



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

COIMBRA BUSINESS SCHOOL
ISCAC.pt

Mariana Silva Sousa

Estudo de caso do processo de Internacionalização da Adega Cooperativa do Cadaval para o Brasil

Coimbra, outubro de 2022



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

COIMBRA BUSINESS SCHOOL
ISCAC.pt

Mariana Silva Sousa

Estudo de caso do processo de internacionalização da Adega Cooperativa do Cadaval para o Brasil

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Marketing e Negócios Internacionais**, realizada(o) sob a orientação do(a) Professor(a) Romeu Oliveira.

Coimbra, outubro de 2022

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

DEDICATÓRIA

“Onde o Vinho falta, não há lugar para o amor”

AGRADECIMENTOS

A toda a minha família, em especial, mãe, pai e irmão, pelo esforço financeiro, apoio e dedicação, ao longo da minha vida académica.

Ao meu orientador, professor Romeu Oliveira, pela sua disponibilidade, aconselhamento e ajuda prestada no desenvolvimento do meu projeto.

Um obrigado à Adega Cooperativa do Cadaval, em especial ao Gonçalo Neves, enólogo, pela disponibilidade, oportunidade e cooperação na concretização do projeto.

RESUMO

Num contexto de globalização, os mercados externos apresentam-se, cada vez mais, como essenciais à sobrevivência das empresas. Desta forma, a internacionalização assume, uma elevada importância no que diz respeito à competitividade e sustentabilidade dos negócios. O setor dos vinhos tem vindo a demonstrar diversas oportunidades de negócios internacionais e por isso, este trabalho analisou essa abertura de mercado, dando especial importância ao Brasil. Apesar da conquista do mercado brasileiro prosperar e de os vinhos portugueses estarem a ganhar terreno, existem alguns desafios a ter em conta neste processo. Assim, o presente estudo de caso à Adega Cooperativa do Cadaval permitiu identificar de forma detalhada todo o seu processo de internacionalização para o Brasil bem como perceber porque optaram pela exportação ao invés de outro tipo de estratégia.

Palavras-chave: Internacionalização, Estratégia, Brasil, Adega Cooperativa do Cadaval

ABSTRACT

In a context of globalisation, external markets are increasingly becoming essential for the survival of companies. This way, internationalisation assumes a high importance in what concerns business competitiveness and sustainability. The wine sector has been demonstrating several international business opportunities and therefore this work analysed this market opening, giving special importance to Brazil. Although the conquest of the Brazilian market is prospering and portuguese wines are gaining ground, there are some challenges to be taken into account in this process. Thus, the present case study of Adega Cooperativa do Cadaval allowed for a detailed identification of the entire process of internationalisation to Brazil as well as to understand why they chose to export rather than another type of strategy.

Keywords: Internationalization, Strategy, Brazil, Adega Cooperativa do Cadaval

ÍNDICE GERAL

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Enquadramento e Justificação da Escolha do Tema	2
1.2	Objetivos do Estudo e Questões da Investigação.....	5
1.3	Metodologia	6
1.4	Estrutura do Trabalho.....	6
2	INTERNACIONALIZAÇÃO.....	7
2.1	Conceito de Internacionalização	7
2.2	Evolução da Internacionalização numa Empresa.....	9
2.3	Fatores Determinantes de Internacionalização.....	11
2.4	Motivações da Internacionalização	16
2.5	Fatores condicionantes da internacionalização	19
2.6	Barreiras à internacionalização	21
2.7	Estudo e Pesquisa de Mercado	23
2.7.1	Microambiente	24
2.7.2	Macroambiente	27
2.8	Fatores críticos de sucesso ao nível dos mercados internacionais	29
2.9	Opções Estratégicas de Internacionalização	33
2.9.1	Segmentação internacional	33
2.9.2	Mercado Alvo	36
2.9.3	Principais Determinantes do Posicionamento Estratégico das empresas a nível Internacional	38
2.10	Modo de Penetração/ Entrada nos Mercados Internacionais.....	39

2.10.1	Exportação	40
2.10.2	Acordos Contratuais	41
2.10.3	Investimento Direto Estrangeiro	44
2.11	Políticas de Marketing Operacional Internacional	47
2.11.1	Política de Produto	47
2.11.2	Política de Preço	50
2.11.3	Política de Distribuição	51
2.11.4	Política de Comunicação	52
2.11.5	Política de Marca	53
2.12	Plano de Ações Marketing Internacional	54
2.12.1	A importância crescente do e-marketing no contexto da internacionalização.	56
2.12.2	O controlo das atividades em mercados internacionais	58
2.13	Plano de Contingência	61
3	ADEGA COOPERATIVA DO CADAVAL	62
3.1	Internacionalização	63
3.2	Estudos de mercado	63
3.2.1	Macroambiente	64
3.2.2	Microambiente	69
3.2.3	Mercado em questão	70
3.3	Análise SWOT	71
3.4	Barreiras à internacionalização no mercado do Brasil	72
3.5	Modos de Entrada no mercado do Brasil	73
3.6	Preferências do mercado brasileiro	75

3.7	Oportunidades de negócio.....	76
3.8	Apoios extracomunitários na internacionalização e no setor vinícola	78
3.9	Análise Global e Resultados do mercado.....	79
3.10	Fatores Críticos de Sucesso	82
3.10.1	Localização e Terroir da Adega Cooperativa do Cadaval	82
3.10.2	Qualidade	82
3.10.3	Preço	82
3.10.4	Notoriedade/Imagem	83
3.10.5	Inovação.....	83
3.11	Definição estratégica de internacionalização	84
3.11.1	Segmentação e Target	84
3.11.2	Critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos	84
3.11.3	Critérios de personalidade e de estilo de vida.....	86
3.11.4	Posicionamento.....	87
3.12	Marketing-Mix	88
3.12.1	Produto.....	88
3.12.2	Preço	89
3.12.3	Distribuição.....	90
3.12.4	Comunicação	91
3.12.5	Marca	91
3.13	Plano Ações Marketing	92
3.13.1	Medição das Ações de Marketing.....	94
3.14	Orçamento Ações Marketing.....	95
3.15	Plano Contingência.....	96

4	CONCLUSÃO	98
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
	WEBGRAFIA.....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Etapas de um processo de internacionalização.....	8
Figura 2.2 Elaboração própria adaptada de Motivações Proativas e Reativas	17
Figura 2.3 Elaboração própria adaptado de Agentes no microambiente	24
Figura 2.4 Elaboração própria adaptado de Forças no microambiente.....	27
Figura 2.5 Elaboração própria adaptado de Modos de entrada em Mercados Internacionais	40
Figura 2.6 Elaboração própria adaptado de Cinco PS	47
Figura 3.1 Pirâmide populacional em 1950 e 2020	64
Figura 3.2 Tipos de Riscos	65
Figura 3.3 Mercado do vinho no Brasil	67
Figura 3.4 Evolução das Exportações em Valor.....	68
Figura 3.5 Evolução Trimestral do valor das exportações de vinho.....	68
Figura 3.6 Canais de Comercialização Vinho	70
Figura 3.7 Oportunidades de Negócio	77
Figura 3.8 Evolução Consumo Vinho Brasil.....	79
Figura 3.9 Consumo de Vinho por Idade.....	85
Figura 3.10 Consumo de Vinho por Sexo.....	85
Figura 3.11 Consumo de vinho no Brasil em 2018.	86
Figura 3.12 Vinhos Leves Adega Cooperativa Cadaval.....	89

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 Elaboração própria adaptado de Plano de Marketing Internacional	35
Tabela 3.1 Análise SWOT	71
Tabela 3.2 Ações Estratégicas	72
Tabela 3.3 Medição das Ações de Marketing	95
Tabela 3.4 Orçamento	96

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

B2B: Business-to-business;

CO₂: Dióxido de Carbono;

FCS: Fatores Críticos de Sucesso;

FOB: Free on Board;

HORECA: Hotéis, Restaurantes e Cafés;

IDE: Investigação e Desenvolvimento Económico;

IVV: Instituto da Vinha e do Vinho;

MPMEs: Micro, pequenas e médias empresas;

OECD: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico;

ONU: Organização das Nações Unidas;

PMEs: Pequenas e médias empresas;

1 INTRODUÇÃO

As grandes mudanças tecnológicas e os profundos desafios económicos, sociais e ambientais são constantes e levam os profissionais de marketing a desenvolverem uma nova visão sobre a forma como se conectam com o mundo exterior (Armstrong, 2015). Neste sentido, as instituições passaram a dirigir, cada vez mais, os seus negócios para o mercado internacional (Costa, 2020). Trata-se de um processo que deve ser planeado de forma rigorosa e objetiva, acautelando todos os eventuais obstáculos e as várias estratégias inerentes às práticas de comércio internacional (AICEP, 2021). Os processos de internacionalização são cada vez mais importantes nas empresas e devem ser graduais consoante a estratégia de cada uma. Também vários motivos estão associados a este processo como o aumento das vantagens competitivas da empresa, o aperfeiçoamento da rede de relacionamentos, a maximização de lucros, a diminuição de custos e a diversificação do capital intelectual através da expansão em mercados estrangeiros (Costa, 2020)

A internacionalização é de facto uma realidade ao nível de todos os setores e atividades. A abertura do país, e a evolução tecnológica, fez com que os concorrentes, os riscos e as suas oportunidades tenham de ser avaliados num contexto global, ou seja, num conjunto cada vez maior de áreas de atuação. Nos últimos anos, Portugal registou um progresso notável na introdução da sua economia nas cadeias de valor internacional. “O número de empresas exportadoras aumentou, multiplicaram-se exemplos de empresas portuguesas com presença em mercados externos e o peso das exportações no PIB aumentou de 27% para 44%” (Silva, S., Meneses, R., & Pinho, J., 2018).

O setor vinícola representa grandes potencialidades no mercado externo e como tal, o presente estudo pretende identificar o processo de internacionalização da Adega Cooperativa do Cadaval para o Brasil. É a nossa ambição ao longo deste trabalho perceber como a recolha de informação do mercado se torna crucial para uma tomada de decisão estratégica.

1.1 Enquadramento e Justificação da Escolha do Tema

A Adega Cooperativa do Cadaval conta com mais de 50 anos de história na produção de vinhos. Dedicar-se essencialmente à receção e transformação por vinificação de uvas de associados, criadas em vinhedos que escondem as encostas soalheiras da Serra do Montejunto e se que prolongam pelo vale. Na época de todas as vindimas as uvas são separadas por espécie e por casta (<https://loja.adegacadaval.pt/>).

Para o processamento das uvas, a Adega utiliza equipamentos e tecnologia que estejam adequadas aos mais exigentes padrões de vinhos de qualidade. Para tal, conta-se com a ajuda do corpo técnico que gere, acompanha e controla a produção em cada etapa e garante que os vinhos concebidos estejam à altura das expectativas dos consumidores. Prova disso e da perfeição que a Adega tenta alcançar, foi o vinho Confraria Moscatel, Colheita Seleccionada, Vinho Regional de Lisboa, Branco, Leve, 2018, medalhado com a Tambuladeira de Prata na 6ª edição do concurso de Vinhos Crédito Agrícola (Agricultura e Mar Actual, 2019).

De momento, as marcas comercializadas pela Adega Cooperativa do Cadaval, são a Confraria para os vinhos, espumantes e aguardente de gama superior, Adega da Confraria para vinhos regionais, mais tranquilos e leves, mas de gama média, DACEPA e BELACEPA para vinhos de mesa. Um outro motivo de orgulho para esta Adega é o lançamento do primeiro espumante com Denominação de Origem Óbidos. A política de qualidade da Adega faz jus à excelência presente nos seus vinhos. Os responsáveis entendem que esta vertente, bem como a da segurança alimentar são importantes para a orientação estratégica que garante o crescimento sustentando e a consolidação da sua posição no mercado. Como tal, adotaram uma comunicação clara baseada em relações de estabilidade e confiança que permitem à Adega ser reconhecida como fornecedor de produtos seguros, que responde a exigências de qualidade e segurança alimentar. Para tal, motivam a equipa de colaboradores para conseguirem um maior proveito das partes interessadas, respeitando normas e imposições dos mercados nacionais e internacionais (<https://loja.adegacadaval.pt/>).

A Adega Cooperativa do Cadaval tem-se afirmado firmemente no mercado nacional, onde abastece algumas das principais cadeias de hipermercados, mas está

igualmente implantada no mercado HORECA – setor de economia formado pelo conjunto de hotéis, restaurantes e cafés. Contudo, os mercados externos são o grande objetivo da Adega. Numa entrevista dada à “Revista Business Portugal”, Leopoldo Neves, Presidente da Adega, refere que gostaria de alcançar o nível nacional nos mercados externos e salienta “razão pela qual, tem vindo a reformular a sua gama de produtos, com a introdução de novas marcas, imagens de rótulos e caixas” (Neves, 2020).

Devido à abertura dos mercados, algumas adegas sofreram problemas financeiros o que levou a uma diminuição de cooperativas vitivinícolas. Nos últimos 20 anos, de acordo com o Agronegócios, as adegas passaram de 125 para 90, mas as que se mantêm no mercado reestruturaram-se e tornaram-se mais competitivas para dar resposta às exigências do mercado. Apostar em pessoal técnico qualificado, na tecnologia, qualidade e certificação de vinhos são alguma das estratégias de mercado para se posicionarem e ganharem relevo (Agrenegócios, 2016).

Exceção à regra não foi a Adega Cooperativa do Cadaval que, segundo Leopoldo Neves “Hoje temos mais máquinas e outros mercados para conseguirmos sobreviver” e que apostou também em vinhos regionais de Denominação de Origem Controlada (DOC) e reservas. Contudo a Adega diminui o seu volume de negócios de 3,5 milhões para 3 milhões de euros sendo que a produção baixou de oito toneladas para cerca de cinco no mercado nacional, uma quebra que se justifica pela redução de área de vinha e vinicultores do concelho (agrenegócios, 2016).

Este problema de redução surge devido à reestruturação de vinhas dos sócios e das condições climáticas difíceis (CM Cadaval). Como tal, a necessidade da exportação e de inverter as situações de quebras revela-se primordial para a criação de novas oportunidades para a Adega Cooperativa do Cadaval. A internacionalização dos produtos da Adega é importante para a empresa conseguir obter maior rendimento e crescimento, além de elevar o seu nome. Por conseguinte, a Adega abriu o seu leque para países como a França, a Holanda, Estados Unidos e Dinamarca ambicionando conquistar mais mercados para ter um apoio de segurança (<https://loja.adegacadaval.pt/>).

A oportunidade de abraçar o mercado brasileiro prende-se com fatores como a diversificação do risco da empresa, isto é, não se limitar às vendas no mercado nacional, seguir tendências, criar competitividade e realizar economias de escala. Com isto, será

possível diminuir os preços dos produtos e ter mais lucros com a produção. De acordo com a Organização Internacional da Vinha e do Vinho, o consumo de vinho cresceu 18,4% em 2020, representando a maior percentagem entre os países que fazem parte da entidade. Segundo a mesma fonte, em 2020, o consumidor brasileiro bebeu, em média, 2,6 litros de vinho, sendo que em 2019, consumia cerca de 2 litros *per capita*. Um outro sinal que demonstra prosperidade das exportações de Portugal para o Brasil é em 2016 um valor de 11,7 milhões de litros e cerca de 28.9 milhões de euros (Martis, 2021).

Contudo, apesar dos sinais positivos de crescimento de mercado, existem fortes barreiras à entrada do vinho português no mercado do Brasil. O Brasil é conhecido pela sua instabilidade política e económica, além do protecionismo camuflado. A acrescentar há uma alteração frequente dos regulamentos e regras de importação que acaba por lesar os exportadores. As formalidades burocráticas consomem tempo e recursos e apresentam um elevado grau de risco, sendo que no caso do vinho, assim que dá entrada no mercado brasileiro, o preço sobe devido às barreiras tributárias, como a fiscalização, por ser um produto produzido fora da região de abrangência da Mercosul.

Apesar disso, e segundo a AICEP, e já em 2019, os vinhos produzidos em Portugal iriam “chegar às prateleiras do Brasil a preços mais convidativos onde concorrem com os chilenos e os argentinos” pois a CERTIF – associação de certificação portuguesa, estabeleceu uma parceria com a IFBQ no Brasil o que veio reduzir custos e facilitar o contrato nas exportações para o Brasil. Está também em fase de revisão jurídica o acordo entre a União Europeia e a Mercosul, cujo acordo comercial foi alcançado em junho de 2019, sendo que irá representar uma mais valia para o setor (AICEP, 2019). Neste sentido, o presente projeto pretende compreender a acessibilidade do mercado brasileiro no setor dos vinhos bem como entender todo o processo de internacionalização da Adega Cooperativa do Cadaval.

1.2 Objetivos do Estudo e Questões da Investigação

Os objetivos representam a finalidade de qualquer trabalho de investigação. Como tal, neste tópico são descritos os objetivos que norteiam a realização deste estudo, nomeadamente o objetivo geral e mais concretamente os objetivos específicos.

A finalidade principal do presente estudo é o de perceber a temática e os requisitos necessários para o sucesso num processo de internacionalização e, numa segunda vertente, entender o processo internacionalização da Adega Cooperativa Cadaval a nível logístico, comercial e marketing, legal, financeiro e estratégico no mercado do Brasil.

Os objetivos passam por desenvolver competências ao nível estratégico e operacional do processo internacionalização bem como do marketing internacional e planeamento estratégico, analisando as motivações e razões para a exportação do vinho no mercado brasileiro.

Objetivos específicos:

1. Perceber como os fatores dinâmicos influenciam o comportamento dos mercados internacionais, nomeadamente o Brasil;
2. Percecionar e interpretar as decisões estratégicas da Adega Cooperativa do Cadaval no mercado brasileiro;
3. Percecionar e interpretar as decisões ao nível do marketing operacional no mercado brasileiro (política produto, política marca, política preço, política distribuição e política comunicação);
4. Perceber os ajustes/ modificações ao nível da gestão de recursos e adaptação do modelo organizacional da empresa no mercado brasileiro.

Esta pesquisa serve de base fundamental para a elaboração das respostas às dúvidas durante o processo de ampliação a mercados externos. Como tal, torna-se fulcral especificar os objetivos nos seguintes:

1. Recolher informação secundária relevante para a identificação do problema;
2. Caracterizar a Adega Cooperativa do Cadaval;
3. Caracterizar o setor do vinho em Portugal e no Brasil;
4. Diagnóstico externo do mercado;

5. Análise das práticas no âmbito da internacionalização;
6. Entender a internacionalização para o Brasil como uma opção viável;
7. Revisão crítica de Literatura.

1.3 Metodologia

Para a realização deste estudo, foi escolhida uma metodologia teórica apoiada em tarefas contínuas de forma a evidenciar os fatores importantes e de fundamental execução para o sucesso do processo de internacionalização de uma empresa tendo em conta os parâmetros de controle das atividades.

Trata-se de uma metodologia elencada á recolha de informação e sua interpretação no qual consiste, numa primeira fase, numa revisão da literatura relevante no domínio do marketing internacional e da estratégia envolvente sobre os processos de internacionalização, modos de entrada e motivações. Segue-se depois a recolha de dados primários através da ajuda de Gonçalo Neves, responsável pelo departamento de enologia.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está composto por três capítulos:

- Capítulo 1: Introdução;
- Capítulo 2: Internacionalização;
- Capítulo 3: Adega Cooperativa do Cadaval;
- Capítulo 4: Conclusão.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO

Neste ponto abordar-se-á o conceito de internacionalização, a sua evolução numa empresa, os fatores determinantes de internacionalização, as motivações que levam as empresas a expandirem para o mercado externo, os fatores condicionantes da internacionalização e as barreiras à internacionalização.

2.1 Conceito de Internacionalização

Agarwal et al. (2017) afirmam que o conceito de internacionalização ainda não é unânime junto da comunidade científica, dado vários autores definirem a internacionalização de diferentes formas e, por vezes, apenas reescrevendo e acrescentando detalhes às definições já elaboradas por precedentes autores (Agarwal, 2017). Isto deve-se ao facto de o mundo estar em constante evolução e fatores como a globalização, a inovação e a disponibilidade de informação levarem as empresas a reestruturar-se constantemente e a reagirem aos novos desafios.

Assim, Mendoza et al. (2019) definem o fenómeno da internacionalização como uma das principais áreas de estudo dos negócios internacionais. É um processo complexo, multidimensional e de decisão que requer uma análise detalhada de diversos fatores e indicadores. Inicia-se com a descoberta, publicação e avaliação das oportunidades além-fronteiras para criar o futuro dos bens e serviços da empresa (Casillas et al, 2020). Por outras palavras, a internacionalização é caracterizada como um processo pelo qual uma organização se prepara para participar nas trocas económicas entre países. Consiste em analisar e modificar os processos internos para serem capazes de atuar de maneira competitiva e eficiente nos mercados externos (Alaby, 2021). “É um processo sistemático (...) que envolve um empenhamento de recursos continuado em operações e em redes de relações internacionais” (Simões et al., 2013).

Também Albaum (2016) define a internacionalização como um processo, ou seja, um resultado final e/ou uma maneira de pensar. Uma empresa torna-se cada vez mais internacionalizada à medida que se torna mais envolvida e comprometida em atender mercados fora do seu país de origem. A internacionalização é mais eficaz quando

desenvolvida como um processo cuidadosamente planeado para aumentar a penetração nos mercados internacionais (Albaum et al, 2016).

No mesmo ponto vista, Hollensen refere que a internacionalização ocorre quando uma empresa expande a sua pesquisa e desenvolvimento, produção, vendas e outras atividades de negócios para mercados internacionais. Para grandes empresas, a internacionalização pode ocorrer de forma contínua através de várias etapas incrementais ao longo de um determinado período de tempo. Para pequenas e médias empresas, a internacionalização é muitas vezes um processo discreto, distinto e individual (Hollensen, 2020). A verdade é que em ambas as situações, os gestores devem utilizar a informação para alcançar conhecimento relevante para iniciar a internacionalização (Figura 2.1).

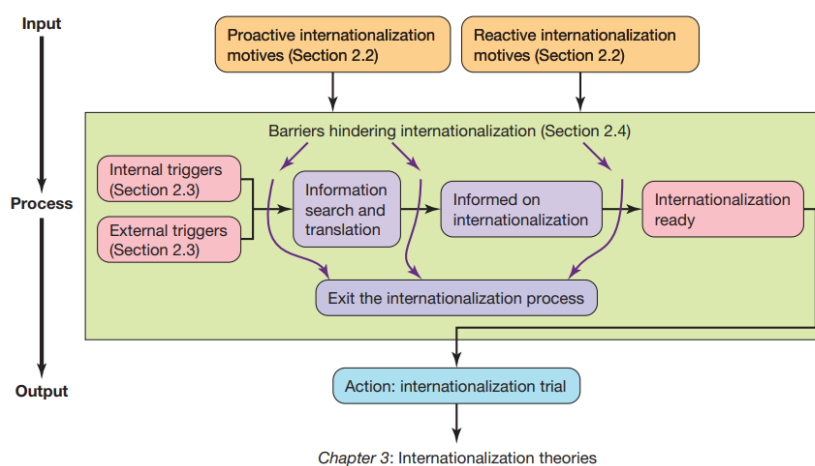


Figura 2.1 Etapas de um processo de internacionalização (Fonte: Hollensen, 2020, p. 101)

A figura 2.1 ilustra as etapas ao iniciar um processo de internacionalização. Assim, como input, uma empresa pode querer internacionalizar-se por motivos proativos ou reativos. Já na fase do processo, os gatilhos internos e externos à internacionalização devem ser complementados com a procura e tradução de informação de modo que este processo seja bem-sucedido. Perceber as barreiras que impedem a internacionalização é também essencial no começo deste processo.

Vățămănescu et al. (2017) defendem ainda que a inovação é despoletada pela necessidade de obter uma maior eficiência económica e financeira. A internacionalização,

aliada à inovação, destaca-se como a maior vantagem competitiva das empresas, sendo a internacionalização definida como um método de inclusão no mercado a internacionalizar. Desta forma, as plataformas de negócios digitais são importantes nestes processos pois recolhem informações sobre os mercados e ajudam na identificação de potenciais mercados estrangeiros que se apresentam como novas oportunidades para a venda de um produto/serviço (Costa et al., 2020).

2.2 Evolução da Internacionalização numa Empresa

Recuando no tempo e na história de Portugal, uma das formas mais antigas de comércio organizado com mercados externos foi celebrada no início do século XVIII no tratado de Mathuen. Foi neste tratado que se iniciou o processo de internacionalização através da exportação do vinho do Porto como contraprestação da importação de têxteis ingleses (Leite, A., 2011). Nos últimos anos, a necessidade da uma empresa se internacionalizar é maior e Portugal tem registado uma evolução muito positiva neste sentido, quer a nível de exportação, quer a nível de novos investimentos internos e externos (AICEP, 2021).

Conforme citado por Carvalho (2021), a evolução conceitual da internacionalização “consiste no abandono do conceito operacional e na adoção do conceito estrutural, baseado no investimento direto estrangeiro (IDE) como parâmetro de referência” (Boelter, 2020). Contudo, é pela exportação que a maioria das empresas começa a ganhar presença nos mercados externos de forma a deter uma estratégia consistente, viável e com carácter de permanência. Depois de esta estratégia estar consolidada e dos mercados começarem a ganhar relevância, as empresas irão procurar outras formas de maior presença e isso traçará o caminho no processo de internacionalização (Carvalho, 2021).

Só em 2015, segundo o Jornal de Negócios, mais de 25% das 1.000 maiores empresas em Portugal não tinham qualquer exposição internacional e em cerca de metade das empresas do PSI-20, a atividade internacional era inferior a 30%. Hoje, as empresas devem encarar a internacionalização como uma componente estrutural do desenvolvimento estratégico futuro da empresa e do negócio progredindo naturalmente no desenvolvimento de uma cultura de inovação (Jornal de Negócios, 2015).

Também as influências subjacentes que regem o comércio entre os países são complexas e muitas e como tal, várias teorias foram desenvolvidas para explicar os padrões de comércio entre os países e como os benefícios do comércio são distribuídos. Todas estas teorias fornecem *insights* aplicáveis ao comércio internacional e dizem respeito à questão, “O que determina a natureza e as quantidades de bens que um país compra e vende nos mercados internacionais?” (Albaum et al, 2016). Incluem:

- Teoria Clássica do Comércio Internacional: É marcada pelo mercantilismo que consistiu numa coleção de atitudes similares em relação à atividade económica, doméstica e ao papel do comércio internacional (Anónimo, S.d.). Esta teoria realça o conceito de vantagem económica no qual os países se tendem a especializar nos produtos que têm maiores vantagens e menores custos de produção (Albaum et al, 2016). Assim, destaca-se a Teoria das vantagens absolutas de Adam Smith (1776) que demonstra as vantagens da livre troca, ao observar que a abertura ao exterior conduzia a um ganho importante para ambos os parceiros de troca e logo para a economia mundial. Destaca-se ainda a teoria das vantagens comparativas de David Ricardo (1820). Este tentou mostrar que, mesmo quando um país fosse absolutamente menos eficiente a produzir todos os bens, continuaria a participar no comércio internacional ao produzir e exportar os bens que produzisse de forma relativamente mais eficiente (Anónimo, S.d.).
- Teoria da proporção do fator: As teorias clássicas do comércio referem que a base para o comércio deriva de diferenças nas condições internacionais de produção e produtividade dos fatores, mas não explicam o que causa as discrepâncias dos custos comparativos. Assim, esta teoria explica as diferenças de custos comparativos entre os parceiros comerciais presumindo-se que a produtividade ou eficiência de uma determinada unidade de recurso é idêntica para ambas as nações comerciais. Contudo, os níveis de preços relativos diferem entre países devido às diferenças relativas dos fatores de produção como o capital humano e às diferentes mercadorias que exigem distintas intensidades de produção. Desta forma, a principal discrepância dos custos comparativos reside na distribuição desigual dos recursos mundiais entre nações, aliada ao facto de que os produtos requerem diferentes proporções dos fatores de produção (Albaum et al, 2016).

