés de grandes investimentos de uma só vez. Assim, inicialmente a empresa deve-se desenvolver no seu próprio mercado, pelo que a internacionalização é a consequência de um conjunto de decisões incrementais.

Os autores afirmavam que as grandes barreiras à internacionalização são a falta de conhecimento e de recursos, algo que poderia ser contornado através da tomada de decisão e da aprendizagem sobre os mercados externos. Com o contínuo aumento do conhecimento através das atividades e operações nos mercados internacionais, a empresa irá encontrar um mercado que suscitará maior interesse, decidindo assim, não só aumentar a quantidade de recursos, mas também estabelecer canais de informação com o mercado em questão.

A partir destas constatações, Johanson e Vahlne (1975) definiram quatro etapas a que deram o nome de “*establishment chain*”:

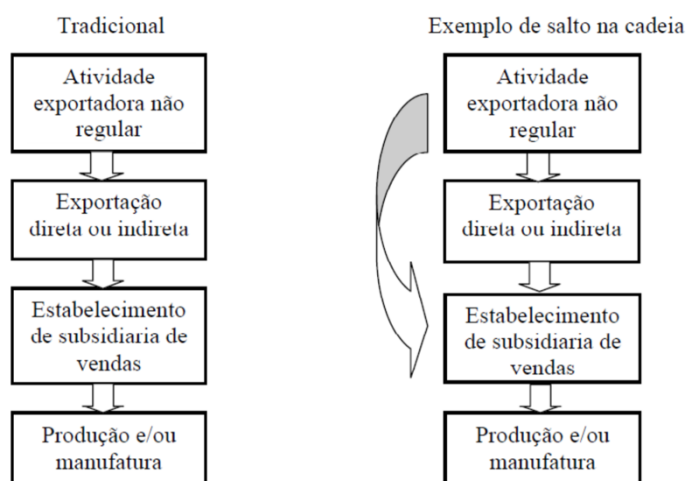
- **Atividades de exportação não regulares:** a empresa não tem qualquer compromisso de recursos nem qualquer canal de informação regular com o mercado, mas ao mesmo tempo requer uma menor utilização de recursos próprios e um menor risco associado;
- **Exportação por intermédio de representantes independentes (agentes):** a partir desta segunda etapa a empresa já tem algum compromisso com o mercado o que se traduz numa maior exposição ao risco. Em contrapartida agora consegue ter informações mais regulares sobre os fatores que influenciam as vendas, maior controlo das atividades e maior experiência e conhecimento de mercado;
- **Instalação de uma subsidiária de vendas:** aumento do compromisso de recursos com o mercado, o que se traduz também num aumento de informação;
- **Instalação de uma subsidiária de produção:** aumento do comprometimento de recursos.

É possível perceber que as quatro etapas seguem um padrão de envolvimento crescente na internacionalização onde, de acordo com os autores, crescem dois aspetos:

a establishment chain traduz-se num maior envolvimento sucessivo de recursos e também conduz a experiências e informações de mercado bastante diferentes para a empresa (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, p. 307).

De acordo com Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e mais tarde apoiado por Sylverberg (2004), esta sequência de etapas não necessita obrigatoriamente de seguir todo o processo: a ordem pode ser alterada, uma vez que as especificidades do mercado, da capacidade e do estado da empresa são diferentes em cada caso e etapas podem ser ultrapassadas, dada a experiência das empresas que pode já possuir em mercados internacionais, tal como pode ser observado na Figura 1.1.

Figura 2.1 - Cadeia de estabelecimento



Fonte: Sylverberg (2004).

Os autores remetem o seu estudo para dois vetores de decisão: a distância psíquica (ou psicológica) e a dimensão do mercado. A distância psíquica pode ser compreendida como “um processo mental, em termos de percepção e compreensão, das diferenças culturais e de negócios” (Evans et al., 2000, p. 376-377), ou de acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), são as diferenças entendidas entre valores, práticas de gestão e educação de dois países. De acordo com os autores, as empresas normalmente começam o seu processo de internacionalização com mercados psiquicamente mais próximos, evoluindo para novos mercados, associados a uma

distância psíquica sucessivamente maior, ou seja, começam a internacionalização em mercados que podem entender com mais facilidade.

Em suma, este modelo demonstra a forte tendência que as empresas têm em focar os seus compromissos em mercados externos, em função do seu crescimento e da sua experiência nesses mercados (Hollensen, 2011). Pedersen e Shaver (2000) fortalecem este modelo, afirmando que se pode verificar uma abordagem mais direta na internacionalização que considera um processo onde as empresas vão adquirindo experiência e conhecimento, progredindo no seu envolvimento com o mercado externo.

Com a análise deste modelo, foi possível encontrar algumas limitações que o acompanham. Segundo Vissak (2004), o modelo não está adequado aos setores de serviços e também não explica a razão pela qual as empresas passam diretamente da fase de exportação para fases mais avançadas. Por outro lado, de acordo com Moraes (2008), a ausência da abordagem dos licenciamentos, aquisições e alianças estratégicas, afirmando ainda que, com a progressão da globalização, as distâncias psíquicas têm sido reduzidas, visto que algumas empresas exportam para mercados com distâncias psíquicas maiores devido a inúmeros fatores determinados pelo ambiente. E, por fim, por não explicar as empresas que nascem globais - *Born Globals* (Knight & Cavusgil, 1996), os exportadores instantâneos (Coviello & McAuley, 1999) e as *start-ups* globais (Oviatt & McDougall, 1994).

2.2.2. Teoria Born Global

No seguimento da lacuna apresentada ao estudo Uppsala, é de interesse determo-nos um pouco na teoria *Born Global*. De acordo com esta teoria, existe um conjunto de empresas que, embora possam possuir poucos recursos físicos e financeiros, se internacionalizam rapidamente de maneira a conseguir obter vantagens competitivas em mercados estrangeiros (McDougall & Oviatt, 1994; Dib e Rocha, 2009), contrariando o processo gradual defendido no Modelo de *Uppsala*.

Embora esta teoria tenha aparecido em 1993 num estudo efetuado por Rennie em empresas australianas, já havia quem mostrasse que as PME, através de inovação tecnológica ou de produto, poderiam ser altamente competitivas internacionalmente (Namiki, 1988). No fundo, as *Born Global* são empresas criadas para serem globais num mundo global, operando em diversos mercados em simultâneo e adaptando as suas formas de entrada em mercados mediante as necessidades que cada um demonstra. Com produtos de qualidade embora mais “descartáveis”, *standard* e que requerem uma constante inovação, este processo de internacionalização está muitas vezes associado

a empresas de alta tecnologia, mas estudos mais recentes demonstram que em certos setores mais tradicionais também se aplicam (Dominginhos & Simões, 2001).

Normalmente, os fundadores e gestores destas empresas são pessoas bastante empreendedoras, com experiência profissional em *start-ups*, uma forte visão e experiência internacional, com bastantes conhecimentos e *networking* (imprescindíveis para o sucesso destas empresas) e com uma enorme tolerância ao risco (McDougall & Oviatt, 1994). Todas estas características fazem com que os gestores e fundadores consigam encontrar oportunidades de obter lucro ao estabelecer operações em vários mercados sem que o “*liability of newness*” se note tanto (Pia et al., 2013).

Esta teoria também contraria o modelo Uppsala quando defende que algumas empresas não necessitam de se consolidar no mercado doméstico ou de atingir uma grande escala para serem rentáveis e se internacionalizarem. A justificação para isto assenta na diminuição contínua dos custos (comunicação, produção e tecnologia), mas principalmente no facto de operarem em nichos de mercado em resposta à preferência dos consumidores por produtos cada vez mais customizados (Rennie, 1993).

Seja a perspetiva ou teoria que adotemos, resulta claro da análise anterior que a forma escolhida para a expansão internacional das empresas é influenciada por diferentes opções e obstáculos encontrados na relação com os mercados externos.

2.2.3. Teoria das Redes

De acordo com esta teoria - também proveniente do Modelo Uppsala - o processo de internacionalização é gradual, mas ao invés de depender da recolha e análise de informação, esta depende da criação de redes entre empresas (Lejpras 2009). De acordo com os autores, “*Pesquisa empírica tem demonstrado que as empresas, desenvolvem e mantêm relações de negócios duradouras com outros atores de negócios*” (Johanson & Vahlne 1990, p. 18). Devido à dificuldade existente na obtenção de recursos necessários à sua internacionalização, muitas empresas tentam compensar na procura de relações com outras empresas (Dominginhos, 2000).

Estas relações podem ser relações fortes ou fracas. Segundo Lorga (2003), as relações fortes são de longa duração e baseadas em confiança e empenho mútuo. Já as relações fracas acontecem quando o empenho é praticamente nulo, mas existe interesse em mantê-la devido às vantagens casuais adjacentes, como por exemplo o aumento das redes. Assim, quanto maior for o número de redes que uma empresa tiver, maior é a probabilidade de obter conhecimento sobre os mercados estrangeiros.

Segundo Johanson e Mattsson (1988) e mais tarde citado por Dominginhos (2000), o processo de internacionalização das empresas, de acordo com a teoria das redes, pode ser feito através de: extensão internacional, onde cria relações e redes em novos mercados; penetração internacional, onde a criação de redes é efetuada em mercados onde a empresa já se encontra minimamente presente; e integração internacional, onde a criação de redes é efetuada em mercados diferentes a par da coordenação das redes já existentes em mercados estrangeiros.

Cruzando o grau de internacionalização do mercado e o grau de internacionalização das empresas, de acordo com Johanson e Mattsson (1988) é possível agrupar as empresas em quatro categorias distintas: *"The Early Starter"*, *"The Lonely International"*, *"The Late Starter"* e *"The International Among Others"*. As empresas *"Early Starter"* possuem pouco conhecimento dos mercados estrangeiros, devido ao seu baixo grau de internacionalização, não conseguindo assim usar apenas relações no país de origem para o ganhar; no caso das empresas *"Late Start"*, possuem fornecedores e clientes internacionalizados, tendo assim uma série de relações indiretas com redes estrangeiras de maneira a conseguir ganhar conhecimento sobre outros mercados; no caso das empresas *"Lonely International"*, estas residem numa rede internacional inexperiente, mas o seu maior grau de compromisso com o processo de internacionalização, refletido pelo seu grau relativamente elevado de internacionalização, é suficiente para proporcionar à empresa maiores níveis de conhecimento relativamente às empresas *"Early Starter"* e *"Late Starter"*; por fim, as empresas *"International among Others"*, a par das empresas *"Lonely Internacional"*, têm estabelecido e desenvolvido posições e recursos em mercados internacionais, contudo, também possuem uma macro-posição nas suas redes altamente internacionalizada, o que se lhes proporciona níveis mais elevados de conhecimento.

2.3. Barreiras à internacionalização

Embora a internacionalização seja uma opção que possa trazer inúmeras vantagens para as empresas, existe sempre o "outro lado da moeda". Qualquer estudo sobre a internacionalização vem com um capítulo bem extenso sobre as barreiras à internacionalização, demonstrando assim a dificuldade, cada vez mais acrescida, na tomada desta decisão estratégica de uma empresa/marca.

A internacionalização exige um comprometimento gradual de recursos com o novo mercado, uma vez que, durante o processo, as empresas deparam-se com várias incertezas (Conconia et al., 2016).

Coviello e McAuley (1999) afirmam que, não são só as grandes empresas, mas também as pequenas e médias empresas, se podem tornar globais. Além disso, afirmam também que a internacionalização de uma PME é definitivamente útil quando se trata de contribuir para o crescimento económico e prosperidade de um país. Contudo, uma coisa a ter em mente é que nem todas as PME estão prontas para a expansão em mercados externos face a alguns fatores e limitações a ter em consideração quando se olha para a internacionalização.

As barreiras à internacionalização são definidas de várias maneiras por diversos autores. Segundo Ojasalo e Keränen (2011) são as limitações que existem na entrada de novos mercados e barreiras operacionais, que aparecem nas empresas que já estão presentes em mercados externos. Leonidou (1995) define como *attitudinal, structural, operative or other constraints that hinder or inhibit companies from taking the decision to start, develop or maintain international activity*.

De acordo com o relatório “*Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*” da Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (OECD, 2009) são quatro as principais barreiras à internacionalização: ausência de apoios para financiar as exportações, pouca informação para analisar e identificar novos mercados, inaptidão de contactar potenciais clientes estrangeiros e limitação de tempo de gestão, competências e know-how.

Detalhemos um pouco cada um destes grupos de barreiras à internacionalização:

(i) Ausência de apoios para financiar as exportações

A ausência de apoios para financiar as exportações e recursos físicos é uma das principais barreiras à internacionalização devido, numa fase mais inicial, a requisitos de capital e outros recursos firmes, bem como o acesso condicionado e limitado a infraestruturas chave.

Muitos destes problemas advém da falta de informação sobre apoios governamentais, não apenas financeiros, mas qualquer tipo de apoio que tenha como objetivo colmatar falhas de mercado associadas à falta de recursos e de capacidades das empresas.

A criação destes apoios por parte das entidades governamentais é tão importante como assegurar que as empresas têm conhecimento dos mesmos (Torres et al., 2016). Este problema foi relatado por um estudo feito em Inglaterra pela Câmara do Comércio Britânica. De acordo com o inquérito feito a PME, mais de 65% não conhecia nenhum apoio público facultado pelo governo (House of Lords, 2013).

(ii) Pouca informação para analisar e identificar novos mercados

Mesmo com a disponibilidade de informação que hoje existe, torna-se complicado encontrar informações que realmente tenham valor para as empresas sobre os mercados chave (Barnes et al., 2006). Embora haja entidades que se foquem no estudo de mercados, por norma são caras e, muitas vezes, pouco eficazes.

(iii) Inaptidão de contactar potenciais clientes estrangeiros

Um pouco a par da barreira anteriormente identificada, a dificuldade em contactar/encontrar potenciais clientes ou até parceiros estrangeiros continua a ser das principais dificuldades que as PME encontram no seu percurso de internacionalização. É importante conhecer bem o mercado para saber exatamente como comunicar o produto e com que parceiro o podemos fazer melhor.

(iv) Limitação de tempo de gestão, competências e know-how

A limitação da base de conhecimento de gestão, competências e know-how surgem como um obstáculo de topo à internacionalização das PME. Estas limitações podem, por exemplo, impedir operações de se concretizarem, conduzindo a investimentos mal aplicados, entre outros.

De acordo com Hollensen (2011), algumas barreiras encontram-se no início do processo e outras encontram-se numa fase mais avançada do processo de internacionalização. No início do processo os fatores críticos são principalmente constituídos por barreiras internas que vão de encontro às já referidas (recursos insuficientes, falta de conhecimento e ligação com os mercados externos, falta de financiamento, entre outros). Em relação às barreiras que se encontram numa fase mais avançada do processo, Hollensen dividiu em três grupos: riscos gerais de mercado, riscos comerciais e riscos políticos/burocráticos.

No que diz respeito aos riscos gerais de mercado, Hollensen inclui: concorrência de outras empresas em mercados estrangeiros; diferenças na utilização dos produtos nos mercados externos; diferenças culturais e linguísticas; dificuldade em encontrar distribuidores/ parceiros em mercados externos; complexidade em enviar serviços para clientes estrangeiros e especificidade dos produtos que às vezes os mercados externos exigem.

No que toca aos riscos comerciais podemos encontrar: variação cambial em contratos efetuados em moedas estrangeiras; dificuldade em obter financiamento para exportação; atrasos ou até carga danificada nos produtos exportados.

No caso dos riscos políticos, Hollensen inclui os riscos que resultam dos países externos e os de origem: políticas de exportação/ importação e medidas protecionistas;

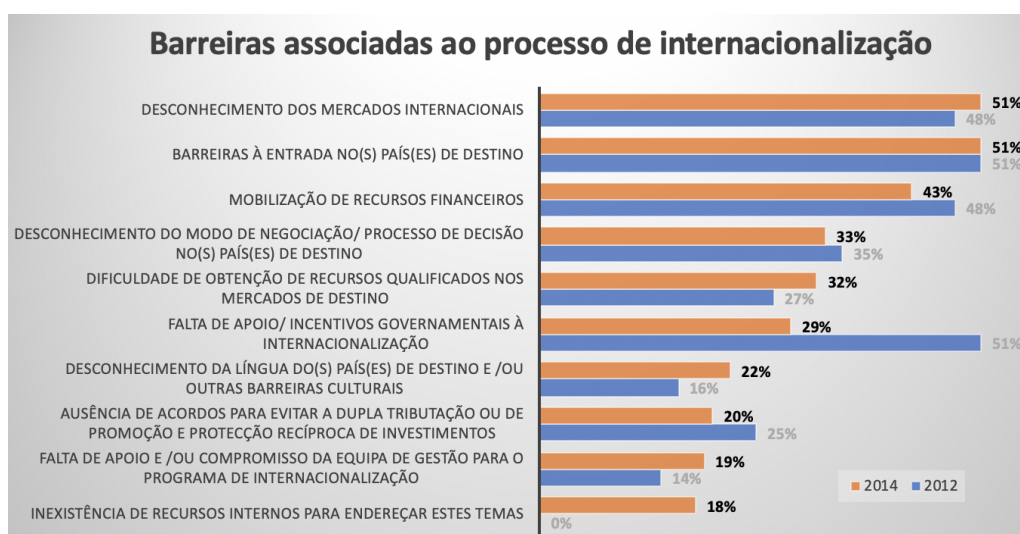
complexidade na regulamentação; instabilidade política e civil; falta de assistência governamental e falta de apoio governamental nos processos.

Segundo as conclusões do estudo realizado pela Deloitte e a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal [AICEP] (Deloitte e AICEP, 2014), “Estudo sem fronteiras”,

“as dificuldades referidas derivam não só de algum desconhecimento e de barreiras ao acesso a países com culturas comerciais diferentes, mas também estão relacionadas com capacidade de obtenção de recursos financeiros e recursos humanos qualificados”.

Da evolução face ao estudo realizado em 2012, é de realçar duas coisas: as barreiras mencionadas em 2014 são consistentes com as que se verificaram em 2012; a clara evolução positiva no nível do conhecimento que as empresas afirmam possuir relativamente aos apoios/ incentivos governamentais à internacionalização, tal como evidencia a Figura 1.2.

Figura 2.2 - Barreiras associadas ao processo de internacionalização



Fonte: Deloitte & AICEP, 2014 (adaptado).

Em síntese, as barreiras à internacionalização, mormente numa fase mais inicial de exportação, são causadas pela interação entre os constrangimentos internos da empresa e as condições do ambiente externo (Igwe & Ngo, 2019). As empresas devem desenvolver estratégias que permitam identificar, minimizar e/ou ultrapassar os obstáculos que possam aparecer no seu caminho. Alguns destes desafios, como por exemplo a desvalorização da moeda, não diferem quase nada de setor para setor, ao

contrário de outros entraves que são mais específicos ao setor, como por exemplo as taxas aplicadas às bebidas alcoólicas.

2.4. Motivações para a internacionalização

Neste percurso, é agora necessário entender as motivações e os benefícios de um processo de internacionalização para a empresa, bem como a atratividade que a prospeção em novos mercados estrangeiros representa, uma vez que leva a empresa a investimentos que terão impacto significativo na estratégia de internacionalização. Assim, as motivações que são identificadas por cada empresa referem-se aos valores que conduzem e mantêm o comportamento orientado em função dos objetivos (Tulder, 2015).

De acordo com Leonidou e Spyropoulou (2007), o estímulo à internacionalização provém de uma variedade de fatores, e pode variar de acordo com o tempo, o espaço e os contextos industriais. Independentemente dos fatores contextuais, existem certos motivos que desempenham sistematicamente um papel fundamental no incentivo às empresas mais pequenas, por exemplo, para exportarem, tais como o desejo de atingir vendas, lucros e crescimento extra; utilizar uma melhor capacidade de produção ociosa; explorar um produto único/ patente; evitar as ameaças de um mercado interno saturado; e reduzir a dependência do mercado interno.

Alguns destes motivos podem levar a uma abordagem oportunista à internacionalização, enquanto outros denotam uma adoção deliberada. Foi também demonstrado que, embora existam outros estímulos com menor impacto, estes não devem ser subestimados porque o seu papel pode aumentar sob certas condições ou tornar-se complementar aos estímulos com um impacto mais forte.

Leonidou et al. (1998) descobriram que as organizações estão frequentemente dispostas a internacionalizar-se por quatro razões. Em primeiro lugar, pode ser devido a um crescimento lento da economia nacional, causado por uma diminuição do número de oportunidades no mercado doméstico. Consequentemente, uma organização procurará outras oportunidades em novos mercados internacionais (Chandra et al., 2009). Em segundo lugar, poderá haver um défice comercial seguido de desvalorização cambial. Terceiro, a liberalização do sistema comercial mundial pode levar a uma minimização das barreiras protecionistas dos mercados internacionais. Em quarto lugar, a concorrência global, por norma, é mais intensa no ambiente empresarial internacional. Estas quatro razões têm desenvolvido a dinâmica das exportações e, consequentemente, das internacionalizações das empresas.

Embora a iniciativa de uma empresa em aumentar as suas exportações tenha um papel muito determinante na sua internacionalização, o papel do governo também é extremamente importante. Gripsrud (1990) afirma que os governantes de um país podem encorajar as suas empresas a pensar globalmente, expandindo as suas áreas de serviço aos mercados externos, na expectativa de aumentar as exportações, ajudando assim a economia do seu país.

