

## INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO SECTOR VITIVINÍCOLA PORTUGUÊS: UMA METODOLOGIA DE ABORDAGEM ESTRATÉGICA

Carla VIVAS<sup>1</sup>; António SOUSA<sup>2</sup>

### RESUMO:

O surgimento de novos países produtores no sector vitivinícola, com manchas de plantação de vinha e produção de vinho muito significativas, crescentes e concorrentes com os maiores produtores tradicionais do mundo e com forte orientação para o mercado externo, a queda das barreiras alfandegárias (Organização Mundial do Comércio) e das especificidades da União Europeia (Organização Comum do Mercado do Vinho) levaram a uma intensificação da competição a nível global. Tal contexto conduz as empresas do sector em Portugal a encetar processos de transformação profundos assentes em novas orientações estratégicas. Com o objectivo de compreender as estruturas e estratégias desenvolvidas por essas empresas, no âmbito internacional, propõe-se uma metodologia centrada num modelo de abordagem constituído especificamente para o efeito: a GIRE(i) – *Grelha Integrada de Reflexão Estratégica*, que engloba uma caracterização em termos de recursos e explora a vertente estratégica articulando factores contingentes, internos e externos, tipos de reflexão/acção estratégica e performance económica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Estratégica, Internacionalização, Sector Vitivinícola, Vinho.

### 1. INTRODUÇÃO

Embora ainda com um papel dominante, a Europa (em geral e a União Europeia em particular) apresentou, nos últimos anos, algum decréscimo em termos de importância no sector, dado terem surgido países como os da América do Sul, EUA, África do Sul, Austrália e recentemente alguns países da Ásia, que têm conquistado posições a diversos níveis – área de vinha, produção, exportação/mercado internacional.

---

<sup>1</sup> Escola Superior de Gestão e Tecnologia - Instituto Politécnico de Santarém - Complexo Andaluz, Apartado 295 | 2001-904 Santarém | Portugal | E-mail: [carla.vivas@esg.ipsantarem.pt](mailto:carla.vivas@esg.ipsantarem.pt)

<sup>2</sup> Universidade de Évora - Departamento de Gestão - CEFAGE - Largo dos Colegiais 2 | 7004-516 Évora | Portugal | E-mail: [ajcs@uevora.pt](mailto:ajcs@uevora.pt)

Todas estas transformações terão consequências para o sector em Portugal, onde a cultura da vinha e o vinho têm uma grande importância para o sector agrícola, e consequentemente, para a economia portuguesa. O mercado externo, que tradicionalmente servia para escoar os excedentes, passou a ser visto como um mercado alternativo, e até mesmo preferencial. As empresas nacionais do sector vêm-se, desta forma, obrigadas a encetar processos de transformação profundos assentes em novas orientações estratégicas.

Perante este cenário, justifica-se uma análise/reflexão sobre a orientação estratégica e a transformação de estruturas nas empresas do sector, na sua abordagem ao processo de internacionalização. Propõe-se para tal, neste trabalho tal como no estudo de investigação actualmente em curso, a aplicação do referencial metodológico desenvolvido por Sousa (2000) e designado de Grelha Integrada de Reflexão Estratégica (GIRE), adaptada a um contexto de internacionalização.

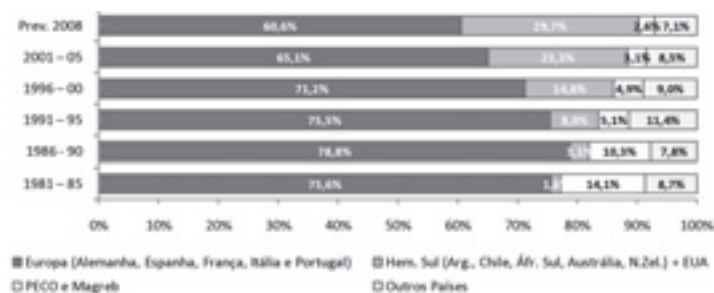
Na secção seguinte pretende-se ilustrar de uma forma breve o cenário actual do sector vitivinícola mundial, nomeadamente no que diz respeito aos principais actores e magnitude das trocas comerciais internacionais, seguindo-se, na terceira secção, a caracterização da GIRE e a sua adaptação proposta - GIRE (i). Termina-se com breves considerações finais.