- Teoria do Ciclo de Vida do Produto do Comércio Internacional: Esta teoria foi introduzida por Vernon em 1966 no qual uma empresa passa primeiro por uma fase de exportação na procura de mercado, seguido de IDE orientado para o custo. Também à medida que a procura aumenta, o grau de padronização é maior e consequentemente as economias de escala, através da produção em massa, são mais importantes (Hollensen, 2020). Assim, o ciclo de vida do produto é composto por diversas fases: A fase da introdução é caracterizada pela inovação. No início, o mercado local é relativamente pequeno para o produto e as incertezas tecnológicas implicam que a produção em massa não seja viável. A fase de crescimento é marcada pelo desenvolvimento tecnológico, o conhecimento do mercado, aumento da produção e exportação. Surge depois a fase de maturidade com a continua expansão do mercado e a fase de estagnação com a transferência da produção (Albaum et al, 2016).
- Teoria das Redes: Teoria desenvolvida por vários autores como Johanson e Mattsson em 1988 e descreve o papel que as redes têm em fornecer às empresas uma variedade de recursos e informações relacionadas com o mercado e o cliente. Esta teoria supõe que uma empresa internacional não pode ser analisada como um ato isolado, mas sim em relação a outros atores no ambiente internacional. Ou seja, os relacionamentos de uma empresa dentro de uma rede doméstica podem ser usados como conexões com outras redes noutros países (Hollensen, 2020).

2.3 Fatores Determinantes de Internacionalização

Na internacionalização, existem dois tipos de fatores que influenciam a decisão da empresa na procura de mercados externos: Fatores internos e Fatores externos. Ambos podem atuar de maneira motivadora ou inibidora no processo de internacionalização das organizações dependendo do contexto em que estão inseridos (Madeira et al., 2015).

Assim, os Fatores internos determinantes da internacionalização são (Duarte, 2019):

- Características da empresa: tamanho da empresa, compromisso dos gestores e a perceção dos gestores referente aos incentivos financeiros e do governo, competição, potencial de mercado, distribuição, risco e lucros;

- Competências: Este ponto refere-se á tecnologia, conhecimento sobre o mercado, planeamento, política de exportação, controlo, qualidade e comunicação;
- Estratégia: Estratégia na seleção de mercado, no uso de intermediários, produto, promoção, preço e recursos humanos.

Já os Fatores externos, estão relacionados com o ambiente.

Desta forma, segue-se a análise mais detalhada de alguns dos determinantes. Destacam-se (Madeira, et al., 2015):

- Distância Cultural e Psíquica: A distância cultural permite medir até que ponto as diferentes culturas são semelhantes ou diferentes (Shenkar, 2001). Para Hofstede (2010) a cultura deriva do ambiente social de uma pessoa e define-se como a “programação coletiva da mente que distingue membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros”. É também composta por quatro dimensões, designadamente a distância ao poder, aversão à incerteza, individualismo/coletivismo e masculinidade/feminidade (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Logo, quando uma empresa se vai internacionalizar deve ter em conta a cultura do novo país, pois se as diferenças culturais forem mal geridas, isso pode levar a resultados insuficientes de transferência. Por outro lado, se forem geridas eficazmente, as diferenças culturais podem ser uma fonte de sinergia e um estímulo para a aprendizagem. Para isso, os executivos devem adotar uma abordagem proativa e sistemática para lidar com as diferenças culturais (Javidan, Stahl, Brodbeck, & Wilderim, 2005). Já a distância Psíquica inclui outros aspetos para além da cultura e baseia-se em perceções que são influenciadas, se não determinadas, pela mesma. É um termo semelhante a familiaridade e depende das diferentes perceções entre o ambiente doméstico da empresa e o do país estrangeiro, ou seja, as empresas inicialmente selecionam mercados que são semelhantes e, mais tarde, passarão para países que são percebidos como distintos. As diferenças de idioma, a educação, as práticas de negócios, a cultura e a indústria de desenvolvimento são também alguns dos fatores de distância psíquica que influenciam a tomada de decisão e, quanto menor esta distância for, menor a influencia destes fatores sobre a escolha do modo de entrada (Brewer, 2007).

- Tolerância Organizacional ao risco: De acordo com a literatura, o comportamento do gestor tem vindo a ser estudado por investigadores, nomeadamente no que diz respeito às perceções de comportamento face ao risco. De facto, a tolerância ao risco pressupõe um conjunto de valores de forma a delimitar determinado objeto ou questão. Implica limites para a organização e, de acordo com a Teoria da Utilidade Esperada, uma pessoa pode ser inversa, neutra ou propensa ao risco (Dacorso, 2000). Não é claro o impacto que o risco vai ter no processo de internacionalização pois podem surgir em diversas situações, mas o conhecimento prévio, as novas tecnologias, a utilização de uma rede, entre outros, são fatores críticos que facilitam o início do sucesso do processo de internacionalização que, cada vez mais, está a ser substituído pelo modelo do processo de globalização (Knight & Liesch, 2015).
- Orientação da empresa para a inovação: A inovação consiste na introdução de técnicas que possibilitem produzir um determinado produto com novos fatores de produção. Uma empresa é inovadora e bem-sucedida quando é capaz de dominar a coevolução dos preços, ou seja, as restrições impostas pelos sistemas locais em relação às tecnologias. De facto, as empresas multinacionais fornecem um melhor exemplo da gestão das características estruturais de cada sistema económico e da direção da mudança tecnológica (Antonelli, 2004). A inovação é orientada pelo mercado, pela regulamentação e pelo modelo dos produtos e processos tecnológicos de um determinado setor e, como tal é importante na intensificação da aprendizagem e na absorção do conhecimento (Pinto & Silva, 2022).
- Aprendizagem Organizacional: A aprendizagem organizacional refere-se aos processos de construção e utilização do conhecimento. É importante partilhar *insights*, conhecimentos, crenças e metas para que a empresa construa a sua própria realidade e a sua memória de forma a servir de base para aprendizagens futuras. Esta aprendizagem tem como pressuposto o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem continuamente construídos para se atingirem melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento. Apresenta ainda três perspetivas que têm potencial de contribuição para a gestão de competências: (1) perspetiva social, (2) perspetiva dinâmica e (3) perspetiva estratégica (Bitencourt, 2001).

- Experiência internacional: A experiência internacional fornece aos gestores uma variedade de percepções e conhecimentos mais amplos. Está associada ao grau de internacionalização de novos empreendimentos e é definida como investimentos estrangeiros que envolvem níveis mais elevados de controlo e desempenho financeiro corporativo superior (Herrmann & Datta, 2006). Desde logo, o gestor deve desempenhar um papel crucial na evolução da empresa pois, conforme vai ganhando experiência, as suas estratégias e estruturas serão cada vez mais influenciadas pelas características de outros países em que opera, além do país de origem. Ou seja, a contribuição da aprendizagem experiencial de um país depende, proporcionalmente, do conhecimento e do tempo em que opera nesse mesmo país. Um gestor com experiência internacional deve saber lidar com os desafios das operações externas e controlar de forma eficaz a entrada em países com maior distância cultural (Zhou & Guillén, 2015).
- Dimensão Organizacional: As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) têm vindo a ser estudadas por analistas económicos devido ao seu potencial de geração de rendimento, de emprego, de crescimento e de competitividade (Rovere, 2001). Estes estudos comprovam que, à medida que as PME's desenvolvem competências internacionais, o grau de internacionalização aumenta, a eficiência aumenta e o seu desempenho é maior. É também neste caso que os recursos financeiros e humanos são deslocados para atividades internacionais, a vantagem competitiva é renovada e o processo de internacionalização é sustentado. Os mesmos autores mencionaram ainda que a internacionalização proporciona muitas oportunidades de aprendizagem e significativas mudanças organizacionais e que as PME's, devem depender da aprendizagem de competências adquiridas no exterior (Floriani & Fleury, 2012).
- Preço: A política de preços é uma importante arma competitiva estratégica e tática. Os preços internacionais são influenciados pela filosofia corporativa passada e atual. O uso tático de preços no curto prazo como descontos e ofertas é frequentemente utilizado pelos gerentes em detrimento da sua estratégia. Os fatores que influenciam o preço nas decisões internacionais são o fator produto, fator ambiental e fator de mercado (Albaum et al., 2016);

- Qualidade: Para ter sucesso no mercado internacional, as empresas devem adotar padrões de qualidade nos seus produtos e serviços. Através da internacionalização, uma empresa consegue melhorar o nível de qualidade e valor agregado aos seus clientes (Albaum et al., 2016).

Também os principais impulsionadores para a internacionalização e de acordo com Hollensen (2020) são:

- Desregulamentação: A remoção das barreiras comerciais e das barreiras tarifárias e não tarifárias aumentou a globalização. A redução do tempo, a redução da complexidade envolvida na negociação das fronteiras e o aumento do mercado leva a que mais empresas se queiram posicionar noutros países;
- Clientes globais: À medida que os clientes se tornam globais e racionalizam as suas atividades de compra, exigem que os fornecedores ofereçam serviços globais para ir ao encontro das suas necessidades únicas globais;
- Gestão de relacionamentos e organização em rede: Quanto mais uma empresa se direciona para os mercados globais, mais se torna necessário contar com uma rede de relacionamentos e alianças de forma a reduzir as incertezas;
- Tecnologia padronizada: A tecnologia permite cada vez mais homogeneizar a procura em todos os países. O desejo de ganhar escala na produção é tão grande que a disponibilidade de produtos e serviços também aumenta;
- Mercados mundiais: Estão associados ao conceito de inovação do país de origem para o resto do mundo. Muitas empresas já apostam numa estratégia mundial para um segmento de mercado. Isso facilita a entrada do mesmo produto em diferentes países;
- Aldeia global: A homogeneização cultural implica o potencial para a convergência dos mercados. Uma empresa com um símbolo culturalmente reconhecido consegue entrar nos mercados distintos mais facilmente;
- Comunicação global: Existem hoje vários métodos de comunicação a baixo custo como a internet que facilitam a comunicação e o comércio em diferentes partes do mundo. A internet é de facto um grande impulsionador da internacionalização;

- Custos: Uma vez que o mercado doméstico pode ser limitado, as empresas procuram outros mercados para reduzir custos através de economias de escala.

2.4 Motivações da Internacionalização

A internacionalização é a principal porta de comércio internacional que garante o acesso aos mercados externos, aumenta a competitividade e cria condições sustentáveis a longo prazo (AICEP, 2021). É fulcral abordar a temática das motivações neste processo pois relacionam-se com o que a gestão da empresa pretende, na medida em que, os gestores têm de possuir uma mentalidade universal e global (Medeiros, 2019). Neste sentido, a maior motivação para as empresas é vender mais. Vender mais é um desafio para qualquer empresa e a motivação mais usada em busca de novos mercados. (Leal & Welgacz, 2017).

Desde 1993 que John H. Dunning distinguiu quatro motivos principais de internacionalização que ainda hoje se consideram bastante atuais:

- Procura de mercado: Refere-se a empresas que investem num determinado país ou região para fornecer bens ou serviços nesses mesmos mercados ou países adjacentes. A procura de mercado pode ser realizada para sustentar ou proteger os mercados existentes ou para explorar ou promover novos mercados. Se os principais fornecedores ou clientes estabelecerem instalações de produção no exterior, uma empresa deve segui-los de forma a reter os seus negócios (Bartlett & Beamish, 2010 citado por Mendes, 2015);
- Procura de eficiência: As empresas vão para o exterior para reduzir os custos associados ao desempenho das atividades económicas e/ou com o objetivo de racionalizar as suas operações já existentes em diversos locais. A principal motivação na procura de eficiência é tirar proveito de diferentes dotações de fatores, culturas, padrões, políticas económicas e estruturas de mercado (Hollensen, 2020);
- Procura de recursos: As empresas são incentivadas a investir no exterior para adquirir recursos particulares e específicos de qualidade superior a um custo inferior daqueles obtidos no país de origem. De forma a serem mais lucrativas e

competitivas no mercado, as empresas procuram diversos recursos como mão-obra não qualificada, recursos físicos como produtores primários, capacidade tecnológica e habilidades organizacionais (Bartlett & Beamish, 2010 citado por Mendes, 2015);

- Procura de ativos estratégicos: Envolve adquirir os ativos de empresas estrangeiras para promover os seus objetivos estratégicos de longo prazo como aumentar ou sustentar a sua competitividade global. O principal motivo na procura de ativos estratégicos é alocar custos especializados e vantagens de marketing em relação aos concorrentes num menor custo de investimento (AICEP, 2021).

De uma maneira geral, as motivações para a internacionalização estão reunidas em dois grupos (Figura 2.2): Motivações proativas e motivações reativas:

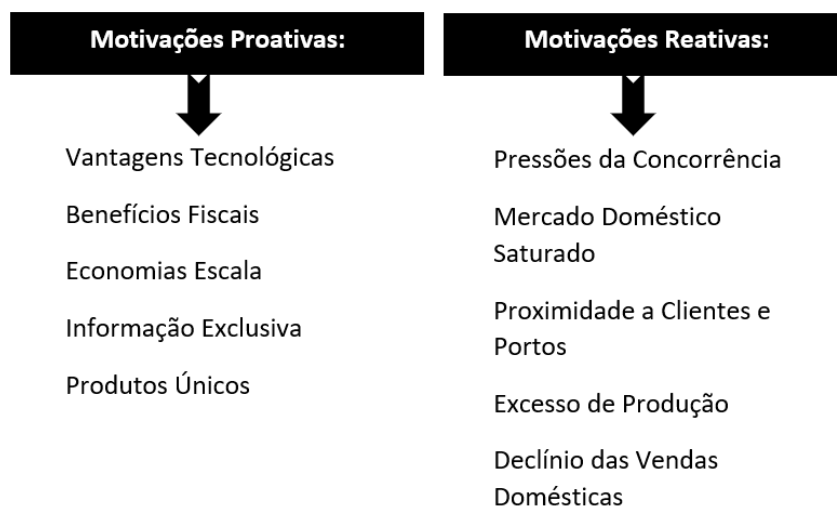


Figura 2.2 Elaboração própria adaptada de Motivações Proativas e Reativas (Fonte: Jacquinet, 2019)

As motivações proativas representam os interesses da empresa em explorar competências únicas ou oportunidades de mercado: Destacam-se:

- Competência única de produto/ tecnologia: Uma competência única num produto ou uma vantagem tecnológica pode fornecer a motivação e o compromisso necessário para dirigir as suas atividades para o mercado externo. A possibilidade

de expandir ativos exclusivos para mercados externos pode ser muito alta devido aos custos de oportunidade baixos noutros mercados (Hollensen, 2020);

- Benefícios Fiscais: Os benefícios fiscais, em geral, permitem á empresa oferecer os seus produtos a um custo menor nos mercados externos ou aumentar o lucro (Hollensen, 2020). Hoje, “as empresas que pretendem exportar os seus produtos e serviços ou internacionalizar o seu negócio podem beneficiar de incentivos fiscais Portugal 2020 específicos para a internacionalização para apoiar a sua expansão internacional” (Aicep, 2020);
- Economias de Escala: O aumento da produção para o mercado internacional pode ajudar a reduzir o custo de produção e aumentar as vendas e a competitividade. Para alguns autores as economias de escala estão relacionadas com os produtos padronizados;
- Informação exclusiva e oportunidades de mercado: Certos mercados no exterior crescem favoravelmente oferecendo grandes oportunidades a empresas com mentalidade de expansão. O conhecimento especializado de marketing ou acesso à informação pode distinguir uma empresa exportadora dos seus concorrentes (Hollensen, 2020);
- Competência única de produto/ tecnologia: Uma competência única num produto ou uma vantagem tecnológica pode fornecer a motivação e o compromisso necessário para dirigir as suas atividades para o mercado externo (Hollensen, 2020).

As motivações reativas representam as alterações às atividades da empresa em resposta às pressões ou ameaças do mercado. Estão associadas a fatores externos como pressões da concorrência, saturação do mercado doméstico, proximidade a clientes, excesso de produção e declínio das vendas domésticas (Jacquinet, 2019). Através de um estudo realizado por Pinho (2016), a maior parte das motivações associadas ao processo de internacionalização são, principalmente, motivações reativas decorrentes de fatores externos à empresa (Pinho, 2016).

É notório, e de acordo com as perspetivas de vários autores, que todas estas motivações têm em vista a possibilidade de crescimento da empresa, a maximização do lucro e a minimização do custo de aquisição de recursos bem como aproveitamento de

vantagens competitivas. A influência destes fatores, em conjunto com o perfil dos gestores, a dimensão da empresa, bem como as *networks* que a empresa poderá estar inserida, podem ser os principais impulsionadores da decisão e do reforço do processo de internacionalização (Pereira & Pinto, S.d).

2.5 Fatores condicionantes da internacionalização

O ambiente para se pesquisarem os fatores condicionantes da internacionalização tem nos *clusters* campo propício para a difusão de novos conhecimentos e consequente geração de vantagem competitiva. Tanto os fatores facilitadores como dificultadores, enquanto condicionantes, levam as empresas a cooperarem ainda mais na busca do conhecimento. Neste sentido, os condicionantes existentes para a internacionalização de pequenas e médias empresas estão divididos em: (1) Práticas relacionais consideradas como fonte privilegiada de aquisição de conhecimento, de aprendizagem e de inovação estimuladas pela proximidade geográfica e tecnológica; (2) Fatores endógenos como a influência da inovação na internacionalização; e (3) Fatores exógenos como o ambiente, a estratégia, os avanços tecnológicos e a cultura (Bulgacov et al, 2012).

Durante o processo de internacionalização, existem alguns riscos que se devem ponderar aquando da descoberta de um novo mercado, pois podem prejudicar o negócio da empresa. Os fatores condicionantes que estão diretamente ligados ao processo de internacionalização são fatores político-legais, fatores económicos, fatores socioculturais, fatores tecnológicos e fatores ambientais. Todos estes fatores são analisados num modelo de análise da envolvente externa denominado de PEST (Political and Legal Aspects, Economic, Social and Technological Aspects) (Medeiros, 2019).

A estabilidade política do país desempenha um papel crucial na escolha do mercado onde atuar. Países politicamente estáveis, com acordos nas transações comerciais, com políticas de regulamentação bem definidas e com regulamentação comercial e técnica bem definida, são países tendencialmente mais propícios para as empresas localizarem as suas instalações (Madeiros, 2019). Já o contrário, as empresas enfrentariam enormes riscos associados á instabilidade do país.

Alguns dos fatores económicos que podem influenciar a atividade da empresa são, taxas de juro, disponibilidade de fontes de financiamento, política cambial, inflação, incentivos à atividade empresarial, ambiente económico e política de emprego e formação profissional. Por exemplo, em Portugal, os baixos níveis de escolaridade afetam negativamente a capacidade de as empresas dotarem recursos humanos qualificados e isso influencia a competitividade de uma empresa (Serra, et al., 2012).

A dimensão dos recursos mobilizáveis condiciona também a oportunidade de expansão da empresa pois limita o número de mercados-alvo, demarca as possibilidades de gestão comercial relativamente a recursos para ações de promoção e publicitação de marcas e dificulta os modos de entrada e formas de operações realizáveis para a empresa. De facto, a localização dos concorrentes e as oportunidades de evolução nos mercados podem ser consideradas como barreiras à internacionalização (Ayala, 2021).

Os fatores sociais e culturais, tal como os outros fatores, influenciam os negócios e variam de país para país. Nestes, predominam diversas características como *pib per capita*, poder de compra dos clientes, estilos de vida, preferências dos consumidores, nível de educação, idioma e valores culturais como crenças, atitudes e tradições (Hollensen, 2020). O risco cultural tem elevado peso numa decisão de internacionalização. Se uma empresa não conhecer bem nem respeitar o ambiente cultural dos países de acolhimento, irá ter enormes riscos em se posicionar no mercado (Ayala, 2021).

Já os avanços tecnológicos têm vindo a influenciar as empresas e o marketing internacional. O comércio de produtos e serviços relacionados à tecnologia cresceu e as melhorias na tecnologia da comunicação e organização levaram ao desenvolvimento de novos canais de comunicação a menores custos. Se uma empresa não acompanhar as mudanças tecnológicas, não conseguirá internacionalizar-se para outros países. (Hollensen, 2020).

Também com a pandemia COVID-19, a capacidade de gestão das empresas ficou condicionada. As condicionantes mais sentidas por parte das empresas neste tempo de pandemia foram o grau de exposição a fluxos da procura e oferta nas cadeias de abastecimento internacionais e a sua “capacidade de reconversão produtiva para a extinção da procura alternativa no mercado interno” (Caldas, Silva & Cantante, 2020).

De salientar ainda que, para uma melhor análise dos fatores condicionantes de internacionalização, é necessário que a análise PEST seja complementada com a análise das 5 Forças de Porter com a ameaça de produtos substitutos, ameaça de entrada de novos concorrentes, poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes e complementada ainda com análise SWOT: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). São análises simples e objetivas que permitem identificar os fatores em causa e tirar melhor partido das reservas expostas (Serra, et al., 2012).

2.6 Barreiras à internacionalização

De acordo com um estudo realizado pelo OECD em 2018, as principais barreiras à internacionalização de natureza interna e externa são (OECD, 2018):

As de natureza interna, estão associadas a recursos e capacidades organizacionais e são compostas pelas (1) Barreiras informacionais com a limitação de informação para analisar mercados, dados pouco confiáveis sobre o mercado internacional e dificuldade em identificar oportunidades; (2) Barreiras aos Recursos humanos como a ineficiência da gestão de recursos humanos, falta de gestão de tempo para lidar com a internacionalização e pessoal pouco treinado para lidar com as operações internacionais; (3) Barreiras Financeiras com a falta ou insuficiência de financiamento no que diz respeito à internacionalização e escassez de recursos para financiar os investimentos à internacionalização; (4) Barreiras aos produtos e preços impostos por forças externas na adaptação dos elementos do produto da empresa e estratégia de preços como dificuldade em desenvolver novos produtos, dificuldade de adaptar o design às especificações do mercado e dificuldade em oferecer preços satisfatórios aos clientes; e (5) Barreiras de distribuição, logística e promoção como dificuldade em usar os canais de distribuição do mercado externo, dificuldade em obter representação estrangeira confiável, entre outros.

As de natureza externa, referem-se a barreiras decorrentes do ambiente doméstico em que a empresa opera e, estão subdivididas em: (1) Barreiras procedimentais associadas a aspetos operacionais das transações com clientes estrangeiros como procedimentos e documentação alfandegária difícil de gerir, dificuldade em comunicar com clientes

estrangeiros e cobrança lenta de pagamentos do exterior; (2) Barreiras governamentais associadas às ações do governo local ou estrangeiro em relação às suas empresas como a falta de assistência do governo local e regras e regulamentos internos desfavoráveis através do controlo de impostos pelo governo; (3) Barreiras aos clientes e concorrentes da empresa em mercados estrangeiros como dificuldade em ajustar a estratégia da empresa aos novos hábitos; (4) Barreiras ao ambiente tanto económico, político como sociocultural através das más condições económicas como taxas de inflação altas, risco recorrente das taxas de câmbio instáveis e práticas de negócios estrangeiros desconhecidas; e (5) Barreiras tarifárias e não tarifárias associadas às restrições de exportação e internacionalização impostas por políticas e regulamentos governamentais em mercados estrangeiros como barreiras tarifárias elevadas, proteção inadequada de direito de propriedade e dificuldade em aceder à saúde e segurança.

Também Hollensen (2020) identifica a falta de informação de mercado como uma barreira de carácter internacional. A falta de informação influencia fortemente a distância psíquica e como tal, aumentar o conhecimento do mercado externo diminuirá esta distância e aumentará a confiança na construção de relacionamentos internacionais bem-sucedidos com os parceiros estrangeiros. O mesmo autor identifica diversos tipos de barreiras (Hollensen, 2020).

- Barreiras que impedem o início da internacionalização: Trata-se de barreiras principalmente internas como o conhecimento insuficiente do mercado, a falta de compromisso de exportação, a falta de capacidade produtiva para se dedicar ao mercado externo, a falta de canais de distribuição externos, entre outros;
- Barreiras que impedem o processo de internacionalização: Refere-se a barreiras críticas no processo de internacionalização resultando, muitas vezes, em mais custos e menos benefícios. Podem advir dos riscos gerais de mercado, riscos comerciais e riscos políticos;

De modo idêntico, Liñán, Paul e Fayolle (2020) identificam as barreiras mais sentidas pelas pequenas e médias empresas na era da globalização, como restrições financeiras, informação insuficiente, dificuldade na seleção de parceiros e distribuidores fiáveis, enviesamento cognitivo, falta de poder negocial por parte dos gestores, recursos

insuficientes, pouca experiência internacional, falta de proteção do governo e pouca procura dos produtos das pequenas empresas (Liñán, Paul, & Fayolle, 2020).

Bem recente na memória de todos nós, a pandemia COVID-19 foi também uma das principais barreiras sentidas no ano 2019/2020. De facto, a pandemia contraiu a economia global e vários desafios foram impostos á internacionalização. A principal barreira sentida diz respeito ao setor da distribuição. O isolamento social prejudicou o fornecimento global de algumas mercadorias e várias empresas tiveram grandes dificuldades em manter-se abertas e em conquistar novos clientes. O comércio e os serviços foram duramente afetados devido á falta do fluxo constante de pessoas. As regulamentações dos outros países foram também desafios enfrentados pelas empresas (Fonseca & Rocha, 2020).

2.7 Estudo e Pesquisa de Mercado

Constantemente são criadas, enviadas, analisadas e utilizadas informações para a gestão dos negócios. Atualmente, já se afirma que um bom negócio é o uso e troca eficientes de informações, transformadas em conhecimento, produtos e serviços de forma a alcançar os objetivos de uma empresa. No contexto internacional, o domínio da informação é ainda mais importante e, como tal, várias variáveis e vários fatores devem ser analisados.

Desta forma, o ambiente de marketing de uma empresa “é constituído pelos atores e pelas forças externas que afetam a capacidade da administração de marketing de construir e manter bons relacionamentos com clientes-alvo” (Kotler, 2003, p.73).

O ambiente de marketing está dividido em macroambiente e microambiente. O macroambiente representa ameaças e oportunidades para o negócio. Diz respeito a tudo o que é externo á empresa e afeta o microambiente como as forças demográficas, económicas, naturais, tecnológicas, políticas, culturais e públicas. O microambiente é formado pelos agentes próximos à organização, ou seja, todos os stakeholders que afetam a sua capacidade competitiva como a própria empresa, fornecedores, intermediários, clientes e concorrentes (Hollensen, 2020).