A par das barreiras à internacionalização anteriormente referidas, o relatório «*Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*» da OCDE (2009), também analisa as motivações para a internacionalização das PME. Foram significativamente destacados quatro motivos principais: motivos de crescimento; motivos relacionados com o conhecimento; existência de *networks* e *supply chain*; e condições do mercado interno.

(i) Motivos de crescimento

As oportunidades de crescimento associadas aos mercados internacionais foram identificadas como um fator-chave fundamental de exportação em vários estudos (Orser et al., 2008; Rundh, 2007; Barnes et al., 2006; Reynolds, 2007). Quando a empresa entra num mercado novo terá ao seu alcance novos clientes, o que poderá levar ao aumento dos lucros provenientes do aumento do volume de negócios, aumento da sua dimensão conseguindo assim uma posição mais forte no mercado reduzindo assim a dependência de um único ou pequeno número de mercados. Quando o processo de internacionalização de uma empresa é motivado pelo crescimento, o empenho e compromisso nesse processo traduz-se positivamente num crescimento efetivo quer no mercado doméstico quer no mercado externo (Moen, Heggseth, & Lome, 2016). A razão do crescimento está muito ligada a economias de escala: maximização das receitas e minimização dos custos de compra, produção e vendas.

(ii) Motivos relacionados com o conhecimento

Garvey e Brennan (2006) sugerem que é importante considerar a formação e capacidades dos membros da gestão relacionadas com atividades internacionais, bem como a experiência prévia dos mesmos. Concluem também que existem efeitos desencadeadores da internacionalização relativamente aos aspetos do conhecimento, incluindo investimento em I&D, capacidades de inovação, produtos ou tecnologias únicas e capacidades linguísticas. A procura de conhecimento técnico pode também ter impacto e atrair as PME para mercados estrangeiros. De acordo com Kocker e Buhl (2007), as empresas internacionalizam-se com a finalidade de obter o know-how que lhes falta para manterem a sua liderança no desenvolvimento tecnológico.

(iii) Existência de networks e supply chain

Camara e Simões (2008) salientam no seu estudo a importância das ligações em rede ou sociais e os elos das *supply chains* para desencadear a primeira etapa de internacionalização de PME e facilitar os processos de internacionalização. A presença em redes *networking* e a reputação das empresas dentro destas, pode ser determinante para a evolução do processo de internacionalização.

As investigações relatam particularmente o efeito estimulante na exportação dos laços familiares e sociais com comunidades de emigrantes em mercados internacionais. Muitas vezes estas comunidades são o fio condutor para a internacionalização (Dominguez & Mayrhofer, 2017).

(iv) Condições do mercado interno

Segundo as pesquisas de Lopez (2007) e Stoian (2002) o facto de os mercados internos serem limitados ou estagnados interfere consideravelmente no processo de internacionalização. As empresas diferem significativamente na sua tendência de exportação, com a propensão para a exportação a aumentar em regiões com condições internas menos favoráveis, incentivos locais à exportação e boas infraestruturas de exportação.

Tamer e Nevin (1981) classificam os determinantes do comportamento de exportação em quatro categorias: vantagens diferenciais das empresas, capacidade dos gestores para alcançarem objetivos, gestão das expectativas sobre os efeitos da exportação nos objetivos empresariais e o nível de compromisso organizacional com o marketing de exportação.

Primeiro, as vantagens diferenciais das empresas derivam da natureza dos produtos, mercados, orientação tecnológica e recursos da empresa. Estes fatores desempenham um papel importante na preparação da empresa e na motivação da gestão, mas não o suficiente para iniciar a exportação.

Em segundo lugar, a capacidade dos gestores para alcançarem objetivos como por exemplo lucros de crescimento e desenvolvimento do mercado, formam um segundo conjunto de fatores impulsionadores chave. Acredita-se que a importância que os gestores atribuem à internacionalização é um determinante direto no processo de internacionalização de uma empresa.

Em terceiro lugar, a gestão das expectativas sobre os efeitos da exportação nos objetivos empresariais significa gestão do conhecimento e dos possíveis riscos e

rentabilidades das exportações. Estas expectativas são também influenciadas por fatores externos como por exemplo flutuações cambiais.

Por último, o nível de compromisso organizacional com o marketing de exportação, ou seja, o empenho que a empresa tem em dedicar recursos adequados a atividades relacionadas com a exportação. Este é um fator crucial para uma estratégia de internacionalização eficaz, devido à exigência existente em investir recursos financeiros e de gestão substanciais.

Para Czinkota e Ronkainen (2012), as motivações dividem-se em dois tipos: de natureza reativa ou de natureza proactiva. Trata-se de uma motivação de natureza reativa quando a empresa inicia o seu processo de internacionalização para satisfazer algum tipo de necessidade ou em reação a alguma alteração nas condições do contexto em que esta se encontra. No caso de a motivação ser de natureza proactiva, como o nome indica, a empresa identifica uma oportunidade de negócio por si própria.

Barnes et al. (2006) afirmam que a motivação pode ser endógena ou exógena. As motivações endógenas referem-se às capacidades e competências específicas da empresa, e por norma estão associadas a uma estratégia com a finalidade de prospeção de mercados, recursos ou aumento de eficiência. Por outro lado, as motivações exógenas, à semelhança da motivação de natureza reativa, traduzem-se em alterações ocorridas no ambiente onde a empresa está inserida ou nos resultados de ações dos elementos da rede da empresa em causa, que a podem incentivar a prosseguir uma estratégia de internacionalização.

Segundo o estudo desenvolvido pela Deloitte e AICEP (2014), a empresas portuguesas, *“o processo de internacionalização encontra-se fortemente relacionado com a saturação do mercado nacional e a procura de melhores margens e rentabilidade”*.

É de notar que este estudo compara os mesmos dados recolhidos em dois anos (2014 e 2012), onde ambas as razões mencionadas continuavam no topo, mas agora com menos força. Por outro lado, a exploração de nichos de mercado, resposta a clientes globais, diversificar o risco e potenciar economias de escala aumentaram de 2012 para 2014. De acordo com Audretsch et al. (2018) e Cao et al. (2018), a motivação de explorar um nicho de mercado baseia-se no facto da empresa possuir um produto bastante especializado, focado no cliente e demasiado customizado a ponto de as grandes empresas não conseguirem identificar e assim, se a comercialização for restringida ao mercado interno, não consegue levar a um aumento de escala.

Figura 2.3 - Razões que levam à internacionalização



Fonte: Deloitte & AICEP, 2014, (adaptado).

Em suma, como podemos observar na Figura 1.3, as motivações que suscitam o processo de internacionalização de cada empresa diferem do contexto. Atendendo ao que já foi analisado na literatura resumo nestes cinco principais tópicos que motivam as empresas a internacionalizarem-se:

- 1) Condições do mercado interno (saturação do mercado, por exemplo);
- 2) Motivos relacionados com o conhecimento (melhoria de margens e rentabilidades);
- 3) Exploração de nichos de mercados;
- 4) Existência de *networks*;
- 5) Iniciativa de gestão.

3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.1. Diagnóstico

3.1.1. O vinho no Mundo

O vinho é um produto obtido a partir da fermentação alcoólica, total ou parcial, de uvas frescas (pisadas ou não) ou do mosto de uvas frescas (Infovini, 2020). Atualmente existem algumas variantes do vinho tradicional, como é o caso do “vinho sem álcool” onde o seu teor alcoólico é muito baixo (0,5% ou menos dependendo da legislação do país).

A produção do vinho é feita há milhares de anos. Existem evidências na antiga Geórgia (6.000 aC), Irão (5.000 aC) e Sicília (4.000 aC). O mercado do vinho é, tal como referido por Festa et al. (2016), um dos mais dinâmicos da economia mundial quer para os países do velho mundo (como por exemplo França e Itália), onde Portugal se encontra, quer para os países do Novo Mundo (como por exemplo os EUA e o Brasil).

3.1.1.1. Produção

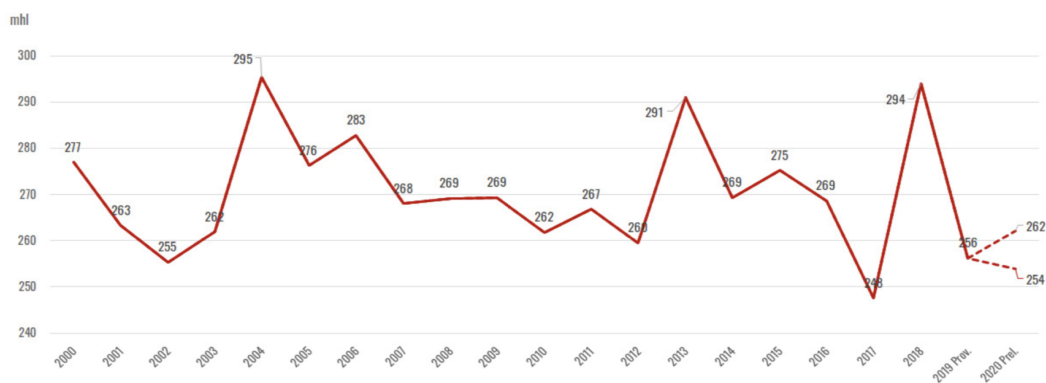
Com base na informação recolhida pela International Organization of Vine and Wine [OIV] (OIV, 2020) em 30 países, que representam 84% da produção mundial em 2019, a produção mundial de vinho (excluindo sumos e mostos) é estimada entre 253,9 e 262,2 mhl, com uma estimativa média de 258 mhl.

A produção de 2020 parece estar de acordo com o ano anterior, revelando um crescimento anual de 1%. Após a produção excecionalmente elevada de 2018, as primeiras estimativas sobre 2020 mostram, pelo segundo ano consecutivo, um volume de produção que pode ser definido como inferior à média. Isto não deve ser necessariamente considerado como uma má notícia para o sector vitivinícola dado o contexto atual em que as tensões geopolíticas, as alterações climáticas e a pandemia da Covid-19, estão a gerar um elevado grau de volatilidade e incerteza no mercado mundial do vinho (OIV, 2020).

No período 2000-2020, destacam-se 3 grandes anos de produção: 2004 com a melhor produção (295 mhl), seguido de 2018 (294 mhl) e 2013 (291 mhl). Isto provavelmente deve-se ao facto de em 2003 a área plantada de vinha ter atingido o seu valor máximo (Figura 2.4).

No mesmo período e pelo contrário, 2017 (248 mhl), 2002 (255 mhl) e 2019 (256 hml) foram os anos com menos produção.

Figura 3.4 - Volume de produção mundial de vinho (excluindo sumos e mostos), 2000-2020 em milhões de hectolitros (mhl)



Fonte: OIV (2020).

Nas Américas, a estimativa preliminar para a produção de vinho em 2020 é de 24,7 mhl¹ para os Estados Unidos da América (EUA), o que representa um crescimento de 1%, face ao ano anterior. Na Argentina, a produção de vinho de 2020 tem uma queda acentuada de 17% (10,8 mhl), quando comparada com 2019. Isto deve-se principalmente às condições climáticas desfavoráveis causadas pelo *El Niño*. O Chile, com 10,3 mhl, regista um declínio de 13% em relação a 2019, principalmente devido à seca. Ambos os países (Argentina e Chile) apresentam níveis de produção muito abaixo da sua média dos últimos cinco anos, com -13% e -10%, respetivamente. No caso do Brasil, o volume estimado de produção de vinho para 2020 está em linha com o ano anterior (2,2 mhl), embora seja um nível que está 15% abaixo da sua média dos últimos cinco anos.

Na África do Sul, a par do Chile, a seca afetou significativamente as colheitas em 2018 e 2019, mas em 2020 prevê-se uma estabilização da produção de vinho (10,4 mhl), voltando assim à normalidade.

¹ Este valor baseia-se nas previsões da USDA sobre a colheita da uva, mas poderá ser revisto nos próximos meses.

Na Oceânia, a Austrália regista um forte declínio no volume de produção de vinho em 2020, com uma descida de 11% (10,6 mhl), face a 2019, e uma descida de 16% face à sua média dos últimos cinco anos. Existem vários motivos que explicam estes números: a seca reduziu os rendimentos, os incêndios florestais tiveram lugar durante a época de colheita e muitas uvas foram afetadas pela mancha de fumo. Por outro lado, a Nova Zelândia, mostra uma tendência oposta: pelo quarto ano na história, produz mais de 3 mhl anuais. Como podemos ver na tabela abaixo, em 2020 produziu mais 11% (3,3 mhl) em relação ao ano anterior e mais 15% quando comparado com a sua média dos últimos cinco anos.

Infelizmente, em relação à China ainda não existem dados preliminares. Contudo, é provável que a produção de vinho continue a contrair na sequência da descida iniciada em 2016 por razões estruturais delineadas no relatório da OIV sobre o estado do sector vitivinicultor publicado em Abril de 2020 (Tabela 2.1).

Tabela 3.1 - Volume de produção de vinho dos países fora da EU (excluindo sumos e mostos), 2000-2020 em mhl

País	2015	2016	2017	2018	2019 (Prov.)	2020 (Prel.)	20/19 Var. Volume	20/19 Var. %
EUA	21,7	23,7	23,3	24,8	24,3	24,7	0,3	1%
Argentina	13,4	9,4	11,8	14,5	13,0	10,8	-2,2	-17%
Austrália	11,9	13,1	13,7	12,7	12,0	10,6	-1,3	-11%
África do Sul	11,2	10,5	10,8	9,5	9,7	10,4	0,7	7%
Chile	12,9	10,1	9,5	12,9	11,9	10,3	-1,6	-13%
China	13,3	13,2	11,6	9,3	8,3	NA	NA	NA
Rússia	5,6	5,2	4,5	4,3	4,6	4,7	0,1	2%
Nova Zelândia	2,3	3,1	2,9	3,0	3,0	3,3	0,3	11%
Brasil	1,7	1,3	3,6	3,1	2,2	2,2	0,0	0%
Geórgia	1,2	0,9	1	1,7	1,8	1,7	-0,1	-3%
Moldova	1,6	1,5	1,8	1,9	1,5	1,2	-0,3	-18%
Ucrânia	0,9	1,2	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1%
Suíça	0,9	1,1	1,1	1,1	1,0	0,9	-0,1	-10%
Uruguai	0,7	0,8	0,7	0,7	0,6	0,7	0,1	20%
TOTAL	99,3	95,1	97,3	100,5	94,9	82,5	-4,1	-2%

Fonte: Elaboração própria, com base em OIV: *Wine production* (2020).

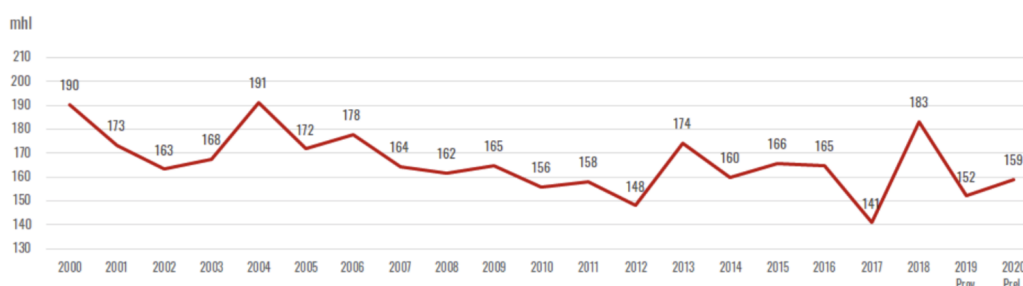
Na União Europeia (UE), as boas condições meteorológicas favoreceram uma colheita potencialmente grande em 2020, embora isso tenha sido limitado por diferentes medidas, tanto a nível do governo como das associações de produtores, com vista a mitigar os impactos negativos (diretos e indiretos) da pandemia Covid-19 no mercado mundial do vinho. O volume de produção está estimado em 159 mhl (excluindo sumos

e mostos), o que se traduz num crescimento de cerca de 5% em relação a 2019 e de 7 mhl em relação a 2019 (Figura 2.5).

As estimativas preliminares globais para a produção de vinho em 2020 nos países da UE indicam uma situação muito mais heterogénea em comparação com os anos anteriores. Isto deve-se não só às condições meteorológicas, mas também à aplicação de medidas de regulação. A organização comum de mercado do vinho da UE fornece subsídios para regular volumes, tais como ajudas à vindima de uvas verdes. Além disso, em certas regiões italianas, francesas e espanholas, os viticultores decidiram fixar os volumes vinificados a um nível inferior ao de 2019, devido à queda da procura no mercado mundial do vinho (OIV, 2020).

O volume de produção de vinho na UE apresenta algumas diferenças nos picos de produção, quando comparado com o volume de produção mundial de vinho previamente analisado. Os picos de maior produção foram 2000 com 190 hml produzidos, 2004 com 191 mhl e 2018 com 183 hml. Já os picos com menor produção foram 2012 com 148 hml produzidos, 2017 com 141 hml e 2017 com 152 hml.

Figura 3.5 - Volume de produção de vinho da UE (excluindo sumos e mostos), 2000-2020 em mhl



Fonte: OIV: *Wine production* (2020).

Ao comparar os três maiores países produtores em 2020, com 2019, podemos observar que há uma queda de 1% em Itália (47,2 mhl), um ligeiro aumento de 4% em França (43,9 mhl) e um aumento superior a 11% em Espanha (37,5 mhl). É de realçar também que os três países, que em conjunto representam 49% da produção mundial de vinho e 81% da produção de vinho da UE, apresentam níveis preliminares de produção para 2020 que são inferiores às suas médias dos últimos cinco anos.

É igualmente importante realçar o crescimento positivo em relação a 2019 noutros países produtores de vinho da UE, como a Alemanha com um crescimento superior a

8% (8,9 mhl), Hungria com um crescimento de 22% (2,9 mhl) e Áustria com um crescimento superior a 10% (2,7 mhl). Estes mostram níveis de produção que estão em linha ou mesmo acima das suas últimas médias de cinco anos (Tabela 2.2).

Tabela 3.2 - Produção de vinho (sumos e mostos excluídos) nos países da EU em mhl

Unit: mhl	2015	2016	2017	2018	Prov. 2019	Prel. 2020	20/19 Var. in volume	20/19 Var. in %
Italy	50.0	50.9	42.5	54.8	47.5	47.2	-0.3	-1%
France	47.0	45.4	36.4	49.2	42.1	43.9	1.8	4%
Spain	37.7	39.7	32.5	44.9	33.7	37.5	3.8	11%
Germany	8.8	9.0	7.5	10.3	8.2	8.9	0.7	8%
Portugal	7.0	6.0	6.7	6.1	6.5	6.5	0.0	0%
Romania	3.6	3.3	4.3	5.1	3.8	3.6	-0.3	-7%
Hungary	2.6	2.5	2.5	3.6	2.4	2.9	0.5	22%
Austria	2.3	2.0	2.5	2.8	2.5	2.7	0.2	10%
Greece	2.5	2.5	2.6	2.2	2.0	2.0	0.0	-2%
Bulgaria	1.4	1.2	1.2	1.1	0.9	0.9	-0.1	-7%
Croatia	1.0	0.8	0.7	1.0	0.7	0.7	0.0	-7%
Slovenia	0.6	0.5	0.5	0.9	0.8	0.6	-0.1	-16%
Czech Rep.	0.8	0.6	0.6	0.7	0.5	0.6	0.1	15%
Slovakia	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3	0.3	0.0	1%
Cyprus	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	2%
Luxembourg	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	32%
Malta	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-13%
EU27	166	165	141	183	152	159	7	5%

Fonte: OIV: *Wine production (2020)*.

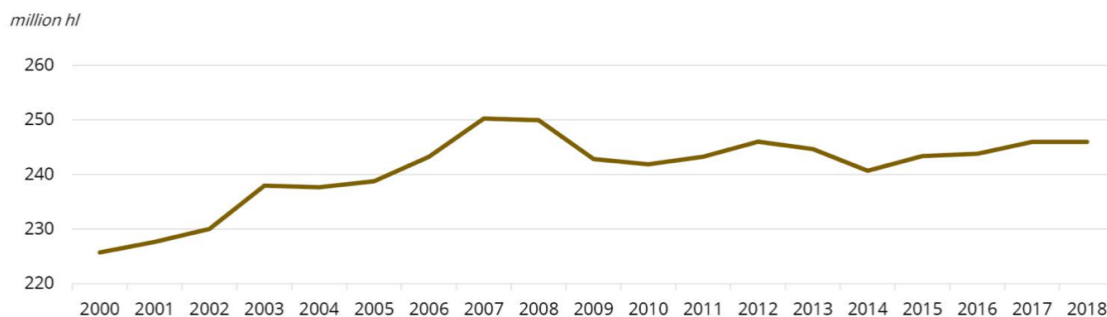
Em relação a Portugal, estima-se que seja o 11º maior produtor de vinho do mundo e o 5º maior Europeu em 2020 (Tabela 2.2). Apesar da sua produção ter variado bastante desde 2015 onde caiu de 7 hml para 6 hml, em 2016, conseguiu voltar a recuperar algum crescimento em 2017 (6,7 hml) e cair outra vez em 2018 (6,1 hml), estabilizou a sua produção em 2019 e 2020 com 6,5 hml de vinho produzido. Portugal, com 6,5 mhl em 2020, está em linha com a sua produção de 2019 e com a sua média dos últimos cinco anos.

3.1.1.2. Consumo

O consumo de vinho a nível mundial teve um grande crescimento desde o ano 2000 até 2006 onde atingiu um pico superior e estagnou, com um consumo mundial de cerca de 250 hml de vinho, até ao ano de 2008. Com a crise económica de 2008, o consumo

baixou de maneira acentuada até em 2014 voltar a aumentar calmamente, estabilizado em 2018 com 246 hml, como podemos observar na Figura 2.6.

Figura 3.6- Consumo global de vinho entre 2000 e 2018 em mhl



Fonte: OIV: state of the vitiviniculture world market (2019).

Tem havido alterações ao longo do tempo, em termos do volume de vinhos consumidos por cada país. No entanto, os países que já há alguns anos são responsáveis por mais de 50% do consumo mundial de vinho são os EUA, França, Itália, Alemanha, China e Reino Unido, por ordem respetiva, como podemos observar no gráfico da Figura 2.7.

Figura 3.7 - Consumo de vinhos (em mhl) comparado entre os 6 Maiores Países Consumidores Mundiais de Vinhos (excluindo sumos e mostos) e o Resto do Mundo Consumidor de Vinhos



Fonte: Elaboração própria, com base em OIV: state of the vitiviniculture world market (2019).

Os EUA e a China são os únicos dois grandes *players* do top6 que não fazem parte da Europa. Em primeiro lugar, com o maior consumo de vinho do mundo estão os EUA com um consumo de 33 hml em 2018. Desde 2014 até 2018, os EUA mantêm um consistente crescimento de 7,9% e de 2017 para 2018 1,2%. Em 5º lugar está a China com 17,6 hml consumidos. Embora exista um pequeno crescimento (1,2%) entre 2014 e 2018 no consumo de vinho, a China sofreu uma grande queda no seu consumo de 2017 para 2018 (-8,8%), fazendo assim cair o crescimento alcançado até 2017.

A Europa continua a ser o continente com mais presenças no top 6 a nível de consumo de vinho mundial. Em primeiro lugar podemos observar França, que embora tenha diminuído o seu consumo anual de vinho (de 2014 para 2018 -2,6% e de 2017 para 2018 -0,7%) em 2018 consumiu 26,8 hml de vinho. Por outro lado, temos Itália que de 2014 até 2018 (22,4 hml) teve um grande crescimento de 14,9% no seu consumo, mesmo com uma ligeira descida de 2017 para 2018 de 0,9%. O terceiro país europeu com maior consumo de vinho é a Alemanha com 20 hml em 2018 (mais 1,5% do que em 2017 e menos 1,5% do que em 2014). Já com uma diferença bem grande para os países atrás mencionados temos o último país europeu do top6 com 12,4 hml consumidos em 2018: o Reino Unido.

Portugal ocupa o 11º lugar, a nível de consumo de vinho mundial, em 2018. Com um grande crescimento de 2014 (4,3 hml) para 2018 (5,5 hml) de 29%, tal como se pode verificar na Tabela 2.3.

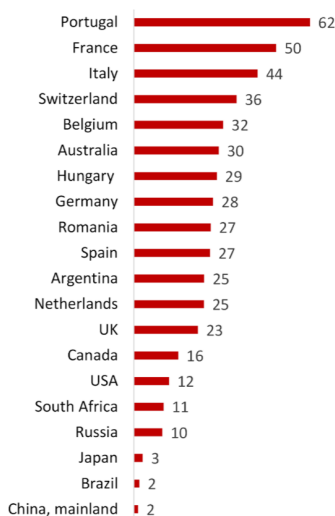
Tabela 3.3 - Consumo de vinho por país em mhl

País	2014	2015	2016	2017	2018	18/14 Var. Volume	18/14 Var. %	18/17 Var. Volume	18/17 Var. %
EUA	30,6	30,9	31,7	32,6	33,0	2,3	7,6%	0,4	1,2%
França	27,5	27,3	27,1	27,0	26,8	-0,7	-2,6%	-0,2	-0,7%
Itália	19,5	21,4	22,4	22,6	22,4	2,9	14,9%	-0,2	-0,9%
Alemanha	20,3	20,5	20,2	19,7	20,0	-0,3	-1,5%	0,3	1,5%
China	17,4	18,1	19,2	19,3	17,6	0,2	1,3%	-1,7	-8,8%
Reino Unido	12,6	12,7	12,9	12,7	12,4	-0,2	-1,7%	-0,3	-2,4%
Rússia	11,1	10,8	10,5	11,1	11,9	0,9	7,7%	0,8	7,2%
Espanha	9,8	9,8	9,9	10,5	10,5	0,7	6,7%	0,0	0,0%
Argentina	9,9	10,3	9,4	8,9	8,4	-1,5	-15,5%	-0,5	-5,6%
Austrália	5,4	5,5	5,4	5,9	6,0	0,6	10,7%	0,1	1,7%
Portugal	4,3	4,8	4,7	5,2	5,5	1,2	29,0%	0,3	5,8%
Canadá	4,6	4,8	5,0	5,0	4,9	0,2	4,8%	-0,1	-2,0%
Roménia	4,7	4,0	3,8	4,1	4,5	-0,2	-3,9%	0,4	9,8%
África do Sul	4,0	4,3	4,4	5,5	4,3	0,4	9,2%	-1,2	-21,8%
Países Baixos	3,4	3,5	3,4	3,5	3,5	0,1	3,3%	0,0	0,0%
Japão	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	0,0	0,1%	0,0	0,0%
Brasil	3,2	3,3	3,1	3,3	3,3	0,1	1,6%	0,0	0,0%
Bélgica	2,7	3,0	3,0	3,0	3,0	0,3	12,5%	0,0	0,0%
Suíça	2,8	2,8	2,7	2,7	2,6	-0,2	-6,9%	-0,1	-3,7%
Hungria	2,3	2,2	2,3	2,3	2,4	0,1	5,5%	0,1	4,3%
Austria	3,0	2,4	2,4	2,4	2,4	-0,6	-21,6%	0,0	0,0%
Suécia	2,3	2,3	2,4	2,3	2,3	0,0	0,2%	0,0	0,0%
Chile	3,0	2,6	2,4	2,3	2,3	-0,7	-22,2%	0,0	0,0%
Grécia	2,6	2,4	2,3	2,3	2,1	-0,5	-20,6%	-0,2	-8,7%
Rep. Checa	1,6	1,9	1,9	1,8	1,8	0,2	10,9%	0,0	0,0%
Dinamarca	1,6	1,6	1,6	1,5	1,5	-0,1	-7,7%	0,0	0,0%
Polónia	1,0	1,1	1,1	1,2	1,2	0,2	21,2%	0,0	0,0%
México	0,9	0,8	1,1	1,1	1,2	0,3	28,6%	0,1	9,1%
Croácia	1,2	1,1	1,2	1,1	1,1	-0,1	-7,4%	0,0	0,0%
Sérvia	1,1	1,0	1,0	1,1	1,1	0,0	0,8%	0,0	0,0%
Bulgária	0,9	1,0	1,0	0,9	1,0	0,1	12,4%	0,1	11,1%
Mundo	241	243	244	246	246	5	2%	-1,9	0%

Fonte: Elaboração própria, com base em OIV: state of the vitiviculture world market (2019)

A nível de consumo de vinho *per capita*, a grande diferença está em Portugal. Em 2018, com um consumo de vinho de 5,5 hml em 2018 era o 11º país com maior consumo, mas quando analisado o consumo *per capita* passa para o país com o maior consumo de vinho, com 62 litros por habitante (Figura 2.8). França e Itália mantêm consistência no 2º lugar com 50 litros e no 3º com 44 litros, respetivamente. Os EUA, neste ranking ocupam o 15º com 12 litros por pessoa e a China, a par do Brasil, com apenas 2 litros de vinho consumido por pessoa em 2018.

Figura 3.8 - Consumo mundial de vinho per capita (em litros)



Fonte: OIV: state of the vitiviculture world market (2019) pág. 25

As previsões para a indústria do vinho para 2021, de acordo com Courtney Abernathy (2020), são as seguintes:

Os volumes de vinho irão diminuir e os gastos por garrafa irão aumentar. O principal motivo para este acontecimento será o aumento dos impostos sobre o álcool. Este aumento por sua vez poderá ser mitigado pelo excesso de stocks de vários países produtores que entrarão no mercado em 2021.

Formatos alternativos de embalagem farão incursões sérias no mercado tradicional das garrafas de vidro. Em 2021, a dinâmica dos mercados de *bag-in-box* e latas vai continuar, com uma série de lançamentos de novos produtos para fornecer produtos de maior qualidade, bem como produtos mais funcionais.

As adegas forjarão relações diretas mais significativas e duradouras com as suas bases de consumo, mas o enoturismo levará muito tempo a recuperar. Os visitantes presenciais das adegas ficarão limitados aos turistas locais durante algum tempo.

O aumento da utilização do retalho online continuará, e o investimento e a crescente concorrência irão remodelar o canal online e aumentar a velocidade de entrega. Com a pandemia, nasceram oportunidades e motivações para os produtores e intermediários criarem ligações mais fortes com os seus consumidores. Por essa razão, e pelas pessoas estarem mais em casa, houve um grande aumento dos volumes de vendas a retalho de vinho numa série de

mercados. Prevê-se que em 2021 assim se mantenha com um impulso significativo de investimento e consolidação.

3.1.2. O setor vitivinícola português

Ao contrário do que se possa pensar, o setor de vinhos portugueses começou a ganhar relevância internacional no período dos descobrimentos. Nesta altura o vinho já era vendido para várias partes do mundo.

Em 1756, o Douro tornou-se a primeira região vinícola a ser definida e regulamentada por lei (98 anos antes de Bordéus) e, em 1757, cada uma das vinhas do Porto foi classificada de acordo com a qualidade do seu vinho. Este programa visionário foi criação do ilustre primeiro-ministro de Portugal, o Marquês de Pombal, que instituiu a Companhia Geral da Agricultura das Vinhas do Alto Douro.

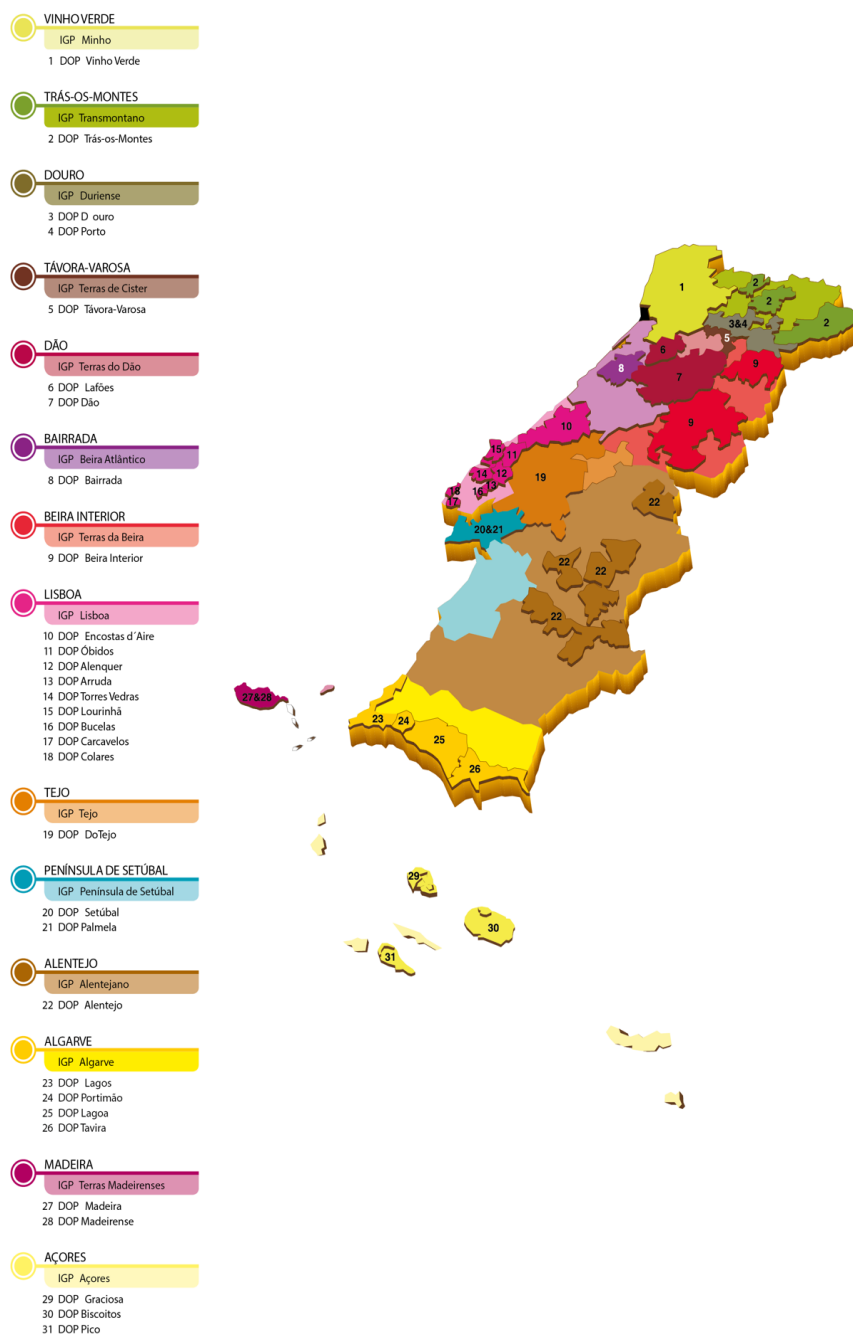
3.1.2.1. Produção e consumo

Com uma produção de qualidade elevada, os produtores nacionais de vinho estão inseridos num setor extremamente competitivo. Consumidores cada vez mais exigentes e sofisticados tornam o mercado bastante mais complicado. A par dos seus concorrentes, como por exemplo França, Itália e Espanha, o vinho português aposta na qualidade do seu produto (Ferreira et al., 2011). A prova está nos inúmeros prémios internacionais de mérito e qualidade que os vinhos portugueses recebem frequentemente.

A aposta na modernização das vinhas e nos métodos de produção, também foram uma estratégia de aumentar a qualidade e o volume de produção mantendo a eficiência na racionalização dos custos, para conseguir um produto de elevada qualidade a preços competitivos nos mercados internacionais. Igualmente responsáveis pela qualidade dos vinhos, são as castas portuguesas, que apresentam um alto padrão de qualidade nos vinhos que nelas são produzidos (Alberto & Ferreira, 2007), uma excelente qualidade dos solos e dos microclimas.

Atualmente, em Portugal, há 14 regiões vitivinícolas, isto é, 14 áreas de Indicação Geográfica Protegida (IGP). Por sua vez, estas áreas integram 31 Denominações de Origem Protegida (DOP), tal como se pode observar na Figura 2.9. São estas DOP que garantem que as regras e as certificações são cumpridas, nomeadamente as castas cultivadas e utilizadas na produção do vinho e as características do seu *terroir*.

Figura 3.9 - Áreas de Indicação Geográfica Protegida e respetivas Denominações de Origem Protegida.



Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2020).

A produção de vinho nacional sempre foi mais forte – e conhecida – pelos vinhos do Douro. Nos últimos 10 anos ocuparam entre 21% e 26% da produção nacional de vinho,

tendo atingido a sua máxima produção no ano de 2020 com 1.692.188 hl, com um crescimento de 26% face ao ano anterior. Os vinhos do Alentejo, Lisboa e Minho mantêm uma luta constante e renhida pelos segundo, terceiro e quarto lugares entre 2009 e 2020, variando a ordem a cada ano que passa. No ano de 2020 a região do Alentejo ocupou o 2º lugar com uma produção de 996.290 hl de vinho, embora tenha diminuído 10% em relação a 2019. Em 3º lugar estava Lisboa com 987.290 hl produzidos e com uma grande queda na produção em relação a 2019 (-19%). A zona do Minho, em 4º lugar, cresceu 7% em relação a 2019, com uma produção de 987.009 hl em 2020.

Com uma produção total de 6.526.562 hl de vinho em 2020, Portugal conseguiu aumentar relativamente ao ano anterior 7%, mas continua 10% abaixo do seu pico de produção de vinho de 2010/11, quando se atingiram 7.147.927 hl (Tabela 2.4).

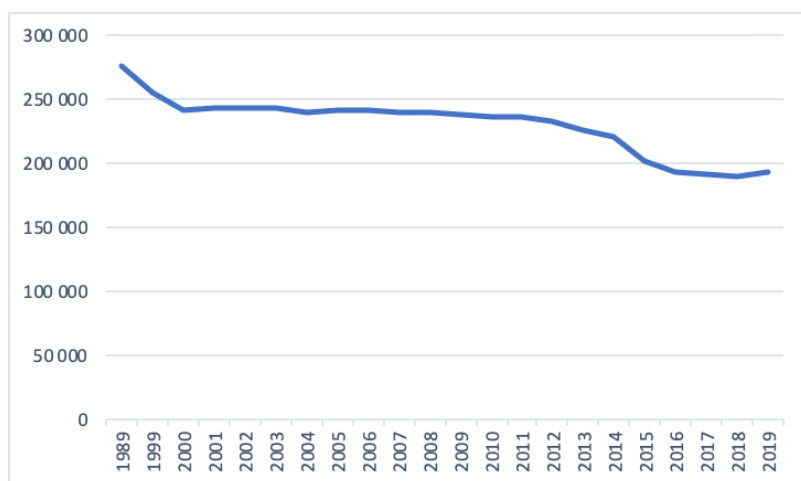
Tabela 3.4 - Evolução da Produção Total por Região Vitivinícola em Portugal de 2009/10 a 2019/20 (em hl)

Região Vitivinícola	2009/10	%	2010/11	%	2011/12	%	2012/13	%	2013/14	%	2014/15	%	2015/16	%	2016/17	%	2017/18	%	2018/19	%	2019/20	%
Douro	1 351 949	23	1 660 408	23	1 329 423	24	1 346 152	21	1 516 925	24	1 407 006	23	1 612 670	23	1 337 201	22	1 448 874	22	1 259 683	21	1 692 188	26
Alentejo	810 338	14	1 189 719	17	969 832	17	970 124	15	1 127 910	18	1 222 733	20	1 152 184	16	1 050 439	17	954 910	14	1 092 617	18	996 290	15
Lisboa	962 323	16	1 204 098	17	826 666	15	1 097 712	17	885 742	14	894 780	14	1 202 711	17	998 804	17	1 225 840	18	1 170 068	19	987 009	15
Minho	866 985	15	912 176	13	823 341	15	655 253	10	793 417	13	693 026	11	874 491	12	736 430	12	967 067	14	759 757	13	816 396	13
Tejo	544 935	9	630 548	9	382 276	7	641 789	10	500 807	8	577 889	9	611 183	9	551 300	9	648 441	10	635 514	10	615 736	9
P. Setúbal	379 371	6	431 696	6	308 857	5	517 797	8	407 853	7	502 824	8	504 129	7	463 035	8	525 049	8	472 197	8	503 579	8
Terras do Dão	297 483	5	355 687	5	293 537	5	356 454	6	304 824	5	240 516	4	342 316	5	237 186	4	312 462	5	178 409	3	257 481	4
Terras da Beira	192 084	3	224 735	3	184 759	3	217 693	3	215 783	3	216 531	3	226 203	3	255 818	4	190 394	3	162 032	3	255 658	4
Beira Atlântico	246 705	4	297 704	4	292 596	5	283 897	4	255 333	4	225 076	4	272 680	4	195 534	3	260 668	4	177 782	3	159 063	2
T. Montes	110 614	2	119 367	2	102 005	2	108 615	2	96 615	2	107 886	2	112 407	2	76 549	1	85 430	1	50 670	1	118 014	2
Terras de Cister	47 872	1	61 036	1	45 959	1	64 655	1	64 731	1	53 074	1	67 052	1	69 560	1	54 052	1	37 307	1	59 417	1
Algarve	23 650	0,4	19 190	0,3	13 150	0,2	12 338	0,2	11 676	0,2	10 665	0,2	13 630	0,2	10 419	0,2	15 777	0,2	17 042	0,3	13 926	0,2
Sub-total continente	5 834 310	99	7 106 363	99	5 572 402	99	6 272 479	99	6 181 615	99	6 152 005	99	6 991 655	99	5 982 274	99	6 661 245	99	6 013 078	99	6 474 757	99
Madeira	45 449	1	36 782	1	38 769	1	49 637	1	43 136	1	40 825	1	45 747	1	33 849	1	42 773	1	34 880	1	38 559	1
Açores	13 754	0,2	4 783	0,1	11 192	0,2	4 991	0,1	6 595	0,1	12 926	0,2	10 404	0,1	5 845	0,1	5 034	0,1	13 285	0,2	13 246	0,2
Sub-total ilhas	59 203	1	41 564	1	49 961	1	54 628	1	49 731	1	53 751	1	56 150	1	39 694	1	42 908	1	48 165	1	51 805	1
Total Geral	5 893 513	100	7 147 927	100	5 622 363	100	6 327 107	100	6 231 347	100	6 205 756	100	7 047 805	100	6 021 968	100	6 736 772	100	6 061 243	100	6 526 562	100

Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2020), adaptado.

Embora a produção tenha aumentado, a evolução da área total de vinha em Portugal tem tido tendência para descer desde 1989. Muito se deve à urbanização, mas também a legislação e o aumento do controlo tiveram um papel fundamental nesta diminuição, bem evidente na Figura 2.10. Em 2018, existiam apenas 69% (190.322 hectares) da área total da vinha de 1989.

Figura 3.10 - Evolução da Área Total de Vinha - Portugal (ha)



Fonte: Elaboração própria, baseado nos valores do Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2020).

Segundo as previsões para 2021, de acordo com o Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2020), a produção de vinho deverá diminuir em Portugal em cerca de 3% face a 2020, para um volume na ordem dos 6,3 milhões de hectolitros (Tabela 2.5).