2.7.1 Microambiente

A Figura 2.3 representa os principais agentes no microambiente da empresa (Kotler, 2003):



Figura 2.3 Elaboração própria adaptado de Agentes no microambiente (Fonte: Marketing Management, 2003)

- A empresa: É o fator central. Os profissionais de marketing devem trabalhar em harmonia com os diversos departamentos da empresa pois só assim conseguirão criar valor aos clientes e construir um bom relacionamento entre eles. Esta harmonia permite também aos gestores tomar decisões de acordo com a visão e os planos de estratégia desenvolvidos pela administração e permite à empresa atingir todos os seus objetivos nos diversos setores como o setor de finanças, setor de compras, o setor de produção, setor de marketing, entre outros. Estes grupos formam o ambiente interno de uma empresa e cada um tem uma estratégia presente no desenvolvimento do trabalho. Para Kotler, a administração da empresa é responsável por planejar, organizar e gerir todos os recursos, aprovar os processos de marketing e permanecer perto dos clientes de forma a conhecê-los melhor. De facto, a ambiente interno é o único que pode ser controlado e, como tal, se os trabalhadores estiverem motivados e comprometidos a atingir o melhor resultado possível, a empresa conseguirá obter uma boa saúde económica, oferecer valor acrescentado e logo obter bons resultados (Kotler, 2003);
- Fornecedores: “Os Fornecedores constituem um importante elo na cadeia de valor para os clientes da empresa” (Kotler, 2003, p.23). De facto, a escolha dos fornecedores tem uma grande importância no planeamento da empresa e como tal,

é preciso descobrir quem são, onde se localizam e quais são os mais adequados ao negócio da empresa (Scherer et al., 2016). Também as boas condições de compra dependem das negociações permanentes com os fornecedores. O custo de matérias-primas e dos componentes podem ter uma grande influência na lucratividade de uma empresa. Quanto maior o poder de negociação dos fornecedores, maior os custos (Hollensen, 2020). Segundo Baily et al (2000), um bom fornecedor deve ter diversos atributos como a entrega pontual, o fornecimento de qualidade consistente, a oferta de um bom preço, entre outros. É importante analisar corretamente um fornecedor pois, a falha de um atributo mencionado acima pode afetar seriamente o marketing, prejudicar as vendas no curto prazo e a satisfação do cliente no longo prazo originando graves prejuízos à empresa (Baily, 2000);

- Intermediários de Marketing: Os intermediários de marketing ajudam a empresa “a promover, vender e distribuir seus produtos aos compradores finais” (Kotler, 2003, p. 47). Cada vez mais têm um papel importante dentro das organizações e dentro das estratégias de marketing pois o consumidor tornou-se bastante exigente em termos de produtos, preço e qualidade nos pontos de venda (Kotler, 2003). Estes agentes são revendedores, operadores logísticos, agências de serviços de marketing e intermediários financeiros e as suas funções passam pela realização do inventário, gestão da venda e da procura, distribuição física e concessão de crédito a clientes. Na maioria das situações de marketing, há um *trade-off* entre a capacidade do produtor de controlar as funções de canal e os recursos financeiros necessários para exercer esse controlo. Por outras palavras, existe um elevado controlo pelo uso da própria força de vendas da empresa nos mercados internacionais, contudo ao usar intermediários, esse controlo sobre a comercialização dos produtos da empresa é um pouco perdido. Assim, quanto maior o número de intermediários envolvidos em levar o produto de um fornecedor ao cliente, menos controlo o fornecedor pode exercer sobre o fluxo de seu produto pelo canal e pela forma como é apresentado aos clientes (Hollensen, 2020). Os intermediários têm hoje bastante poder para impor condições no mercado, estabelecer parcerias não é fácil e a confiança que transmitem é a chave para o sucesso;

- Concorrentes: “Uma empresa que almeja o sucesso tendo seu lugar no mercado, precisa satisfazer as necessidades dos clientes melhor que a sua concorrência”. Para ser bem-sucedida, “a empresa deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que os seus concorrentes” (Kotler, 2003, p. 474). De facto, a concorrência afeta a dinâmica do ambiente. Por um lado, através dos objetivos de mercado, dos intermediários e dos fornecedores, por outro, através da disputa de clientes, de consumidores e de recursos como é o caso das matérias-primas, tecnologia, recursos humanos e serviços (Scherer et al., 2016). Como tal, os profissionais de marketing devem obter vantagens estratégicas e posicionar as suas ofertas agressivamente no mercado de forma a conseguir um melhor posicionamento do que os seus concorrentes;
- Públicos: Os públicos são grupos que têm interesse real ou potencial e que vêm causar algum impacto na organização impedindo-a de alcançar os seus objetivos. Para adquirir um melhor desempenho, cada empresa deve definir os seus públicos e necessidades. Segundo o autor existem seis tipos de público: (1) Públicos financeiros como os bancos que influenciam a capacidade da empresa em obter fundos; (2) Públicos ligados aos *media* como jornais, revistas e redes sociais; (3) Públicos governamentais como as medidas governamentais e normas relativas à segurança do produto; (4) Públicos voltados para a ação cidadã como associações de consumidores, grupos ambientalistas que questionam a empresa e as suas decisões; (5) Públicos locais como moradores da região e associações comunitárias através de programas de envolvimento; (5) Público geral, pois, a imagem pública pode afetar as vendas dos seus produtos e/ou serviços; e (6) Públicos internos de forma a motivar os trabalhadores internos da empresa passando a sua imagem positiva para o exterior (Kotler, 2003);
- Clientes: Os clientes são os principais agentes no microambiente. Toda a cadeia de valor é focada no cliente e no relacionamento com eles. Cobra (2003) defende que a análise dos clientes deve ser continua e sistemática pois é através desta que se verifica os clientes potenciais, como eles vêm a qualidade dos produtos e o que pensam sobre os preços e o atendimento praticado. De facto, é através dos clientes que uma empresa consegue economizar tempo bem como obter informações sobre

determinado produto (Hollensen, 2020). Um cliente pode ser direto se comprar diretamente à entidade como os intermediários, ou, um cliente final no caso em que ele compra para sua própria satisfação de uma necessidade (Scherer et al., 2016). Também a internacionalização pode ser resultado de eventos críticos como o seguimento de um cliente para o mercado externo. De facto, um cliente pode representar para uma empresa um motivo de internacionalização e de novas oportunidades internacionais (Hollensen, 2020).

2.7.2 Macroambiente

A Figura 2.4 representa as principais forças no macroambiente da empresa (Kotler, 2003):

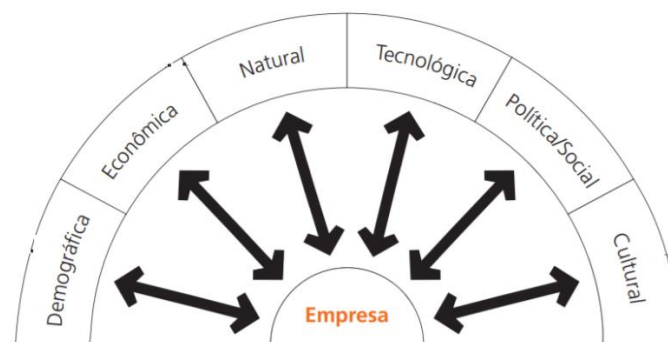


Figura 2.4 Elaboração própria adaptado de Forças no microambiente (Fonte: Marketing Management, 2003)

- **Ambiente Demográfico:** É o estudo da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo entre outros. Este é um ambiente de grande interesse para os profissionais de marketing pois permite entender o comportamento dos indivíduos e os hábitos de compra que são influenciados pelas questões económicas. “As mudanças demográficas significam alterações nos mercados e nas estratégias de marketing” e geram implicações para os negócios (Kotler, 2003). A demografia é uma base crítica para a segmentação. Muitas vezes é necessário analisar as características da população porque através desta análise,

uma empresa consegue perceber se o seu produto vai ao encontro ou não, das necessidades da população (Hollensen, 2020);

- Ambiente Económico: O ambiente económico inclui variáveis como a taxa de inflação, a taxa de desemprego, as taxas de câmbio, a evolução do consumo privado, a taxa de poupança, tendência nos preços, entre outros. Todos estes fatores podem facilitar ou dificultar os objetivos da empresa (Scherer et al., 2016). Também o nível de desenvolvimento económico de um país pode ser uma variável crítica para a segmentação do mercado internacional pois, permite estudar padrões de consumo específicos em cada país. Sociedades com grandes rendimentos gastam mais tempo e dinheiro em serviços, educação e bem-estar do que outras com menores rendimentos (Hollensen, 2020);
- Ambiente Natural: Envolve “o ambiente físico e os recursos naturais que são utilizados como insumos pelas empresas ou que são afetados pelas atividades de marketing”. A economia do meio ambiente concentra-se, principalmente, na análise dos custos de despoluição e na sua alocação. Esta força do macroambiente tem sido cada vez mais valorizada e, apesar de representar um custo adicional para a empresa, pode gerar grandes vantagens competitivas em relação à concorrência. A crescente escassez da matéria-prima, o aumento da poluição e o aumento da intervenção do governo são algumas tendências preocupantes no ambiente natural (Scherer et al., 2016);
- Ambiente Tecnológico: Refere-se à forma como as novas tecnologias dão origem a mercados e a novas oportunidades. Para Kotler, o ambiente tecnológico é a “força mais drástica que molda nosso destino”. (Kotler, 2003). A transformação digital veio gerar fenómenos como os antibióticos, a internet, os robots, mas também trouxe consigo algumas desvantagens como os ataques informáticos. À medida que os produtos e a tecnologia se tornam mais complexos, o público precisa de ter a certeza de que eles são seguros. Também, e cada vez mais, as empresas dependem de algum tipo de tecnologia ou um conjunto de tecnologias para alcançar os seus objetivos (Scherer et al., 2016);
- Ambiente Político e Social: Os fatores políticos dizem respeito a decisões governamentais ao nível federal, estadual e municipal capazes de afetar as

atividades e operações da empresa. As leis permitem proteger as empresas umas das outras e até proteger os consumidores e os interesses da sociedade. O controlo seja local, estadual, nacional e internacional, é cada vez maior e notório e os profissionais de marketing deverão de ter isso em conta na hora de planear os seus produtos e programas de marketing (Scherer et al., 2016). Muitas vezes, a nível internacional, a estratégia empresarial não é concretizada devido a certos impedimentos legais e regulamentações governamentais (Hollensen, 2020);

- Ambiente cultural: As características culturais podem desempenhar um papel significativo na tomada de decisões dos mercados mundiais. Os comportamentos de determinada sociedade são constantemente moldados por um conjunto de variáveis dinâmicas que podem ser usadas como critérios na escolha do mercado-alvo. Isso inclui o idioma, a religião, os valores e atitudes, tecnologia e instituições sociais (Hollensen, 2020). Uma empresa deve adaptar as suas campanhas de marketing a cada cultura.

2.8 Fatores críticos de sucesso ao nível dos mercados internacionais

Este método foi implementado no mundo dos negócios por um consultor, especialista em gestão, D. Ronald Daniel, em 1960, e desde então, tem vindo a ser explorado pelas empresas no mundo inteiro (Ribas, 2012).

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são definidos como um processo formal em estabelecer e manter prioridades corporativas. Ou seja, são poucas áreas chave de atividade que devem receber atenção constante e cuidadosa da gestão para o negócio florescer. Os FCS são eventos internos ou externos ou mesmo possíveis eventos que podem afetar a empresa de forma positiva ou negativa. “É um sistema de alerta precoce para a gestão de forma a evitar surpresas ou perdas de oportunidades” (Crandall & Crandall, 2008). Por outras palavras, os FCS são “as variáveis ou atividades de uma empresa que são decisivas para o sucesso competitivo num determinado segmento de negócios” (Serra, et al., 2010). Desta forma, se houver uma boa correspondência entre os fatores críticos de sucesso e a posição inicial de uma empresa nos mercados externos, essa mesma empresa terá melhores resultados, melhor concentração de recursos,

melhores competências e, consequentemente, melhores formas de criar vantagens competitivas sustentáveis (Hollensen, 2020).

Os fatores críticos de sucesso são aqueles elementos que não devem falhar para garantir o sucesso de uma organização. Alguns desses elementos podem ser identificados numa grande parte das empresas outros, estão relacionados com particularidades individuais como a capacidade de liderança, aversão ao risco, capacidade estratégica e de gestão (Chawla et al. 2010).

De acordo com um estudo realizado a PME's de excelência em Portugal, os fatores críticos de sucesso que mais se destacaram foram: (1) o fator planeamento, (2) a estratégia da empresa, (3) a qualidades dos produtos e/ou serviços, (4) a estratégia de vendas/marketing, (5) o tipo de produtos e/ou serviços, (6) a utilização de tecnologias de informação e comunicação, (7) o tipo de mercado onde a empresa esta inserida, (8) a posição no mercado, (9) a concorrência, (10) a relação com os clientes e fornecedores (11) a experiência dos R.H., (12) o contexto económico, (13) a experiência prévia dos fundadores e, (14) os traços de personalidade dos fundadores (Franco & Ferreira, 2021).

Já a nível internacional, Canelas (2013) realizou um estudo no qual definiu os fatores críticos de sucesso da internacionalização aplicado às PME's que representavam 99,7% do tecido empresarial de Portugal. Para além dos estímulos governamentais, vantagens competitivas próprias e o sucesso internacional, destaca:

- Orientação empreendedora internacional: É o fator mais importante no desempenho e nas estratégias das PMEs internacionais. A orientação empreendedora determina a vontade da empresa em se manter à frente dos seus concorrentes e tirar proveito da vantagem da existência das oportunidades de inovação num ambiente de incerteza. É medida em três dimensões: (1) inovação que representa a disposição da empresa na criação de novos produtos, (2) proatividade no aproveitamento de novas oportunidades de mercado e, (3) assunção de risco que consiste em aumentar os recursos em novos projetos para obter benefícios e retornos maiores (Obeidat et. al, 2018). A orientação empreendedora é uma postura chave aplicável a qualquer empresa de forma a agarrar as atividades desafiadoras e as inovações estratégicas recorrentes (Knight, 2001);

- Perspetiva internacional do gestor: A reação do gestor face ao risco inerente a um processo de internacionalização pode determinar se uma organização se envolverá em operações internacionais. A perceção de cada um afeta o comportamento subsequente da organização enquanto envolvida nos processos internacionais. Um gestor com uma atitude de gestão menos avessa ao risco, está mais apto a explorar as incertezas de um processo de internacionalização (Silva & Takahashi, 2020);
- Motivação da empresa para exportar: A motivação é uma força interna que nasce da necessidade de cada um. Atualmente as organizações têm outra forma de trabalhar, os gestores lidam diretamente com os colaboradores e motivam-nos para que todos trabalhem com o mesmo foco no sucesso da empresa. Algumas das motivações da empresa são (1) procura e exploração de mercados mais alargados, (2) procura de recursos específicos e (3) procura de recursos estratégicos (Santos, 2021);
- Orientação internacional do gestor: A orientação para o mercado internacional e os processos de negócios internacionais da organização estão relacionados com o papel do gestor e sua propensão ao risco (Silva & Takahashi, 2020). De facto, existe uma grande relação entre o desempenho de uma empresa e a experiência internacional do gestor. Para Reid (1981) ao vivenciar uma experiência no estrangeiro, um gestor torna-se capaz de reconhecer com maior facilidade as oportunidades de negócio, assim como identificar os clientes e parceiros;
- Preparação internacional: A preparação internacional pela qual as organizações são sujeitas tornam o desempenho do processo de internacionalização mais assertivo (Knight, 2000). “Uma preparação adequada e o apoio de parcerias à altura fazem com que os processos internacionais se tornam mais rápido e menos complexos para as empresas” (Yunit, 2021) e como tal, antes de internacionalizar é necessário verificar a propensão internacional do produto, a diferenciação face à concorrência, avaliar as mudanças e a direção do processo. Envolve várias atividades preparatórias como a pesquisa de mercado, o comprometimento de recursos para operações de marketing, a adaptação dos produtos à cultura do país acolhedor, o compromisso e desenvolvimento de recursos humanos e financeiros. Todas estas atividades são críticas na entrada no mercado estrangeiro (Knight, 2001);

- Criação de parcerias: “A criação de parcerias estratégicas internacionais surge como uma estratégia de viabilização dos recursos que envolvem o processo de internacionalização de uma empresa” (Peixoto, 2016). Um processo de parceria será considerado bem-sucedido quanto maior for o nível de benefícios compreendidos pelos resultados dessa mesma parceria. O relacionamento que uma empresa constrói com um parceiro é único e intransferível no qual as empresas conseguem, além de diminuir os seus custos transacionais, aumentar a presença no mercado, partilhar riscos e aceder a recursos materiais e imateriais (Peixoto, 2016).

Knight (2001), destaca ainda três elementos fundamentais num processo de internacionalização:

- Competência estratégica: Refere-se às habilidades com a qual a gestão desempenha estratégias de desenvolvimento de produtos de qualidade e fontes alternativas de abastecimento. Vários autores referem a importância desta ferramenta para criar imperfeições de mercado com a intenção de maximizar estratégias e desempenho financeiro. As PME's utilizam esta competência para maximizar a eficácia e eficiência das operações internacionais (Knight, 2001);
- Aquisição de Tecnologia: Refere-se aos esforços das empresas para adquirir tecnologia e para aumentar a capacidade em competir com os mercados internacionais por meio da criação de produtos ou processos. Atualmente é dos fatores que mais se destaca no mundo empresarial, pois permite que as empresas inovem e respondam às mudanças constantes. As empresas podem investir para atualizar e acelerar as suas capacidades inovadoras, aumentar a eficiência do seu funcionamento e adaptar os seus produtos de acordo com as necessidades dos clientes (Knight, 2001);
- Desempenho internacional: compreende medidas tradicionais das atividades lucrativas das empresas como, por exemplo, a participação de mercado, o crescimento de vendas e o retorno sobre o investimento. O desempenho é a razão de ser da empresa e, usado corretamente, pode fornecer um fluxo de entrada de

recursos para canalizar noutras atividades contínuas da organização. É a dimensão mais importante das operações globais (Knight, 2001).

2.9 Opções Estratégicas de Internacionalização

O processo de internacionalização das empresas é um processo bastante complexo, gradual e consiste na procura por novas fontes de receita. O enquadramento das novas oportunidades e novos consumidores é essencial. De acordo com Albert (2010), citado por Graça (2016) “o caminho da internacionalização, mais do que um desejo para a maior parte das empresas, acaba muitas vezes por representar uma necessidade, e apresenta-se atualmente e de forma crescente, como uma estratégia determinante na competitividade das mesmas, sendo para muitas a condição que marca a sua sobrevivência”.

2.9.1 Segmentação internacional

A segmentação consiste em dividir o mercado de um determinado produto ou serviço em segmentos de clientes em resposta às estratégias de marketing. Por outras palavras, a segmentação de mercado “é o processo de classificação de grupos de clientes homogéneos com procura e/ou preferências semelhantes (Albaum et al, 2016).

De forma idêntica, a segmentação do mercado internacional foi definida como o processo de segmentos específicos de clientes potenciais com alguns atributos homogéneos relacionados com o marketing- mix como o comportamento compra, a fidelidade, o uso e os benefícios. As empresas devem, primeiramente, identificar os consumidores em diferentes países que partilhem necessidades e desejos semelhantes e depois, devem determinar se o marketing padronizado ou adaptado é necessário para melhor atender os desejos dos mesmos consumidores. Assim, a segmentação de mercado pode gerar *insights* necessários para conceber uma abordagem eficaz. O processo começa com a escolha de uma ou mais variáveis de forma agrupar os clientes da maneira mais correta e semelhante consoante os dados demográficos, psicográficos, características comportamentais e benefícios procurados (Keegan e Green, 2013).

Para uma segmentação de mercado eficaz a nível internacional, é necessário (Hollensen, 2020):

- Definir critérios e desenvolver segmentos com características como a mensurabilidade, acessibilidade e a substancialidade/rentabilidade;
- Selecionar os segmentos de mercado e países e escolher os mercados-alvo;
- Utilizar a microsegmentação para desenvolver os subsegmentos em cada país selecionado.

Também de acordo com Lambin, a segmentação internacional foca-se na identificação dos segmentos de compradores que, fora das fronteiras nacionais, têm atitudes, expectativas e comportamentos similares. A globalização tornou os comportamentos e estilos de vida homogéneos a nível internacional e mundial sob o efeito do progresso tecnológico, económico, transportes e comunicação. Sob este efeito, os “segmentos com expectativas homogéneas tendem a multiplicar-se (Lambin, citado por Lima, 2010).

Na mesma perspetiva, Kotler, acrescenta ainda que um segmento de mercado consiste num grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos. Afirma que independentemente do tipo de segmento utilizado, é importante ajustar o programa de marketing ao reconhecimento das diferenças entre clientes. As exigências para a segmentação de mercado, num contexto de marketing doméstico também se aplica à segmentação de mercado internacional e, como tal, os segmentos devem apresentar um conjunto de propriedades (Kotler, 2013).

- Mensurabilidade: os segmentos devem ser fáceis de determinar e mensurar;
- Adequação do Tamanho: os segmentos deverão ser suficientemente grandes uns dos outros;
- Acessibilidade: Os segmentos devem estar disponíveis e acessíveis aos *mídia*;
- Funcionalidade: Através de programas de marketing eficazes para obter respostas adequadas de cada segmento;
- Intensidade competitiva: Um segmento não deve ser dominado por elevada concorrência;
- Potencial de crescimento: Os segmentos devem apresentar potencial de crescimento.

Também de acordo com Porter, as variáveis tradicionais da segmentação são: Segmentação geográfica, segmentação demográfica, segmentação psicográfica e segmentação comportamental:

- Segmentação geográfica: A localização do mercado pode ser crítica em termos de segmentação dos mercados mundiais. Este tipo de segmentação baseia-se na divisão do mercado em diferentes unidades geográficas como estados, nações, regiões, cidades ou bairros e permite obter algumas vantagens como um marketing mais eficiente, gestão de stock mais eficaz, produtos personalizados às necessidades de cada consumidor, entre outras (Hollensen, 2020);
- Segmentação demográfica: Baseia-se em características mensuráveis da população como o rendimento, a distribuição da população, idade, género, educação, religião e ocupação. As tendências demográficas globais – famílias menores, o papel feminino no mercado, padrões de vida – contribuem para o surgimento do mercado global segmentado (Keegan, 2013);
- Segmentação Psicográfica: Nesta variável de segmentação os consumidores são divididos qualitativamente em grupos com base nos traços de personalidade, estilo de vida, padrões de compra ou valores (Hollensen, 2020);
- Segmentação Comportamental: Baseia-se nas necessidades e benefícios de cada cliente, nos papéis de decisão - influenciador, decisor, comprador e usuário - e nas variáveis relativas ao usuário e ao uso como a ocasião, o *status* do usuário, índice de utilização, de fidelidade, entre outros (Porter, 2013).

Contudo, a nível internacional, as variáveis identificadas ganham outra dimensão. A tabela seguinte (tabela 2.1) representa algumas das variáveis de segmentação de mercados internacionais.

Variáveis de segmentação para Mercados Internacionais	
Taxa Inflação	Volume de exportações e importações
Rendimento <i>per capita</i>	Taxa de crescimento da população
Peso do PIB	Taxa de analfabetismo
População	Esperança Média de Vida
Reservas de Divisas	Estabilidade do País

Tabela 2.1 Elaboração própria adaptado de Plano de Marketing Internacional (Fonte: Lanxi, 2020)

A nível internacional, a segmentação realiza-se a nível macro tendo em conta as características das organizações e comportamentos de compra, e a nível micro, segundo critérios de decisão de compra (Barbosa, 2019).

Macro segmentação:

- Indústria: Setor em questão;
- Tamanho: Grandes, médias e pequenas empresas; independentes;
- Situação geográfica: Distribuição doméstica, internacional ou online;
- Frequência de compra: Frequente, periódica.

Micro segmentação:

- Critérios chave: Qualidade, adaptabilidade, produto final, produto modificado, produto adaptado.

De facto, a segmentação de mercado é essencial na construção de qualquer negócio e acima de tudo em qualquer estratégia de internacionalização. Nesta mesma linha de pensamento, Lima (2021) refere que os *clusters* são de grande importância num processo internacional e na segmentação de um país. Através deles, uma empresa pode ser mais eficiente na criação de riqueza e mais sustentável no desenvolvimento económico, social e ambiental (Lima, 2021).

2.9.2 Mercado Alvo

O marketing eficaz para ambientes estrangeiros exige que o gestor de marketing internacional adquira uma compreensão clara de cada mercado-alvo e as diferenças que nele existem (Albaum et al, 2016).

A seleção de mercados para a internacionalização consiste na escolha de um mercado estrangeiro (ou vários) que se enquadre mais aos objetivos delineados na estratégia internacional da empresa (Silva, 2021).

A escolha do mercado alvo deve ser um processo cuidadosamente planeado para aumentar a penetração nos mercados internacionais e está bastante relacionada com a distância psicológica. Vários autores referem que as empresas tendem, inicialmente, a internacionalizar-se para mercados a partir dos quais os fluxos de informação são

facilmente compreendidos pelos gestores (Brewer, 2000) ou seja, num momento inicial do processo de seleção do mercado alvo, os gestores preferem os mercados mais próximos, com relação cultural e grau de desenvolvimento semelhante. É também nesta fase que muitos gestores optam pela exportação ao invés de desenvolverem subsidiárias no exterior (Albaum et al, 2016).

De facto, o processo de seleção de mercados internacionais constitui uma das principais decisões do processo de internacionalização e é um fator determinante do sucesso ou insucesso de uma organização. Trata-se de um processo arriscado, com grandes custos envolvidos pelo que, uma falha nesta seleção, suportará graves consequências financeiras e de reputação para a organização (Silva, 2021).

Assim, para seleccionar um mercado-alvo é necessário, para além de fatores estruturais, avaliar (1) o tamanho e o crescimento do segmento, (2) a atratividade estrutural do segmento e, (3) os recursos e objetivos da organização (Kotler & Armstrong, 2015).

Hollensen (2020) refere também que o processo de seleção do mercado internacional é diferente nas PME's e nas grandes empresas. Para as PME's, a seleção do mercado alvo é muitas vezes uma reação a um estímulo fornecido por um agente de mudança. Trata-se de uma decisão em resposta a uma oportunidade de mercado. Nestes casos existem critérios na seleção do mercado-alvo como (Hollensen, 2020):

- Baixa distância psíquica: Baixa incerteza sobre os mercados externos e baixa dificuldade percebida em adquirir informações sobre os mesmos;
- Baixa distância cultural: Baixa percepção de diferenças entre as culturas de origem e de destino;
- Baixa distância geográfica.

Por outro lado, nas grandes empresas, “a seleção do mercado-alvo é um processo que equilibra a empresa e o ambiente”, ou seja, as suas decisões não se baseiam nas ações das outras empresas, mas sim no entendimento de que estão a procurar oportunidades num mercado específico. Isto deve-se ao facto de terem mais recursos e maiores informações do mercado e logo tendem a comprometer-se com as suas decisões de internacionalização (Hollensen, 2020).

A chave para o sucesso na seleção do mercado é a capacidade que uma organização tem para identificar, de forma precisa, os mercados de maior potencial. Atualmente é possível aceder a um elevado volume de informação e isso torna o processo analítico ainda mais complexo e demoroso. Assim, o grande desafio é o desenvolvimento de metodologias que permitam selecionar os mercados externos que melhor vão de encontro com as suas estratégias (Silva, 2021).

2.9.3 Principais Determinantes do Posicionamento Estratégico das empresas a nível Internacional

A literatura dedicada à estratégia, realça que as decisões estratégicas relativas ao posicionamento no mercado correspondem a fatores cruciais para a geração de valor dentro de uma organização (Jardim, 2021).

A nível internacional, um posicionamento estratégico eficiente resulta da capacidade de uma empresa incorporar atividades únicas e similares de forma distintas. Existem diversos tipos de posicionamento: (1) de valor, (2) de necessidade e, (3) de acesso. Também a nível internacional, uma empresa deve salientar a importância de uma visão global como vantagem competitiva e deve identificar a oportunidade de um determinado alvo melhor que a concorrência. Para isso, deve perceber se quer posicionar-se com base no preço, na diferenciação ou benefício (Passos, 2018).

- Preço: O posicionamento permite reduzir os custos de adaptação dos produtos nos novos mercados e consequentemente oferecer um preço mais competitivo;
- Diferenciação: Permite perceber quais as características distintas associadas à marca, qualidade e confiança percebida pelos consumidores;
- Benefício: Atributos que permitem satisfazer as necessidades dos consumidores melhor do que a concorrência.

Assim, uma empresa que se dirija para o mercado externo deve-se posicionar em diferentes vertentes:

- Ao nível do preço, uma empresa deve determinar até que ponto os preços devem ser padronizados além de fronteiras, ou seja, a empresa deve determinar se vai alcançar um posicionamento semelhante em diferentes mercados, adotando

preços amplamente padronizados (standardização de preços) ou maximizar a lucratividade adotando preços a diferentes condições de mercado (diferenciação de preços) (Hollensen, 2020);

- O “posicionamento do produto é a atividade pela qual uma posição desejável na mente do cliente é criada para o produto”. O posicionamento de um produto para mercados internacionais inicia-se com a descrição de produtos específicos ou atributos e qualidades capazes de gerar um fluxo de benefícios para os compradores e, como tal, é igualmente um elemento a ter em conta (Hollensen, 2020);
- O posicionamento a nível da marca permite também distinguir a oferta de uma empresa, diferenciar um produto específico da concorrência, criar notoriedade da marca e garantir um certo nível de satisfação e qualidade para ajudar na promoção do produto (Hollensen, 2020), ou seja, uma marca pode transmitir inovação, exclusividade, acessibilidade, diferenciação, entre outros.

2.10 Modo de Penetração/ Entrada nos Mercados Internacionais

A escolha do modo de entrada é importante pois determina o grau de controlo de uma empresa sobre o marketing mix e o seu comprometimento no mercado-alvo. O modo de entrada é influenciado pela estratégia internacional seguida pela empresa para o seu mercado externo e como tal, deve ser feito de modo consistente com os seus objetivos. Assim, a escolha do modo de entrada é feita para facilitar a internacionalização da estratégia da empresa para uma entrada específica num mercado externo e como tal, existem várias opções a ter em conta (Albaum et al, 2016).

O sucesso nos modos de entrada exige criatividade por parte das empresas porque, a maior mudança, advém das atitudes e práticas dos executivos. Neste sentido, algumas empresas internacionalizam-se optando, primeiramente, pelo comprometimento de baixo controlo como exportações ou subcontratação. Outras preferem ir diretamente para o modo de operação de alto comprometimento como IDE. O facto é que todas estas abordagens devem ser consistentes com as intenções e as motivações estratégicas da empresa (Bartlett & Beamish, 2010). Também segundo o mesmo autor (figura 2.5), as

empresas dispõem de três mecanismos de penetração nos mercados internacionais, sendo eles: (1) a exportação, (2) os acordos contratuais e (3) o investimento direto no estrangeiro (IDE).

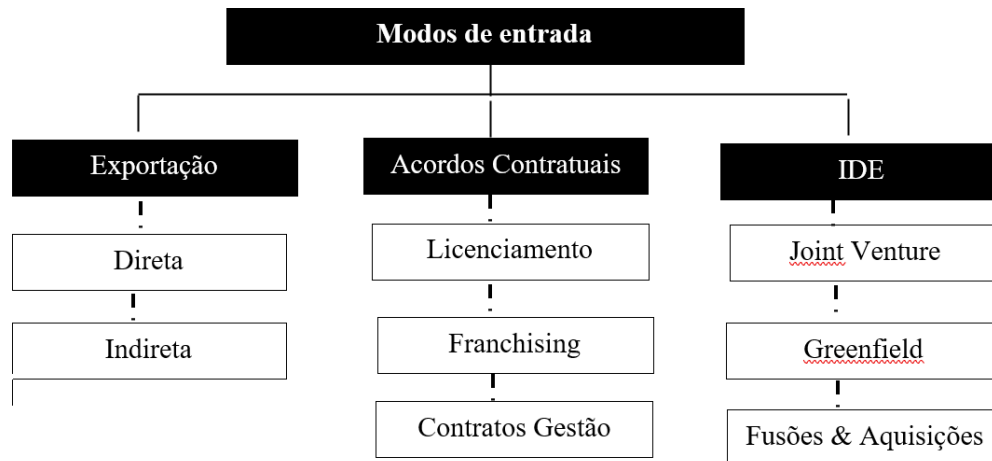


Figura 2.5 Elaboração própria adaptado de Modos de entrada em Mercados Internacionais (Fonte: Root, 1994)

2.10.1 Exportação

“[...] para as empresas que iniciam o processo de internacionalização, as maiores preocupações vão mais no sentido de minimizar os riscos de entrada em mercados desconhecidos do que maximizar o controlo das suas operações internacionais. Desta forma, as operações de exportação aparecem como sendo a melhor forma de iniciar o processo de internacionalização. Segundo alguns autores, iniciar o processo de internacionalização via exportações constitui um processo de aprendizagem poderoso para, posteriormente, adotar formas de internacionalização mais sofisticadas e arriscadas porque possibilita custos mais baixos de operação inicial, menos riscos e a obtenção de lucros mais elevados.” (AICEP, 2013, p. 77 citado por Cerqueira 2018).

A exportação é normalmente usada na entrada inicial e evolui gradualmente para operações baseadas no exterior. Pode ser também organizada de várias maneiras dependendo do número e do tipo de intermediários. Assim, ao estabelecer canais de exportação, uma empresa deve decidir as funções que serão da responsabilidade dos agentes externos/ intermediários e as que serão da própria empresa (Hollensen, 2020).

Desta forma, existem três tipos principais de exportação:

- Exportação indireta: Na exportação indireta, a empresa utiliza intermediários e logo não lida diretamente com os clientes do mercado externo (Monteiro, 2016);
- Exportação direta: A exportação direta ocorre quando a empresa produtora lida diretamente com as atividades de exportação e está em contacto direto com o primeiro intermediário no mercado-alvo estrangeiro (Hollensen, 2020). Na exportação direta, a empresa vende os seus produtos diretamente aos clientes dos mercados externos, não utiliza intermediários (Monteiro, 2016);
- Exportação cooperativa: Este tipo de exportação envolve acordos de colaboração com outras empresas no sentido do desempenho das funções de exportação (Hollensen, 2020).

Algumas das suas Vantagens e Desvantagens são (Serra, et. al, 2010):

Vantagens:

- Baixa exposição financeira;
- Entrada gradual;
- Permite adquirir conhecimento sobre o mercado local;
- Evita restrições ao investimento direto estrangeiro.

Desvantagens:

- Vulnerabilidade a tarifas e quotas;
- Custos de transporte;
- Complexidade e custos logísticos;
- Potenciais conflitos com distribuidores.

2.10.2 Acordos Contratuais

Os acordos contratuais são acordos pelo qual duas, ou mais pessoas e/ou entidades se obrigam a cumprir os vários pontos criados nesse acordo, desde a cedência de poderes à observância de certas obrigações. Estes acordos são compostos pelo Licenciamento, Franchising e Contratos de Gestão.

O licenciamento é uma maneira pela qual a empresa pode estabelecer a produção local em mercados estrangeiros sem investimento de capital. Geralmente é de longo prazo e envolve responsabilidades maiores para a empresa devido à transferência de algumas das funções da cadeia de valor (Hollensen, 2020). Este tipo de modo de entrada tende a ser mais comum e mais lucrativo em setores fragmentados e com tecnologia pouco desenvolvida e, é também, muito atraente para empresas que não têm capital para desenvolver operações no exterior (Hill, 2013).

Algumas das suas vantagens e desvantagens são (Hollensen, 2020):

Vantagens:

- Aumenta a receita em produtos já desenvolvidos como resultado de pesquisas mais caras;
- Permite a entrada em mercados fechados devido às altas taxas de impostos;
- Requer pouco investimento de capital e deve proporcionar uma maior taxa de retorno sobre o capital empregue;
- Fornece o conhecimento do mercado local.

Desvantagens (Hollensen, 2020):

- Pode ser menos competente do que o esperado em relação a outras atividades. Os custos podem crescer mais rápido do que a receita;
- Dependência no licenciado e pouco controlo;
- Potenciais conflitos com o licenciado pois as negociações com o governo local muitas vezes são dispendiosas;
- Possibilidade de criar um futuro competidor e/ou de perder tecnologia.

O Franchising é também um tipo de acordo contratual utilizado. Permite que a empresa licencie a sua marca a uma empresa estrangeira em troca de uma percentagem de lucro. É uma forma específica de licenciamento com um prazo de compromisso mais longo em que o franqueador não vende apenas bens intangíveis podendo até ajudar o franqueado a executar o seu negócio de forma contínua. O franqueador recebe um pagamento de *royalties* que representa uma percentagem das receitas do franqueado (Hill, 2013).

O franchising é um método orientado para o marketing de venda de um serviço comercial muitas vezes para pequenas empresas investidoras. Existem dois tipos principais de franchising: (1) franchising de produtos através de contratos com revendedores para comprar ou vender produtos e, (2) franchising de pacote em formato de negócio (Hollensen, 2020).

Vantagens (Serra, et. al, 2010):

- Baixo custo associado;
- Baixos riscos de abertura de um mercado estrangeiro;
- Construção de uma boa presença global rapidamente;
- Permite beneficiar da escala de rede com parceiros já estabelecidos.

Desvantagens (Serra, et. al, 2010):

- Controle da qualidade;
- Pode inibir a capacidade de a empresa realizar lucros fora de um país para apoiar ataques competitivos;
- Risco de ocorrer falhas no sistema;
- Pouca flexibilidade e possíveis limitações do negócio.

Por último, os contratos de gestão são um acordo escrito entre o proprietário de uma empresa e uma sociedade de gestão que permite definir e verificar a quantidade de controlo dada à sociedade de gestão, como as condições de pagamento e a rescisão de contrato. Distingue-se dos outros acordos contratuais pois, não só permite vender um método como também permite realmente fazê-lo. Um contrato de gestão envolve uma variedade de funções desde operações técnicas de produção até serviços de marketing, contabilidade e gestão de pessoal (Zhou, 2014). Algumas das suas vantagens e desvantagens são (Mendes, 2015):

Vantagens:

- Maior aproveitamento do tempo na expansão do negócio;
- Contratação de uma equipa eficiente e experiente nas diversas áreas;
- Garantia de continuidade do negócio;
- Permite obter novas oportunidades de negócio sem colocar em risco os recursos disponíveis.

Desvantagens:

- Vulnerabilidade da empresa;
- Possíveis fraudes pela falta de privacidade e confidencialidade;
- Sociedade de gestão com acesso a toda a informação financeira da empresa;
- A contratação não permite ver os possíveis conflitos com fornecedores.

2.10.3 Investimento Direto Estrangeiro

O Investimento direto estrangeiro (IDE) ocorre quando uma empresa investe recursos em atividades de negócios fora do país de origem. Cada vez mais está a desempenhar um papel importante na economia global devido ao aumento dos investimentos internacionais por parte das empresas. De acordo com a norma do *System of National Accounts, 2010*, um limiar de 10 por cento de participação de capital é, na maioria das vezes, qualificado como investimento direto estrangeiro. O IDE é constituído por: Joint Venture, Greenfield e Fusões e Aquisições (Hill, 2013).

Uma Joint Venture é um modo bastante usual na entrada em novos mercados. Envolve o estabelecimento de uma empresa de propriedade conjunto de duas ou mais empresas independentes (Hill, 2013). O capital necessário, o risco do investimento estrangeiro e a dimensão de alguns mercados de destino levam muitas empresas a formar uma Joint Ventures. É também uma forma interessante de reduzir compromissos financeiros e os riscos de entrada num país ao mesmo tempo que permite uma aprendizagem (Simões, 2013). Em joint ventures internacionais sediadas em diferentes países implica a gestão de acordo entre as diversas partes. Várias razões apontadas para a criação de joint ventures são (Hollensen, 2020):

- Tecnologia complementar ou habilidades de gestão fornecidas pelos parceiros podem levar a novas oportunidades em setores existentes;
- Os parceiros no país de acolhimento podem aumentar a entrada no mercado;
- Países menos desenvolvidos tentam restringir a propriedade estrangeira;
- As operações em P&D e produção são caras, mas são necessárias para obter vantagem competitiva.

Desta forma, as vantagens e desvantagens são (Serra, 2010):

Vantagens:

- Partilha de riscos e custos de construir uma nova operação/fábrica;
- Partilha de recursos complementares e outros ativos, aumentando a probabilidade de sucesso;
- Maior capacidade de investir;
- Maior facilidade de adaptação.

Desvantagens:

- Requer a partilha de lucros se o novo negócio for bem-sucedido;
- Os parceiros partilham o controlo sobre as operações;
- Risco de disseminar conhecimento e know-how ao parceiro;
- Parceiro inadequado.

O IDE pode assumir também a forma de um investimento greenfield. Este modo de entrada consiste na construção de um estabelecimento de uma subsidiária a partir do zero. As multinacionais mais experientes têm tendência a preferir a construção de novos projetos de raiz pois permite uma entrada mais rápida no mercado. A criação de um novo estabelecimento permite aumentar a oferta, aumentar o nível de competição no mercado nacional, reduzir os preços e logo aumentar o bem-estar económico (Hill, 2013). Algumas das vantagens e desvantagens são:

Vantagens (Hollensen, 2020):

- Potencial de lucros elevado;
- Mantém controlo total sobre as operações o que permite atender de forma integrada os interesses da empresa;
- Adquire conhecimento sobre o mercado local;
- Possibilidade em integrar tecnologia de ponta que resulta em maior eficiência operacional.

Desvantagens (Hollensen, 2020):

- Elevado investimento em recursos financeiros, humanos e de gestão;
- Elevada exposição a riscos políticos e vulnerabilidade às restrições ao IDE;

- Entrada lenta em novos mercados;
- Maior complexidade de gestão e coordenação.

Por último, o IDE pode assumir ainda a forma de Fusões e Aquisições. Também denominadas de Brownfield, consistem na transferência de ativos fixos existentes de estabelecimentos locais para a empresa (Calderón & Loayza & Servén, 2004). Segundo as estimativas da ONU, de 40% a 80% de todos os fluxos de IDE foram na forma de Fusões e Aquisições. Através das aquisições, uma empresa pode construir a sua presença no mercado alvo mais rapidamente e pode atuar de forma proativa e de forma antecipada em relação aos concorrentes (Hill, 2015). Este modo de entrada tem vantagens e desvantagens (Serra, 2010):

Vantagens:

- Para obter diversificação quando a empresa não tem certas competências;
- Rapidez;
- Perceção de serem menos arriscadas que o crescimento interno;
- Maiores ganhos em termos de aprendizagem.

Desvantagens:

- Dificuldade de integração pós-aquisição;
- Sobrestimação dos benefícios económicos da aquisição;
- Custo elevado da aquisição;
- Seleção inadequada do alvo a adquirir.

De facto, as empresas devem ponderar e escolher a modalidade que tenha um retorno superior, que ultrapasse os inconvenientes e que vá de encontro aos seus objetivos. Uma empresa deve ponderar todos os prós e contras de cada estratégia para que a expansão do negócio seja realizada de forma positiva e otimizada.

2.11 Políticas de Marketing Operacional Internacional

O marketing operacional, também denominado de marketing-mix ou 5P's, é uma ferramenta decisiva no desempenho de uma organização. As empresas necessitam de uma estratégia de marketing mix correta para desenvolver um plano bem-sucedido para as ofertas dos seus produtos. (Vasconcelos, 2020). É composto, tradicionalmente, por cinco componentes: Produto, Preço, Distribuição, Comunicação e Marca (Figura 2.6) e, vários autores têm vindo a defender também a introdução das variáveis Pessoas, Processos, Programas e *Performance* (Kotler, 2003). No B2B, o marketing mix está associado a um conjunto de variáveis controláveis à disposição que permite não só influenciar os clientes, como também influenciar o processo de interação entre o comprador e o vendedor. Desta forma, a chave para saber se vale a pena melhorar um aspeto do marketing mix é saber se o benefício potencial fornece valor para o cliente (Hollensen, 2020).



Figura 2.6 Elaboração própria adaptado de Cinco PS (Fonte: Kotler 2003)

2.11.1 Política de Produto

O Produto “é definido como algo que possa ser oferecido aos clientes através da atenção, aquisição ou consumo que satisfaça algum desejo ou necessidade, incluindo objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações ou ideias” (Khan, 2014 citado por Vasconcelos, 2020, p. 20). O produto está no centro do marketing mix e como tal, se os

seus benefícios não satisfizerem as necessidades do consumidor, nenhum esforço adicional nas outras variáveis do marketing melhorará o desempenho do produto no mercado (Albaum et al., 2016). Os atributos do produto estão associados ao produto principal e incluem elementos como características, qualidade, *design*, marca e embalagem. Os serviços associados estão também incluídos, como, por exemplo, instalação, entrega, serviço pós-venda, garantia, devoluções, assistência, entre outros (Machado, 2016).

Uma vez direcionado ao setor vinícola, é relevante salientar a importância de alguns aspetos mais específicos como:

- Rolha: As rolhas são importantes, principalmente, devido á sua capacidade de vedar o oxigénio no qual garante a longevidade do vinho. Podem ser de diversos tipos consoante a qualidade associada, como, por exemplo, de cortiça, sintética, de vidro, formato de tampa e rolha de espumante (Werle, 2021);
- Embalagem: A embalagem é importante para proteger o produto, agregar valor e atrair o cliente. Neste sentido, alguns dos elementos essenciais são o formato (bordeaux, champagne, borgonha, rhône, alsácia ou bag in box), tamanho (187 ml a 18L), rótulo, cor, *design* e o tipo de material utilizado (vidro, plástico, aço inox ou papel) (Ideia, 2017);
- Cápsulas: As cápsulas possuem, essencialmente, duas funções: Função higiénica e protetora e função estética e alguns dos materiais mais utilizados na sua fabricação são estanho (material premium), alumínio, complexo e pvc (Vila Vinífera, 2017);
- Castas: São um conjunto de videiras, cujas características morfológicas e qualidades particulares transmitem ao vinho um carácter único. Vinhos na região do Minho, Beira Atlântico e Lisboa são considerados menos doces devido á menor maturação em consequência das temperaturas moderadas. Vinhos na região do Douro, Dão, Beira Interior e Alentejo Norte têm maiores níveis de acidez e maiores níveis de álcool devido aos solos graníticos ou xistosos. Já os vinhos do Tejo, Península de Setúbal, Alentejo Sul e Algarve são vinhos com maiores

índices de açúcar com uma acidez média/baixa (Instituto da vinha e do vinho, 2022).

Também os produtos e serviços apresentam uma duração temporal limitada baseada em ciclos de acordo com aceitação, custos e lucros. Este ciclo é tipicamente caracterizado por 4 fases (Figueiredo, 2013):

- Fase da Introdução: Caracteriza-se por um volume de vendas reduzido, crescimento do mercado moderado e fortes investimentos em publicidade devido ao produto ser novo e recente no mercado;
- Fase de Crescimento: Caracteriza-se pelo crescimento das vendas e aumento da concorrência. Torna-se possível a criação de economias de escala e a comunicação é essencial;
- Fase de Maturidade: Caracteriza-se pela estabilização das vendas, maior pressão da concorrência, menores lucros e possíveis saídas do mercado;
- Fase de Declínio: Caracteriza-se pela diminuição das vendas, aparecimento de novos produtos substitutos e investimentos reduzidos;

Na política produto e perante um processo de internacionalização, vários fatores devem ser tidos em conta, como (Hollensen, 2020):

- Desenvolver novos produtos/ reduzir o tempo de entrada no mercado: Com o aumento da concorrência a nível internacional, os ciclos de vida do produto são menores e logo o tempo é cada vez mais um fator chave de sucesso;
- Desenvolvimento de qualidade: É uma ferramenta principal para ouvir a opinião dos clientes. Pode ser usada para identificar oportunidades ou aperfeiçoar os produtos e diferenciá-los da concorrência;
- Grau de novidade do produto: Um produto num novo mercado pode ter vários graus de novidade seja novidade para o mercado seja para a empresa;
- O mix da comunicação do produto: O produto e a comunicação são dois fatores essenciais a serem considerados a nível internacional. Juntos podem criar ou destruir mercados no curto prazo;

- Adaptação: o produto e a comunicação devem-se ir ajustando às diferenças culturais entre os mercados.

O posicionamento do produto é um elemento-chave para o sucesso do marketing de qualquer organização e em qualquer mercado e, como tal, uma empresa deve saber qual a posição desejável na mente do cliente para o seu produto bem como os atributos e os benefícios que o caracterizam (Hollensen, 2020).

2.11.2 Política de Preço

A política de preço é uma importante arma competitiva estratégica e tática que, ao contrário de outros elementos do marketing mix global, é bastante controlável e barata para mudar e implementar (Hollensen, 2020). O valor do produto é o equilíbrio entre preço e qualidade (Kalotra, 2017 citado por Vasconcelos, 2020) que, para o consumidor, é um fator importante no processo de tomada de decisão e, para a empresa, representa o único meio de recuperação de custos e obtenção de lucro (Machado, 2016).

As decisões do preço estão relacionadas, principalmente, com as condições de crédito, prazos de pagamento, flexibilidade, ciclo vida do produto, descontos, subsídios, custos de transporte, público-alvo, entre outros (Machado, 2016).

A nível internacional, os fatores que influenciam as decisões de preços são (Hollensen, 2020):

- Fator nível de empresa: os preços internacionais são influenciados pela filosofia corporativa e pelas políticas de gestão. Os descontos, as ofertas e as reduções de produtos são utilizados em detrimento da sua estratégia;
- Fator produto: Inclui características únicas e inovadoras do produto bem como a disponibilidade de substitutos. Um aumento de preço nos produtos irá afetar todas as empresas envolvidas em transações transfronteiriças;
- Fator ambiental: O fator ambiental é externo à empresa e, portanto, é uma variável incontrolável. Trata-se de restrições impostas pelo governo e quotas que fazem aumentar o preço;

- Fator mercado: A natureza da concorrência pode influenciar a estratégia de preços. Quanto mais próxima a capacidade de substituição dos produtos, maior a influência dos custos na determinação dos preços.

Especificamente no setor vinícola, para além dos fatores mencionados, o preço varia também de acordo com:

- Quantidade, qualidade e técnicas de vinificação: Cada vindima tem custos fixos que se vão refletir no preço de cada garrafa de acordo com uma maior ou menor produção e qualidade. Também a tecnologia disponível e o tempo influenciam seriamente o preço da garrafa de vinho (Thompson, 2021);
- Custo de transporte: O transporte é um importante fator na precificação de cada garrafa de vinho. O seu preço pode variar bastante de acordo com a distância que o vinho irá percorrer. Desta forma, existem plataformas logísticas que facilitam os canais de distribuição e diminuem os custos de transporte (Hogg & Rebelo (2014);
- Mercado de atuação: Cada país possuiu questões regulamentares e leis próprias relacionadas com a expedição do vinho. Certificado de origem, rotulagem, boletim de análise e taxas de promoção são alguns exemplos que podem vir a influenciar o preço dos produtos na entrada de determinados mercados (Thompson, 2021).

A guerra entre Ucrânia e Rússia de 2022 é uma grande influenciadora do preço do vinho. “Vidro, rolhas, cápsulas, rótulos, colas, paletes, caixas de cartão, pesticidas, adubos, eletricidade, combustíveis, contentores marítimos (...) são alguns dos materiais e fatores de produção que originaram um aumento superior a 3% ao preço final do vinho (Jornal Eco, 2022).

2.11.3 Política de Distribuição

O objetivo da distribuição e da gestão da cadeia de abastecimento é, principalmente, levar o produto ao lugar certo, na hora certa, nas quantidades certas e ao menos custo possível. Este tipo de decisões envolve várias atividades desde o abastecimento de

matérias-primas até à produção de produtos acabados e à entrega no cliente final (Ferrell & Hartline, 2011). Todas estas atividades devem de ir ao encontro do posicionamento da empresa de modo que se tire o maior proveito de cada uma (Figueiredo, 2013).

Existem três tipos de distribuição: (1) Distribuição extensiva quando a oferta do produto se encontra em todos os pontos de venda disponíveis. Caracteriza-se pelos produtos de grande consumo; (2) Distribuição seletiva quando os pontos de venda são escolhidos de forma estratégica já que os seus produtos têm elevado nível de especialização e, (3) Distribuição exclusiva quando a mesma é limitada a um número reduzido de pontos de venda uma vez que, geralmente, se trata de produtos de luxo. Envolve apenas um intermediário num mercado (Hollensen, 2020).

No âmbito da política de distribuição, fazem parte as decisões de exposição no mercado, o tipo de canal, cobertura, objetivos de distribuição, intermediários, localização dos pontos de venda, transporte e armazenagem, inventários, níveis de serviço e gestão de canais (Machado, 2016).

No que diz respeito ao setor vinícola, nas últimas décadas tem-se revelado um novo canal de ligação aos consumidores - venda online de vinhos - através de lojas *web* e intermediários como agentes, importadores e grossistas. É importante também salientar que os canais de distribuição influenciam a segmentação dos mercados por preço (Hogg & Rebelo, 2014):

- Vinhos de volume e baixo preço são trabalhados sobretudo por supermercados e lojas *discount*;
- Vinhos de gama superiores, com menor volume e preço superior são vendidos, sobretudo pelo canal *on-trade* e pelas lojas especializadas do canal *off-trade*.

2.11.4 Política de Comunicação

Um produto de sucesso não significa nada se não for comunicado ao consumidor. Assim sendo, para uma estratégia de marketing bem-sucedida é necessário saber o quê, com quem, quando e por que motivo se quer comunicar. Assim, uma boa comunicação com os consumidores é essencial para todas as empresas e é o que distingue empresas

realmente bem-sucedidas de outras empresas em geral. A comunicação pode englobar publicidade, promoção e atividades em redes sociais. (Marusic, 2019 citado por Vasconcelos 2020) de forma a alterar comportamentos, criar notoriedade, aumentar o conhecimento e criar uma imagem de marca (Figueiredo, 2013). Pode englobar ainda a força de vendas (tipo, seleção), promoção de vendas, relações-públicas e marketing direto (Machado, 2016).

De salientar que os instrumentos e técnicas utilizadas variam consoantes os objetivos da comunicação e a natureza do produto e dessa forma a comunicação deve ser adaptada de acordo com a fase de ciclo vida do produto em questão (Figueiredo, 2013).

No setor vinícola, a cultura do vinho está cada vez mais associada a um tipo de *lifestyle* e, como tal, esta geração prefere qualidade de informação em vez de quantidade. Desta forma, grande parte da sua comunicação surge através de diversos tipos:

- Experiências: Cada vez mais um produto está ligado a um ato emocional. As experiências são um meio de comunicação poderoso, memorável, único e diferenciador. As visitas às caves, provas de vinhos, participar na vindima são alguns dos exemplos (Vale, 2014);
- Comunicação gráfica: Cada garrafa de vinho possui um rótulo diferenciador. Hoje, a maioria dos rótulos utiliza mais do que um elemento gráfico para construir a mensagem visual. A tipografia, cor, contraste e desenho são os mais comuns na elaboração de um rótulo. Por sua vez, as técnicas visuais mais utilizadas são o equilíbrio, a simplicidade e a ênfase (Costa, 2016);
- Marketing Digital: É uma ferramenta importante de comunicação no qual permite obter uma relação mais próxima com o consumidor e um alcance maior num mercado global. O movimento ao acesso de informação é grande e o e-commerce tem sido relevante nesta área (Carvalho, 2021).