As regiões do Douro, das Terras do Dão, de Trás-os-Montes e das Terras de Cister poderão ser as mais afetadas, com previsões de quebra de produção entre os 20% e os 35%.

As regiões do Minho, do Alentejo e de Lisboa serão as que apresentarão maiores subidas em volume (9%, 5% e 5% respetivamente), relativamente a 2020, com aumentos previsíveis superiores a 45 mil hectolitros.

Tabela 3.5 - Previsões de produção nacional 2020/2021 (em mhl)

Região Vitivinícola	Produção 2019/2020 (mhl)	Previsão 2020/2021	
		Δ (%) 2020/21 vs 2019/20	Volume (mhl)
Minho	816	9%	890
Trás-os-Montes	118	-20%	94
Douro e Porto	1 692	-20%	1 354
Beira Atlântico	159	10%	175
Terras do Dão	257	-20%	206
Terras da Beira	256	0%	256
Terras de Cister	59	-35%	39
Tejo	616	5%	647
Lisboa	987	5%	1 036
Península Setúbal	504	5%	529
Alentejo	996	5%	1 046
Algarve	14	15%	16
Subtotal Continente	6 475	-3%	6 287
Madeira	39	9%	42
Açores	13	-15%	11
Subtotal Ilhas	52	3%	53
Total	6 527	-3%	6 340

Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2020)

Embora Portugal seja um país que consome muito vinho nacional, também é um grande importador. Em 2019, importou 2.919.558 hl de vinho, o que se traduziu em quase 170 milhões de euros, o maior valor de pelos menos os últimos 10 anos.

Espanha mantém-se o maior fornecedor de vinho a Portugal. Com um crescimento de 45,3% em relação a 2018, Portugal importou, em 2019, 2.744.727 hl de vinho a Espanha, ou seja, 94% das importações totais de vinho. O segundo maior fornecedor de vinho a Portugal é a Itália, com 81.364 hl em 2019 (mais 32,3% do que em 2018). Com um crescimento gigantesco de 3.760,5% em relação a 2018, surge a Finlândia no terceiro lugar com 58.642 hl. França e Alemanha ocupam os lugares seguintes, respetivamente, com valores mais elevados em relação ao ano anterior. É de realçar a Suécia e a Polónia que, em 2019, apresentaram valores bem altos para dois países que não exportavam vinho nos dois anos anteriores. No caso da Polónia é mesmo o primeiro ano que exporta vinho com Portugal como destino (Tabela 2.6).

Tabela 3.6 - Evolução das Importações de vinho por país de origem em hl

Intra + Extra UE	HL jan - dez										Δ 2019 / 2018
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
ESPAÑA	1 725 118	1 546 577	1 208 004	1 514 792	2 213 565	2 067 878	1 713 636	2 044 976	1 888 572	2 744 727	▲ 45,3%
ITALIA	61 621	65 361	61 996	56 174	68 762	66 670	67 785	68 108	61 519	81 364	▲ 32,3%
FINLANDIA			220		22 833	36	1	3 394	1 519	58 642	▲ 3760,5%
FRANCA	16 852	14 062	14 374	14 532	15 426	13 153	12 290	22 058	11 214	16 542	▲ 47,5%
ALEMANHA	7 137	5 531	5 986	7 817	5 387	5 542	6 238	6 208	6 018	7 591	▲ 26,1%
SUECIA	75	74	60	44	216	61	72			4 206	
POLONIA										1 658	
REINO UNIDO	236	734	1 240	1 110	553	2 975	577	430	1 094	1 280	▲ 17,0%
NOVA ZELANDIA	198	674	589	603	496	451	383	285	400	450	▲ 12,4%
ARGENTINA	400	752	423	471	314	365	99	293	279	442	▲ 58,4%
PAISES BAIXOS	647	523	598	756	321	1 043	874	552	1 162	441	▼ -62,1%
DINAMARCA	1 494	506	160	824	301	153	156	151	95	47	▼ -50,5%
SUICA	298	44	39	165	5	39	24	44	17	43	▲ 149,8%
E.U.AMERICA	90	265	4	6	25	92	20	11	453	33	▼ -92,8%
OUTROS	2 096	985	2 452	2 237	1 997	2 635	2 296	9 311	4 861	2 093	▼ -56,9%
TOTAL	1 816 263	1 636 088	1 296 145	1 599 530	2 330 198	2 161 091	1 804 450	2 155 821	1 977 201	2 919 558	▲ 47,7%

Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho I.P.: Análise Estatística do Comércio Internacional de Vinho (2020),

Se compararmos a importação de vinho com os valores anteriormente analisados do consumo geral do país, podemos concluir que Portugal, em 2018, consumiu mais de 3,5 mhl de vinho nacional, o que representa mais de 65% do vinho consumido em Portugal.

3.1.2.2. A comercialização do vinho português nos mercados internacionais

Embora o comércio de vinhos portugueses exista há já muitos anos, a produção e o comércio de vinhos portugueses foram novamente impulsionados com a entrada de Portugal na União Europeia (UE), em 1986, permitindo a realização de investimentos significativos em tecnologia destinada à produção de vinhos.

Em 2019, a exportação de vinhos portugueses atingiu o valor de 821.489.000 € (+2,6% do que em 2018), dividido em mais de 2.971.392 hl (+0,7% do que em 2018). Os principais clientes da produção nacional de vinhos, responsáveis por mais de 50% das exportações em 2019 são: França, com uma quota de 14,4% demonstrou uma queda de 1,4% do volume (419.932 hl) em 2019 e -0,1% do valor (114.330.000€); Angola, um dos principais importadores de vinho português já foi responsável por mais de 20%, mas devido à desvalorização da sua moeda, e a políticas de importação de álcool, foi perdendo a sua quota. O ano de 2019 não foi exceção, embora tenha aumentado o volume de importação (268.367 hl) em 18%, o valor baixou 6,9%, o que se reflete numa caída do preço médio por litro de 1,74 € para 1,37€; Alemanha com uma caída de 8,8% do volume em relação a 2018, importou 215.232 hl de vinho português (45.196.000€) em 2019; EUA têm sido um dos principais mercados de exportação de vinho português, crescendo a cada ano que passa. Em 2019 Portugal exportou 227.037 hl de vinho para

os EUA, faturando assim 89.509.000€; O Reino Unido é um mercado mais seletivo no seu consumo de vinho; assim, embora tenha importado menos 0,3% de volume em 2019, importou a um preço médio mais alto; o Brasil, em 6º lugar dos principais mercados de exportação de vinho português, é um mercado que embora já acompanhe e consuma vinho português há muitos anos, ainda não está muito ligado ao mundo dos vinhos. Esta situação está a mudar a cada ano que passa. Em 2019 aumentou o seu volume 11,1% (199.911 hl) em relação a 2018 e se comparado com 2010 aumentou mais de 134%.

Na Tabela 2.7 consegue-se ver com melhor detalhe os movimentos acima referidos. É de realçar que, por não haver ainda dados disponíveis sobre as exportações de Dezembro 2020, na penúltima coluna da tabela encontram-se os valores de 2020 até Novembro. Para efeitos de comparação, também foi colocado o ano de 2019 até Novembro.

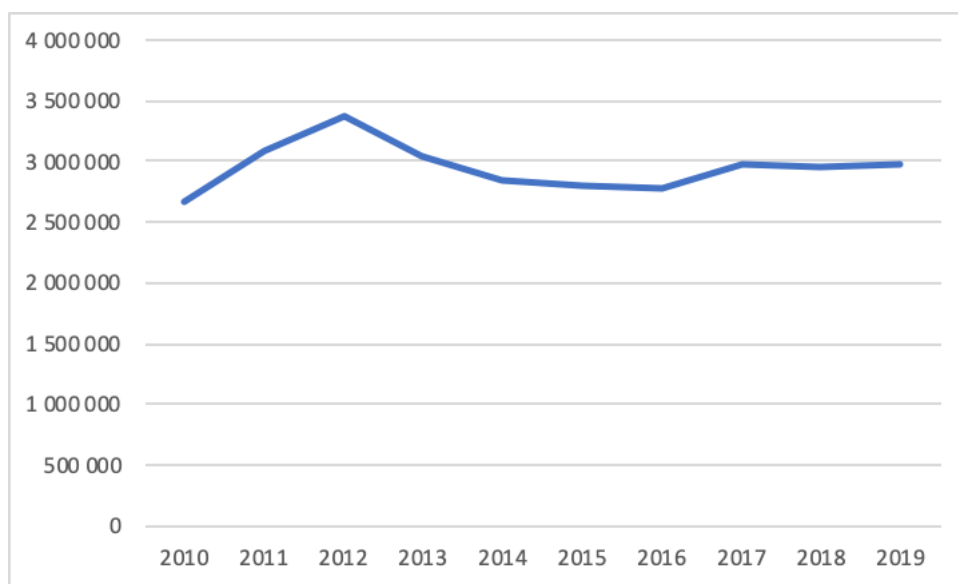
Tabela 3.7 - Exportações de vinho português por país em milhares de euros e hl

Países		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2019 até Nov.		2020 - até nov		2019/18			
		Qnt.	%	Qnt.	%	Qnt.	%	Qnt.	%	Qnt.	%	Qnt.	%	Qnt.	%	Qnt.	%	Qnt.	%	Qnt.	%	Qnt.	%	Qnt.	%	Qnt.	%	Qnt.	%
FRANCA	Qnt.	513 298	19,3%	580 022	18,8%	596 396	17,7%	515 312	16,9%	361 902	12,8%	367 414	13,1%	379 600	13,7%	385 057	12,9%	425 993	14,4%	419 932	14,1%	383 985	13,9%	367 014	13,8%	367 014	13,8%	▼	-1,4%
	Valor	110 519 €	18,0%	110 544 €	16,8%	112 817 €	16,0%	113 357 €	15,7%	109 003 €	15,0%	110 101 €	15,0%	109 881 €	15,2%	109 386 €	14,1%	114 463 €	14,3%	114 330 €	13,9%	104 789 €	13,5%	99 681 €	13,1%	99 681 €	13,1%	▼	-0,1%
ANGOLA	Qnt.	492 920	18,5%	629 740	20,5%	686 350	20,4%	637 969	21,0%	625 176	22,0%	522 322	18,7%	168 940	6,1%	266 405	8,9%	227 513	7,7%	268 367	9,0%	255 473	9,0%	212 698	7,5%	212 698	7,5%	▲	18,0%
	Valor	56 310 €	9,2%	73 196 €	11,1%	86 352 €	12,3%	93 751 €	13,0%	95 353 €	13,1%	72 665 €	9,9%	32 754 €	4,5%	45 691 €	5,9%	39 566 €	4,9%	36 838 €	4,5%	34 817 €	4,5%	25 099 €	3,4%	25 099 €	3,4%	▼	-6,9%
ALEMANHA	Qnt.	204 529	7,7%	209 482	6,8%	229 997	6,8%	196 553	6,5%	233 819	8,2%	214 615	7,7%	224 129	8,1%	251 349	8,4%	257 168	8,7%	234 551	7,9%	215 232	7,8%	178 482	6,5%	178 482	6,5%	▼	-8,8%
	Valor	35 150 €	5,7%	34 841 €	5,3%	39 127 €	5,6%	39 742 €	5,5%	46 143 €	6,4%	43 498 €	5,9%	43 586 €	6,0%	46 407 €	6,0%	49 409 €	6,2%	49 105 €	6,0%	45 196 €	6,0%	43 953 €	6,0%	43 953 €	6,0%	▼	-0,6%
EUA	Qnt.	124 148	4,7%	129 221	4,2%	137 361	4,1%	142 860	4,7%	160 180	5,6%	172 361	6,2%	187 504	6,7%	201 639	6,8%	207 547	7,0%	227 037	7,6%	208 758	7,5%	235 999	8,4%	235 999	8,4%	▲	9,4%
	Valor	44 880 €	7,3%	47 386 €	7,2%	51 285 €	7,3%	55 874 €	7,8%	59 260 €	8,2%	68 910 €	9,4%	74 808 €	10,3%	78 981 €	10,2%	80 846 €	10,1%	89 509 €	10,9%	81 419 €	10,9%	84 651 €	10,7%	84 651 €	10,7%	▲	10,7%
REINO UNIDO	Qnt.	194 213	7,3%	211 137	6,9%	216 401	6,4%	201 208	6,6%	199 577	7,0%	193 609	6,9%	200 461	7,2%	218 032	7,3%	217 130	7,4%	216 518	7,3%	204 587	7,3%	254 495	9,3%	254 495	9,3%	▲	-0,3%
	Valor	66 525 €	10,8%	66 636 €	10,1%	72 410 €	10,3%	72 394 €	10,0%	73 040 €	10,1%	77 623 €	10,6%	73 966 €	10,2%	79 262 €	10,2%	75 475 €	9,4%	77 715 €	9,5%	73 102 €	9,5%	82 858 €	10,0%	82 858 €	10,0%	▲	3,0%
BRASIL	Qnt.	85 384	3,2%	96 306	3,1%	95 911	2,9%	94 862	3,1%	97 530	3,4%	98 342	3,5%	116 676	4,2%	171 131	5,7%	180 012	6,1%	199 911	6,7%	184 570	6,7%	228 419	8,4%	228 419	8,4%	▲	11,1%
	Valor	24 960 €	4,1%	29 103 €	4,4%	28 596 €	4,1%	28 212 €	3,9%	28 789 €	4,0%	28 767 €	3,9%	28 895 €	4,0%	44 211 €	5,7%	51 459 €	6,4%	55 007 €	6,7%	50 442 €	6,7%	61 240 €	7,8%	61 240 €	7,8%	▲	6,9%
Outros	Qnt.	1 051 962	39,5%	1 222 702	39,7%	1 400 262	41,6%	1 252 451	41,2%	1 157 985	40,8%	1 229 526	43,9%	1 502 196	54,0%	1 487 956	49,9%	1 436 611	48,7%	1 405 075	47,3%	1 296 667	45,9%	1 407 083	48,0%	1 407 083	48,0%	▲	-2,2%
	Valor	276 035 €	44,9%	295 211 €	44,9%	312 918 €	44,5%	317 465 €	44,0%	314 697 €	43,3%	333 971 €	45,4%	360 084 €	49,7%	374 103 €	48,1%	389 122 €	48,6%	398 985 €	48,6%	364 872 €	48,6%	379 987 €	48,6%	379 987 €	48,6%	▲	2,5%
TOTAL	Qnt.	2 666 454	100%	3 078 610	100%	3 362 679	100%	3 040 615	100%	2 836 168	100%	2 798 189	100%	2 779 505	100%	2 981 569	100%	2 951 973	100%	2 971 392	100%	2 749 272	100%	2 884 189	100%	2 884 189	100%	▲	0,7%
	Valor	614 380 €	100%	656 918 €	100%	703 505 €	100%	720 794 €	100%	726 285 €	100%	735 534 €	100%	723 974 €	100%	778 041 €	100%	800 342 €	100%	821 489 €	100%	754 636 €	100%	777 467 €	100%	777 467 €	100%	▲	-2,6%

Fonte: Elaboração própria, baseado em dados do Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2020).

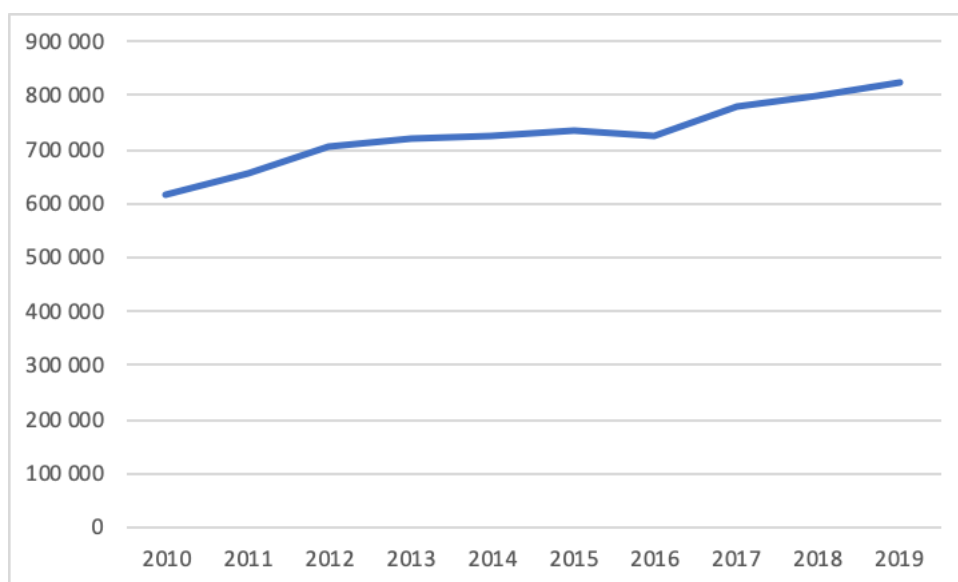
Numa visão mais geral, podemos observar no gráfico seguinte (Figura 2.11), que o pico mais alto do volume de exportação de vinho foi em 2012 com um volume de 3.362.679 hl. Por outro lado, foi em 2019 que o valor das exportações atingiu o valor mais elevado de sempre (821.489.000€), como já foi mencionado e podemos verificar no gráfico seguinte (Figura 2.12).

Figura 3.11 - Evolução do volume das exportações de vinho (hl)



Fonte: Elaboração própria, baseado em dados do Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2020).

Figura 3.12 - Evolução do valor das exportações de vinho (milhares de euros)



Fonte: Elaboração própria, baseado em dados do Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2020).

De um modo geral, entre 2018 e 2019 registou-se, ao nível do continente europeu, uma diminuição do volume de vinhos exportados em 4,8%. No que diz respeito ao volume de vinhos portugueses importados pelas Américas (América do Norte + América do Sul), estima-se que tenham registado um aumento de 9%. O mesmo se aplica a África e Oceânia, onde se observaram os maiores aumentos do volume de exportações (16,3% e 21,8%, respetivamente), com especial foco na Austrália (+29%). No que diz respeito às exportações para a Ásia, estima-se que tenham diminuído em 8,2%, quando comparado com 2018, como se pode observar na Tabela 2.8.

Tabela 3.8 - Evolução das exportações de vinho português por Continente em mhl

Destino	HL jan-dez										2019 /2018	Quota 2019
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
EUROPA	1 599 753	1 790 428	1 986 687	1 762 770	1 521 308	1 541 884	1 831 738	1 837 862	1 847 488	1 758 144	▼ -4,8%	59,2%
AMÉRICA	296 577	317 272	333 535	342 788	358 759	378 452	419 664	497 364	525 524	572 683	▲ 9,0%	19,3%
ÁFRICA	693 091	854 074	922 000	832 540	847 022	744 080	383 543	468 250	425 929	495 430	▲ 16,3%	16,7%
ÁSIA	67 102	106 549	109 523	90 126	97 278	122 023	130 183	161 784	135 505	124 456	▼ -8,2%	4,2%
OCEANIA	7 244	7 568	8 199	9 640	8 920	8 759	10 928	11 873	13 726	16 722	▲ 21,8%	0,6%
TOTAL	2 666 454	3 078 610	3 362 679	3 040 615	2 836 168	2 798 189	2 779 505	2 981 569	2 951 973	2 971 392	▲ 0,7%	100,0%

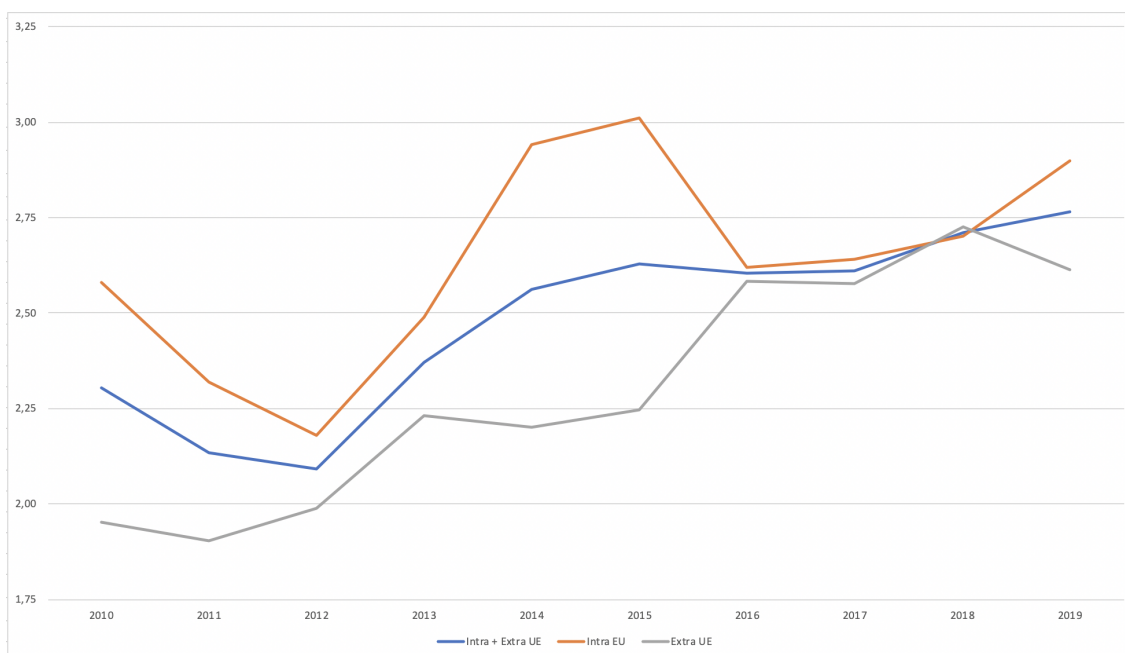
Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2020).