2.11.5 Política de Marca

A marca é cada vez mais um elemento importante no sucesso das organizações. Segundo a *American Marketing Association*, é “um nome, designação, sinal, símbolo ou

uma combinação destes, cuja finalidade é identificar bens e serviços de um vendedor e diferenciá-los dos seus concorrentes” (Figueiredo, 2013). Assim, para a criação de uma marca, os profissionais de marketing devem compreender claramente como cada elemento do marketing-mix trabalha e se posiciona. Vários elementos como o preço, valor, disponibilidade, imagem, reputação e ofertas desempenham um papel importante na construção da marca (Ferrell & Hartline, 2011). Também as pessoas têm um papel importante e ativo na construção da marca e, portanto, o seu significado está no coração e no comportamento do consumidor, na motivação de cada consumidor, está nos valores que inspiram e está ainda (Batey, 2008):

- Na racionalidade consciente;
- Nas emoções semiconscientes;
- Nos impulsos biológicos inconscientes;
- E, nos institutos conectados.

Neste sentido, uma marca é muito mais para além de um ativo financeiro num balanço e, como tal, todos os sentimentos envolvidos, as crenças, os recursos e o tempo são aspetos a ter em consideração por parte dos profissionais de marketing (Batey, 2008).

No sentido da internacionalização a marca é a variável que tem maior destaque em termos de adaptação ao mercado de destino, á cultura e ao comportamento dos consumidores e como tal, os ajustamentos e os seus comprometimentos nos investimentos são maiores.

2.12 Plano de Ações Marketing Internacional

Os mercados empresariais deixaram de ser locais, regionais ou nacionais, para passarem a ser internacionais e a criação de um plano de marketing é fundamental para as empresas serem bem-sucedidas e obterem resultados positivos de forma fundamentada.

O plano de marketing internacional é uma ferramenta que consiste num sistema integrado envolvendo o plano de negócios e o suporte tecnológico. Um plano de

marketing desenvolve relacionamentos com o cliente, transformando a estratégia em planos de ação (Kotler & Armstrong, 2018).

A estrutura de um plano de marketing internacional, é crucial para a internacionalização de uma empresa porque vai definir a estratégia, o modo de entrada num novo mercado e indicar as ferramentas adequadas ao ambiente macro e micro, com vista a alcançar os objetivos de marketing (Tedim, 2015).

De forma idêntica, Kotler & Keller (2019) referem que o plano de marketing internacional deve ter a seguinte estrutura:

1. Resumo executivo: o plano de marketing deve ser iniciado com uma breve apresentação das principais metas e recomendações bem como a compreensão dos mesmos. O sumário deve delinear todo o plano com os detalhes operacionais;
2. Análise da situação: Esta análise deve conter a análise de vendas, os lucros, o mercado, os concorrentes e análise SWOT;
3. Estratégia de marketing: Deve conter a definição de missão, objetivos e necessidades do consumidor. Deve conter ainda o posicionamento competitivo da empresa que posteriormente encaminhará ao plano de ação. A estratégia deve ser específica no que diz respeito ao tipo de estratégia de *branding* e mercado-alvo;
4. Projeções financeiras: A empresa deve descrever as previsões de resultados, as despesas e uma análise do ponto de equilíbrio;
5. Monitorização: De forma avaliar o progresso e o surgimento de possíveis modificações, é necessário monitorizar as operações tanto a nível interno como externo.

Doole e Lowe (2012) referem que o processo internacional é um método utilizado pela gestão da empresa para definir com detalhe as metas e os objetivos estratégicos atuais e futuros e, como tal, através do plano, os gestores devem conseguir responder a três questões essenciais:

- Onde está a empresa neste momento?
- Para onde quer ir?
- Como chegar lá?

A resposta a estas questões prendem-se em cinco fases essenciais no processo de construção de um Plano de Marketing começando pela (1) análise internacional do ambiente micro e macro do país de acolhimento; (2) avaliação do sistema organizacional interno e externo (Análise SWOT); (3) definição da missão e objetivos estratégicos de marketing internacional; (4) delineação do plano operacional e, por último, (5) a construção de um plano de contingência e controlo, caso algo ocorra de forma inesperado (Doole & Lowe, 2012).

Em modo conclusivo e de acordo com vários autores, cada plano de marketing deve ser adaptado á realidade internacional. Na sua construção, é essencial que cada gestor analise detalhadamente cada fase em função da missão da empresa, de forma a ter maiores resultados e benefícios económicos.

2.12.1 A importância crescente do e-marketing no contexto da internacionalização

A evolução tecnológica tem sido essencial no desenvolvimento da experiência da marca. De facto, cada vez mais e num ambiente competitivo, as empresas preocupam-se em criar experiências fortes ao consumidor e procuram interagir com eles através de múltiplos canais dos *mídia* tornando a experiência ainda mais complexa (Lemon & Verhoef, 2016). Também os consumidores passam cada vez mais tempo *online* e procuram envolver-se diretamente com as marcas através das redes sociais o que leva ao surgimento do conceito e-marketing ou marketing digital.

De acordo com Ramonienè (2015) a definição de e-marketing varia de acordo com a visão de cada autor, contudo, refere várias ferramentas de grande importância nesta área como a Internet, as tecnologias de informação, as tecnologias interativas, os meios eletrónicos e as ferramentas/ técnicas de comunicação eletrónica. O mesmo autor refere ainda que todas estas ferramentas têm como propósito a criação de um diálogo entre cliente e empresa, a criação de um processo de comunicação, a entrega de valor aos clientes bem como a gestão de relacionamentos com o cliente de maneira que beneficie a organização e os stakeholders. (Ramonienè, 2015).

Desta forma, uma organização deve ter em conta seis atributos de e-marketing (Sawicki, 2016):

- Ubiquitous connectivity: As organizações, durante o desenvolvimento de uma campanha online devem saber retirar o máximo de informação demográfica e geográfica através da atividade das pessoas destinatárias e devem saber utilizá-la a seu favor;
- User-generated content: As tecnologias permitem que as empresas criem conteúdos por meio de várias técnicas, levando os destinatários a envolver-se na comunicação de marketing;
- Personalization: Graças ao monitoramento e aquisição de dados sobre os usuários, as empresas podem criar comunicações personalizadas adicionalmente com base nas preferências individuais;
- Social graphs: As plataformas sociais permitem que as empresas percebam a dimensão e profundidade das relações entre os utilizadores. Graças a estas redes, as empresas podem criar um retrato psicológico dividindo os utilizadores em grupo.
- Immersive Environments: As empresas podem promover os seus produtos/serviços através de aplicativos multimídia e jogos interativos. A aplicação na realidade virtual representa um foco total no conteúdo comunicado no marketing digital.

No contexto da internacionalização, vários autores identificam quatro principais fatores de e-marketing: (1) Fator de estratégia de e-marketing, (2) Fator de tática de e-marketing, (3) Fator País e, (4) Fator Web Site (Ramonienè, 2015):

- Fator de estratégia de e-marketing: Ter um plano para atingir as metas é o fator mais importante de e-marketing. No processo de internacionalização, se as empresas definirem os objetivos com precisão, poderão alocar os recursos de forma eficaz e consequentemente ter resultados desejados;
- Fator de tática de e-marketing: A tática de uma empresa num processo de internacionalização é a alocação de recursos para implementar o plano e alcançar os objetivos por meio da segmentação. Uma empresa pode usar táticas modificadas para alcançar segmentos de forma eficaz;
- Fator país: O desenvolvimento das infraestruturas bem como estradas, telecomunicações e sistema de justiça têm um grande impacto no desempenho do

e-marketing. Para cada país deve ser desenvolvido diferentes processos de e-marketing;

- Fator Website: Um site na internet é um espaço *online* onde a empresa e os seus clientes se encontram. Como tal, deve refletir necessidades e expectativas dos clientes, devem ser eficientes, convenientes e acessíveis a qualquer hora do dia e lugar.

Em suma, ambos os fatores são aspetos importantes num processo de internacionalização. Devem ser modificados e adaptados a cada país. Através da gestão de relacionamentos com o cliente (CRM), as empresas podem aumentar o uso de dados para construir perfis dos clientes, podem alcançar segmentos de forma eficaz e podem dotar de recursos essenciais no desenvolvimento de táticas de e-marketing. As TIC são também um meio essencial que permitem influenciar as funções de marketing tradicionais o que possibilita às empresas serem mais competitivas, flexíveis e interativas. Assim, o e-marketing é um mundo onde as oportunidades de negócio se multiplicam e como tal, as empresas devem apostar cada vez mais no digital para conseguir obter os resultados esperados.

2.12.2 O controlo das atividades em mercados internacionais

Depois de definida a estratégia, as empresas devem possuir de um sistema de controlo que permita monitorizar se a estratégia e a estrutura estão a ter o efeito desejado e se é necessário tomar medidas corretivas (Serra, 2010).

Uma das razões pelas quais o comércio internacional é diferente do comércio doméstico é o facto de ser realizado entre diferentes unidades políticas que exercem controlo sobre seu próprio comércio. Desta forma, as decisões sobre o modo de entrada devem considerar o grau de controlo que uma empresa deseja sobre as atividades nos mercados internacionais. O controlo muitas vezes está intimamente ligado ao nível de comprometimento de recursos. Os modos de entrada com comprometimento mínimo de recursos, como exportação indireta, proporcionam pouco ou nenhum controlo sobre as condições em que o produto ou serviço é comercializado no exterior. Já as subsidiárias

fornece um maior controlo, mas também exigem um comprometimento maior de recursos (Hollensen, 2020).

Também o nível de controlo das atividades em mercados internacionais varia de acordo com o nível de descentralização dos poderes. Estudos indicam que na descentralização, a tomada de decisão e o controlo das operações são delegadas e por isso a *performance* das empresas no exterior é maior. Mesmo ao nível do marketing, o planeamento e a execução da descentralização de campanhas publicitárias e promocionais são experiências bem-sucedidas nos outros países (Albaum et al., 2016).

Estes sistemas de controlo permitem aos gestores melhorar o desempenho global e, para serem eficazes, devem ter três características: (1) ser flexíveis de modo a serem ajustáveis a alterações que se revelem necessárias, (2) proporcionar informações fidedignas para que a imagem que os gestores recolhem de desempenho seja fiel, (3) e ser eficientes na medida em que a informação deve ser atempada na tomada de decisões. Também o *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão e controlo estratégico que permite estabelecer objetivos organizacionais e realimentar o processo contínuo no seu desenvolvimento através de indicadores de desempenho e como tal, uma implementação adequada é também fundamental no sucesso de uma empresa (Serra, 2010).

Neste sentido, as ações que a organização se propõe atingir são avaliadas em termos de valor para a empresa e dependendo do que se pretende atingir com cada ação. Existem inúmeras formas de avaliar as ações, como pelo volume de vendas, pelos inquéritos de satisfação aos clientes, pelo aumento da notoriedade da empresa, pela diminuição de reclamações, entre outros (Kotler & Armstrong, 2015).

De forma mais detalhada, as métricas de marketing são definidas como um conjunto de medidas e indicadores que ajudam a quantificar, comparar e interpretar a *performance* de marketing (Kotler & Keller, 2012). Algumas destas métricas são:

- *Retur non Marketing Investment (ROMI)*: Mede o retorno do investimento sobre o valor que uma empresa gasta no marketing e logo é um indicador essencial na tomada de decisões que levam a empresa a maximizar o seu desempenho. O ROMI calcula-se subtraindo as despesas de marketing ao valor incremental das

vendas atribuídas ao marketing. Deste valor divide-se ainda pelas despesas de marketing (Gallo, 2017);

- Custo do Marketing: O custo do marketing inclui todos os gastos relacionados com as atividades de marketing. Por outras palavras, o custo do marketing é definido como todo o investimento realizado na expectativa de gerar retorno a curto e médio prazo. Calcula-se somando os custos variáveis de marketing com os custos fixos de marketing (Farris, Bendle, Pfeifer & Reibstein, 2010);
- Satisfação do Cliente: A satisfação do cliente é medida através de questionários e é considerada uma ferramenta importante no sentido de mostrar preocupação com os clientes e superar as expectativas dos mesmos (Farris, et al., 2010). Os mesmos autores propõem que este indicador deve ser medido através do número ou percentagem de clientes com a expectativa superada;
- Market Share: Este indicador mede a percentagem de mercado ocupada por uma entidade. Para aumentar este indicador, as empresas têm de retirar os clientes à concorrência e logo uma análise do mercado é essencial. Neste sentido, o *market share*, em percentagem, é calculado dividindo as vendas pelo total de vendas do mercado, quer seja em valor ou unidade (Farris, et al., 2010).

Ao nível do marketing digital, as empresas podem utilizar alguns indicadores importantes que permitam melhorar as suas taxas de conversão e, consequentemente, aumentar a sua visibilidade na internet (Saura, Sánchez & Suárez, 2017). Destacam-se (Todor, 2016):

- *Performance*, através do tráfego e alcance;
- *Performance* de canal, através de websites, redes sociais e motores de busca;
- *Performance* por tipo de fonte, através do tráfego direto, referências, email e campanhas por clique;
- *Performance* de campanha, através da geração de cliques e taxas de conversão.

2.13 Plano de Contingência

Depois de identificar e verificar as estratégias para alcançar os objetivos definidos, é necessário transformá-las em planos de ação que permitem dar instruções objetivas das ações a tomar às pessoas que ficarão responsáveis pelas mesmas (Westwood, 2006). De forma idêntica, não basta planejar para realizar uma estratégia, é necessário criar condições para controlar resultados e para perceber a razão dos desvios (Nunes & Cavique, 2008).

Neste sentido, qualquer organização deve conseguir reagir a uma mudança do ambiente onde se insere, elaborando para o efeito planos complementares que lhe permite adaptar-se às circunstâncias que surgirem (Carvalho, 2012).

O plano de contingência ajuda as empresas a antecipar e a responder a mudanças do ambiente que possam comprometer as atividades de marketing. Ou seja, este plano, serve de guia para as atividades de marketing de uma organização durante um determinado período e como tal, deve identificar os cenários de risco que poderão surgir durante o plano de marketing, deve apresentar as opções que viabilizem o ajustamento das atividades e deve facilitar e agilizar as ações necessárias às respostas de controlo de ocorrências atípicas (Kotler & Keller, 2016).

A organização necessita de ter um plano de contingência para o caso de a estratégia não estar a atingir os objetivos definidos e para o caso de precisar de novas orientações a seguir devido a ocorrências analisadas (Kotler & Keller, 2016). Por isso mesmo, a implementação deste tipo de plano exige dedicação por parte dos colaboradores e dos gestores de modo antecipar e corrigir atitudes e comportamentos (Amador, 2020).

Assim, o importante é caracterizar e medir cada risco ou ameaça e analisar os sintomas que permitem identificar com antecipação a sua ocorrência, incluindo a reformulação de objetivos, o marketing-mix e o plano de ações.

3 ADEGA COOPERATIVA DO CADAVAL

A Adega Cooperativa do Cadaval foi criada em 1963, encontra-se localizada na costa Atlântica de Portugal na região da Estremadura transpondo-se na zona Vitivinícola de Lisboa. É composta por uma cooperativa de produtores com uma experiência de 50 anos de vinhos e história. Neste momento, os seus associados ultrapassaram em mais de meio milhar e repartiram-se por áreas que vão desde as mais adjacentes do litoral até às encostas da Serra do Montejunto.

A vinha de 650 hectares tem uma capacidade de produção anual de 7 milhões de litros de vinho que estão divididos por 50% de vinho branco e os outros 50% de vinho tinto. O “Terroir” da região, a vertente Atlântica e o solo argilo-calcário, agregados aos seus conceitos na conceção de vinhos, propicia uma produção de excelência de espumantes e vinhos brancos pelas condições de excelência. São vinhos frescos, com uma grande qualidade, aromáticos e intensos.

É crucial salientar a capacidade para a produção de vinhos com teor alcoólico moderado, onde se encaixam os vinhos brancos e rosés (muito leves), numa classe mais internacional de forma a saciarem a procura nos mercados. Também os vinhos tintos apresentam um toque frutado e fresco adequado ao público mais jovem.

De seguida, o produto depois de finalizado é embalado numa linha tecnológica de engarrafamento seguindo todas as etapas de forma eficiente.

A Adega Cooperativa do Cadaval abastece uma grande parte dos supermercados em Portugal, desenvolvendo assim a sua implementação nacional. Ao nível dos mercados externos, estes são agora o grande e primordial objetivo pois estão concentrados em reformular todo o marketing e *design* à volta da garrafa para posteriormente apostar nesse mercado.

Segundo Gonçalo, enólogo da Cooperativa, a “missão da Adega será sempre zelar pelos seus associados e originar um crescimento, tanto em vendas como em lucros de forma a pagar mais e melhor”. Desta forma, alguns estudos ligados á inovação já se encontram em fase de análise de forma a aumentar a sustentabilidade e lucratividade desta Adega “queremos inovar para produtos que não sejam só vinhos” (Gonçalo Neves, 2022).

3.1 Internacionalização

Os mercados externos têm vindo a ganhar elevada relevância no que diz respeito ao aumento das vendas e na divulgação do nome da Adega Cooperativa do Cadaval e, como tal, a internacionalização tem sido o principal foco nos últimos tempos. Segundo Gonçalo, “Na altura que começamos a exportar, o mercado nacional escoava os nossos vinhos, contudo uma grande fatia nas vendas a granel permanecia” (Gonçalo Neves, 2022). Neste sentido, a divulgação do nome da Adega foi essencial. As vendas a granel têm hoje um menor peso, o lucro aumentou e o produto, todos os dias, chega a diversas partes do mundo com a qualidade pretendida.

Posto isto, a Adega Cooperativa do Cadaval exporta hoje para vários países como Estados Unidos da América, Canadá, Moçambique, São Tomé e Príncipe, Dinamarca, França e Brasil.

Apesar de não estarem presentes em todos os estados do Brasil, a oportunidade foi identificada depois de várias viagens realizadas pela Fenadegas, uma Federação Nacional das Adegas Cooperativas de Portugal. Com esta parceria, a Adega Cooperativa do Cadaval conseguiu conhecer os métodos utilizados na produção do vinho brasileiro, conseguiu perceber uma oportunidade de negócio devido á qualidade do vinho português ser superior e, permitiu ainda realizarem negócios com diversos empresários que os levou até hoje a exportarem o seu produto para o Brasil.

O plano de marketing internacional utilizado para a elaboração do estudo de caso diz respeito ao modelo teórico referenciado por de Doole e Lowe (2012).

3.2 Estudos de mercado

O presente estudo permite compreender melhor todo o processo de internacionalização da Adega Cooperativa do Cadaval para o mercado do Brasil.

Neste sentido, o Ambiente de Marketing, no contexto internacional, tem em conta os fatores do macroambiente como o ambiente demográfico, o ambiente económico, o ambiente político e o ambiente cultural. Os aspetos mais relevantes são analisados de seguida.

3.2.1 Macroambiente

Em relação à variável demográfica, em 1950, a população brasileira era de 53.9 milhões de habitantes sendo que 27.2 milhões era mulheres. A idade média era de apenas 19.2 anos. A pirâmide populacional, e de acordo com a figura abaixo (figura 3.1), era num formato “egípcio” o que significava que cada grupo etário mais jovem era maior do que o grupo imediatamente anterior (EcoDebate, 2020).

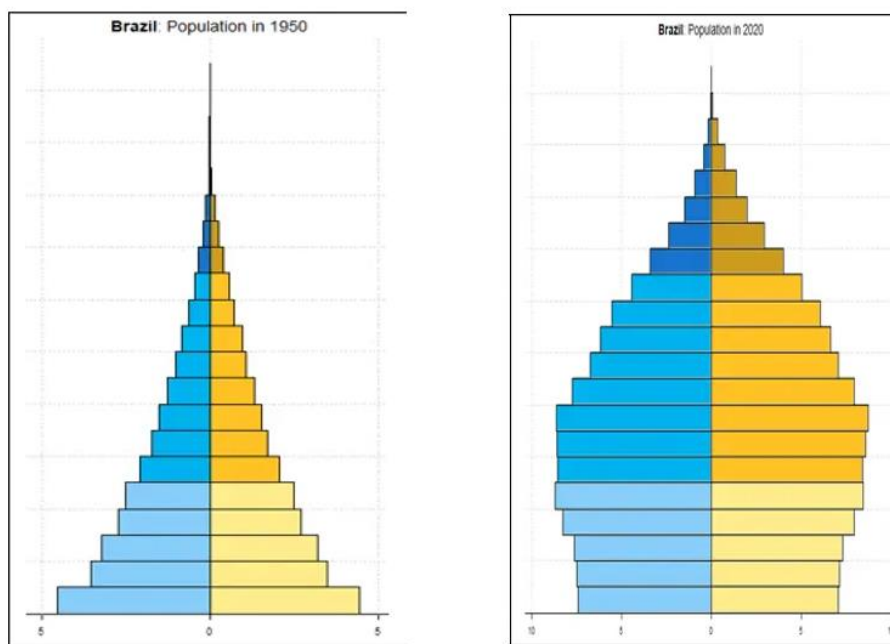


Figura 3.1 Pirâmide populacional em 1950 e 2020. (Fonte: Ecodebate, 2020)

Em 2020, e de acordo com a mesma fonte, a pirâmide da população do Brasil já apresenta uma redução da base e uma estrutura mais regular. A população é estimada em 212.6 milhões de habitantes sendo 104.4 milhões de homens e 108.2 milhões de mulheres (3.8 milhões de mulheres a mais). A idade média subiu para 33.5 anos. Com isto, conclui-se que o Brasil está a aumentar os reforços nos processos de envelhecimento do Brasil. A população está a crescer, e é cada vez mais independente. Segundo a mesma fonte, o país está a passar por uma mudança completa no seu perfil demográfico estimando que a população atinja em 2045 um pico de 229.6 milhões (EcoDebate, 2020).

Já o ambiente político, e segundo Moura (2010), é formado por nações soberanas, que adotam sistemas legais e políticas governamentais de acordo com a filosofia de cada país, ou daqueles que a dirigem, e a tornam um risco favorável ou não para os negócios. A figura abaixo expõe a incidência do risco político por tipo de reivindicação associado ao Brasil (figura 3.2).

De acordo com a figura 3.2, percebe-se que no Brasil, os riscos políticos mais sentidos pelos investidores de julho de 2021 a março de 2022 são (1) greves, motins e comoção civil, (2) terrorismo, (3) guerra e guerra civil, (4) risco económico do país, (5) inconvertibilidade da moeda e risco de transferência, (6) risco de crédito soberano, (7) expropriação, (8) repúdio de acordo contratual e, (8) risco legal e regulatório. De salientar ainda que a América é considerada hoje um continente com um risco político médio associado e, apesar de estes riscos se manterem pouco modificados, o risco de greves, motins e comoção civil e o risco económico do país aumentaram de julho de 2021 a março de 2022 (Marsh, 2022).

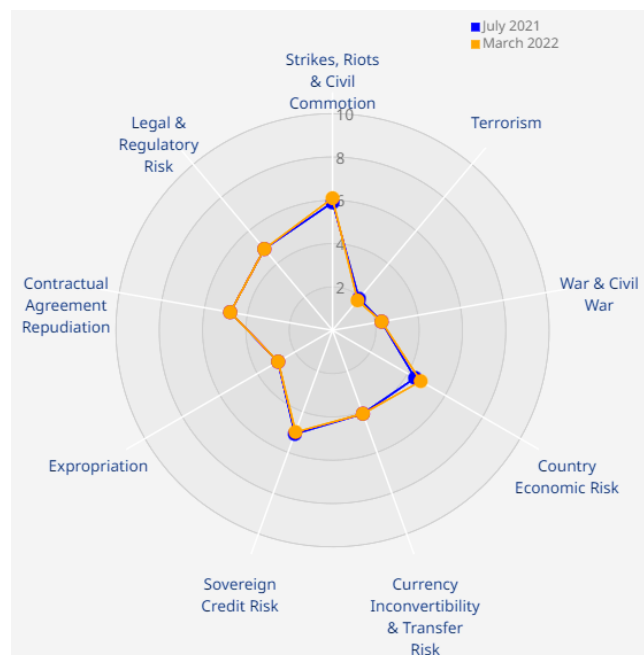


Figura 3.2 Tipos de Riscos (Fonte: Marsh, 2020)

O cenário político do Brasil foi também agravado pela pandemia COVID-19 entre a União, os Estados e os Municípios, criando uma situação de oposição. As atitudes do presidente Bolsonaro estão enraizadas em elementos da filosofia do liberalismo, como, por exemplo, o individualismo e a defesa na redução dos gastos sociais públicos de saúde e educação. As suas ações estão associadas ao “desprezo pela vida e pela ciência” (Público, 2020). O tipo de postura do presidente tem consequências graves em tempos normais e, com a pandemia, essas atitudes tornaram-se mais arriscadas.

A nível tecnológico, o uso de tecnologias no país é animador havendo cada vez mais plataformas online e negócios online. Já a nível natural, o Brasil regista uma preocupação crescente com o planeta e uma perceção consensual no país quanto á poluição e aquecimento global.

Ainda sobre o ambiente macroeconómico, o Brasil é o maior mercado da América Latina, a 9ª economia mundial e o 5º país mais populoso do mundo que, apesar da instabilidade social e política que têm vivido, o PIB cresceu 1,1% em 2019. A taxa de inflação é de 3,7% e o PIB *per capita* é de 8750\$ (AICEP, 2021).

Segundo a mesma fonte, o Brasil é o décimo primeiro cliente de Portugal em termos de comércio de bens. Ao longo do período 2015-2019, verificou-se um crescimento médio anual das exportações de 12,5% enquanto as importações aumentaram 5,7%. A balança comercial é desfavorável em relação ao nosso país. Das suas importações sobressaem sobretudo produtos agrícolas (35,4%), combustíveis minerais (32%), seguindo os metais comuns, madeira, cortiça e bens alimentares (3,6%).

Ainda sobre o ambiente macroeconómico, e segundo o Instituto da Vinha e do Vinho, a economia desfavorável do Brasil, como por exemplo, a redução dos salários, afetou negativamente a venda de bebidas alcoólicas, contudo prevê-se que a taxa total de crescimento em volume do vinho aumente de -2% em 2015 para 4,7% em 2020 e a percentagem de vendas em valor de bebidas alcoólicas, principalmente do vinho, cresça de 7.6% (1 662 milhões de euros) em 2015 para 43.8% em 2020 (Instituto da Vinha e do Vinho, 2017).

Os dados estatísticos indicam uma recuperação do mercado do vinho e, conforme a figura 3.3, o Vinho e o Vinho Tranquilo são as categorias mais vendidas no Brasil. Em

2015, o vinho tinto foi o tipo de vinho tranquilo mais adquirido no Brasil (83% - 249 milhões de litros), seguindo o vinho branco com 16%. Ambos os vinhos apresentam um aumento nas vendas em 1.3% no vinho tinto e 0.5% no vinho branco. O consumo *per capita* diminuiu ao longo dos anos, contudo, desde 2018, tem se verificado um aumento significativo no volume total de vendas até aos dias de hoje (Instituto da Vinha e do Vinho, 2017).

Fig. 1) MERCADO DO VINHO | VOLUME TOTAL VENDAS | CATEGORIAS | MILHÕES LITROS

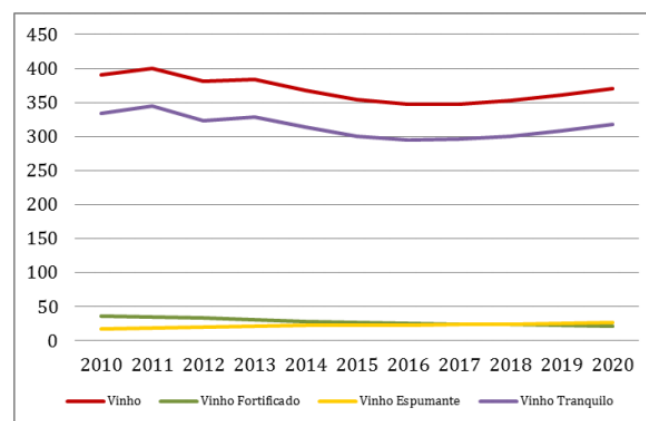


Figura 3.3 Mercado do vinho no Brasil. (Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho, 2017)

Também as exportações de vinho de Portugal para o Brasil, e de acordo com os dados do INE, atingiram em 2016 um valor de 11,7 milhões de litros e cerca de 28.9 milhões de euros, o que se traduz num aumento em volume e valor (Instituto Nacional de Estatística, 2016).

De facto, Portugal é um dos maiores exportadores de vinho para o Brasil, devido à sua natural ligação histórica e cultural entre ambos os países. Em 2015, dos maiores exportadores de vinho para o Brasil, Portugal ocupou em volume a 3ª posição atrás do Chile e Argentina e, em valor a 4ª posição depois do Chile, Argentina e França (Instituto da Vinha e do Vinho, 2016).

Segundo a mesma fonte, e baseando-se também nos dados do INE, as exportações do vinho de Portugal para o Brasil, atingiram em 2015, cerca de 28 milhões de euros, apesar de uma ligeira queda sentida no ano de 2013 (Figura 3.4).

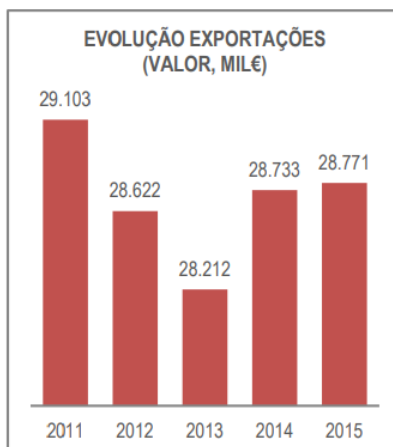


Figura 3.4 Evolução das Exportações em Valor (Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho, 2016).

De forma idêntica, pode-se inferir que as exportações e os seus valores associados têm sido representativos para o excedente comercial, já que nos últimos três anos tem-se registado um aumento total anual (figura 3.5).

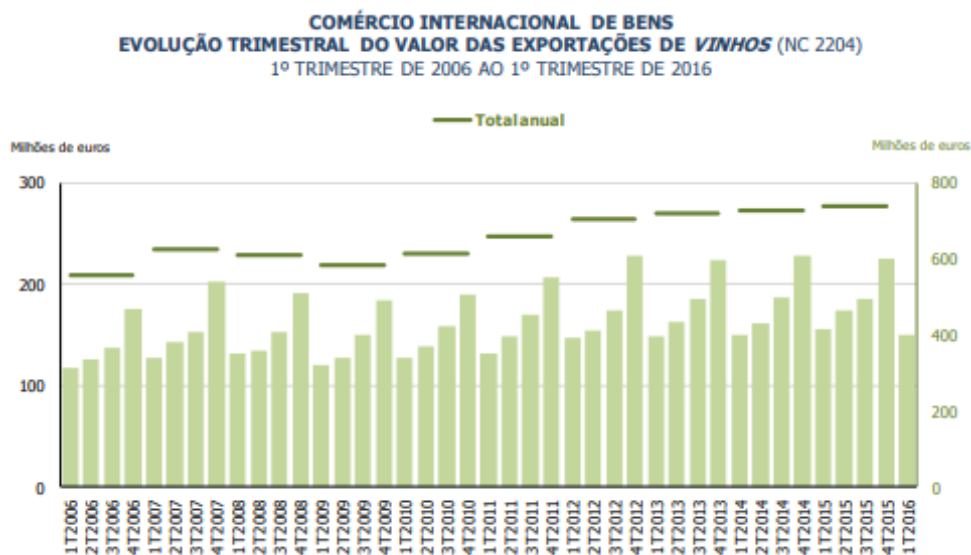


Figura 3.5 Evolução Trimestral do valor das exportações de vinho. (Fonte: INE, 2016)

3.2.2 Microambiente

A Adega Cooperativa do Cadaval, constituída em 1963, conta atualmente com 24 colaboradores, 350 sócios e está inserida numa área de vinha de 650 hectares dispondo assim de uma capacidade de vinificação anual de cerca de 7 milhões de litros de vinho. É composta ainda por alguns fatores próximos à empresa, nomeadamente:

- Fornecedores: A Adega conta com cerca de meio milhar de associados portugueses distribuídos por uma área que vai desde zonas mais próximas do litoral até às encostas da Serra do Montejunto;
- Intermediários: A Adega conta com vários distribuidores que promovem diariamente o produto final como, a nível nacional, o Recheio, o Intermaché e o Mini Preço. Para o mercado do Brasil, a Adega conta com a Boa Pinga, Lda. Todas as encomendas são enviadas através de uma transportadora com os custos do transporte a cargo do comprador;
- Concorrentes: Em relação aos concorrentes, a Adega Cooperativa do Cadaval, considera todas as outras Adegas e associações de vinhos nacionais como a Adega Cooperativa de Cantanhede e Adega de Alcobaça. No mercado do Brasil, a Adega Cooperativa do Cadaval considera como principais concorrentes, as Adegas e Vinícolas do Brasil como o Vale dos Vinhedos e Vinícola Casa Valduga bem como todas as empresas de vinho importadoras do Brasil.

Segundo o Instituto da Vinha e do Vinho, algumas das principais empresas importadoras do Brasil são a Adega Alenteja, Allfood, Azavini, Bruck Importadora, Carvalhido, entre outras (IVV, 2016).

- Clientes: A Adega Cooperativa do Cadaval, no mercado nacional, abastece algumas das principais cadeias de hipermercados como o Intermaché, canal HORECA e revendedores. Já no Brasil, a estratégia de comercialização de vinho é semelhante.

De acordo com a figura 3.6 os principais canais de comercialização de vinho no Brasil são supermercados, lojas de conveniência, *on-trade* e lojas especializadas (Instituto da Vinha e do Vinho, 2016). Segundo a mesma fonte, os canais *off-trade* como os supermercados representam 51% do volume de vinho comercializado. Segue de seguida as lojas de conveniência com 22% do mercado do vinho e os

canais *on-trade* como o canal HORECA com 15%. De salientar também que nos últimos anos os estabelecimentos de menor dimensão como as lojas de conveniência e os canais *on-trade* têm se revelado uma forte aposta na venda de vinhos no Brasil.

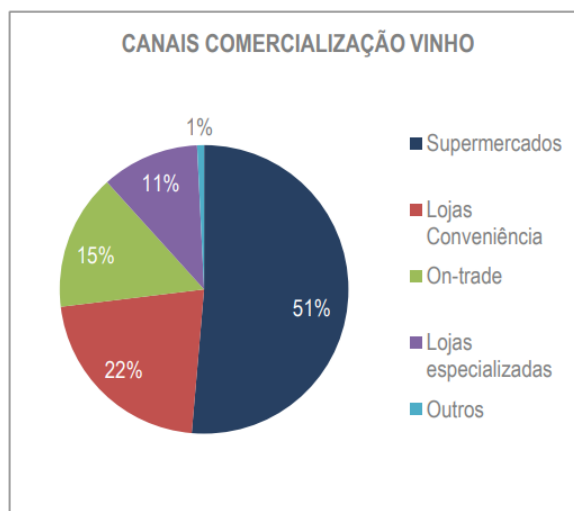


Figura 3.6 Canais de Comercialização Vinho (Fonte: IVV, 2016)

Desta forma a Adega Cooperativa do Cadaval abastece a cadeia de supermercados Companhia Brasileira de Distribuição, o canal HORECA e revendedores. Vende ainda para clientes finais através da sua própria plataforma *online*. Atualmente está com alguns processos em aberto no sentido de abastecer outros mercados no Brasil como o Carrefour, Walmart e Censosud Brasil Comercial, todas elas com sede no Estado de São Paulo.

3.2.3 Mercado em questão

Neste sentido, vários estudos revelam um bom momento para o setor dos vinhos no mercado brasileiro. O ano de 2020 é marcado pela pandemia do Covid-19, e como tal, em todo o mundo, a expectativa pela procura de bebidas é desfavorável, contudo, e como exceção, o Brasil tem vindo a aumentar o seu consumo de bebidas, em especial, de vinho. Com um mercado a prosperar nos últimos anos, o país atingiu um crescimento de 27.8% no volume de vinho comercializado no primeiro semestre de 2020 em relação ao período

homólogo. Em média, cada brasileiro consumiu 72% a mais de vinho no 2º trimestre, o que demonstra um recorde na história do Brasil (Ideal Consulting, 2020).

Também de acordo com os dados da *Wine Intelligence's Vinitrac*, os consumidores no Brasil têm vindo a aumentar o seu consumo de vinho aumentando de 22.4% em 2010 para 29.7% em 2016 e, em 2020 e junto com o isolamento social, a “moda do vinho” chegou ao mercado brasileiro. Segundo a mesma fonte, nos meses de abril, maio e junho, foi registada uma média de 2.81 litros consumidos por pessoa – 39% a mais do que no mesmo período de 2019. Isto deve-se principalmente, pelo facto de existirem maiores palestras sobre enologia em canais alternativos de comunicação no Brasil e de as pessoas estarem mais dispostas em gastar um pouco mais por um melhor vinho (*Wine Intelligence's Vinitrac*, 2020).

3.3 Análise SWOT

De forma a assimilar e direccionar as estratégias do mercado é fundamental realizar uma análise SWOT que irá permitir conhecer as vantagens da Adega Cooperativa do Cadaval, enquanto produtor e fornecedor português (tabela 3.1).

Fraquezas	Forças
▪ Necessidade de melhoria da gestão de tesouraria; ▪ Falta de notoriedade e visibilidade nos mercados internacionais; ▪ Dependência de associados produtores uvas; ▪ Ausência de uma estratégia de marketing digital.	▪ Know-how e conhecimento no setor; ▪ Qualidade e variedade vinhos; ▪ Combinação de castas; ▪ Produção de vinhos mais leves; ▪ Certificação dos vinhos da região de mercado.
Ameaças	Oportunidades
▪ Produtos substitutos; ▪ Variação da taxa cambial e burocracias afetas á exportação para o Brasil; ▪ Poder compra do povo brasileiro.	▪ Internacionalização da empresa para novos mercados emergentes; ▪ Aproveitamento de novos canais de comercialização vinhos; ▪ Desenvolvimento de novos produtos.

Tabela 3.1- Análise SWOT. (Fonte: Elaboração própria)

Com base na análise SWOT efetuada (tabela 3.1), existem algumas ações estratégicas a serem tomadas de modo a aproveitar as oportunidades, resolver os problemas e ultrapassar as limitações (tabela 3.2).

	Fraquezas	Forças
Oportunidades	- Promover a competitividade e a internacionalização do mercado; - Aumento de publicidade e promoção, bem como, otimização de recursos da área do marketing; - Otimizar a relação com os associados.	- Promoção de vinhos na loja online; - Promoção de provas de vinho; - Programas de apoio à promoção do vinho.
Ameaças	- Otimizar a gestão de apoios e de recursos financeiros (nacional e internacional); - Abertura a novas técnicas de gestão; - Formar uma equipa para operacionalizar no mercado externo; - Colaborações institucionais.	- Elaboração de estudos de mercado para avaliação de possíveis riscos; - Medir a satisfação dos clientes melhorando a qualidade dos serviços prestados.

Tabela 3.2- Ações Estratégicas. (Fonte: Elaboração própria)

3.4 Barreiras à internacionalização no mercado do Brasil

As principais barreiras sentidas pela Adega Cooperativa do Cadaval no processo de internacionalização para o mercado do Brasil foram:

- Instabilidade política e económica do país: a instabilidade em qualquer país traz problemas e dúvidas a possíveis investidores que podem não conseguir obter o esperado retorno. Esta condição acaba por afetar o próprio país ao não se desenvolver de forma tão próspera;
- Alterações frequentes aos regulamentos e regras de importação e a constante alteração e aplicação de taxas: a alteração constante causa indecisão por parte

daqueles que desejam entrar no mercado brasileiro devido à inconsistência do quadro regulador;

- Formalidades complexas e burocracia na entrada de produtos no Brasil: os processos consomem mais tempo e recursos do que esperado. A documentação, licenciamento de importação, a gestão das taxas aduaneiras e a classificação de importação de produtos são os processos mais lentos e de maior risco;
- Preço do vinho é bastante elevado (cerca de 3 vezes mais caro do que na Europa) devido a taxas que afetam os importadores e também os produtores locais. As barreiras tributárias, associadas à fiscalização e processos de entrada no território, e conforme o Instituto Brasileiro de Pesquisa Tributária, “a carga tributária total que incide sobre o preço de uma garrafa, produzida fora do Brasil e da zona de influência do Mercosul, é responsável por 83,4% do preço pago pelo consumidor final”;
- A forte competitividade internacional que existe, não só a nível de recursos humanos, mas também devido a questões monetárias para investir em projetos e ações que destaquem os vinhos portugueses do resto da concorrência.

De acordo com Gonçalo, “os principais receios em crescer a nível internacional estão, sobretudo, relacionados com os pagamentos e com os preços praticados atualmente pela concorrência”. Sendo a concorrência muito forte e com preços muito baixos, nem sempre compensa exportar o produto. Assim, uma análise aos modos de entrada será analisada de seguida (Gonçalo Neves, 2022).

3.5 Modos de Entrada no mercado do Brasil

Sendo um dos objetivos da Adega Cooperativa do Cadaval originar crescimento, tanto em vendas como lucros, a necessidade de internacionalização por parte da Adega, de acordo com Gonçalo Neves, foi a ambição de levar o nome da empresa mais longe e, claro, conseguir atrair maior rendimento. Assim, a acrescentar está o fator da inovação e do desejo de criar novos produtos, abraçar novos projetos e manter uma porta aberta nos mercados externos para que todos os interessados se possam apoiar caso sintam dificuldade no mercado nacional.

Desta forma, na iniciação deste tópico é importante referir que, de entre as várias alternativas anteriormente interiorizadas, uma empresa pode optar por vários métodos de entrada num determinado mercado, desde a exportação a estratégias intensivas em capital. A Adega Cooperativa do Cadaval, tratando-se de um produto português bastante comercializado, optou pela exportação indireta como modo de entrada no mercado brasileiro pelo facto de ter intermediários que asseguram a figura de importador.

“Mais uma vez salientamos o recurso aos parceiros locais e ressalvamos a importância do estreitamento da relação entre ambas as partes. É um modo de entrada com poucos custos, o que se torna vantajoso, e também há uma redução de riscos. Tendo em conta que a Adega Cooperativa do Cadaval não possui conhecimentos profundos do mercado externo e tem pessoal reduzido que possa representar a empresa no mercado internacional [...] trabalhar com empresários já dentro do mercado brasileiro torna-se uma mais-valia” (Gonçalo Neves, 2022).

Assim percebe-se que na perspetiva de Gonçalo Neves, a exportação indireta é o método mais viável pois, não só permite um grande volume de vendas, como também é o método que mais vai ao encontro do desejo da Adega Cooperativa do Cadaval: Aumentar o crescimento e o rendimento.

De facto, tendo em conta que o Brasil possui altas medidas burocráticas que dificultam a entrada, sendo neste aspeto protecionista, a Adega Cooperativa do Cadaval, para não perder investimentos e não sofrer riscos adversos pode optar pela mesma prática, ou seja, a exportação indireta, sendo que acredita que trabalhar com alguém de nacionalidade brasileira pode trazer diversas vantagens a nível de inclusão, conhecimentos e rede de contactos estabelecida. Como supramencionado, é um método limitativo nas questões de controlo do mercado e do marketing, e como tal é importante que a escolha do parceiro seja igualmente pensada para que ambas as partes se consigam beneficiar e, juntas, criem oportunidade de negócio.

“A exportação dos nossos produtos para o Brasil é efetuada através de parceiros locais de confiança, dando grande importância a empresários portugueses residentes no Brasil” (Gonçalo Neves, 2022). Desta forma, a Adega Cooperativa do Cadaval consegue alcançar o seu objetivo de crescimento sem arriscar muito da sua estabilidade financeira.

3.6 Preferências do mercado brasileiro

Em 2008, a *Market Analysis Brasil* realizou um estudo (publicado pela ViniPortugal) sobre o mercado brasileiro de vinhos e espumantes que permitiu conhecer as preferências do mercado brasileiro (ViniPortugal, 2008).

1. Os brasileiros, no que toca a bebidas alcoólicas, tem preferência nas cervejas, mas, apesar de os vinhos representarem apenas uma pequena fração do mercado de bebidas, esta tem vindo a aumentar, sobretudo com o aumento das importações;
2. Existe um processo de compra e consumo muito complexo, o que não cativa os clientes;
3. O consumidor brasileiro é descrito como pouco conhecedor da indústria vinícola. Os brasileiros consideram ainda que produtos importados têm uma melhor imagem, melhor qualidade e uma melhor relação preço-qualidade.

Contudo, e de acordo com uma análise realizada pela Ideal Consulting no período de 2019 e 2020, o volume de garrafas comercializadas superou as expectativas.

Em 2019, o mês com maior representação foi outubro, com 47,7 milhões de litros, incluindo a comercialização nacional e a importação. Com a chegada da situação pandémica os valores do consumo de vinho surpreenderam com um aumento gradual ao longo dos meses. No início da sua chegada, no mês de março de 2020, o consumo de vinho representou um volume de 21,3 milhões de litros. Também apesar de no mês de fevereiro o valor ter sido maior com 23,5 milhões de litros este valor foi superado em abril com 26,6 milhões de litros, em maio 39,8 milhões e em junho e julho os valores ultrapassaram os 60 milhões de litros. A soma destes valores dá um total de 263,4 milhões de litros comercializados nos primeiros sete meses de 2020 no Brasil, incluindo vinhos nacionais e importados, representando um aumento de 37% comparando com o total de 192,2 milhões de litros comercializados no mesmo período de 2019, o que faz concluir que o vinho foi das principais escolhas dos brasileiros para consumir em casa neste período de quarentena (Ideal Consulting, 2020).

3.7 Oportunidades de negócio

Os vinhos portugueses crescem no mercado internacional o que representa um grande número de exportações e o Brasil demonstra ser um dos países com altíssimo interesse pelos sabores portugueses. Apesar de produzirem vinho de mesa, com destaque para a região Rio Grande do Sul que possui condições propícias à prática da viticultura, o país possui características que permitem a abertura a mercados internacionais.

O Brasil, devido ao seu ambiente climático desfavorável, na generalidade, investe mais na produção de vinhos de mesa para consumo próprio ao invés da sua comercialização. Isto representa uma oportunidade de negócio, não só por Portugal ter o solo e o clima benéfico à produção do vinho, mas para aumentar a exportação dos vinhos portugueses que passam a ser comercializados e consumidos pelos brasileiros que optam por escolher beber um vinho de qualidade e com boa imagem. Para além que, segundo o Jornal Público, o conhecimento sobre a indústria vinícola portuguesa aumentou na comunidade brasileira graças à existência de projetos que permitem incutir o conhecimento deste setor aumentando ainda mais a curiosidade em relação aos vinhos portugueses tornando-os mais atrativos (Jornal Publico, 2022).

Como supramencionado, a existência de eventos como o Vinhos de Portugal, o maior evento de vinhos portugueses no Brasil, permite aumentar a rede de contactos entre Portugal e Brasil a nível de produtores, críticos e amantes do vinho. Esta convivência estreita os laços entre países criando um sentimento de pertença para ambas as partes e aumenta a receptividade de novas experiências e novos sabores. As provas de degustação permitem que os brasileiros conheçam os diferentes vinhos que Portugal tem para oferecer e assim, ganhar novos clientes que favorecem a internacionalização do vinho português pois, é experienciado um contacto direto com o consumidor final.

Para além disso, a semelhança entre as comunidades é um ponto a favor para exportadores portugueses de vinho no Brasil, essencialmente porque a língua portuguesa é falada em ambos os países (apenas com variações de sotaque e expressões). Este fator elimina diversas barreiras linguísticas e culturais o que facilita a venda dos vinhos, dado que é uma grande vantagem que o mercado português possui em relação a outros países, pois, para efeitos de negociação, permite uma maior compreensão.

Considerando também que os brasileiros identificam a prática de beber vinho como um “sinal de prestígio e sofisticação”, de acordo com o Instituto da Vinha e do Vinho, a qualidade e imagem positiva associada ao vinho de Portugal pode acrescentar um requinte à ideologia de consumismo brasileiro (Instituto da Vinha e do Vinho, 2017).

A entrada dos vinhos no mercado brasileiro pode apresentar um crescimento que se relaciona com a procura por parte dos brasileiros. Este crescimento *per capita* de vinho no Brasil constitui igualmente uma oportunidade uma vez que os números, de acordo com a ProWine São Paulo, superam os 2 litros *per capita*, o que constitui um aumento do consumo de vinho favorável para mercados portugueses, que possuem boa imagem neste setor. Existem assim diversas iniciativas que ajudaram a estes números, como a Feira ProWine, que reúne pessoas e associações dos diferentes setores do mundo vinho. Divulgar a cultura do vinho é um dos objetivos da iniciativa, à qual Portugal tem vantagem face aos concorrentes por apresentar um setor de tradição quer a nível de produção e consumo quer a nível da sua imagem e peculiaridade.

De forma idêntica ao mencionado acima, a figura 3.7 demonstra algumas das oportunidades de negócio identificadas pelo Instituto da Vinha e do Vinho, 2016.

- **Melhoria de qualidade de vida**, com uma população jovem com mais escolaridade e influência;
- Consumo de vinho “está na moda” e é associado a **romantismo, sofisticação, status e prestígio**;
- O consumo de vinho está a tornar-se um **hábito social** que foi adquirido ao longo do tempo pela “imitação” das classes mais altas da sociedade (representadas por exemplo em telenovelas);
- Realização do Campeonato do Mundo em 2014 e dos Jogos Olímpicos em 2016 melhoraram as **infraestruturas e os acessos** do país;
- É importante que os exportadores para o Brasil **dominem a língua** e o mercado português tem essa grande vantagem;

Figura 3.7 Oportunidades de Negócio (Fonte: IVV, 2016)

3.8 Apoios extracomunitários na internacionalização e no setor vinícola

Um dos grandes apoios com uma plataforma bem desenvolvida de apoio à internacionalização é a AICEP. Para além de ter um espaço para registo, o “MY AICEP”, a plataforma dispõe de inúmera informação útil sobre diversos mercados externos de interesse. Esta ferramenta ajuda os interessados a realizar um diagnóstico de internacionalização face às necessidades de cada um.

Para além desta plataforma o Governo português com os Incentivo Portugal 2020 pretende apoiar as empresas portuguesas na exportação e internacionalização. Contudo, para este tipo de incentivos, há a necessidade de preencher um formulário de candidatura e a empresa deve corresponder aos critérios de participação e seleção. Este aspeto pode ser mais burocrático o que tende a desmotivar os interessados. Existe igualmente o Programa Internacionalizar, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 189/2017, de 6 de dezembro, que permitiu materializar os objetivos anteriormente assumidos pelo XXI Governo Constitucional, onde exercem um forte apoio à internacionalização da economia nacional e estímulo do investimento direcionado para os mercados externos.

O IVV também possui uma medida de apoio à “Promoção de Vinhos em Mercados de Países Terceiros” que ajuda a dar visibilidade e reconhecimento para os produtores de vinhos portugueses, auxiliando no aumento das exportações. Contudo, deve-se corresponder a um conjunto de critérios, ou seja, os vinhos devem ter denominação de origem, indicação geográfica ou indicação da casta. De acordo com o site HM Consultores “nível máximo de apoio a conceder a cada projeto por fundos da União Europeia não pode ultrapassar 50% do valor das despesas elegíveis, sendo que o nível máximo de apoio pode ser majorado por fundos nacionais até ao limite de 30%”. Mais uma vez prioriza-se destinos como o Brasil e Estados Unidos da América (HM Consultores, 2018).

Após uma conversa com Gonçalo Neves conseguiu-se perceber que a adega não beneficiou de nenhum apoio extracomunitário. De acordo com o enólogo, a empresa apenas aproveitou as viagens de negócios, feiras e divulgações por parte de associações

ou até pela entidade certificadora, a Comissão Vitivinícola da região de Lisboa, em que foram divulgados os diferentes vinhos, criando-se assim as oportunidades de negócio.

Como mencionado no ponto acima, os eventos e feiras/exposições são cada vez mais importantes e, neste caso em específico da Adega, são a fonte principal de penetração de mercado brasileiro tendo em conta também a necessidade de encontrar um bom parceiro local. De acordo com Hansen (1996 citado por Rafael, 2018, p.9) a participação neste tipo de eventos permite fortalecer a imagem da empresa, sendo este motivo a maior ambição da Adega Cooperativa do Cadaval, testar e introduzir novos produtos, vender produtos, identificar potenciais clientes e criar valor competitivo em relação à concorrência.

3.9 Análise Global e Resultados do mercado

De uma maneira geral, o setor vinícola no Brasil está em ascensão desde 2000 até aos dias de hoje (figura 3.8). O consumo de vinho no Brasil aumentou 22.2% de 2000 para 2019, sendo que nos últimos anos se tem consumido cerca 3 milhões de litros de vinho. De salientar ainda que os dados de 2018 e 2019 são dados provisórios e dados previsionais (Instituto da Vinha e do Vinho, 2016).¹

País / Ano	2000	2015	2016	2017	2018 *	2019 **	Δ	
							2019-2018	2019-2000
Brasil	2,7	3,3	3,1	3,3	3,3	3,3	0,0%	22,2%

Figura 3.8 Evolução Consumo Vinho Brasil (Fonte: IVV,2016)

De forma mais pormenorizada, em 2011, o consumo *per capita* de vinho no Brasil foi de 1.84 litros. Apesar de ser baixo comparativamente a outros países como França (com 46 litros *per capita*) e Portugal (com 44 litros *per capita*), o consumo de vinho tem apresentado um crescimento consistente ao longo dos últimos anos (Almeida, A., Bragagnolo, C. & Chagas, A., 2015).

¹ *Dados Provisórios

**Dados Previsionais

O ano de 2016 apresentou uma grande descida no consumo *per capita* o que significa que o ano não era propício a exportação de vinho português para o Brasil devido á baixa taxa de consumo (Almeida, A., Bragagnolo, C. & Chagas, A., 2015).

A partir de 2016, o consumo de vinho no Brasil aumenta, contudo, as barreiras comerciais impostas no país dificultavam a exportação portuguesa. O Brasil tinha um sistema fiscal muito complexo, usava taxas aduaneiras elevadas e utilizava medidas protecionistas de forma a proteger o mercado inteiro. Os produtos eram também sujeitos a uma certificação obrigatória por parte do país para serem colocados no mercado e, como tal, as elevadas restrições afastavam os produtores europeus (Almeida, A., Bragagnolo, C. & Chagas, A., 2015).

Já em 2018, os vinhos produzidos em Portugal iriam “chegar às prateleiras do Brasil a preços mais convidativos onde concorrem com os chilenos e os argentinos” pois, a CERTIF – associação para a certificação estabeleceu uma parceria com a IFBQ – Instituto Falcão Bauer da Qualidade, no Brasil, o que veio reduzir custos e facilitar o contrato nas exportações para o Brasil. (AICEP, 2021).

Sendo Portugal um dos principais produtores de vinho, conseguiu ultrapassar essas barreiras e alterar os acordos previstos prometendo condições mais vantajosas. As taxas aduaneiras passaram andar entre 25% e 27% o que veio melhorar a competitividade. Em 8 anos Portugal escalou da 5ª para a 3ª posição na lista de fornecedores de vinho para o Brasil, ultrapassando Itália e França estando numa disputa com a Argentina pelo 2º lugar. Segundo o presidente da ViniPortugal, em 2018, as vendas para o Brasil cresceram 16,4%, com ganhos no preço, para quase 52 milhões de euros, sendo o quinto melhor destino (IVV, 2020).