No que diz respeito ao preço médio por litro de vinho, como se pode observar na Figura 2.13, tem tendência a ser mais elevado nos países dentro da UE quando comparado com países fora da UE, à exceção do ano de 2018, onde o valor médio por litro nos países fora-UE foram 0,02€ mais elevados. Nesse ano, o valor médio por litro de vinho exportado foi o mais alto dos últimos 10 anos para os países fora-UE (2,72€). Por outro lado, o valor máximo do litro de vinhos exportados para países fora-UE verificou-se em 2019 (2,90€).

No ano de 2019, o valor médio por litro do vinho português exportado aumentou 2%, em relação a 2018, atingindo assim o maior valor por litro alguma vez previsto: 2,76€.

O mercado que pagou o valor mais elevado foi Singapura, cerca de 6,94€ por litro e o mais baixo foi Cabo Verde com um preço médio de 0,53€ por litro.

Figura 3.13 - Preço médio por litro de vinho exportado em euros



Fonte: Elaboração própria, baseada em dados do Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2020).

3.1.3. O setor vitivinícola dos vinhos verdes

A Região do Vinho Verde é uma Região Demarcada, desde o dia 18 de Setembro de 1908, que se estende por todo o noroeste português, na zona tradicionalmente conhecida como Entre-Douro-e-Minho. A sua vasta área geográfica torna esta região a maior Região Demarcada Portuguesa e uma das maiores da Europa (CRVV, 2020).

Há quem acredite que a designação de “Verde” provém da acidez e da frescura características dos vinhos da região e que fazem associar a frutos ainda verdes. Por outro lado, há quem aponte que é o facto de o vinho ser produzido numa região abundante em vegetação e, assim, “verde” até no Inverno.

Conhecida pelas suas condições naturais únicas, a Região produz vinhos de excelente qualidade, assim como espumantes e aguardentes. Os vinhos desta região são conhecidos pela sua frescura, leveza e elegância oriunda da enorme influência atlântica, dos solos (na sua maioria) de origem granítica, do clima ameno e elevada precipitação. Porém, devido à existência de uma variedade de solos e microclimas, esta Região é repartida em 9 sub-regiões, com diferentes castas recomendadas à produção de vinhos,

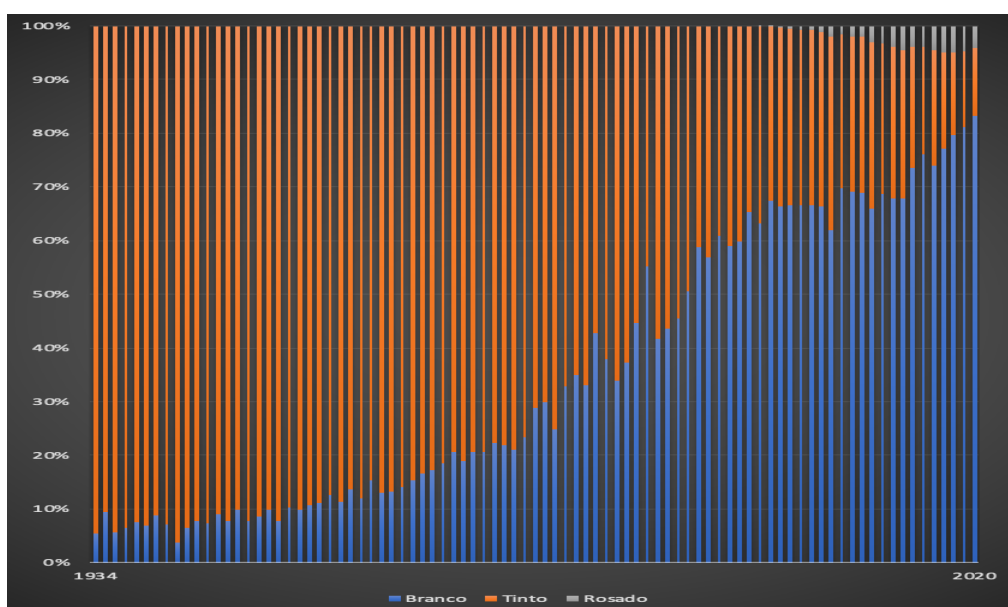
espumantes e aguardentes: Sub-região de Amarante, Monção, Lima, Basto, Cávado, Ave, Baião, Sousa e Paiva.

As principais castas produzidas nesta Região são Alvarinho, Arinto, Avesso, Azal, Loureiro e Trajadura nos vinhos brancos; Vinhão, Espadeiro e Padeiro nos tintos. Embora seja conhecida pelos vinhos brancos, esta Região também produz vinhos tintos e rosados. Na Região do Vinho Verde é também produzido vinho com Indicação Geográfica Minho (IG Minho).

3.1.3.1. Produção e exportação

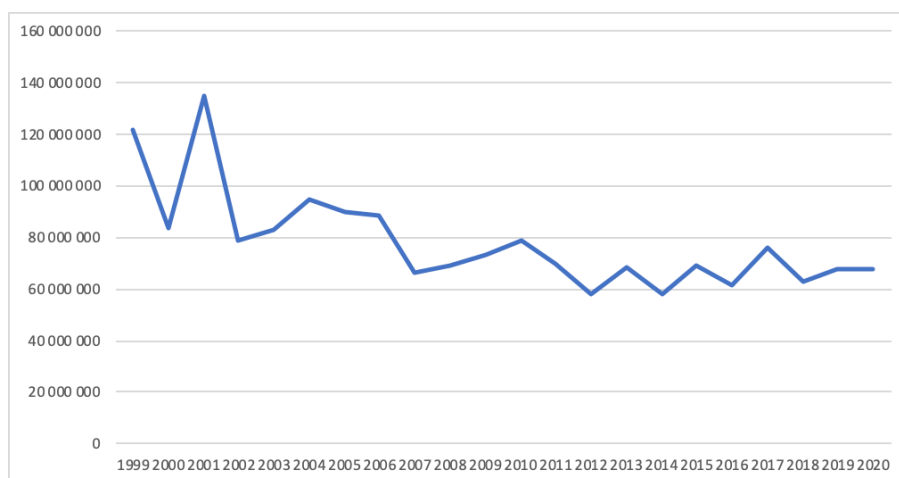
Tradicionalmente produzia-se mais vinho tinto do que branco, isso foi gradualmente mudando. Hoje, a produção de castas brancas é mais de 80% da produção feita na Região do Vinho Verde, tal como é evidente na Figura 2.14. No que toca ao vinho rosado, não há valores oficiais até ao ano 1999, mas, atualmente, a produção deve representar cerca de 5% do total.

Figura 3.14 - Evolução da produção (excluindo mostos) de vinho na Região do Vinho Verde (1934-2020)



Fonte: Elaboração própria, baseado em dados do CRVV, (2021).

Figura 3.15 - Produção de vinho verde (1999-2000) em litros

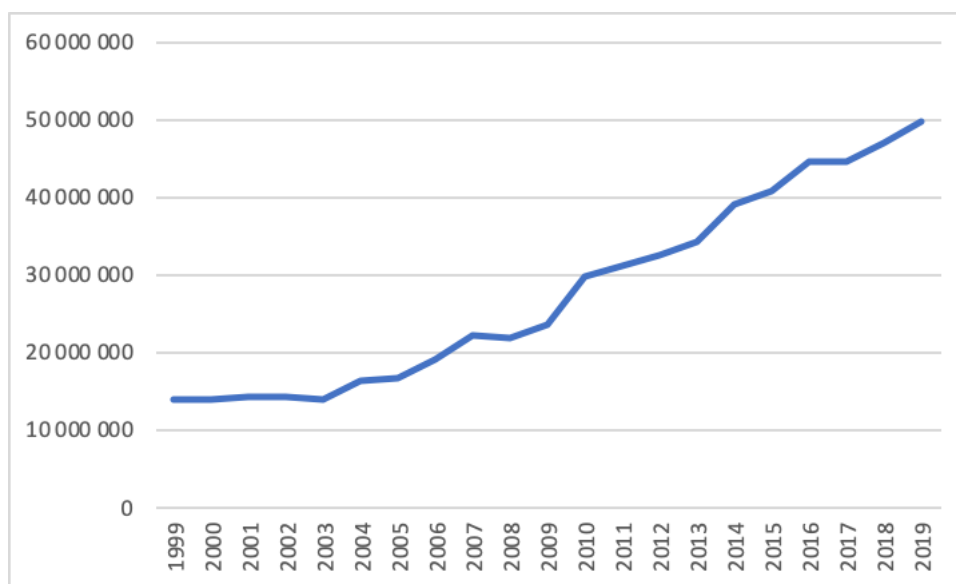


Fonte: Elaboração própria, baseado em dados do CRVV (2021).

Ao longo dos últimos anos, o Vinho Verde tem tido cada vez mais procura (Figura 2.16). Por outro lado, a produção tem apresentado um comportamento oscilante e, de um modo geral, apresenta diminuição (Figura 2.15). De acordo com dados da Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes, as exportações de 2020 ultrapassaram 66 milhões de euros, com mais de 27 milhões de litros; o que representa aproximadamente 18% das exportações totais de vinho português.

Os principais mercados da exportação de Vinho Verde são, por ordem de importância: a Alemanha (19,5%), EUA (19,5%), Brasil (10,6%) e França (9,9%), com uma quota total de cerca de 60% em 2020 (Tabela 2.9).

Figura 3.16 - Exportação de vinho verde (1999-2019) em litros



Fonte: Elaboração própria, baseado em dados do CRVV (2021).

Tabela 3.9 - Principais destinos de exportação do vinho verde (2010-2000) em mhl

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ALEMANHA	Litros	3 046 029	2 911 354	3 074 208	3 340 025	4 933 410	4 869 971	6 155 369	5 786 445	5 864 266	5 432 397
	Euros	6 804 248 €	6 296 286 €	6 567 055 €	6 984 831 €	9 921 245 €	9 642 146 €	12 056 586 €	11 425 028 €	11 364 766 €	10 567 389 €
EUA	Litros	3 867 990	3 858 402	4 102 805	4 354 137	4 596 373	5 141 587	5 295 455	5 108 687	5 131 106	5 431 710
	Euros	8 388 556 €	7 879 720 €	9 003 802 €	9 407 663 €	10 029 311 €	13 058 063 €	13 698 439 €	13 438 993 €	13 325 779 €	14 594 536 €
BRASIL	Litros	933 094	961 311	1 139 233	1 179 503	1 423 009	1 417 323	1 387 377	2 182 560	2 685 712	2 943 161
	Euros	1 919 320 €	1 945 263 €	2 362 925 €	2 526 277 €	3 141 380 €	3 092 760 €	2 982 196 €	4 689 413 €	5 930 768 €	6 530 014 €
FRANÇA	Litros	2 523 421	2 687 171	2 542 208	2 233 213	2 489 746	2 702 465	3 053 469	2 627 574	2 895 165	2 740 492
	Euros	5 747 335 €	6 185 327 €	5 691 679 €	5 015 751 €	5 571 868 €	6 107 589 €	6 844 638 €	6 014 622 €	6 588 814 €	6 350 418 €
OUTROS	Litros	6 406 403	7 116 609	7 603 670	8 256 524	9 154 566	9 181 249	9 697 961	9 663 857	10 135 567	11 255 334
	Euros	15 039 402	16 937 864	18 247 005	19 971 386	21 941 758	22 606 481	23 932 924	6 406 403	6 406 403	6 406 403
TOTAL	Litros	16 776 937	17 534 847	18 462 124	19 363 402	22 597 104	23 312 595	25 589 631	25 369 123	26 711 816	27 803 094
	Euros	37 898 861 €	39 244 460 €	41 872 466 €	43 905 908 €	50 605 562 €	54 507 039 €	59 514 783 €	59 977 043 €	63 009 117 €	66 729 225 €

Fonte: Elaboração própria, baseado em dados do CRVV (2021).

3.2 Contexto organizacional

A Aveleda é a maior produtora e exportadora de vinhos verdes do mundo. Fundada em 1870, é uma empresa familiar detentora de uma vasta gama de marcas - Casal Garcia, Aveleda, Quinta Vale D. Maria, Adega Velha e Vila Alvor. Tal diversidade de produtos deve-se ao facto de a empresa possuir quintas e vinhas próprias espalhadas em 4 regiões demarcadas de Portugal – Vinhos Verdes, Douro, Bairrada e Algarve. Com exportação para mais de 75 países, detém o Vinho Verde mais vendido do mundo e o

segundo vinho mais vendido de Portugal. Numa empresa como a Aveleda, a internacionalização ocupa cerca de 75% da sua faturação anual.

A marca Casal Garcia é composta por um leque de produtos de origem vínica que, ao longo do tempo, foi crescendo. Isto aconteceu por vários motivos, entre eles a necessidade de adaptação a mercados estrangeiros. Não obstante esta variedade, nenhum mercado internacional usufrui a 100% deste leque – novamente por motivos estratégicos adjacentes à exportação. Alguns dos produtos Casal Garcia foram criados pela necessidade de integração em novos mercados. Por estas razões e algumas outras, o tema abordado é de grande interesse quer para a empresa, quer para a academia.

Assim, Casal Garcia é uma marca presente em inúmeros mercados estrangeiros, tornando-se fulcral para o contínuo sucesso da sua internacionalização a análise de variáveis chave até hoje identificadas em diferentes mercados.

Tendo isto em conta, o objetivo geral do presente trabalho de projeto é analisar a internacionalização da marca “Casal Garcia”.

3.3 Objetivos específicos

Para o cumprimento do objetivo geral deste trabalho, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar e analisar as principais motivações para a internacionalização da marca Casal Garcia;
2. Identificar e analisar as principais barreiras na estratégia de internacionalização da marca Casal Garcia;
3. Analisar e posicionar o consumo de Casal Garcia nos mercados de exportação do vinho português e dos Vinhos Verdes;
4. Contribuir para a melhoria do processo de internacionalização da marca Casal Garcia, considerando os seus mercados de exportação.

4. METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso com uma abordagem qualitativa, onde o foco foi a análise e avaliação da estratégia de internacionalização da marca “Casal Garcia”. A opção pela investigação qualitativa deve-se ao próprio objetivo do estudo de analisar uma estratégia de internacionalização e ao objeto de estudo – o modelo de internacionalização do Casal Garcia. A opção pelos métodos qualitativos deve-se ao facto de estes permitirem explorar os fenómenos e conceitos de acordo com uma base teórica e contextual, procurando perceber de forma profunda e encontrar significados para a experiência das pessoas envolvidas (Fawcett & Pocket, 2015). Desta maneira, consegue-se aceder a informações mais profundas e obter uma visão natural tanto natural como global dos fenómenos (Sampieri et al., 2006).

O estudo está organizado em duas partes: na primeira procedeu-se ao levantamento e análise das estratégias implementadas pela marca no âmbito da sua internacionalização; num segundo momento com base na análise, procurou-se elaborar contributos para a internacionalização da marca à luz do enquadramento teórico da internacionalização e do setor vitivinícola.

4.1. Técnicas de Recolha de Informação e Informantes

As técnicas de recolha de informação do presente trabalho foram questionários de resposta aberta e documentos escritos organizacionais.

A opção pelos questionários de resposta aberta deve-se à complexidade e profundidade de informações que esta técnica permite obter, dado ser necessário entender todos os detalhes relativos às estratégias de internacionalização da marca e as perceções dos colaboradores sobre as mesmas.

Foi construído um questionário composto por 4 questões de resposta aberta, que permitiam analisar as barreiras à internacionalização encontradas em cada mercado e de que forma estas foram ultrapassadas (Apêndice 1). Os questionários focaram a identificação de barreiras que a marca Casal Garcia encontrou e encontra, nos mercados em que tem uma presença elevada ou nos mercados em que ainda está a tentar ganhar uma presença maior. O questionário foi de resposta aberta para que cada participante pudesse mencionar os países onde a marca Casal Garcia obteve mais barreiras, quer na sua entrada, quer no seu desenvolvimento.

O questionário foi alvo de um teste piloto, com reflexão falada, de forma a avaliar a formulação e clareza das questões, no qual não foram identificadas incoerências ou ambiguidades nas questões.

Recorreu-se ainda a documentos que a empresa possuía, nomeadamente um livro não publicado sobre a história da Aveleda (Guedes, 2019) e documentos internos com dados sobre as exportações, para compreender melhor a estratégia de internacionalização e proceder à sua análise. Estes documentos, que pertencem ao quotidiano da organização (Casey & Wong, 1990), podem ser tanto eletrónicos como físicos e são uma excelente fonte de informação. Além disso, permitem testar a precisão das diferentes imagens e perceções da organização e comparar os valores utilizados com os reais (Dellheim, 1986).

Por último, ressalta-se que a recolha de dados considerou vários *stakeholders* da análise da internacionalização do Casal Garcia, nomeadamente a Gestora da Marca “Casal Garcia”, o Diretor de I&D, um colaborador do Departamento de I&D e os colaboradores do Departamento Comercial, que são algumas das principais pessoas interessadas em obter informações sobre a análise da internacionalização da marca e/ou que podem ser afetados pela sua avaliação (Phalen & Copper, 2007; Yarbrough et al., 2011).

4.2. Procedimentos

Uma vez formalizada a autorização da empresa para a realização do trabalho de projeto, foram identificados os informantes do estudo (ou seja, as pessoas que trabalham diretamente com a internacionalização da marca “Casal Garcia”), de forma a obter informações que permitissem analisar toda a base e estrutura da estratégia. Assim, três departamentos foram contactados e convidados a participar (Apêndice 2) - Marketing, Comercial e I&D, tendo os três aceitado o pedido. Responderam ao questionário cinco colaboradores, num total de 11 contactados: dois respondentes do Departamento Comercial, um do Departamento de Marketing e dois do Departamento de ID.

No que diz respeito às questões de confidencialidade (identificação dos participantes), foi adotado o anonimato, através da codificação da informação respeitante à sua identificação. Os colaboradores que participaram assinaram um consentimento informado e foram informados dos objetivos e características do estudo. A Quinta da Aveleda concedeu autorização para ser identificada no presente trabalho, assim como as suas características, dados de exportação e estratégias de internacionalização.

Os questionários foram enviados via e-mail aos 11 colaboradores, tendo sido estabelecido um prazo de um mês para responder. O acesso aos documentos foi fornecido pelo Departamento Comercial, após pedido do investigador.

4.3. Técnicas de Análise da Informação

O *software* utilizado na gestão e na análise dos dados qualitativos foi o NVivo 12 Plus®. Assim, a análise de dados iniciou-se com a exportação integral e literal das respostas ao questionário para um documento e a importação deste material e dos documentos escritos para NVivo 12 Plus®. Os dados, constituídos pelo material importado, foram analisados com recurso à técnica de análise de conteúdo categorial. Esta análise de conteúdo consiste na contagem e na aglomeração de conteúdos dentro de categorias de pesquisa (De Castro et al., 2011). É de realçar que, neste caso, não foi considerada a contagem de conteúdos.

Inicialmente, o sistema de categorização foi criado de acordo com uma lógica dedutiva (Moraes, 1999; De Castro et al., 2011) e, posteriormente, de acordo com a lógica indutiva (Bowen, 2008), de forma a tornar o sistema de categorias mais completo (Gondim & Bendassolli, 2014). As categorias de primeiro nível de análise foram definidas com base na revisão bibliográfica, nomeadamente na diferenciação entre barreiras e motivações para a internacionalização, modelos de internacionalização e exportações. Esta análise permitiu sistematizar os temas e aspetos fundamentais identificados por cada colaborador em cada categoria. Adicionalmente, e seguindo uma lógica indutiva ou *grounded*, surgiram subcategorias a partir da análise dos dados (Bowen, 2008), o que permitiu completar, tornar mais coeso e fundamentado o sistema de categorias de primeiro nível (Gondim & Bendassolli, 2014). Para o efeito, todas as categorias foram definidas operacionalmente.

Assim, agrupou-se a informação por categoria teórica, decorrente da revisão de literatura efetuada – Barreiras, Motivações e Modelo de internacionalização e, posteriormente, analisaram-se as especificidades de cada categoria.

Complementarmente, de forma a analisar o posicionamento do Casal Garcia nos mercados de exportação do vinho português e dos Vinhos Verdes foram analisados os dados de produção, consumo e exportação do Casal Garcia, por meio da elaboração de tabelas e gráficos com recurso ao Microsoft Excel. Esta organização gráfica dos dados quantitativos permitiu a sua posterior análise e discussão à luz do panorama nacional e internacional de consumo e exportação do vinho português e dos vinhos verdes.

5. PROJETO/ PROGRAMA DE AÇÃO/ RECOMENDAÇÕES

5.1. Breve apresentação da empresa

Em 2020 a Quinta da Aveleda completou 150 anos. Embora o seu morgadio tenha sido instituído em 1692, em 1870 Manoel Pedro Guedes da Silva da Fonseca herda a quinta e começa a sua jornada na indústria dos vinhos. Atualmente, dada a dimensão da mesma, a Quinta da Aveleda já não vive apenas do que produz, mas antes a partir do que os seus clientes desejam consumir.

De acordo com a ilustre frase de Manoel Pedro Guedes da Silva da Fonseca “o futuro desta Casa está numa exploração cuidada da vinha e na venda comercializada dos vinhos produzidos” este foi comprando inúmeras terras para alargar a propriedade (Guedes, 2019). Para isso chegava mesmo a hipotecar terras para conseguir comprar mais terras, conseguindo assim alargar o seu terreno até Penafiel. Quando morreu, Manoel deixou uma pequena parte da quinta plantada de vinha segundo moldes inovadores para a época que produziram vinho medalhados em concursos e exposições internacionais como por exemplo em Berlim (1888) e Paris (1889).