Em 2019, o Brasil é o quarto país que representa maiores valores de importação de vinho português, atrás da França, Estados Unidos e Reino Unido. Foi um aumento significativo ao longo dos anos pois, em 2016 representava a nona posição e em 2017 a oitava, representado por um crescimento de 28,9 milhões de euros em 2016 para 55,0 milhões em 2019, em preço FOB -*Free On Board*. De janeiro a abril de 2020, o Brasil ocupou a sexta posição no ranking, conseguindo ainda assim um aumento de 6% comparado com 2019, com 14,3 milhões de euros FOB (IVV, 2020)

Segundo a análise da Ideal Consulting, nos primeiros quatro meses de 2020, os principais vinhos exportados por Portugal tiveram um aumento de 3,3% em volume e 6,1% em valor de vendas em relação a 2019, ao contrário do vinho do Porto que teve uma quebra de 9,3% em volume e 8,9% em valor de vendas comparando com 2019 (Ideal Consulting, 2020).

No período de janeiro a junho de 2020 entrou no mercado brasileiro 227 mil caixas de 9 litros de vinhos alentejanos, entre brancos, tintos e rosés, representando cerca de 24% do volume total importado pelos brasileiros, seguindo dos vinhos verdes, com 23,7% e dos vinhos de Lisboa com 16,6% dos rótulos. No seguimento do *ranking* vêm os vinhos do Douro, com 9,4% do mercado e, os vinhos do Porto, com 4,5% do total de vinhos importados de Portugal para o mercado brasileiro. Atualmente o setor dos vinhos está a ter um enorme sucesso. A quarentena levou a uma moda social chamada a “moda do vinho” no Brasil. No trimestre do ano 2020 o consumo de vinho no Brasil cresceu 15% em comparação ao mesmo período de 2019 (Ideal Consulting, 2020).

Segundo a mesma fonte, 2020 bateu o recorde. “Um crescimento recorde no consumo de bebidas para esta época”. Em 2020, o índice *per capita* chegou a 2.37 litros, um aumento de 11% em relação a 2019. Quando analisados apenas os dados do segundo trimestre, período de quarentena, a média por pessoa chegou a 2.81 cerca de 72% em comparação de janeiro a março. A maior parte desse crescimento está nos vinhos nacionais (Ideal Consulting, 2020).

Os brasileiros já perceberam o prazer do consumo de vinho, em casa ou em qualquer lugar. Segundo Nuno Russo, o setor dos vinhos, “é um setor muito forte, de ainda mais competitividade [...] além disso, todo o passado histórico do vinho é tão valioso que, por essa mesma razão, é um dos setores mais importantes em Portugal”. É um setor em crescimento ao qual iremos ter sucesso enquanto comercializadores, não só pelas oportunidades, mas, como refere o Secretário de Estado da Agricultura e do Desenvolvimento Rural, “o orçamento para o setor vitivinícola permite aos agricultores práticas que permitem a mudança na área e, conseqüentemente, novas oportunidades”. (Revista de Vinhos, 2022).

3.10 Fatores Críticos de Sucesso

3.10.1 Localização e Terroir da Adega Cooperativa do Cadaval

A região, um dos fatores importantes que se interliga com os restantes, diz respeito à origem regional dos vinhos. Cada região tem um solo, um clima e uma cultura específica que acrescenta valor ao produto e à expectativa do consumidor. Neste sentido, existe um termo francês, *Terroir*, que na sua definição agrega um conjunto de noções que engloba em geral a prática e a cultura enológica aplicada. No fundo são conceitos associados a uma determinada região produtora de vinhos, bem como os elementos do ambiente que a envolvem. Como inicialmente mencionámos, a Adega Cooperativa do Cadaval beneficia da sua região onde o solo possui bastante argila o que permite a produção de bons espumantes e vinhos brancos com atributos como a frescura, frutados e aromáticos.

3.10.2 Qualidade

O vinho português, só por si, é conhecido por ser de excelente qualidade. A esta noção está ligada às práticas na sua produção e uma tendência para a mecanização agrícola. Segundo o IVV, “A utilização obrigatória de material vegetativo certificado ou standard tem contribuído, certamente, para o rejuvenescimento da área vitícola e consequentemente para a melhoria da qualidade dos vinhos portugueses” (Instituto da Vinha e do Vinho, 2020). É deste conhecimento que a Adega Cooperativa do Cadaval utiliza a denominação de origem controlada (DOC) para reforçar a sua excelência na produção e de posicionamento. A utilização e combinação de castas como Arinto e Chardonnay permite satisfazer a saciedade dos mercados.

3.10.3 Preço

Em comparação com outros países, a nível de exportação, Portugal vende o vinho a um melhor preço, representando em 2019 um preço médio de 2,77€/litro. Conforme o Ministério do Mar, isto traduz um crescimento de cerca de 2,3% do preço (Instituto da Vinha e do Vinho, 2020). Assim, permite tirar vantagem no mercado de forma

competitiva devido à boa relação qualidade/preço que representa. Internacionalmente, o vinho português é considerado, não só de boa qualidade, mas acessível ao público, o que permite comprar mais garrafas em comparação a outros vinhos mais dispendiosos, o que atribui uma maior vantagem na tomada de decisão.

3.10.4 Notoriedade/Imagem

É certo que Portugal, devido à sua história e tradição, tem demarcada a sua atividade vinícola. Com o crescimento do setor foi imprescindível o desenvolvimento de ações de comunicação para sobressair a imagem que já existia. A Adega Cooperativa do Cadaval pode usufruir deste fator devido à sua lista de participações em concursos de vinho onde recebeu vários prémios. Esta premiação acontece desde 1983 onde ficou em segundo lugar (prata) no concurso “O Melhor Vinho” com o seu Tinto 1982. Desde então tem a sua presença marcada no Festival do Vinho Português, Wine Masters Challenge, Concurso de Vinhos ACIC, Concurso de Vinhos do Crédito Agrícola e o mais recente China Wine & spirits awards CWSA onde ganhou com o V. Espumante Arinto & Chardonnay Reserva IG Confraria 2016 e uma medalha de prata com o V. Licoroso Moscatel Confraria.

3.10.5 Inovação

Apesar da tradição na indústria vinícola, a promoção de novas práticas está a crescer. Pretende-se que as novas mudanças permitam conjugar a qualidade dos vinhos com práticas sustentáveis que tornem as vinhas mais resilientes às alterações climáticas. Um projeto no âmbito da inovação é o InovWine (Inovação no setor da vinha e do vinho) que pretende trabalhar em três conceitos: inovação, ambiente e desenvolvimento, procurando aumentar a competitividade do setor ao mesmo tempo que o torna ambientalmente sustentável. A Adega Cooperativa do Cadaval, devido à sua ambição nos mercados externos, já se reestruturou e apostou na vertente tecnológica nos seus procedimentos o que garante melhorias em termos de processamento e qualidade dos vinhos.

“Reorganizámo-nos a nível tecnológico e contratámos empresas que nos ajudaram a reestruturar o *design* dos rótulos e a marca em função das nossas necessidades” (Gonçalo Neves, 2022).

3.11 Definição estratégica de internacionalização

3.11.1 Segmentação e Target

Segundo Brunner (Brunner, 2011 como citado em Ferreira, 2016, p.20), o mercado de vinho é segmentado com base em nove grandes variáveis de segmentação: qualidade, consumo, redução de riscos, ocasião, cultura, comportamento, envolvimento, geografia e estilos de vida. De acordo com o estudo Lockshin, et al. (Lockshin, et al., como citado em Ferreira, 2016, p.16), o vinho é um produto único, com uma complexa série de atributos, entre eles, marca da empresa, região ou país de origem, variedade de uva, preço, design de rótulo, e data de vindima. Para Locksin & Hall (Locksin & Hall, 2003 como citado em Ferreira, 2016, p.15) atributos como sabor, tipo de vinho, álcool, idade, preço, marca, cor, rótulo, região de origem ou fim a que se destina são os que mais se destacam, sendo o preço, região de origem e marca, os atributos reconhecidos como de maior influência na decisão do consumidor (Corduas et al., 2013 como citado em Ferreira, 2016, p.16).

Assim sendo, a comercialização de vinhos foca-se essencialmente nos seguintes critérios de segmentação:

3.11.2 Critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos

Idade: O tradicional perfil do consumidor de vinhos inclui a população entre 30 e 65 anos; O “*target*” dos consumidores jovens adultos é importante observando-se no estudo de Atkin & Thach (Atkin & Thach, 2012 como citado em Ferreira, 2016, p.21), que o teor de álcool, imagem, rótulo e medalhas conquistadas pode ajudar a atrair este público-alvo. A diferença de idade pode afetar a avaliação da qualidade e escolha do vinho:

- Jovens entre 18 e 25 anos consomem por diversão e sensação de poder;

- Jovens adultos entre 26 e 40 anos consomem por poder e reconciliação com os sentidos;
- Adultos acima de 40 anos consomem por auto recompensa e valorização de momentos especiais.

Também de acordo com a figura 3.9, grande parte dos consumidores de vinho no Brasil têm entre 18 e 34 anos e acreditam que beber vinho é sinonimo de prestígio, sofisticação e *status* (Instituto da Vinha e do Vinho, 2016).

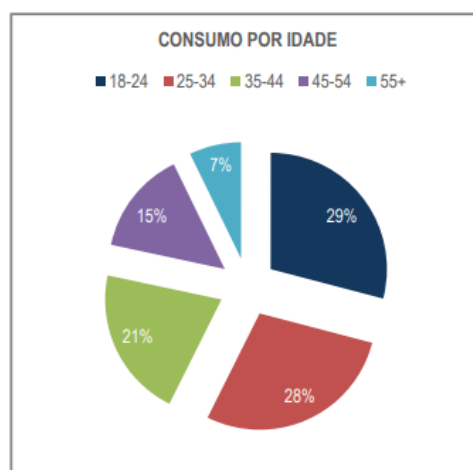


Figura 3.9 Consumo de Vinho por Idade (Fonte: IVV, 2016)

Sexo: Em conformidade com a figura 3.10, o hábito do consumo de vinhos é, de modo geral, mais frequente no sexo masculino. Para as mulheres, as escolhas prendem-se mais por espumantes e champanhes, no entanto, apesar do consumo ser maior entre os homens, 65% das compras realizadas nas grandes superfícies são feitas por mulheres (IVV, 2022).

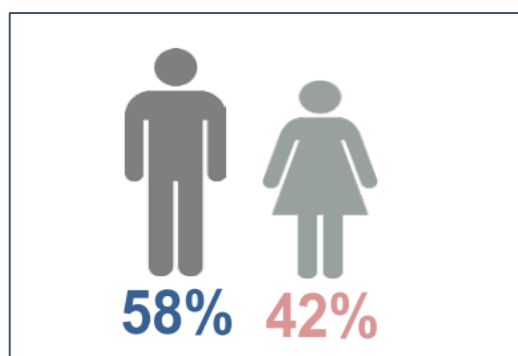


Figura 3.10 Consumo de Vinho por Sexo (Fonte: IVV, 2016)

Região: De acordo com a figura 3.11, os Estados com maior consumo de vinho em 2018 foram São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul (Ideal Consulting, 2020).

ESTADOS BRASILEIROS	Share Mercado Nac.+Imp.	População IBGE "em milhões"	Estim. Pop. > 18 anos IBGE "em milhões"	Estimativa de Consumo Per Capita
São Paulo	30,4%	45,5	38,7	2,70
Rio de Janeiro	18,3%	17,2	14,6	4,29
Rio Grande do Sul	15,3%	11,3	9,6	5,46
Paraná	6,4%	11,3	9,6	2,28
Espírito Santo	6,1%	4,0	3,4	6,20
Minas Gerais	5,2%	21,0	17,9	1,00
Bahia	3,0%	14,8	12,6	0,82
Santa Catarina	2,6%	7,1	6,0	1,48
Pernambuco	2,0%	9,5	8,1	0,85
Outros	10,7%	66,8	56,8	0,65
Total	342.869.790 LITROS	208,5	177,2	1,93

Figura 3.11 Consumo de vinho no Brasil em 2018. (Fonte: Ideal Consulting 2020).

Segundo a mesma fonte, os dados relativos ao consumo de vinho da população brasileira em 2018, disponíveis no estudo realizado pela Ideal Consulting, mostram um consumo médio de 1.93 litros de vinho por habitante. Indicam também que os Estado de São Paulo e Rio de Janeiro juntos, representam quase 50% do total desse consumo. Apesar de não existirem dados concretos, o Instituto da Vinha e do Vinho estima que, cerca de 80% a 85% do vinho consumido no Brasil é vinho tinto, devendo-se principalmente às campanhas que têm revelado os efeitos benéficos do consumo de vinho tinto para a saúde em geral.

3.11.3 Critérios de personalidade e de estilo de vida

O vinho é um produto que faz parte do comportamento social, tornando-se um símbolo do estilo de vida. O Instituto Brasileiro do Vinho (2008) apresentou uma segmentação associada a uma relação entre estilo de vida/personalidade e consumo de vinho (Instituto Brasileiro do Vinho, 2008):

1. “Eu Posso” representa indivíduos que bebem por prazer, estão a par das opiniões de especialistas, o preço não representa uma variável de preocupação principal, tem conhecimento de vinhos, por norma frequenta bons restaurantes (exemplo: enoturista);
2. “Quero Ser” representa indivíduos que procuram consumir marcas para se afirmarem na sociedade, vêm o vinho como um produto que está na moda, gostam de ser reconhecidos pelas suas opções, estão dispostos a pagar mais pelo produto, é o “novo rico” à procura de *status*. Bebe em comemorações;
3. “Intellectual” representa indivíduos que valorizam a cultura e estão dentro do assunto, por norma viajam bastante e têm um vasto leque de conhecimentos. São menos sociáveis e valorizam momentos familiares;
4. “La Boemia” (Vida Boa) representa indivíduos que frequentam bares, discotecas, praticam desporto, têm maior conhecimento de marcas patrocinadas em festas e nas redes sociais. Consomem bebidas alcoólicas por diversão;
5. “Saudável” representa indivíduos que têm como prioridade levar uma vida saudável, querem usufruir de todos os benefícios do vinho sem álcool.

3.11.4 Posicionamento

A Adega Cooperativa do Cadaval trabalha todos os dias para se posicionar no mercado brasileiro como uma marca que oferece vinhos de qualidade a um preço competitivo. Está enquadrada no setor das bebidas e mais especificamente no subsetor da Indústria do vinho e afirma-se como a representante dos vinhos da região do Cadaval promovendo e destacando a região com vinhos de excelente relação qualidade-preço.

Ainda no posicionamento, a Adega tem como objetivo proporcionar uma boa experiência aos seus consumidores, que procuram vinhos com uma boa relação qualidade- preço e características importantes do produto como as castas.

A região, a qualidade do produto e a capacidade de produção são alguns dos fatores mais relevantes no posicionamento da Adega Cooperativa do Cadaval.

3.12 Marketing-Mix

O Marketing-Mix da Adega Cooperativa do Cadaval é composto por:

3.12.1 Produto

Como referido anteriormente, a Adega detém 650 hectares de vinha plantada o que permite ter uma produção anual de 7 milhões de litros de vinho, divididos por 50% vinho branco e 50% vinho tinto. A qualidade do produto é cada vez maior e isso advém das características que cada casta proporciona. Cada casta é uma casta e origina vinhos diferentes o que permite satisfazer as preferências dos mercados. De acordo com Gonçalo Neves, o mercado nacional gosta significativamente das castas tintas, touriga nacional, Syrah, alicante boushet. Já em relação às brancas, a procura pela casta moscatel, arinto e viosinho é significativamente maior. No que se refere aos mercados internacionais, a procura vai dependendo do país para que se exporta e das preferências do público, sendo este mais apelativo a vinhos com maior doçura ou vinhos mais adstringentes. No que toca às características do produto, este é comercializado tanto em box como em garrafa, contudo, o vinho engarrafado é o mais procurado tanto a nível nacional como internacional e logo é neste mercado que a Adega procura progredir. Ao nível da rolha, todos os seus produtos possuem rolha de cortiça, no entanto existem algumas exceções como as gamas mais baixas e em vinhos que se adiciona CO₂ é utilizada uma rolha micro-aglomerada, ou seja, uma rolha que possui pequenas partes de cortiça trituradas e prensadas. Também os vinhos de guarda em garrafa possuem uma rolha natural que permite a micro oxigenação do vinho de forma a ajudar na evolução das características sensoriais e organoléticas. Por último, e uma vez que as cápsulas são também uma característica importante, a Adega comercializa 90% dos seus vinhos em cápsulas de pvc uma vez que são economicamente mais viáveis. Os restantes 10% dizem respeito a algumas das suas referências como a aguardante e edições limitadas que recorrem à utilização de lacre.

No mercado do Brasil, a Adega exporta apenas vinho adega da confraria branco leve e vinho confraria branco moscatel (figura 3.12) pois são os únicos produtos aceites pelo povo brasileiro em quantidades que se tornem rentáveis.

Ambos os produtos possuem características semelhantes, sendo eles mais aromáticos e adocicados ideal ao perfil das preferências do povo brasileiro.



Figura 3.12 Vinhos Leves Adegas Cooperativas do Cadaval. (Fonte: <https://loja.adegacadaval.pt/10-leves>)

O Vinho confraria branco leve moscatel, com o rótulo verde, é comercializado em garrafas de 0.75l. Este vinho apresenta um teor alcoólico volúmico de 10,2% e possui características derivadas da casta moscatel como aroma frutado intenso, frescura e leveza derivada de uma boa acidez. O vinho adega da confraria branco leve, com o rótulo azul, é também comercializado em garrafas de 0.75l. Este vinho apresenta um teor alcoólico volúmico de 10,1% e é considerado um vinho bastante aromático, fresco, intenso e ligeiramente gaseificado. Destaca as notas varietais primárias á maçã, pêssago e ananás.

3.12.2 Preço

Os preços dos vinhos comercializados pela Adega Cooperativa Do Cadaval são considerados bastante competitivos em relação á concorrência. Ao preço do produto é adicionado também o custo de transporte. O objetivo de o custo de transporte ser assumido pelo comprador passa, sobretudo, por salvaguardar a marca da Adega e a qualidade dos seus produtos em prol dos atrasos de logística. A nível nacional o custo de transporte assumido pelo comprador nem sempre se verifica, contudo, a nível internacional como o Brasil confirma-se.

Para o Brasil, e dependendo das quantidades e do tipo de produto que é comprado, a Adega estabelece um valor final, muito semelhante aos valores de tabela e descontos praticados a nível nacional, algumas vezes até inferior ao praticado cá de forma a cumprir as exigências alfandegárias do Brasil. O valor do transporte, como referido acima, não é da competência da Adega, no entanto, o valor dos contentores é bastante instável, podendo ir até aos 8 mil euros. Também dependendo do estado brasileiro, as taxas de entrada dos produtos para o Brasil têm sofrido várias oscilações podendo chegar a 50% do valor do produto.

Assim, de forma mais pormenorizada, o preço de saída da Adega para vinho confraria branco leve é de 2,10€ e, para o vinho branco moscatel é de 1,40€. Como na política da empresa, os distribuidores compram, tendo em conta os termos do comércio internacional, icoterms, Ex works, a responsabilidade do transporte é de quem compra. Trata-se de uma modalidade que determina menos responsabilidades ao exportador no qual os custos e os riscos associados ao transporte da mercadoria, neste caso dos vinhos, são transferidos ao comprador.

3.12.3 Distribuição

A nível de distribuição, a Adega trabalha apenas com intermediários. Os principais distribuidores a nível nacional são o Recheio, o Intermarché, o Mini Preço e ainda algumas garrafeiras locais. Para o mercado do Brasil, a Adega conta, principalmente, com a Boa Pinga, Lda que os ajuda a escoar os produtos tanto em supermercados como no Canal HORECA e em revendedor. Toda esta logística é realizada de forma simplificada. “O distribuidor vem a Portugal, faz a escolha dos vinhos que pretende, nós engarrafamos, carregamos no contentor e, tudo o resto, é a cargo do comprador” (Neves, G., 2022). Ou seja, uma vez que a adega opta pela exportação indireta e uma vez que há negociação em regime icoterms, a modalidade de distribuição do produto é a modalidade de “importador”. Isto significa que a distribuição está ao cargo do comprador.

3.12.4 Comunicação

A Adega Cooperativa do Cadaval está presente, principalmente, no e-commerce e nas redes sociais de forma a divulgar os seus produtos e os prémios conquistados ao longo do tempo. Estão também presentes em feiras mais importantes e com maiores oportunidades de negócio como a feira “Vinhos & Sabores” em Portugal e as feiras São Paulo Wine Trade Fair e a ProWine no Brasil. Acreditam ainda que os rótulos e as embalagens têm sido cada vez mais sofisticados de forma a criar referências apelativas, com classe e simplicidade para o comprador. Ainda dentro da comunicação, a Adega tem apostado diariamente nos eventos locais mais relevantes onde acredita que o retorno é maior, cria *newsletters* mensalmente de forma a divulgar toda a informação corporativa, participa com patrocínios e oferece brindes aos *stakeholders*. A comunicação é interativa tanto para o vinho confraria branco leve moscatel como para o vinho adega da confraria branco leve.

3.12.5 Marca

As marcas comercializadas pela Adega são a marca Confraria para os vinhos, espumantes e aguardente de gama superior, a marca Adega da confraria para vinhos regionais (tranquilo e leves) de gama média, a marca Dacepa e Belacepa para vinhos de mesa (gama popular) e, ainda oferecem produtos das marcas Finacepa, Miracepa, Penha do meio dia, Serra de todo mundo e Marquesinha.

Para o Brasil, a marca do vinho confraria branco leve moscatel, tal como o nome indica, é a marca confraria. Já o vinho adega da confraria branco leve é comercializado com a marca Adega da confraria.

Relativamente á marca dos 2 vinhos, embora não exista o seu registo no mercado brasileiro, a proposta do nome da marca foi estudada e definida em função de critérios que a Adega Cooperativa do Cadaval entende que cumpre os requisitos para que funcione no mercado brasileiro, salvaguardando que são marcas facilmente percetíveis e facilmente memoráveis, o que permite um maior passe a palavra. De referir ainda que ambas as marcas têm nomes não pejorativos.

3.13 Plano Ações Marketing

O plano das ações de marketing é um plano operacional que permite dar a conhecer as orientações aos seus responsáveis e medir o cumprimento ou não de cada ação. Desta forma, o plano das ações de marketing da Adega Cooperativa do Cadaval para 2022 para o Brasil é o seguinte:

- 1 Provas de Degustação: A Adega acredita que as provas de degustação devem ser uma forte aposta. Neste sentido, existem parceiros locais no Brasil que promovem periodicamente uma situação de degustação dos vinhos nos seus potenciais clientes. O objetivo desta ação passa por promover as Relações-Públicas da Adega Cooperativa do Cadaval com parceiros e stakeholders importantes para a sua atividade. Esta ação é inteiramente da responsabilidade dos associados, não transportando custos para a entidade.
- 2 Patrocínios: Esta ação tem como objetivo promover as Relações-Públicas da Adega Cooperativa do Cadaval com parceiros e stakeholders importantes para a sua atividade. Ocorre periodicamente e terá custos para a entidade uma vez que é da responsabilidade da mesma.

A Adega Cooperativa do Cadaval procura também estar presente em todos os eventos realizados no Brasil cuidadosamente selecionadas em termos de retorno financeiro.

- 3 Presença na Feira São Paulo Wine Trade Fair: Este evento, para além de ser dedicado ao mercado é também um espaço dedicado aos negócios através do maior congresso técnico e político do setor onde são discutidas políticas e tendências internacionais. Esta participação tem como objetivo promover os melhores produtos que Adega Cooperativa do Cadaval oferece, através de um espaço com 6 metros quadrados. Para isso, são utilizados os meios externos para a promoção digital. Trata-se de um evento de 3 dias no Pavilhão Oeste do Anhembi, Parque do Ibirapuera, situado na cidade de São Paulo.
- 4 Presença na Feira ProWine: Presença na feira ProWine focada no segmento B2B para a geração de negócios e desenvolvimento da indústria com mais de 5000 visitantes qualificados e 600 marcas de vinhos e destilados. Esta participação tem como objetivo promover os melhores produtos que Adega Cooperativa do

Cadaval oferece, através de um stand com um espaço de 6 metros quadrados. Para isso, são utilizados os meios externos para a promoção digital. Trata-se de um evento com 3 dias de duração, no Expo Center Norte, Brasil.

A Adega recorre a serviços externos ao nível do marketing digital devido á falta de um profissional dedicado exclusivamente às suas necessidades. Neste momento consideram que a área do marketing deve ser reforçada. A produção está a aumentar e como tal, escoar o produto é essencial. Crescer no marketing online é um objetivo a curto prazo.

- 5 Reforço Equipa Marketing: Recrutar um profissional de marketing que trabalhe exclusivamente para a Adega cooperativa, tendo em conta as necessidades de melhoria em todo o marketing da organização. Como ações, este será responsável pelo desenvolvimento do departamento de marketing e realizar todas as tarefas inerentes à sua função. Para além da empresa externa, pretendem reforçar a equipa de marketing internamente com uma duração incerta.
- 6 Marketing Digital: Website Corporativo: Melhorar o layout, tornar o site mais apelativo e atualizar informação relevante ao longo do ano. Esta ação tem como objetivo criar um instrumento que seja uma mais-valia na informação disponibilizada aos clientes e produtores e é da responsabilidade da empresa contratada externamente por 1 ano.
- 7 Gestão das Redes Sociais: Facebook: Esta ação tem como objetivo criar e reforçar continuamente a ligação da Adega com os clientes e produtores atingindo, num ano, os 5 mil seguidores. Esta rede social permite partilhar toda a informação corporativa de forma gratuita como, por exemplo, o acompanhamento de todo o processo de vinificação, os prémios recebidos ao longo do ano, entre outros. A manutenção do Facebook é da responsabilidade do profissional de marketing contratado internamente e logo não terá custos associados.
- 8 Gestão das Redes Sociais LinkedIn: Esta ação tem como objetivo a criação de uma página de LinkedIn com um perfil institucional de forma a obter uma maior proximidade da Adega com o mercado. A criação desta rede social é da responsabilidade do profissional de marketing contratado internamente e logo não terá custos associados.

- 9 Gestão das Redes Sociais: Newsletters: A newsletter é utilizada para promover e dar a conhecer a atividade corporativa da Adega e tem como objetivo criar e fortalecer a relação com o público, demonstrar conhecimento e otimizar resultados. É uma ação que permite divulgar novos produtos, conquistas e todo o tipo de informação corporativa. É uma ação da responsabilidade do profissional de marketing contratado internamente e logo não terá custos associados. Prevê-se a criação de newsletters mensalmente.
- 10 Embalagens: Investir num novo layout das embalagens com o objetivo de tornar a imagem da garrafa de vinho mais atrativa para o cliente e com isso aumentar a notoriedade e posição no mercado externo. Esta ação é da autoria externa e interna que, em conjunto, elaboram novos rótulos e estudam novas soluções para a imagem da garrafa. Terá a duração de 2 meses e os resultados são medidos através de feedbacks dos stakeholders.
- 11 Reuniões comerciais: As reuniões de comerciais são uma ferramenta importante para que a equipa de vendas seja eficiente e mais produtivas. A realização das reuniões comerciais têm uma periodicidade trimestral e será ao cargo do Diretor executivo.
- 12 CRM (Customer Relationship Management): A informação estruturada facilita a partilha de dados. A Adega Cooperativa do Cadaval possui o software Primavera para a gestão da base de dados clientes e gestão de stocks. A criação de uma base de dados direcionada ao marketing encontra-se no plano de ações para 2022 e será da responsabilidade do profissional de marketing contratado internamente com apoio dos meios externos. Esta ação permite ter maior controlo de todas as atividades de marketing e comercial da empresa bem como acompanhar o perfil dos seus consumidores.

3.13.1 Medição das Ações de Marketing

As seguintes ações e as respetivas medições são correspondentes ao ano de 2022.

Ação	Medição
------	---------

1. Provas de Degustação: Boa Pinga, Lda e Garrafeiras Locais	Aumento de 20% na venda dos vinhos promovidos
2. Patrocínios	Aumento da notoriedade
3. Presença Feira São Paulo Wine Trade Fair	4.300 visitantes num total de 50.000
4. Presença Feira ProWine	4000 visitantes num total de 48.000
5. Profissional Marketing	5 anos de Experiência
6. Website Corporativo	1.000 visualizações
7. Facebook	500 likes na página Facebook
8. LinkedIn	40 relações novas no LinkedIn
9. Newsletters	1000 visualizações
10. Embalagens	Opinião positiva de stakeholders
11. Reuniões Comerciais	Aumento trabalho equipa
12. CRM	Maior controlo

Tabela 3.3 Medição das Ações de Marketing (Fonte: Elaboração própria)

3.14 Orçamento Ações Marketing

O orçamento das ações de Marketing é estabelecido de acordo com a calendarização das ações de marketing da Adega Cooperativa do Cadaval. Desta forma, os custos sem IVA previstos para as ações de marketing de 2022 são (tabela 3.4):

Descrição	Ação	Custo
Provas de Degustação	1. Boa Pinga, Lda e Garrafeiras Locais	0€
	2. Patrocínios	1.500€

Presença em Eventos	3. Feira São Paulo Wine Trade Fair	5.000€
	4. Feira ProWine	5.400€
Reforço Marketing	5. Profissional Marketing	7.200€
Marketing Digital	6. Website Corporativo	1.500€
	7. Facebook	0€
	8. LinkedIn	0€
	9. Newsletters	0€
Embalagens	10. Garrafa e Rótulo	800€
Reuniões	11. Comerciais	0€
CRM	12. Marketing	1.000€
TOTAL		22.400€

Tabela 3.4 Orçamento (Fonte: Elaboração própria)

3.15 Plano Contingência

Relativamente ao plano de contingência, a Adega Cooperativa do Cadaval entende que o maior impacto existente no incumprimento do plano de ação, poderá acontecer ao nível dos objetivos de melhoria da gestão comercial.

Como plano de contingência é importante ter em conta as seguintes premissas:

Tendo em conta o plano definido para fazer face às necessidades de melhoria de Gestão Comercial, caso a faturação não continue a aumentar, poderá haver reajustamentos à estratégia de abordagem comercial ao mercado nacional e internacional, como o Brasil. Caso as ações de marketing atinjam os níveis esperados no final do ano de 2022, a Adega poderá aumentar os níveis de incidência comercial nos países onde já opera e procurar novos mercados, aproveitando assim novas janelas de oportunidade oferecida pelo processo de internacionalização.

A participação em eventos e feiras será avaliada e, caso existam alterações decorrentes de outras alternativas viáveis, serão analisadas no médio prazo. Apenas será possível fazer pequenas modificações às ações contidas neste plano.

As ações de marketing digital serão discutidas. O reforço na área do marketing é essencial para escoamento do produto e, neste momento, esta área é pouco debatida e de investimento reduzido. Mensalmente, serão criadas alterações necessárias de forma atingir os objetivos definidos.

No âmbito do reforço da equipa de marketing, a avaliação das suas funções será realizada mensalmente e serão impostas ações necessárias em resposta a correções de problemas diagnosticados.

A nova reestruturação à embalagem do vinho da Adega Cooperativa do Cadaval será avaliada apenas no final do ano. Apesar de ser uma ação de retorno no médio e longo prazo, caso se verifiquem resultados insatisfatórios, será estudada uma nova alternativa tendo em conta os objetivos atingir.

Também na eventualidade dos objetivos de as reuniões comerciais não surtirem efeito, prevê-se uma revisão de plano de ações de marketing. O mesmo acontece na criação da base de dados direcionada ao marketing.

4 CONCLUSÃO

A internacionalização é, sem dúvida, cada vez mais uma estratégia importante no tecido empresarial que proporciona inúmeras vantagens e desafios às empresas que, neste cenário, veem-se obrigadas a modernizar, a inovar e a serem competitivas. Isto irá proporcionar, não só uma melhor imagem mundial, mas também a nível nacional.

O setor dos vinhos, sendo um dos mais tradicionais em Portugal, demonstra diversas oportunidades de negócios internacionais. Como tal, este estudo analisou essas aberturas de mercado, especificamente no Brasil. É possível inferir que o aumento de consumo de vinho e o perfil de consumidor brasileiro são variáveis que fomentam o interesse da exportação dos vinhos portugueses. Para além disso, o interesse dos brasileiros no vinho português é muito importante. No fundo, existe uma relação mútua entre os países, isto é, Portugal pretende explorar um mercado que já possui informação e curiosidade sobre ele.

A conquista do mercado brasileiro prospera, apesar das barreiras à internacionalização que dificultam a inserção dos vinhos no mercado. Existem eventos associados ao setor que permitem aumentar a proximidade entre os produtores e possíveis consumidores que alimenta essa relação. Os dados relativamente à exportação não enganam, os vinhos portugueses estão a ganhar terreno o que revela uma grande oportunidade de aumentar o leque do consumidor brasileiro com a excelência e diferenciação da Adega Cooperativa do Cadaval que graças à localização do seu solo consegue produzir vinhos muito leves, mas com um aroma divino.

Para a Adega, o seu futuro é bastante desafiador pois acredita-se que a primazia da qualidade e o seu esforço conseguirá trazer bons resultados.

Em forma de conclusão, é importante salientar que sendo o vinho um produto pertencente ao mercado da saúde, o Brasil é um mercado interessante. O mercado brasileiro tem apresentado fortes laços comerciais com Portugal em relação ao consumo de vinho e logo a Adega deve continuar a apostar neste mercado. Também em forma de crítica, saliento que a Adega Cooperativa do Cadaval apesar de estar inserida no mercado brasileiro, carece de recursos humanos, de ferramentas e práticas ao nível do marketing digital.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agarwal, R., Dushnitsky, G., Lumpin, G. T., Wright, M., & Zott, C. (2017). Strategic Entrepreneurship Journal at 10: retrospect and prospect. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 197-199.

Alaby., M. (2021). O que é internacionalização de empresas? Jornal das associações comerciais do estado de são paulo.

Albaum, G., Duerr, E., & Josiassen, A. (2016). International Marketing and Export Management. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

Amador, A. (2020). Plano de marketing para a alma da nossa gente. Trabalho de Projeto. Universidade de Évora.

Al Badi, K. S. (2015). The dimensions of marketing mix. *Management and Organizational Studies*, 2(1), 136-142.

Almeida, A., Bragagnolo, C. & Chagas, A. (2015). A demanda pro vinho no brasil: elasticidade no consumo das famílias e determinação da importação.

Anónimo, (S.d.), Teoria clássica do comércio internacional.

Antonelli, C. (2004). The economics of innovation, new technologies and structural change. Routledge, 6- 49.

Ayala, K., (2021). A gestão de pessoas face à internacionalização: Fatores que motivam os indivíduos na prestação de serviços fora do país (Dissertação, Universidade Lusófona de Humanidades e tecnologia).

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. (2000). Compras: Princípios e administração. São Paulo: Atlas.

Barbosa, A. R. S. P. (2019). Plano de marketing internacional para empresa Inês Barbosa (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).

Bartlett, C., & Beamish, P. (2010). Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management. McGraw-Hill Higher Education, 6.

Batey, M. (2008). Brand Meaning. New york: Routledge, 5-282.

Belch, G. E., & Belch, M. A. (2003). Advertising and promotion: Na integrated marketing communications perspective. New York: The McGraw – Hill.

Bitencourt, C. C. (2001). A Gestão de Competências Gerenciais – A Contribuição da Aprendizagem Organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 44, 59-68.

Brewer, P. (2000). International market selection: developing a model from Australian case studies. *International business review*, 10, 155-174.

Brewer, P. (2007). Psychic distance and australian export market selection. *Australian Journal of management*, 32(1), 73-88.

Bulgacov, S., Cunha, S., Bulgacov, Y., Cunha, J. & Balbinot, Z. (2012). Internacionalização de empresas participantes de clusters: condicionantes e práticas relacionais. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 23(7), 202-222.

Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). A primer on critical success factors.

Caldas, J., Silva, A., & Cantante, F., (2020). As consequências socioeconómicas da COVID-19 e a sua desigual distribuição. CoLABOR.

Calderón, C. & Loayza, N. & Servén, L. (2004). Greenfield foreign direct investment and merges and acquisitions: Feedback and macroeconomic effects. Available at SSRN 636612.

Canelas, G. L. D. C. F. (2013). Fatores críticos de sucesso da internacionalização de PME (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).

Carvalho, P. (2012). O plano de marketing nas empresas vitivinícolas portuguesas (Dissertação, Instituto de investigação e formação avançada da universidade de Évora).

Carvalho, T. (2021). Internacionalização de empresas: Evolução de um conceito (III). Link to Leaders.

Carvalho, V. G. B. D. (2021). Cultura vínica online em Portugal: a relação das pessoas com o vinho na internet (Dissertação, Instituto Universitário de Lisboa), 1-55.

Casillas, J. C., Acedo, F. J., & Rodríguez-Serrano, M. Á. (2020). How does internationalization begin? The role of age at entry and export experience in the early stages of the process. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(2), 107-119.

Cerqueira, A. (2018). A Internacionalização de Empresas Portuguesas (Dissertação de Mestrado, Business School, Porto, Portugal).

Chawla, S. K., Khanna, D., & Chen, J. (2010). Are small business critical success factors same in different countries. *Journal of management* 7(1), 1-12.

Cobra, M. (2003). Administração de marketing no brasil. São Paulo: Atlas

Consultants, R. (2015). Internacionalização enquanto estratégia de evolução – tendência ou realidade. *Jornal de Negócios*.

Costa, B. M. (2016). A comunicação gráfica nos rótulos de vinhos tintos: uma abordagem a marcas da Região do Alto Douro (Dissertação, Universidade Fernando Pessoa), p.1-100

Costa, J F. Jr. et al. (2019). A Study on the Internationalization Barriers to Incubated Companies: Defining the Constructs to Develop an Effective. *European Journal of Scientific*, 334 (3) 59.

Costa, E., Soares, A. L., & de Sousa, J. P. (2020). Industrial business associations improving the internationalisation of SMEs with digital platforms: A design science research approach. *International Journal of Information Management*, 53.

Crandall, R. E., & Crandall, W. R. (2008). New methods of competing in the global marketplace: Critical success factors from service and manufacturing. CRC Press.

Dacorso, A. L. R. (2000). Tomada de decisão e risco: A administração da inovação em pequenas indústrias químicas.

De Oliveira Paulo, T. J. F. (2015). Estratégias de entrada num mercado estrangeiro-O caso específico da ISA.

Doole, I., & Lowe, R. (2012). International marketing strategy. Cengage learning, 6.

Dos Reis Ferreira, A. R. (2016). Estudo do Perfil do Consumidor de Vinhos Portugueses: Segmentação em função de autoconhecimento do produto.

Drummond, G., Ensor, J., & Ashford, R. (1999). Strategic marketing: Planning and control, Elsevier, 3.

Duarte, C., (2019). Uma análise de moçambique como mercado de destino (dissertação, instituto superior de gestão), 1-88.

Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P. & Reibstein, D. (2010). Marketing metrics the definitive guide to measuring marketing performance. New Jersey: Pearson Education.

Ferreira, M. A. S. P. V., Serra, F. R., & dos Reis, N. M. R. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 10(1), 29-54.

Figueiredo, F. (2013). Do premium ao preço: Mudança nas estratégias de comunicação das marcas. (dissertação, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas), 1-175.

Floriani, D. E., & Fleury, M. T. (2012). O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 439-453.

Fonseca, L. & Rocha, A. (2020). Repensando estratégias de offshoring e marketing internacional durante a pandemia do covid-19. *Journal of contemporary administration*, 1-12.

Franco, M., & Ferreira, A. (2021). Fatores de sucesso no contexto das PME: um estudo empírico realizado em Portugal. *Gestão e Desenvolvimento*, (29), 291-309.

Freund, Y. P. (1988). Critical success factors. *Planning Review*, 20-13.

Gallo, A. (2017). A Refresher on Marketing ROI. Harvard Business School Publishing Corporation.

Gomes Passos, A. R. (2018). A internacionalização dos negócios e a gestão de marcas: uma abordagem à Berg Outdoor (Doctoral dissertation).

Harris, S. & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International business review*, 14(2), 187-207.

Hermann, P., & Datta, D. K. (2006) CEO experiences: Effects on the choice of FDI entry mode. *Journal of Management Studies*, 43(4), 756-775.

Hill, C. (2013). International business: Competing in the global market place. McGraw-Hill, 9, 4-748.

Hofstede, G., Hofstede, G. & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind. McGraw Hill, 2.

Hogg, T., & Rebelo, J. (2014). Rumo estratégico para o setor dos vinhos do porto e douro. Relatório Final-Estudos de base, Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, IP Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal.

Hollensen, S. (2004). Global Marketing: A decision-oriented approach. Prentice Hall Financial Times, 4.

Hollensen, A. (8). (2020). Global Marketing. United Kingdom: Pearson.

Jacquinet, M. (2019). O processo de internacionalização das empresas. 1-7.

Jardim, G., (2021). Estratégias de internacionalização de empresas plataforma portuguesas (Dissertação, Universidade de Lisboa).

Javidan, M., Stahl, G., Brodbeck, F., & Wilderim, C. P. (2005). Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE. *Academy of Management Executive*, 19(2), 59-74.

Keegan, W. & Green, M. (7). (2013). Global Marketing. New Jersey: Pearson.

Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of international management*, 7(3), 155-171.

Knight, G. & Liesch, P. (2015). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of Worls Business*, 51, 93-102.

Kotler, P. (2003). Marketing Management. New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G., (15). (2015). Princípios de marketing. Brasil: Pearson Education.

Kotler, P. Armstrong, G. (10). (2000). Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P. Armstrong, G. (9). (2003). Principios de marketing. São Paulo: Pearson Education.

Kotler, P., & Armstrong G. (2018), Principles of marketing (7nd ed.). Global Edition: Pearson.

Kotler, P. & Keller, K. (2012). Marketing Management. Nova Jersey: Pearson Prentice Hall

Kotler, P. & Keller, K. (2019). Marketing Management. Nova Jersey: Pearson Prentice Hall

Lanxi, Z. (2020). Plano de Marketing Internacional para a Marca Super Bock na China (Dissertação, Universidade de Lisboa).

Leal, J. & Welgacz, H. (2017). Resultados da Pesquisa sobre Internacionalização de Empresas no âmbito de Plano Nacional de Exportação. ApexBrasil. 1-19.

Leidecker, J. K. e Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long range planning*, 17(1), 23-32.

Leite, A. (2011). Internacionalização, uma história com mais de três séculos. *Jornal de negócios*.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.

Leopoldo, N., (2020). Something imaginary. *Revista Business Portugal*.

Lima, G. & Carvalho, D. (2010). Estratégias de marketing internacional: Um estudo de caso na indústria brasileira de software e serviços de TI. (estudo de caso, Universidade de São Paulo), 2-17.

Liñán, F., Paul, J., & Fayolle, A. (2020). SMEs and entrepreneurship in the era of globalization: advances and theoretical approaches. *Small Business Economics*, 55(3), 695-703.

Machado, P. (2016). As práticas de marketing na adega cooperativa de palmela (Dissertação, Instituto Politécnico de Setúbal), 1-100.

Madeira, A., Toledo, L., Thomaseto, D., Sisti, G., Lera, L., Gonzaga, N., & Roque, T. (2015). Factors in business internationalization: Johnny Rockets case study. (estudo de caso, Universidade Presbiteriana Mackenzie), 1-19.

Medeiros, J. (2019). Metodologia para entrada num mercado internacional: empresa vianas, SA. (Trabalho de projeto, Instituto Superior de administração e Gestão), 4-61.

Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic management journal*, 13(2), 99-118.

Mendes, S. (2015). A Internacionalização de empresas portuguesas. Estudo de caso: Parfois – barata & ramilo S.A. (Estudo de caso, Faculdade de Economia e Gestão), 1-156.

Mendoza, X., Espinosa-Méndez, C., & Araya-Castillo, L. (2019). When geography matters: International diversification and firm performance of Spanish multinationals. *BRQ Business Research Quarterly*.

Monteiro, V. (2016). Internacionalização. Estudo multi-caso: PME do setor das tecnologias de informação, comunicação e eletrónica: Portugal 2020. (Estudo de caso, Instituto Politécnico de Setúbal), 1-99.

Moura & Diogo (2010). [Internet]. Retirado de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3856/1/TESE%20Diogo%20de%20Faria%20Moura-%20final-%2024.09.10.pdf>

Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). Plano de marketing estratégia em ação 2ª ed.). Dom Quixote.

Obeidat, D., Yousef, B., Nofal, R., & Masa'deh, R. E. (2018). The effect of transformational leadership on entrepreneurial orientation: the mediating role of organizational learning capability. *Modern Applied Science*, 12(11).

Peixoto, V., (2016). Fatores críticos de sucesso na internacionalização das empresas portuguesas para o brasil. (Dissertação Lisbon School of Economics & Managemen), 1-36

Pereira, R., & Pinto, M. (S.d). Estratégias de internacionalização. Estudo de caso para empresas portuguesas. *Revista de economia empresas e empreendedores na CPLP*, 3(2).

Pinho, M., (2016). Estratégias de internacionalização de pme em mercados emergentes. (Dissertação instituto politécnico do Porto), 1-25.

Pinto, L., & Silva, F. (2022). Inovação evolucionária: perspetiva ambiental ante o desenvolvimento organizacional. *Revista Espaço académico*, 232, 1-9.

Porter, M. (14). (2013). Administração de marketing. Brasil: Pearson.

Ramoniene, L., Šukevičiūtė, L., & Škudienė, V. (2015). Internationalization enabled by internetization: E-marketing approach. *Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (74), 85.

Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of international business studies*, 12(2), 101-112.

Rovere, R. L. (2001). Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. *Revista de Economia Contemporânea*, 5(3), 1-4.

Santos, J. (2000). A segmentação do mercado internacional. *Politécnica*, 1-9.

Santos, J., Ferreira, M., & R, Nuno., (2012). Industrial network membership: reducing psychic distance hazards in internationalization of firms. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(45), 438-452.

Santos, V., (2021). A importância da motivação no comportamento organizacional. *Revista Científica*, 206(9), 1-22.

Saura, R., Sánchez, P., Suárez, L. (2017). Understanding the digital marketing environment with KPIs and web analytics. *Future Internet*, vol.9, (4).

Sawicki, A. (2016). Digital Marketing. *World Scientific News*, 48, 82–88.

Serra, F., Ferreira, M., Torres, M., & Torres, A. (2010). Gestão Estratégica. Lisboa: Lidel.

Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization measurement of cultural differences. *Journal of international business studies*, 32(3), 519-535.

Scherer, F., Piveta, M., Boema, R., Gomes, F., & Santos, M., (2016). Análise do ambiente de marketing: um estudo aplicado em uma cooperativa do setor agronegócio da região centro-oeste do rio grande do sul. *Revista de gestão e organizações cooperativas*, (2), 1-12.

Silva, G. & Takahashi, A. (2021). A influência do Gestor e sua Ação Frente ao Risco no Processo de Internacionalização: Uma Meta-Síntese. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 13(2), 277-300.

Silva, L., (2021). Seleção de mercados para a internacionalização: variáveis e determinantes de decisão (Relatório de estágio, Universidade do Porto).

Silva, S., Meneses, R., & Pinho, J. (2018). Marketing internacional – negócios à escala global. Lisboa: Actual.

Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). Horizonte internacionalizar. Guia para PME. Lisboa: AICEP/Audax.

Stiglitz, J. E. (2003). El malestar en la globalización. *Revista internacional de sociologia*, 34, 216-220.

Tedim, I. F. S. (2015). Plano de marketing internacional para a indústria metalomecânica no mercado da Indonésia (Dissertação, Universidade Católica Portuguesa), 1-95.

Todor, D. (2016). Blending traditional and digital marketing. *Bullentin of the transilvania University of Brasov*, vol. 9(58).

Thomaz R. (2021). Fatores Críticos de Sucesso: o que são e como defini-los. Retirado de <https://thomazribas.com/gestao/fatores-criticos-de-sucesso>

Thompson, P., (2021). 4 fatores determinantes ao preço do vinho. [Internet]. Retirado de <https://www.patrickthompson.pt/notiacutecias/4-factores-determinantes-ao-preco-do-vinho>

Vale, M. T. (2014). A Importância da Experiência no Turismo-O Caso do Enoturismo na Região do Douro (Dissertação, Universidade do Porto), 1-130.

Văţămănescu, E. M., Andrei, A. G., Nicolescu, L., Pinzaru, F., & Zbucea, A. (2017). The influence of competitiveness on SMEs internationalization effectiveness. *Information Systems Management*, 34(3), 205-219.

Vicente, P. A. (2012). Estudos de mercado e de opinião: princípios e aplicações de amostragem. Edições Sílabo.

Wilson, R., & Gilligan, C. (2005). Strategic marketing: planning, implementation & control. Elsevier Butterworth-Heinemann

Zhou, H., & Guillén, M. F. (2014). From home country to home base: A dynamic approach to the liability of foreignness. *Strategic Management Journal*, 36(6), 907-917.

Zhou, Z. (2014). The differences between franchising and management contract. College of Hospitality and Tourism Management.

Westwood, J. (2006). How to write a marketing plan (3rd ed.) London: Kogan Page.

WEBGRAFIA

Adega Cooperativa do Cadaval. (2021). [Internet]. Recuperado em 05 outubro, 2021 de <https://loja.adegacadaval.pt/>

Agronegocios. (2013). Cooperativas vitivinícolas são menos mas mais competitivas do que há 20 anos [Internet]. Recuperado em 20 fevereiro, 2022 de <http://www.agronegocios.eu/noticias/cooperativas-vitivincolas-sao-menos-mas-mais-competitivas-do-que-ha-20-anos/>

Agricultura e Mar Actual. (2019). [Internet]. Recuperado em 01 março, 2022 de <https://agriculturaemar.com/6-a-edicao-do-concurso-de-vinhos-credito-agricola-distingue-76-vinhos-nacionais/>

AICEP. (2021). [Internet]. Recuperado em 01 outubro, 2021 de <https://www.portugalexporta.pt/noticias/plano-acao-internacionalizacao>.

AICEP. (2021). [Internet]. Recuperado em 12 dezembro, 2021 de <https://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7B9FA54E97-28C5-4BE5-9CFC-363CCF302ABB%7D>

AICEP. (2021). [Internet]. Recuperado em 15 dezembro, 2021 de <https://www.portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2021/Documents/revista-141-abril.pdf>

AICEP. (2020). [Internet]. Recuperado em 02 janeiro, 2022 de <https://www.portugalexporta.pt/produtos-e-servicos/apoios-empresas/incentivos-exportacao-portugal-2020>

AICEP. (2019). [Internet]. Recuperado em 02 janeiro, 2022 de <https://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7BCCC45A30-F526-4479-88C6-B3A2208E3898%7D>

AICEP. (2013). Horizonte Internacionalizar. Guia para PME [Internet]. Recuperado em 12 dezembro, 2021 de <https://www.rederural.gov.pt/centro-de-recursos/send/7-empreendedorismo-e-emprego/216-horizonte-internacionalizar-guia-para-pme>

EcoDebate (2020). [Internet]. Recuperado em 08 fevereiro, 2022 de <https://www.ecodebate.com.br/2020/05/15/o-envelhecimento-populacional-compromete-o-crescimento-economico-no-brasil-artigo-de-jose-eustaquio-diniz-alves/>

Ideia. (2017). [Internet]. Recuperado em 16 outubro, 2021 de <https://ideiaembalagens.com.br/entenda-a-importancia-do-design-de-embalagens-para-vinho/>

Ideal Consulting. (2020). [Internet]. Recuperado em 03 janeiro de <https://idealbi.com.br/consumo-per-capita-de-vinho/>

Instituto da Vinha e do Vinho (2016). [Internet]. Recuperado em 03 outubro, 2022 de [https://www.ivv.gov.pt/np4/695/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=8300&fileName=Brasil_Abril2016.pdf](https://www.ivv.gov.pt/np4/695/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=8300&fileName=Brasil_Abril2016.pdf)

Instituto da Vinha e do Vinho (2017). [Internet]. Recuperado em 22 outubro, 2021 de [https://www.ivv.gov.pt/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=8737&fileName=Ficha_Mercado_brasil__2017_vf.pdf](https://www.ivv.gov.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=8737&fileName=Ficha_Mercado_brasil__2017_vf.pdf)

Instituto da Vinha e do Vinho (2022). [Internet]. Recuperado em 07 abril, 2022 de <https://www.ivv.gov.pt/np4/33/>

Instituto Nacional de Estatística. (2016). [Internet]. Recuperado em 07 abril, 2022 de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=249883813&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

Jornal Eco. (2022). [Internet]. Recuperado em 14 junho, 2022 de <https://eco.sapo.pt/2022/03/28/preco-do-vinho-vai-disparar-nos-supermercados-e-restaurantes/>

Jornal Público. (2022). [Internet]. Recuperado em 12 junho, 2022 de <https://www.publico.pt/2022/09/13/terroir/noticia/nao-ligamos-nenhuma-garrafas-formato-2020454>

Marsh, M. (2022). [Internet]. Recuperado em 26 setembro, 2022 de <https://www.marsh.com/br/services/political-risk/insights/political-risk-report.html>

Martis. R. (2021). Globo: economia. [Internet]. Recuperado em 01 janeiro, 2022 de <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/04/20/consumo-de-vinho-tem-alta-de-18percent-em-2020-puxado-pelo-e-commerce.ghtml>

OECD. (2018). Glossary for barriers to SME access to international markets. [Internet]. Recuperado em 16 novembro, 2021 de <https://www.oecd.org/cfe/smes/glossaryforbarrierstosmeaccesstointernationalmarkets.htm>

Público. (2020). [Internet]. Recuperado em 20 abril, 2021 de <https://www.publico.pt/2020/04/11/mundo/noticia/covid19-bolsonaro-sofrer-sancoes-politicas-juridicas-relativizar-pandemia-1911961>

Revista de Vinhos (2022). [Internet]. Recuperado em 03 março, 2022 de <https://www.revistadevinhos.pt/>

Vila Vinífera. (2017). [Internet]. Recuperado em 19 abril, 2022 de <https://vila-vinifera.com/2017/08/09/tudo-o-que-voce-sempre-quis-saber-sobre-as-capsulas-dos-vinhos/>

Werle. (2021). [Internet]. Recuperado em 20 dezembro, 2021 de <https://www.werlecomercial.com.br/rolha-de-vinho-veja-a-importancia-e-os-tipos-principais>

Wine Intelligence's Vinitrac. (2020). [Internet]. Recuperado em 01 janeiro, 2022 de <https://www.wineintelligence.com/brazils-wine-drinking-population-expands/>

Yunit Consulting Blog (2021). [Internet]. Recuperado em 01 janeiro, 2022 de <http://www.yunitconsulting.pt/blog/internacionalizar-uma-empresa/>