Com os olhos postos no futuro, mas sem nunca pôr de parte a origem e a tradição, a Quinta da Aveleda é atualmente dirigida por dois descendentes da 5ª geração da família, António Azevedo Guedes e Martim Guedes.

Vinte anos após a produção do primeiro vinho na Quinta da Aveleda em 1870, os vinhos conquistariam os primeiros prémios internacionais, um presságio do sucesso que viria nos anos seguintes. Durante o século XX foram feitas as primeiras exportações de vinho para o Brasil e Angola.

Figura 5.17 - Produtos e marcas da Quinta da Aveleda



Fonte: Elaboração própria.

Hoje, é uma empresa familiar detentora de uma vasta gama de marcas - Casal Garcia, Aveleda, Quinta Vale D. Maria, Adega Velha e Vila Alvor (Figura 4.17). Isto só é possível atendendo ao facto de possuir quintas e vinhas próprias espalhadas em 4 regiões demarcadas de Portugal – Vinhos Verdes, Douro, Bairrada e Algarve. Com uma exportação para mais de 75 países, tornando-se a empresa líder mundial em Vinho Verde com cerca de 25% da quota de exportação de Vinho Verde desde 2017 a 2019 (Tabela 4.10).

Tabela 5.10 - Quota da Quinta da Aveleda nas exportações de Vinho Verde

	Vendas 2017		Vendas 2018		Vendas 2019	
	Caixas 9L	Euros	Caixas 9L	Euros	Caixas 9L	Euros
Total Aveleda	31%	35%	32%	36%	33%	36%
Casal Garcia	24%	26%	25%	27%	26%	27%
Aveleda	8%	9%	7%	9%	7%	9%

Fonte: Elaboração própria.

Com mais de 21 produtos lançados deste 2013, mais de 800 hectares de vinha plantada e mais de 35% da quota nacional de vinhos verdes, a Quinta da Aveleda é um dos principais produtores de vinho em Portugal.

No cronograma seguinte, é possível realçar os pontos importantes que aconteceram desde o início da história da Quinta da Aveleda até hoje:

- **Séc.XVI:** Na capela da Quinta da Aveleda, encontra-se a marcação da data 1671. Estas são as primeiras evidências escritas da Quinta da Aveleda;
- **1860:** Aqui começa a primeira geração: “O Futuro desta casa vai ser o vinho” - Manoel Pedro Guedes. Nesta data inicia-se a nova vida na Quinta da Aveleda - Manoel Pedro Guedes vai viver para a Quinta da Aveleda;
- **1870:** Manoel Pedro Guedes engarrafa o primeiro vinho. O sonho começa a tornar-se realidade;
- **1888:** Os vinhos da Aveleda ganham notoriedade com a atribuição das medalhas de ouro nos concursos internacionais de Berlim e Paris;
- **1939:** Já na 3^o geração, Roberto Guedes lança o vinho que traria alegria a muitas casas e famílias à volta do mundo – o Casal Garcia. Para isso, Roberto dedica-se ao longo da sua vida a desenhar campanhas de comunicação para esta marca icônica;
- **1946:** Roberto Guedes cria a Aveleda – Sociedade Agrícola e comercial da Quinta da Aveleda, S.A. Desta forma, todos os ativos estariam debaixo de uma sociedade, sendo difícil dividi-la. Cimentou-se assim a base firme para o desenvolvimento do negócio de família;
- **1950:** Grande investimento em tecnologia e recursos humanos;
- **1960:** Lançamento da marca Aveleda;
- **1966:** Com a entrada de António Guedes aos 26 anos, começa a história da quarta geração. António compra o primeiro trator para a Quinta da Aveleda, iniciando assim a mecanização e industrialização da empresa;
- **1970:** Lançamento da aguardente vínica Adega Velha;
- **1990:** A Aveleda explora territórios para além do vinho verde e cria o primeiro vinho do Douro – Charamba – adquirindo ainda a célebre Quinta D’Aguieira na Bairrada;

- **1996:** A empresa Fernando & Irmãos é criada, ficando na posse de 6 irmãos: Fernando, Luís, António, Isabel, Helena e Roberto;
- **2008:** Forte aposta no mercado Nacional, com a aquisição de participação na distribuidora líder em Portugal, a Primedrinks;
- **2011:** Fundação da distribuidora Aveleda Inc. nos Estados Unidos da América, criando assim um maior suporte para a marca Casal Garcia se manter líder dos vinhos verdes no mercado;
- **2015:** Entrada para o capital da “Le Portugal des Saveurs”, distribuidora Francesa;
- **2016:** Aquisição da Quinta do Vale do Sabor no Douro Superior;
- **2017:** Junção de antigos laços familiares com a aquisição da Quinta Vale D. Maria. Desta maneira a Aveleda passa a ter uma das marcas referência da região do Douro e aposta no segmento *Premium* e *Super Premium*;
- **2018:** A Aveleda rumo ao Algarve, à região do Alvor, cujo *terroir* demonstra um potencial grande para vinhos frescos e muito atrativos. Assim, a Aveleda lança uma nova marca Villa Alvor;
- **2020:** Comemoração do marco dos 150 anos da Quinta da Aveleda.

5.2. Seleção do caso

Conforme mencionado no ponto anterior, a Quinta da Aveleda é uma empresa que possui diversas marcas, desde vinhos a queijos. Neste sentido, de forma a identificar o caso de estudo, isto é, a marca, dentro da empresa Quinta da Aveleda, que seria alvo da análise a que o presente estudo se propõe, definiram-se dois critérios de seleção: (1) número de mercados internacionais em que a marca se encontra presente; (2) peso da marca no seu setor de atuação.

Após uma análise geral das marcas da Quinta da Aveleda e da aplicação dos critérios supramencionados, verificou-se que o Casal Garcia é a marca líder de Vinho Verde, a nível nacional e internacional, com mais de 75 internacionalizações. Ao nível do peso da marca no seu setor de atuação, isto é, no mercado dos Vinhos Verdes, o peso do Casal Garcia é elevado, tendo a marca um peso elevado nas exportações de Vinhos Verdes em Portugal.

Por isto, a seleção do estudo de caso, dentro do portfólio Aveleda, recaiu sobre a marca Casal Garcia.

5.3. Apresentação da marca Casal Garcia

Tal como se pode ver na comunicação institucional online da marca, na década de 30, o enólogo francês Eugène Héllisse regressava ao Porto da vindima no Douro, quando decidiu interromper a viagem depois de passar pelas vinhas da Quinta da Aveleda, em Penafiel. O realce das vinhas muito bem cuidadas e do terreno dividido de acordo com a variedade da uva, tudo no estilo francês, era algo realmente raro nesta região. Depois de uma longa conversa com o proprietário Roberto Guedes, este decidiu contratar os serviços do enólogo francês, com a promessa de melhorias significativas no método de vinificação. No final da primeira colheita os resultados já eram evidentes: o vinho tinha uma cor bonita, transparente e uma frescura imensa. Assim, a fim de melhorar a aparência do vinho, ele passou um lenço de renda sobre a garrafa para limpar a poeira. E aí ficou a renda! O nome surgiu por si só, já que o vinho era produzido a partir de uma das vinhas da Aveleda: a do Casal Garcia.

Casal Garcia rapidamente teve um grande crescimento, não só a nível nacional, mas principalmente internacional. Existem dados de exportação de Casal Garcia Branco em 1946 com 11.500 caixas e 18.300 em 1950, isto numa altura em que a capacidade de engarrafamento e encaixotamento era de 350 por dia (em 2019 era de 7.500 caixas de 9L).

Lançado em 1939, o Casal Garcia é uma das marcas mais históricas da empresa, um dos maiores embaixadores dos vinhos portugueses em todo o mundo e a primeira marca de vinhos em Portugal a apostar em fortes campanhas de comunicação. Com a assinatura “Descubra Alegria! Descubra o Casal Garcia”, a marca mantém até hoje um acompanhamento das tendências do mercado e da evolução dos hábitos de consumo, integrando no seu portefólio 10 produtos que vão de vinhos a sangrias e espumantes, como se observa na Figura 4.18.

Figura 5.18 - Portefólio Casal Garcia



Fonte: site institucional da marca

Nos anos 50, apareceram os anúncios e calendários Casal Garcia representados por dois pássaros à volta de fontes e paisagens características do Minho (Figura 4.19) que viriam a ganhar muitas distinções.

Figura 5.19 - Imagem do Casal Garcia nos anos 50

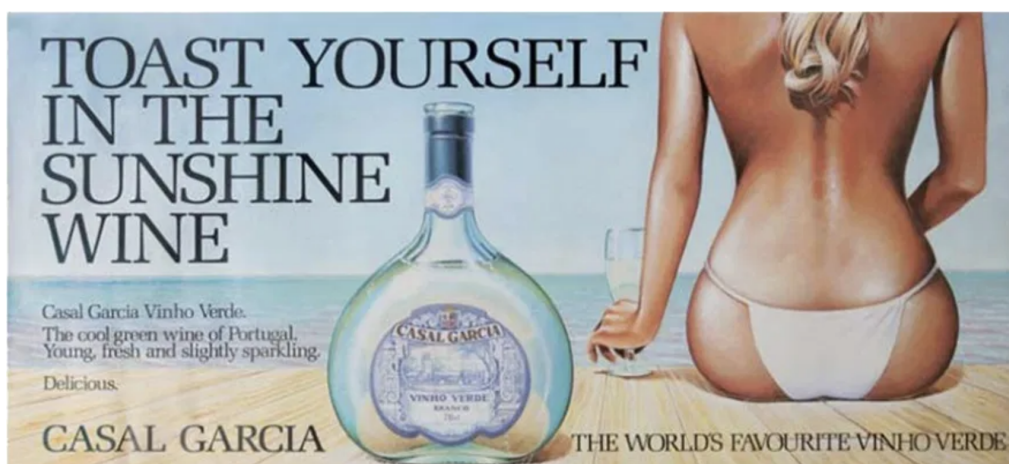


Fonte: site institucional da marca

Na década de 60, com a exportação para mercados como Reino Unido, Itália, Brasil e antigas colónias portuguesas, Casal Garcia já se encontrava entre as marcas mais exportadas de Portugal.

Passado o 25 de Abril de 1974, foi em 1980 que Portugal passou a representar destino de férias em grande escala para os países europeus. Isto ajudou a marca a crescer internamente e também no Reino Unido. Houve também uma aposta na nova imagem da garrafa (Figura 4.20).

Figura 5.20 - Imagem publicitária do Casal Garcia nos anos 80



Fonte: site institucional da marca

Foi nos anos 90 que a ilustre frase “Haja Alegria, Haja Casal Garcia!” foi lançada. O número de mercados também continuava a aumentar e o formato da garrafa voltou a alterar, tal como evidencia a Figura 4.21.

Figura 5.21 - Imagem publicitária do Casal Garcia nos anos 90



Fonte: site institucional da marca

Nos anos 2000 a marca já exportava para mais de 60 mercados e com isso a necessidade em aumentar o seu portfólio cresceu (Figura 4.22): o Casal Garcia Rosé foi lançado em 2008. Neste ano, a marca Casal Garcia já tinha vendido mais de 10 milhões de garrafas; em 2011 o Casal Garcia espumante é lançado e mais tarde em 2013, o espumante rosé; em 2016 é lançado Casal Garcia Sangria tinta e branca em 2017, com 8% de álcool. Foi uma aposta arrojada e inovadora que elevou a marca tendo imediatamente um grande acolhimento, quer pelo mercado nacional, mas especialmente pelos estrangeiros. No seu lançamento foram vendidas 300 mil garrafas.

Em 2018 foi a vez da Sangria de frutos vermelhos que completou a “família”. Neste ano a Sangria já representava mais de 5% das vendas que ascendiam a 38 milhões de euros; em 2018 foi oficialmente lançado o Casal Garcia Sweet – um produto mais doce, especialmente direcionado ao mercado mais jovem e feminino. Teve logo boa aceitação no seu lançamento, permitindo assim fazer crescer mais uma vez a marca em territórios fora do seu posicionamento tradicional, mantendo sempre a sua imagem; o Casal Garcia Sweet Red foi o último produto a ser lançado em 2019.

Figura 5.22 - Evolução da marca Casal Garcia.



Fonte: Imagem cedida pela Quinta da Aveleda

5.4. O programa de ação

De seguida, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos, organizados pelos critérios de análise considerados no enquadramento teórico.

Sendo certo que o presente trabalho analisa a estratégia de internacionalização da marca Casal Garcia, onde se procura definir um programa de ação e recomendações na potenciação dessa estratégia, abaixo apresentam-se as motivações da estratégia, os pontos fortes e os obstáculos, o modelo de internacionalização utilizado e de que forma todos estes fatores contribuíram para o posicionamento da marca no contexto internacional. Tais dados e conclusões são de grande utilidade para a organização, pois sistematizou-se a estratégia implementada e identificou-se o que foi efetivamente alcançado, como foi trabalhado e com que premissas.

5.4.1. Motivações para a internacionalização do Casal Garcia

As motivações para a internacionalização do Casal Garcia foram identificadas através da análise dos documentos organizacionais disponibilizados sobre a marca. Nestes documentos foram elencados como objetivos o aumento da notoriedade da marca em mercados internacionais e a divulgação dos novos produtos associados. Assim,

conseguiu-se observar que as motivações para a internacionalização vão ao encontro das referidas no capítulo 1.4 da OCDE (2008): motivos de crescimento e motivos relacionados com o conhecimento.

Com o objetivo principal de aumentar a notoriedade da marca, a fim de ganhar legitimidade internacional e estabelecer autenticidade da marca para o sucesso da internacionalização da marca (Morrish & Earl, 2020), e aumentar os números de vendas, o motivo de crescimento da marca é sem dúvida a maior motivação. Aliado ao facto que diminui a dependência de cada mercado, o aumento do número de novos mercados também aumenta a exposição a novos clientes. Consequentemente, poderá levar ao crescimento dos lucros provenientes do maior volume de negócios e, por fim, uma posição mais forte no mercado (Moen et al., 2016).

A constante vontade de obter *know-how* para manter a sua liderança no desenvolvimento é outra motivação para a internacionalização (Kocker & Buhl, 2007). Atualmente, a exportação é essencial para Casal Garcia, responsável por mais de 70% da faturação. A competitividade internacional obriga a marca a investir em inovação para conseguir absorver as tendências dos mercados, a fim de entregar ao cliente um produto inovador e que vá ao encontro das suas expectativas e necessidades.

De uma forma geral, a maior motivação é o gosto pelo vinho transmitido pela marca, pela empresa e por levar a tradição e o gosto do vinho verde a todo o mundo (Quinta da Aveleda, comunicação pessoal, 2020).

5.4.2. Barreiras à internacionalização do Casal Garcia

As barreiras à internacionalização do Casal Garcia foram identificadas a partir dos dados obtidos nos questionários passados aos colaboradores da marca.

A importância desta análise deve-se ao facto de as barreiras encontradas pelas empresas, muitas vezes, se sobreporem às motivações que as levam a tentar penetrar nos mercados. Assim, foram identificados: (1) países onde existem barreiras à internacionalização da marca; (2) especificidades dos principais países que podem constituir barreiras à internacionalização da marca; (3) barreiras à internacionalização transversais a todos os países.

No total, foram identificadas barreiras à internacionalização em 21 países. Destes, podem-se identificar 3 países que foram mencionados por todos os participantes nas suas respostas: o Canadá, a China e o Reino Unido (Tabela 5.11).

Tabela 5.11 - Síntese dos resultados do questionário

País	Nº de vezes que foi mencionado
Canadá	3
China	3
Reino Unido	3
Alemanha	2
Angola	2
Brasil	2
Colômbia	2
EUA	2
França	2
Dinamarca	1
Holanda	1
Japão	1
Lituânia	1
México	1
Paraguai	1
Perú	1
Polónia	1
Rússia	1
Uruguai	1
Venezuela	1

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao Canadá, embora seja um dos principais mercados de exportação do Casal Garcia, foram referidas as seguintes barreiras: (1) concorrência de outras marcas de Vinho Verde, ainda que essa concorrência seja interna (i.e., com as outras marcas de vinho da Aveleda); (2) dificuldade em entrar com novos produtos no mercado

canadiano. Relativamente à segunda dificuldade, esta deve-se ao facto de ser um mercado de monopólio, isto é, o Canadá possui o monopólio da importação e comercialização de bebidas alcoólicas em todos os seus estados, com exceção de Alberta, que tem um sistema misto (público e privado). Devido a este controlo sobre o álcool, a publicidade e as promoções realizadas são bastante limitadas, dificultando assim o destaque dos produtos sobre a concorrência e a criação de *brand awareness* (Lee et al., 2012). Além disso, os vinhos para serem importados pelo Canadá terão inicialmente que se candidatar a um processo de registo do produto e satisfazer algumas regras de apresentação e rotulagem. Tais aspetos vão ao encontro de Hollensen (2011), que menciona como algumas das principais barreiras à exportação e, conseqüentemente, à internacionalização de uma marca, a concorrência, a especificidade dos produtos e as políticas de exportação/ importação tais como a complexidade na regulamentação do mercado onde se quer entrar.

A China é um mercado emergente com um grande potencial no setor vínico, mas que apresenta elevadas barreiras na sua entrada. No questionário passado, este mercado foi mencionado 3 vezes e, em todas as menções, foi identificada a barreira cultural. Numa das respostas a “*complexidade da relação com os distribuidores chineses*” também foi referida como barreira. A nível cultural, para além do fator linguístico (Deloitte e AICEP, 2014), o mercado não está habituado a consumir vinho (principalmente vinho branco) e, do vinho consumido, ainda há falta de “*conhecimento sobre outros vinhos, que não o chinês, francês e nos últimos anos o australiano*”. Estas diferenças nos hábitos e preferências dos consumidores, podem constituir um sério desafio para a empresa (OECD, 2008). Esta última barreira, para além de cultural, também se relaciona com a notoriedade da marca (Lee et al., 2012) e concorrência (Hollensen, 2011). Neste caso, o fator cultural leva também à dificuldade em encontrar distribuidores/parceiros no mercado devido à dificuldade em estabelecer relações comerciais de confiança (Deloitte & AICEP, 2014; Hollensen, 2011).

É importante realçar aqui que as três respostas foram dadas por três departamentos diferentes, o que é indicativo de uma perceção organizacional homogénea e transversal (não obstante do número reduzido de respondentes).

O terceiro país mais mencionado foi o Reino Unido. Este mercado “*foi em tempos um mercado muito importante para o Vinho Verde e também para a empresa*”. Atualmente, com uma presença menor, a causa dessa diminuição (de acordo com os questionários) deve-se a uma má gestão da imagem do Vinho Verde como categoria neste mercado. Assim, o Reino Unido constitui um mercado de marcas próprias de Vinho Verde a preço

baixo o que faz com que o mercado tenha perdido a atratividade para a Quinta da Aveleda e, conseqüentemente, para o Casal Garcia. Em suma, as barreiras demonstradas para este mercado foram: dificuldade em encontrar distribuidores/parceiros qualificados e o facto de ser um produto muito sensível ao preço devido à concorrência (Hollensen, 2011).

Nos restantes mercados, foram várias as barreiras encontradas. As mais mencionadas foram as barreiras políticas (11 vezes mencionada), em seguida foram as barreiras culturais (10 vezes mencionada), especificidade dos produtos (6 vezes mencionado), barreiras a nível de distribuição (3 vezes mencionada) e com duas referências cada: *brand awareness* e preço.

Como já referido no capítulo 1.4, de acordo com Hollensen (2011) as barreiras políticas fazem parte das três principais barreiras à exportação onde são englobadas, entre outras, a complexidade na regulamentação, as políticas de exportação/importação e protecionistas e a instabilidade política. Nos inquéritos foram referidas as complexidades na regulamentação de entrada nos seguintes mercados: Venezuela, Uruguai, Paraguai, Peru, México e duas vezes na Colômbia; altas taxas para vinhos importados na Colômbia, Uruguai, Paraguai e México; e protecionismo devido a produção interna no Uruguai, Paraguai, Perú e Alemanha (no caso da Alemanha o protecionismo é relativamente ao espumante, visto serem um dos maiores produtores mundiais desta categoria); instabilidade política e económica foram as únicas menções feitas ao mercado angolano, devido ao aumento da sua volatilidade financeira e política nos últimos anos; por fim no mercado finlandês referem a “*dificuldade de promoção em ponto de venda, legalmente muito limitada*”.

A barreira cultural foi referida em todos os mercados (Rússia, Japão, Polónia, Brasil, Lituânia, Colômbia, Uruguai, Paraguai, Perú e México) de maneira homogénea: o consumo de vinho é baixo, principalmente devido ao “*baixo conhecimento de vinhos, de Portugal e as suas regiões*”. No caso da Rússia, Japão e Polónia deve-se mais ao consumo cultural de bebidas mais fortes; no caso do Brasil esta barreira é mais acentuada fora de São Paulo e Rio de Janeiro.

A especificidade do produto é uma barreira que, por norma, envolve um aumento de custos por parte da empresa e pode fazer com que o processo de internacionalização fique mais demorado. Para Hollensen (2011), essa barreira faz parte dos riscos gerais do mercado, causado pela diferença nos hábitos e preferências dos consumidores e governos. Isto leva à necessidade de adaptação dos produtos e dos métodos de promoção dos mesmos, o que pode constituir um sério desafio para a empresa (OCDE,

2008). Nos questionários foram referidos Uruguai, Colômbia, Paraguai, Peru e Venezuela com necessidade de rotulagem própria. Já no caso do Brasil, a barreira foi na sangria que, de acordo com a lei brasileira, requer alguma especificidade.

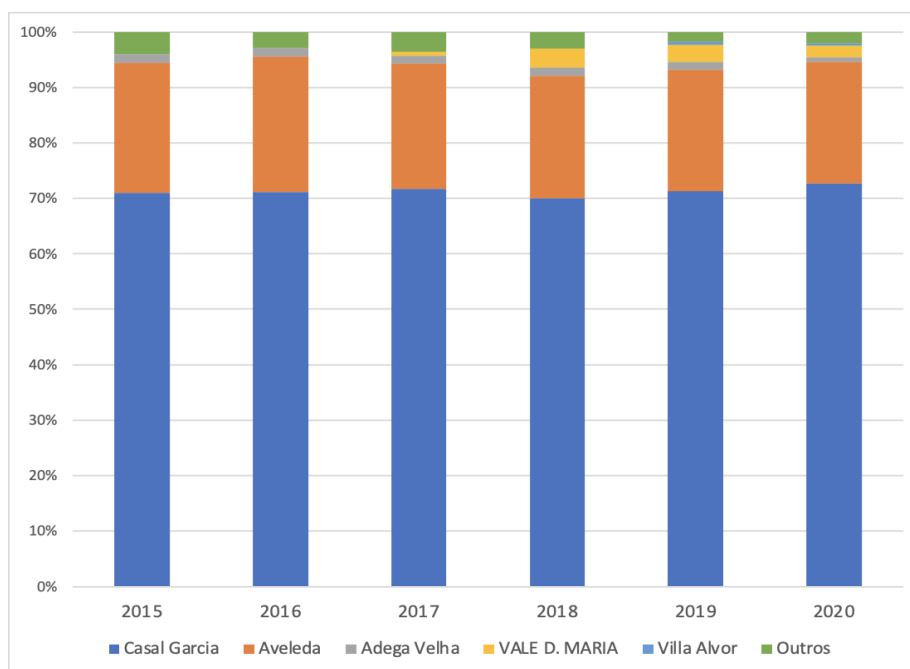
Na Dinamarca e nos EUA, a dificuldade referida foi a nível de distribuição; o México e a Holanda com uma enorme sensibilidade ao preço; França com dificuldade em aumentar o *brand awareness* fora da comunidade portuguesa.

5.4.3. O consumo de Casal Garcia e o seu posicionamento nos mercados de exportação do vinho português e dos Vinhos Verdes

O consumo do Casal Garcia foi analisado através dos documentos organizacionais disponibilizados pela empresa, relativos aos seus dados de produção, consumo e exportação. Para analisar e apresentar estes dados construíram-se tabelas e gráficos que permitem uma melhor avaliação do posicionamento do Casal Garcia nos mercados nacionais e internacionais.

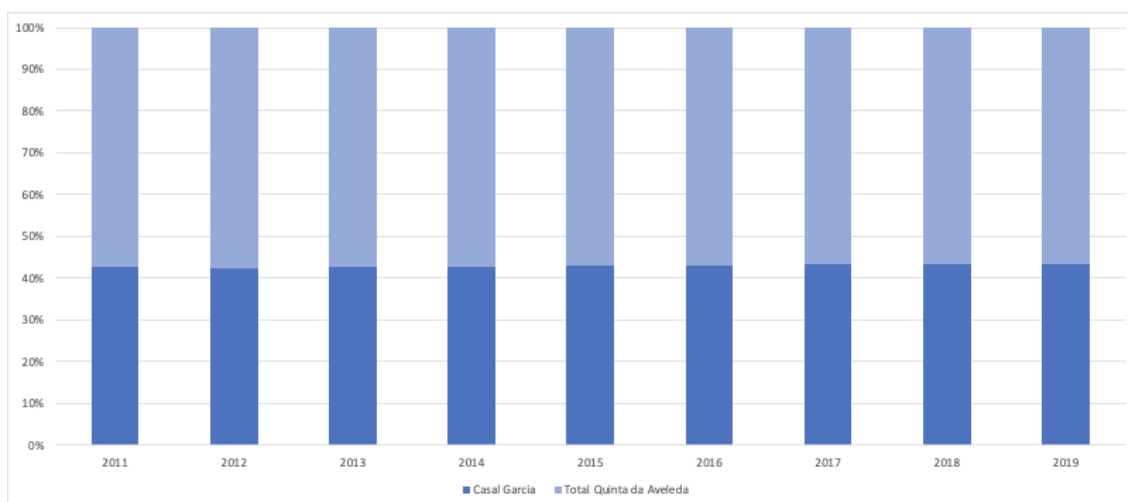
Hoje em dia, o Casal Garcia nas suas diversas declinações, representa mais de 70% do valor das vendas da Quinta da Aveleda (Figura 5.23) e mais de 40% do volume de vendas (Figura 5.24). Os vinhos Casal Garcia são vendidos em mais de 75 mercados, sendo a marca líder no segmento de Vinho Verde, tanto no mercado interno (Nielsen, 2018; Nielson, 2019) como nos principais mercados exportadores (EUA, Alemanha e Brasil), e o vinho DOC português mais vendido do mundo, constituindo-se a marca portuguesa *Top of Mind* (Aaker, 2013).

Figura 5.23 - Peso do valor de vendas na Quinta da Aveleda por marca (2015 a novembro de 2020)



Fonte: Elaboração própria.

Figura 5.24 - Peso do volume de vendas do Casal Garcia na Quinta da Aveleda (Caixas de 9L)



Fonte: Elaboração própria.

Na tabela que a seguir se apresenta (Tabela 5.12) é possível verificar o peso de cada produto dentro da marca. Com um crescimento de 23% em relação a 2016, os vinhos

são sem dúvida os produtos com maior valor dentro da marca com um peso colossal de mais de 90% das vendas. Dentro dos vinhos, o Casal Garcia - vinho branco é responsável por mais de 70% das vendas. Nesta análise, é importante ter em atenção que, por exemplo, no caso do Casal Garcia - vinho branco o seu peso pode diminuir dentro da marca, mas o seu valor aumentou a cada ano. Seguidamente, apresentam-se as sangrias com um peso de 5,5% das vendas (+94% do que em 2016). Os espumantes, com menos procura, são responsáveis por 0,5% das vendas (-40% do que em 2016). Por último, encontra-se a categoria dos packs/outros, compostos por diversos produtos em diferentes combinações conforme o mercado, com 0,9% das vendas (+33% do que em 2016).

Tabela 5.12 - Percentagem das vendas de cada produto dentro da marca Casal Garcia

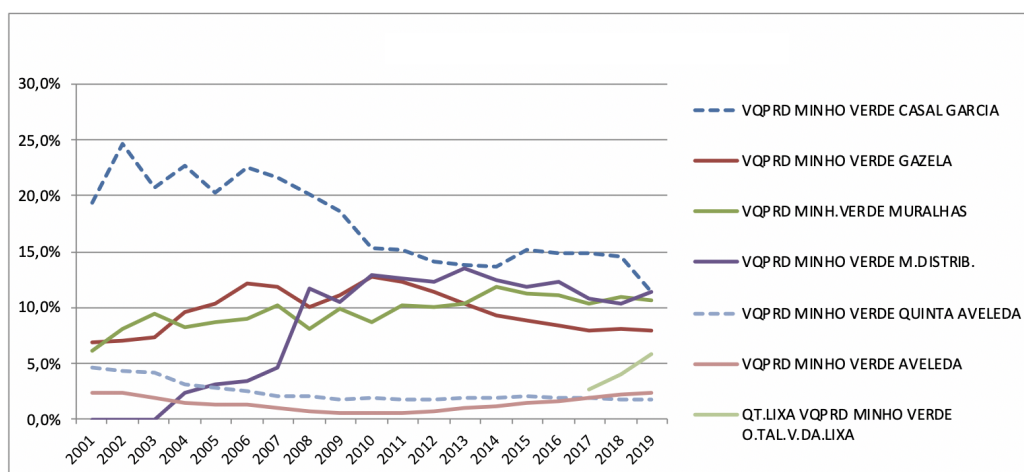
CASAL GARCIA	2016	2017	2018	2019	2020	2020 vs 2016
VINHOS	94,6%	94,9%	93,1%	93,4%	93,1%	23%
Branco	81,0%	79,4%	74,7%	73,8%	72,3%	12%
Rosé	8,6%	10,0%	9,8%	10,3%	11,5%	68%
Tinto	3,6%	4,0%	4,7%	4,7%	3,5%	19%
<i>Sweet</i>	1,4%	1,5%	3,8%	4,1%	5,6%	419%
<i>Sweet</i> (Branco)	1,4%	1,5%	3,8%	4,1%	4,9%	353%
<i>Sweet</i> (Tinto)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	
SANGRIAS	3,5%	3,8%	5,1%	5,2%	5,5%	94%
Tinta	3,5%	2,6%	2,8%	2,4%	2,2%	-22%
Branca	0,0%	1,2%	1,6%	1,5%	1,6%	
Frutos Vermelhos		0,0%	0,0%	0,6%	1,3%	1,7%
ESPUMANTES	1,1%	1,0%	1,2%	0,8%	0,5%	-40%
Branco	0,8%	0,7%	0,8%	0,6%	0,4%	-43%

Rosé	0,2%	0,3%	0,4%	0,2%	0,1%	-31%
PACKS/OUTROS	0,8%	0,4%	0,7%	0,6%	0,9%	33%

Fonte: Adaptado de documentos internos da Quinta da Aveleda (2020).

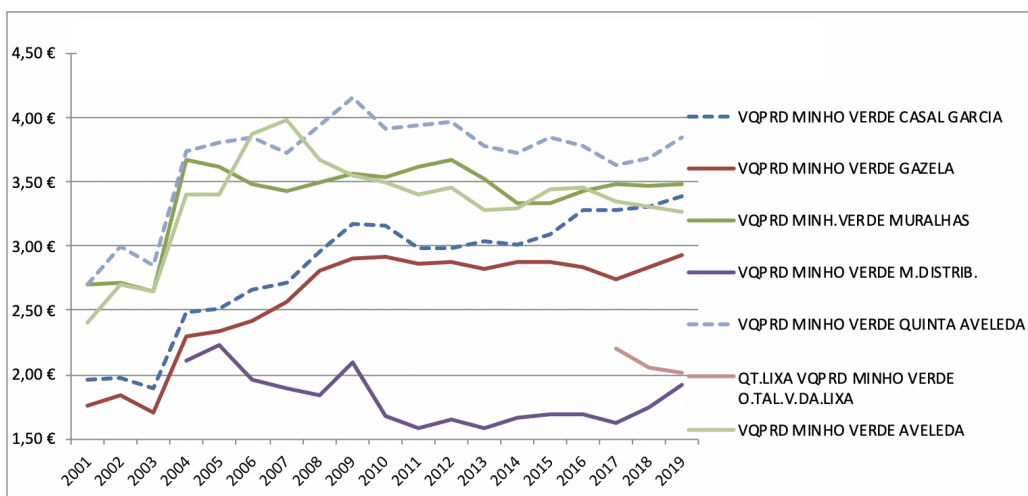
Detendo a liderança no setor do Vinho Verde no mercado nacional bem consolidada, o Casal Garcia foi-se distinguindo dos seus concorrentes ao longo dos anos. Em 2008, com o aparecimento da crise económica, as grandes superfícies comerciais começaram a produzir e comercializar o seu próprio vinho verde (Figura 5.25) a preços mais baixos que a concorrência (5.26), levando o Casal Garcia à perda de uma grande quota de mercado, contudo, sem abandonar a posição de liderança. Constituindo este aspeto mais uma motivação para o foco na internacionalização, o Casal Garcia começou a aumentar as suas vendas nos mercados, tanto nacionais como internacionais de uma forma contínua e consistente com evolução da marca (Figura 5.27).

Figura 5.25 - Quotas dos vinhos verdes, em valor, no mercado nacional



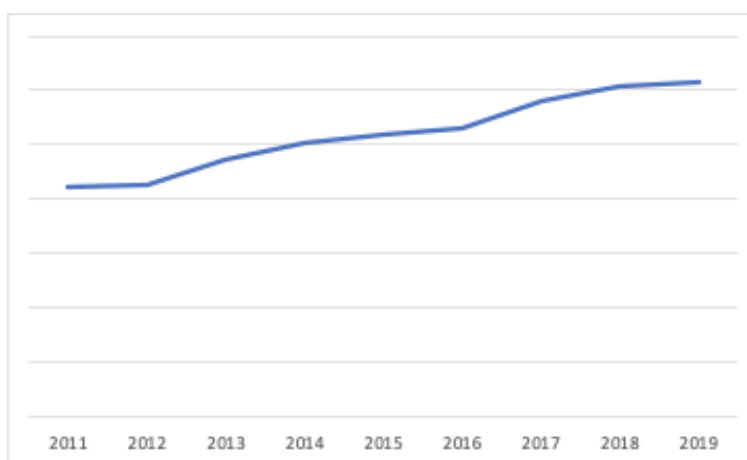
Fonte: Documentos internos da Quinta da Aveleda (2020).

Figura 5.26 - Preço médio dos vinhos verdes no mercado nacional



Fonte: Documentos internos da Quinta da Aveleda (2020).

Figura 5.27 - Crescimento global das vendas de Casal Garcia



Fonte: Elaboração própria.

Como já exposto anteriormente (Capítulo 2), as exportações do Vinho Verde português aumentaram continuamente durante os anos. Neste contexto, o Casal Garcia não foi a exceção, podendo-se afirmar que a marca foi uma impulsionadora desse crescimento. Na Tabela 5.13, é possível verificar o peso que o Casal Garcia tem nas exportações de vinho verde português para os principais mercados, onde se realça o mercado brasileiro.

Tabela 5.13 - Quota da marca Casal Garcia nas exportações de vinho verde

		Vendas 2017		Vendas 2018		Vendas 2019		Vendas 2020 (até Agosto)	
		Quota em quantidade	Quota em valor	Quota em quantidade	Quota em valor	Quota em quantidade	Quota em valor	Quota em quantidade	Quota em valor
TOTAL	Total Quinta Aveleda	31%	35%	32%	36%	33%	36%	32%	36%
	Casal Garcia	24%	26%	25%	27%	26%	27%	26%	28%
USA	Total Quinta Aveleda	33%	39%	33%	39%	31%	38%	34%	42%
	Casal Garcia	25%	29%	24%	28%	23%	28%	26%	31%
Alemanha	Total Quinta Aveleda	32%	38%	29%	35%	34%	41%	35%	42%
	Casal Garcia	29%	33%	26%	32%	31%	36%	33%	39%
França	Total Quinta Aveleda	39%	42%	38%	42%	40%	43%	41%	44%
	Casal Garcia	24%	27%	26%	28%	27%	28%	29%	31%
Canadá	Total Quinta Aveleda	60%	58%	61%	60%	62%	56%	65%	63%
	Casal Garcia	9%	9%	14%	13%	14%	12%	11%	10%
Brasil	Total Quinta Aveleda	33%	36%	51%	54%	48%	51%	48%	50%
	Casal Garcia	33%	35%	51%	53%	48%	50%	48%	49%

Fonte: Documentos internos da Quinta da Aveleda (2020).

Numa análise mais detalhada da tabela anterior (Tabela 5.13) apresenta-se a Tabela 5.14 onde é possível identificar os cinco principais mercados de exportação da marca Casal Garcia, responsáveis por mais de 50% das exportações. Em primeiro lugar encontram-se os EUA como o principal destino de exportação do Casal Garcia, detendo 16% das exportações em 2019, o que representa um aumento de 21% em relação a 2015. Imediatamente a seguir surge a Alemanha com 15% das exportações no mesmo ano (mais 9% do que em 2015). O Brasil, com um enorme crescimento desde 2016 (118%), é um mercado onde o Casal Garcia tem vindo a crescer de maneira mais acentuada nos últimos anos, sendo responsável por cerca de 15% das vendas em 2019. A França, com 7% das vendas em 2019 (+54% do que em 2016), e o Canadá com 2% (+232% do que em 2016), ainda que sendo os mercados com menor peso nas exportações do Casal Garcia, constituem, juntamente com o Brasil, os mercados com a maior taxa de crescimento em relação a 2015.

Tabela 5.14 - Principais mercados de exportação do Casal Garcia

		2015	2016	2017	2018	2019	2019 vs 2015
EUA	Valor	16%	17%	16%	15%	16%	21%
	Volume	13%	14%	13%	12%	12%	13%
Alemanha	Valor	17%	16%	16%	15%	15%	9%
	Volume	17%	17%	17%	15%	16%	10%
Brasil	Valor	8%	8%	8%	15%	15%	118%
	Volume	9%	8%	9%	15%	16%	114%
França	Valor	5%	6%	7%	7%	7%	57%
	Volume	5%	6%	6%	7%	7%	54%
Canadá	Valor	1%	1%	1%	2%	2%	232%
	Volume	1%	1%	1%	2%	2%	236%
Outros	Valor	53%	51%	51%	46%	45%	2%
	Volume	54%	50%	52%	46%	45%	-1%
Total Casal Garcia	Valor	100%	100%	100%	100%	100%	20%
	Volume	100%	100%	100%	100%	100%	18%

Fonte: Elaboração própria.

De uma forma geral, através dos dados acima apresentados, pode-se comprovar o contínuo e exponencial crescimento das exportações do Casal Garcia em mercados europeus, latinos e norte-americanos. A tal posicionamento no mercado internacional subjaz uma estratégia de internacionalização em contínua atualização, que se adapta às características e especificidades dos diversos mercados em que se introduz (Santangelo, 2021).

5.4.4. O modelo de internacionalização da marca Casal Garcia

Por último, considerando tudo o que se expôs anteriormente relativamente à análise da estratégia de internacionalização da Casal Garcia, pode-se verificar que esta se enquadra no *Modelo Uppsala* (ver 1.2.1).

A marca integra uma PME cujo processo de internacionalização se contextualiza dentro dos padrões teóricos do modelo de Uppsala. O início do processo de internacionalização da marca deu-se em mercados cuja diferença cultural, linguística e burocrática os tornaram mais acessíveis (e.g., antigas colónias portuguesas e Brasil), onde começou com atividades de exportação esporádicas, conseguindo assim diminuir o risco de incerteza inerente ao processo de internacionalização, uma vez que iniciou o seu processo em ambientes “vizinhos” (Cyert & March, 1963). Tal facto comprova a importância das ligações em rede no desencadeamento e facilitação dos processos de internacionalização, onde o efeito estimulante dos laços familiares e sociais com as

comunidades de emigrantes se tornam um fio condutor para o processo (Camara & Simões, 2008).

Posteriormente, a marca começou a aumentar a fluência de exportações com o aparecimento de representantes nesses novos mercados. Numa fase mais avançada, chegou mesmo a aumentar o seu compromisso de recursos com o mercado com a aquisição de parte do seu distribuidor francês e de uma subsidiária nos EUA.

Assim, o Modelo Uppsala foi válido numa fase inicial, quando o conhecimento dos mercados estrangeiros e os recursos eram limitados (Andersson, 2004; Forsgren, 1989). Atualmente, a Casal Garcia encontra-se bastante avançada no seu processo de internacionalização onde esses fatores já não são tão cruciais quando se trata de entrar num novo mercado. A marca está presente em mais de 75 mercados internacionais e, por isso, as redes locais às quais as subsidiárias estrangeiras fazem parte, são fontes importantes de conhecimento e localização das atividades estrangeiras.

Por vezes, constata-se que a exploração de um nicho de mercado serve como “rampa de lançamento” para a restante atividade da empresa que, uma vez adquirida a experiência inicial, já detém conhecimento que lhe permite manter uma vantagem competitiva (Audretsch et al., 2018) e o reconhecimento no mercado internacional.

6. CONCLUSÕES

Este Trabalho de Projeto, partindo de uma visão geral sobre o processo de internacionalização da marca Casal Garcia, permitiu sistematizar contributos para a estratégia de internacionalização da marca.

A análise do presente trabalho incidiu sobre a marca Casal Garcia, que tem ganho importância crescente no seu setor de atuação, em grande parte devido ao sucesso da estratégia de internacionalização. Particularmente, foi investigado o processo de internacionalização da marca, onde foram destacados os métodos, as motivações e as barreiras à sua internacionalização. Para isso, foram analisados documentos da empresa Quinta da Aveleda (proprietária da marca), juntamente com um questionário enviado a vários colaboradores da empresa.

Através dos questionários realizados a diferentes departamentos da empresa, a fim de obter uma análise mais transversal, foi possível compreender os obstáculos que a Casal Garcia enfrentou, e que ainda enfrenta, no seu percurso de internacionalização.

Das barreiras identificadas nos questionários, salientam-se as barreiras políticas, culturais e as barreiras relativas à especificidade do produto. Isto acontece devido ao elevado número de mercados psicologicamente mais distantes, para onde a marca exporta os seus produtos, o que conduz a alterações mais evidentes ao nível das diferenças culturais e as especificidades dos produtos.

Algumas destas barreiras podem ser ultrapassadas através de: (1) um maior aposta em investigação e desenvolvimento (I&D), a fim de desenvolver e aumentar a capacidade de aprendizagem, permitindo uma rápida identificação e resposta a problemas de internacionalização. Desta maneira, pode também empregar aprendizagem prospetiva para planear o desenvolvimento das capacidades de conhecimento antes da atividade futura de internacionalização, para acelerar a sua aprendizagem, e aumentar a velocidade e eficácia da internacionalização; (2) maior acompanhamento de cada mercado de atuação através do reforço da equipa comercial, com contratação de novos colaboradores, para permitir que cada gestor detenha disponibilidade para um acompanhamento contínuo das necessidades de cada mercado, promovendo-se a atualização e adaptação contínua das estratégias de internacionalização.

É importante realçar que muitas barreiras foram ultrapassadas e transformaram-se em oportunidades (e.g., através da criação de novos produtos) devido à relação institucional, implementada e reforçada pela gerência, menos burocrática e mais

informal entre colaboradores e hierarquias. Tal aspeto permite a agilização dos processos de tomada de decisão e atuação uma vez que diminui o tempo entre a identificação do problema e a aprovação da sua resolução.

Por fim, através da identificação do modelo e estratégia de internacionalização utilizados pela marca, assim como das motivações adjacentes a essa internacionalização e das barreiras encontradas ao longo do percurso, conclui-se que o objetivo geral do trabalho de projeto foi cumprido: apurar contributos que melhorem o processo de internacionalização da marca Casal Garcia.

7. LIMITAÇÕES

Para efeitos de trabalho futuro, seria de interesse (1) a realização de estudos análogos, sobre outras marcas ou empresas do mesmo setor, com características semelhantes, de modo a contribuir para a criação de teorias sobre a internacionalização das marcas vitivinícolas, para assim possibilitar uma melhoria na internacionalização do setor; (2) replicação do estudo no futuro, a fim de observar a evolução da internacionalização da marca Casal Garcia e alinhar a estratégias com os objetivos da empresa.

Importa continuar a investir na análise e avaliação do processo da internacionalização e na identificação dos fatores que podem facilitar este processo, de uma forma geral e no caso particular de cada marca, para que os modelos e estratégias de internacionalização implementados pelas organizações possam fazer uso de estratégias cada vez mais eficazes.

Para a empresa, Quinta da Aveleda, é de interesse também a replicação deste estudo nas restantes marcas que atuam no panorama internacional, no sentido de poder avaliar as estratégias implementadas e proceder à sua atualização e/ou adaptação ao mercado de destino, considerando as características e especificidades de cada produto.

Este trabalho apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Desde logo, o pouco envolvimento dos colaboradores na recolha de dados, visível no número reduzido de respostas aos questionários, apesar da avaliação de programas e a investigação qualitativa organizacional chamarem a atenção para a importância da inclusão de todas as partes interessadas no estudo (Wholey et al., 2010; Patton, 2012; Symon & Cassell, 2012). Contudo, este aspeto foi parcialmente contornado pelo acesso aos documentos organizacionais disponibilizados assim como pelo conhecimento da cultura organizacional adquirido durante o período de estágio na Quinta da Aveleda, onde o trabalho desenvolvido no departamento comercial se focou maioritariamente na pesquisa de mercados, gestão de exportações e apoio na gestão de alguns mercados, em particular da marca Casal Garcia. Este trabalho permitiu o acesso mais completo àquilo que foi realizado no terreno e seus objetivos e pressupostos. Não obstante, teria sido enriquecedor para o processo a participação de todos os colaboradores convidados na recolha de dados.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (2013). *Strategic Marketing Management*. Salemba Empat.
- Abrantes, A. A. C. (1999). A internacionalização empresarial numa economia mundializada. *Millenium*, 15.
- Ahamer, G., Hardaker, G., & Wittmann, V. (2014). World society and globalisation. *Journal for Multicultural Education*, 8(3), 194-206.
- Alberto, D., e Ferreira, J. (2007). *A competitividade do cluster do vinho em Portugal* [Sessão de conferência]. Congresso da Associação Portuguesa de Economia Agrária, Vila Real, Portugal.
- Andersson, S. (2004). Internationalization in Different Industrial Contexts. *Journal of Business Venturing*, 19, 851–875.
- Audretsch, D., Lehmann, E., & Schenkenhofer, J. (2018). Internationalization strategies of hidden champions: lessons from Germany. *Multinational Business Review* 26(1), 2-24.
- Barnes, B. R., Chakrabarti, R., & Palihawadana, D. (2006). Investigating the export marketing activity of SMEs operating in international healthcare markets. *Journal of Medical Marketing*, 6(3), 209-221.
- Békésá, G., & Muraközy, B. (2016). Measuring Productivity Premia With Many Modes of Internationalization. *Economics Letters*, 61-64.
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C. F., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3), 42–55.
- Bowen, G. A. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative Research*, 8(1), 137–152.
- Brinkman, R., & Brinkman, J. (2002). Corporate power and the globalization process. *International Journal of Social Economics*, 29(9), 730-752.
- Camara, F. J. L. & Simões, V. C. (2008). *Social Networks as Drivers of Internationalisation Patterns: A Case Study on Fish Exports*. Mimeo.
- Cao, Z., Xu, J., & Hu, J. (2018, August). The Influence of Niche Strategy on the Internationalization of Chinese SMEs. In *8th International Conference on Education, Management, Information and Management Society (EMIM 2018)*. Atlantis Press.

- Cardeal, N. (2015). *Pensamento Estratégico – Antecipar as Ondas do Futuro*. Universidade Católica Editora.
- Casey, R. G., & Wong, K. Y. (1990). Document-analysis systems and techniques, In R. Kasturi, & M. M. Trivedi (Orgs.), *Image analysis applications*. CRC Press.
- Cateora, P., Graham, J., & Gilly, M. (2016). *International Marketing* (17th Ed). McGraw-Hill Irwin.
- Tamer, C. S., & Nevin, J. R. (1981). State-of-the-art in international marketing: An assessment, In B. M. Enis, & J. K. Roering, (Eds.), *Review in Marketing* (pp. 195-216). American Marketing Association.
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26, 30-61. <https://doi.org/10.1108/02651330910933195>
- Chen, H., & Hu, M. Y. (2020). An analysis of determinants of entry mode and its impact on performance. *International Business Review*, 11(2), 193-210.
- Conconia, P., Sapira, A., & Zanardic, M. (2016). The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics*, 16-30.
- Coviello, N., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *MIR: Management International Review*, 39(3), 223-256.
- Cyert, R. e March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2012). *International Marketing*. Cengage Learning.
- De Castro, T. G., Abs, D., & Sarriera, J. C. (2011). Análise de conteúdo em pesquisas de Psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31(4), 814-825.
- Dellheim, C. (1986). Business in time: the historian and corporate culture. *Public Historian*, 8(2), 9–22.
- Deloitte & Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. (2014). *Estudo sem fronteiras: PMEs levantam voo*.
- Dib, L. A., & Rocha, A. (2009). *Caracterizando o Processo de Internacionalização Born Global: Pesquisa Quantitativa na Indústria Brasileira de Software* [Sessão de conferência]. Encontro de Estudos em Estratégia, Recife, Brasil.

- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 1051-1063.
- Dominguinhos, P. M., & Simões, V. C. (2001). *Portuguese born globals: an exploratory study* [Conference session]. 27^a Conferência da EIBA, Alliances & Confrontations: Globalisation and the Logic of Trading Blocks, Paris, France.
- Evans, J., Treadgold, A., & Mavondo, F. (2000). Psychic Distance and the Performance of International Retailers: a Suggested Theoretical Framework. *International Marketing Review*, 17(4/5), 373– 391.
- Fawcett, B. & Pockett, R. (2015). Evaluative Researching. In K. Metzler (Ed.), *Turning ideas into research* (pp. 87–101). SAGE Publications Ltd.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Reis, N. R. (2011). Sogrape: crescimento por aquisições. *Caso de estudo nº6, globADVANTAGE – Center of research in International Business & Strategy*.
- Festa, G., Cuomo, M., Metallo, G., & Festa, A. (2016). The (r)evolution of wine marketing mix: From the 4Ps to the 4Es. *Journal of Business Research*, 69(5), 1550-1555. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.015>
- Fletcher, M., Harris, S., & Richey Jr, R. G. (2021). Retrospective and prospective learning: Accelerating the internationalization process. *Journal of World Business*, 56(3). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101191>
- Forsgren, M. (1989). *Managing the Internationalization Process*. Routledge.
- Freire, A. (2008). *Estratégia - sucesso em Portugal*. Editorial Verbo.
- Garvey, D. and Brennan, L. (2006). The Internationalisation of Indigenous Irish Software Technology Companies: An Exploratory Study. *Irish Journal of Management*, 22(2), 81-108.
- Gnizy, I., & Shoham, A. (2014). Uncovering the influence of the international marketing function in international firms. *International Marketing Review*, 31(1), 51-78. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2012-0204>
- Gondim, S. M. G., & Bendassolli, P. F. (2014). Uma crítica da utilização da análise de conteúdo qualitativa em psicologia. *Psicologia em Estudo*, 19(2), 191-199.
- Gripsrud, G. (1990). The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Exports to Japan. *Journal Int Bus Stud* 21, 469–485.

- Guedes, R. (2019). *Aveleda, a Família e a Empresa (não publicado)*. Aveleda, S.A.
- Hashim, F. (2015). SMEs' impediments and developments in the internationalization process: Malaysian experiences. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(2), 100-119. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-11-2013-0055>
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing*. Pearson Education.
- House of Lords (2013) *Roads to Success: SME Exports. Select Committee on Small and Medium Enterprises Report of Session 2012-13*. The Stationary Office Limited.
- Igwe, P. A., & Ngo, H. T. (2019). Internationalization of Firms and Entrepreneur's Motivations: A Review and Research Agenda, 2019. In L. P. Dana, & V. Ratten, *Societal Entrepreneurship and Competitiveness* (pp. 29-46). Emerald Publishing Limited.
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Empresas em Portugal: 2018*. Instituto Nacional de Estatística, I. P.
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Estatísticas do Comércio Internaional: 2019*. Instituto Nacional de Estatística, I. P.
- International organization of vine and wine. (2020). *2020 wine production - OIV first estimates*. Paris.
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp.23–32.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), pp.305–323.
- Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing* 8, 11–26.
- Kocker, G. M & Buhl, C. M. (2007). *Internationalisation of Networks – Barriers and Enablers: empirical analysis of selected European Networks*. Kompetenznetze Deutschland, Federal Ministry of Economics and Technology Germany.
- Lee, H., Kelley, D., Lee, J., & Lee, S. (2012). SME Survival: The Impact of Internationalization. Technology Resources and Alliances. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 1- 19.

- Leonidou, L. C. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29-43.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.
- Leonidou, L.C., & Katsikeas, C.S., & Peircy, N.F. (1998). Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.
- Lopez, N. V. (2007). Export Barriers and Strategic Grouping. *Journal of Global Marketing*, 20(2/3), 17-29.
- Machado, C. (2004). *Fatores de Internacionalização das Empresas*. Textos de Apoio à Cadeira de Estratégias de Internacionalização de Empresas da EEG da Universidade do Minho.
- McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469 – 487.
- Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion 1996: Management Report 300*. Erasmus University Rotterdam.
- Moen, Ø., Heggeseth, A. G., & Lome, O. (2016). The Positive Effect of Motivation and International Orientation on SME Growth. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 659-678.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7-32.
- Moraes, W., Oliveira, B., e Kovacs, E. (2008). Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 1(1), 221-242.
- Morrish, S. C., & Earl, A. (2020). Networks, institutional environment and firm internationalization. *Journal of Business & Industrial Marketing (ahead-of-print)*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0230>
- Namiki, N. (1988). Export Strategy for Small Business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 32-37.

- Neto, A. F. P., & Forte, S. H. A. C. (2020). Avaliação de risco no processo de internacionalização da nba no brasil. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext*, 15(1), 71-87.
- OECD. (2008). *Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*. OECD Publishing.
- OECD. (2009). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation - Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship*. OECD Publishing.
- Ojasalo, K., & Keränen, K. (2011). *Designing a tool for analyzing the current state of a company's co-creation approach [Paper presentation]*. 1st Cambridge Academic Design Management Conference, Cambridge, United Kingdom.
- Orser, B., Spence, M., Riding, A. & Carrington, C. (2008). *Canadian SME Exporters*. Tefler School of Management, University of Ottawa and Small Business Policy Branch of Industry Canada, Government of Canada.
- Oviatt, B. M. & MacDougall, P.P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies* 25(1), 45–64.
- Patton, M. Q. (2012). *Essentials of Utilization-Focused Evaluation*. SAGE Publications, Inc.
- Pedersen, T., & Shaver, J. M. (2000). Internationalization revisited: the big step hypothesis. *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 263–274.
- Phalen, E. M., & Cooper, T. M. (2007). Using evaluation to improve program quality based on the BELL model. *New directions for youth development*, 2007(114), 99-107.
- Pia, U., Eva, B., & Joakim, W. (2013). The role of entrepreneurship education and start-up experience for handling communication and liability of newness. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(2), 187-209. <https://doi.org/10.1108/13552551311310374>
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Reynolds, A. (2007, October 8-11). *Building Institutional Capacities Beyond Politics – Making Trade Support Institutions Effective* [Paper presentation]. Seminar on Bringing Down the Barriers – Creating a Dynamic Export Development Agenda, World Export Development Forum, Montreux, Switzerland.
- Rundh, B. (2007). International Marketing Behaviour amongst exporting firms. *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 181-198.

- Sampieri, R. H., Collado, C. H., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGrawHill.
- Santangelo, G. D. (2021). Internationalization Process Perspectives: Revisiting the Link Between Market Knowledge and Market Commitment. In K. Mellahi, K. Meyer, R. Narula, I. Surdu, & A. Verbeke (Eds.), *The Oxford Handbook of International Business Strategy* (pp. 248-268). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198868378.013.7>
- Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. AICEP/Audax.
- Stoian, M. C. (2002). *Managerial Determinants and Their Influence Upon The Export Behavior Of The Firm Case-Studies Of Catalan Exporting SMEs* [Doctoral dissertation]. University of Barcelona.
- Sylverberg, T. (2004) *The internationalization process of the firm: a case study*. Linkopings Universitet.
- Symon, G., & Cassell, C. (Eds.). (2012). *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. SAGE Publications, Inc.
- Torres, M. M., Clegg, L. J., & Varum, C. A. (2016). The missing link between awareness and use in the uptake of pro-internationalization incentives. *International Business Review*, 495–510.
- Tulder, R. V. (2015). Getting All Motives Right. *The Multinational Business Review*, 23(1), 36-56.
- Vissak, T. (2004). *The Importance and limitation of the network approach to internationalization*. 20th Annual IMP Conference Proceedings, Copenhagen, Denmark.
- Wholey, J. S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (2010). *Handbook of practical program evaluation* (3rd Ed.). Jossey-Bass.
- Yarbrough, D. B., Shulha, L. M., Hopson, R. K., & Caruthers, F. A. (2011). *The program evaluation standards: A guide for evaluators and evaluation users* (3rd Ed.). SAGE Publications, Inc.
- Lejpras, A., 2009. Determinants of Internationalization: Differences between Service and Manufacturing SMEs. Discussion Papers, 2461(10).

Johanson, J. & Vahlne, J.-E., 1990. The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), pp.11–24.

Dominginhos, P. (2000). *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Balanço da Evidência Empírica*. Setúbal: ESCE-IPS.

Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.

Johanson, J. & Mattsson, L.-G., 1988. Internationalization in Industrial Systems - a Network Approach. Em N. Hood & J.-E. Vahlne, eds. *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm, pp. 303–321.

Webgrafia

- Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes. (2021). *Exportação*.
<https://www.vinhoverde.pt/pt/estatisticas#!>
- CRVV. (2020). *Região demarcada*. <https://www.vinhoverde.pt/pt/regiao-demarcada>
- Infovini. (2020). *Tipos de Vinho*. <http://www.infovini.com/pagina.php?codNode=18009>
- Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2018). *Exportação*. <https://www.ivv.gov.pt/np4/37/>
- Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2020). *Produção*. <https://www.ivv.gov.pt/np4/163.html>
- Hussain Z. (2014, June 1). Can political stability hurt economic growth? *World Bank Blogs*.
<https://blogs.worldbank.org/endpovertyinsouthasia/can-political-stability-hurt-economic-growth>
- Investopedia Staff. (2021). *Protectionism*.
<https://www.investopedia.com/terms/p/protectionism>.

Apêndices

Apêndice 1. Questionário

Nome:	
Departamento:	Cargo:

No quadro abaixo, por favor indique, de acordo com os mercados internacionais onde o Casal Garcia está presente ou se encontra a entrar: (1) os obstáculos encontrados nesse mercado; (2) de que forma esses obstáculos foram ultrapassados e (3) se a estratégia utilizada teve sucesso na ultrapassagem desse obstáculo.

País	Obstáculo à internacionalização	Estratégia utilizada na sua resolução	A estratégia foi eficaz?

Apêndice 2. Pedido de colaboração aos colaboradores dos departamentos de Marketing, Comercial e I&D

Exmos.

Colaboradores do Departamento de Marketing/Comercial/I&D

No âmbito da realização do meu Trabalho de Projeto para conclusão do Mestrado em Direção Comercial e Marketing no Instituto Superior de Administração e Gestão (ISAG - European Business School) venho pedir a vossa colaboração.

O Trabalho de Projeto tem como tema a internacionalização da marca. Assim, este projeto visa analisar a estratégia de internacionalização da marca Casal Garcia, identificando o modelo utilizado, as suas motivações, barreiras e o seu posicionamento nos mercados de exportação. Neste sentido, a sua participação é de extrema importância para a compreensão da estratégia implementada, desde as suas bases teóricas às atividades realizadas no seu âmbito.

Todos os dados recolhidos estão sujeitos ao anonimato e serão utilizados apenas no âmbito desta investigação. No final, o Trabalho de Projeto será disponibilizado à organização.

Agradecendo, desde já, toda a sua atenção e aguardando a sua preciosa colaboração para a investigação, subscrevo-me com consideração.

Apêndice 3. Sistema de categorias resultante da análise de dados

Node	Description
1. Motivações para internacionalização	As motivações referem-se aos valores que conduzem e mantêm o comportamento orientado em função dos objetivos da internacionalização (Tulder, 2015).
Crescimento da marca	A razão da internacionalização está ligada à maximização das receitas e à minimização dos custos de compra, produção e vendas (Moen et al., 2016).
Conhecimento	As empresas internacionalizam-se com a finalidade de obter o know-how que lhes falta para manterem a sua liderança no desenvolvimento tecnológico (Kocker & Buhl, 2007).
2. Barreiras à internacionalização	As barreiras à internacionalização são as limitações que existem na entrada de novos mercados assim como as barreiras operacionais, que aparecem nas empresas que já estão presentes em mercados externos (Ojasalo & Keränen, 2011).
Riscos gerais de mercado	Grupos de barreiras que as empresas mais frequentemente encontram durante o seu processo de internacionalização (Hollensen, 2011).
Concorrência de outras marcas de Vinho Verde	Grau de competitividade existente entre empresas ou outras entidades que oferecem produtos ou serviços semelhantes (substitutos) e que competem entre si pelos mesmos mercados ou segmentos de mercado.
Diferenças culturais	Crenças, comportamentos, linguagem, práticas e expressões consideradas únicas aos membros de uma determinada etnia, raça ou origem nacional.
Barreiras relacionadas com a distribuidores/parceiros	Dificuldade em encontrar distribuidores/parceiros em mercados externos (Hollensen, 2011)

Especificidades do produto	Diferenças nos hábitos e preferências dos consumidores, geram a necessidade de adaptação dos produtos (OECD, 2008).
Riscos políticos/burocráticos	Grupos de barreiras que as empresas mais frequentemente encontram durante o seu processo de internacionalização (Hollensen, 2011).
Políticas de exportação/importação e protecionistas	Políticas governamentais que restringem o comércio internacional para ajudar as indústrias nacionais (Investopedia Staff, 2021)
Complexidade na regulamentação	Complexidade na regulamentação para conseguir incluir um determinado produto no mercado
Instabilidade política	Propensão de um colapso governamental devido a conflitos ou a uma concorrência desenfreada entre vários partidos políticos. Além disso, a ocorrência de uma mudança governamental aumenta a probabilidade de mudanças subsequentes (Hussain Z. 2014).
3. Modelo de Internacionalização	Explicação e sistematização dos comportamentos internacionais das empresas (Békésá & Muraközy, 2016).
Modelo Uppsala	De acordo com este modelo a internacionalização de uma empresa é um processo gradual e de aprendizagem ao invés de grandes investimentos de uma só vez (Johanson e Wiedersheim-Paul 1975).
Pressupostos sobre o início da exportação	De acordo com o modelo Uppsala, as empresas normalmente começam o seu processo de internacionalização com mercados psicologicamente mais próximos, evoluindo para novos mercados, associados a uma distância psíquica sucessivamente maior (Johanson e Wiedersheim-Paul 1975).
Atividades de exportação não regulares	Primeira etapa do <i>establishment chain</i> , onde a empresa começa a exportar esporadicamente e a exigência de utilização de recursos próprios e os riscos associados são menores (Johanson e Wiedersheim-Paul 1975).

Exportação por intermédio de representantes independentes	Segunda etapa do <i>establishment chain</i> , onde a empresa já exporta com regularidade através de um agente/distribuidor que também apoia na gestão e promoção da marca no mercado internacional e, conseqüentemente, tem uma maior exposição ao risco (Johanson e Wiedersheim-Paul 1975).
Instalação de subsidiárias de vendas	Terceira etapa do <i>establishment chain</i> , onde a empresa faz um investimento maior, através da criação de uma subsidiária no mercado internacional (Johanson e Wiedersheim-Paul 1975).