## **2. O SECTOR VITIVINÍCOLA MUNDIAL: BATALHA “GLOBAL” E REDEFINIÇÃO DE ACTORES**

Actualmente o sector vitivinícola pode caracterizar-se como uma “batalha global”. Apesar dos Países Tradicionalmente Produtores (PTP) ainda ocuparem uma posição de topo na lista dos produtores mundiais, existe a grande preocupação de resolver o *gap* entre a produção e o consumo doméstico, que na maior parte das empresas, passa por prestar maior atenção ao mercado de exportação (Campbell & Guibert, 2006).

A par da crescente globalização dos mercados verifica-se uma redefinição dos actores (ver Figura 1) num mercado em maturidade, caracterizado por uma sofisticação dos produtos (grandes exigências dos consumidores em termos de segmentação da oferta e qualidade de serviço) e por uma intensificação da concorrência e concentração da oferta (Porter, 1990).

Figura 1 – Distribuição regional do comércio mundial do vinho



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da OIV

Coexistem dois modelos “contraditórios” - a tradição de uma região *versus* o liberalismo industrial (Martin, 2007) - destacando-se um importante paradoxo: de um lado, a importância do *terroir* (com referência à origem) e de outro, as castas, reconhecidas internacionalmente (ver Quadro 1).

Quadro 1 – Dois modelos diferentes no mercado

Dimensões	Países Tradicionalmente Produtores (PTP)	Novos Países Produtores (NPP)
LOCALIZAÇÃO	Europa	América, Austrália e África do Sul
ACTIVIDADE	Tradicional agro-industrial	Industrial comercial
DIFERENCIAÇÃO	Pela origem (DO)	Pela marca e variedade
MODERNIZAÇÃO	Melhor qualidade	Redução de custos
ESTRATÉGIA	Imagem de qualidade reforçada com história, cultura, tradição, território	Aumento da oferta e animação da procura com ferramentas de mercado
GARANTIA	Pela origem = marca colectiva	Pela marca/empresa
CONCENTRAÇÃO EMPRESARIAL	Média-Baixa	Alta
MARKADO DOMÉSTICO	Forte e em declínio	Fraca e em crescimento
DIRECÇÃO PARA A EXPORTAÇÃO	Média	Alta

Fonte: Adaptado de Barco *et al* (2006, p.7)

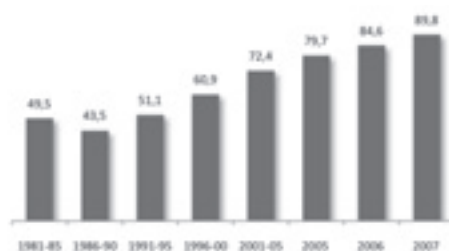
O sector fortemente regulado na União Europeia, através da OCM<sup>3</sup>, e levemente regulado nos NPP, é também um factor gerador de importantes distorções concorrenciais no plano internacional (Rastoin *et al*, 2006).

<sup>3</sup> A OCM do vinho é das mais completas e complexas, regulamentando o sector desde a plantação até ao consumidor. É uma organização comum de mercado (COM), que tem uma forte componente de regulamentação: regulação das plantações, classificação dos vinhos, práticas enológicas, etiquetagem, etc.

Os produtores do Velho Mundo encontram, assim, severos desafios em todos os mercados dos NPP que implementaram sofisticadas e agressivas estratégias de marketing internacional e que continuam a aumentar o seu *output* médio de vinhos de qualidade (Campbell & Guibert, 2006).

Nos dois grandes grupos de países, a par das alterações na oferta e na procura, verificou-se igualmente o aumento do comércio externo (Figura 2) e a intensificação de estratégias de internacionalização, na tentativa de exportar em o excedente da produção que não é absorvido pelo mercado interno (Barco *et al.*, 2006).

Figura 2 – Evolução do comércio internacional de vinho (1 000 000 hl)



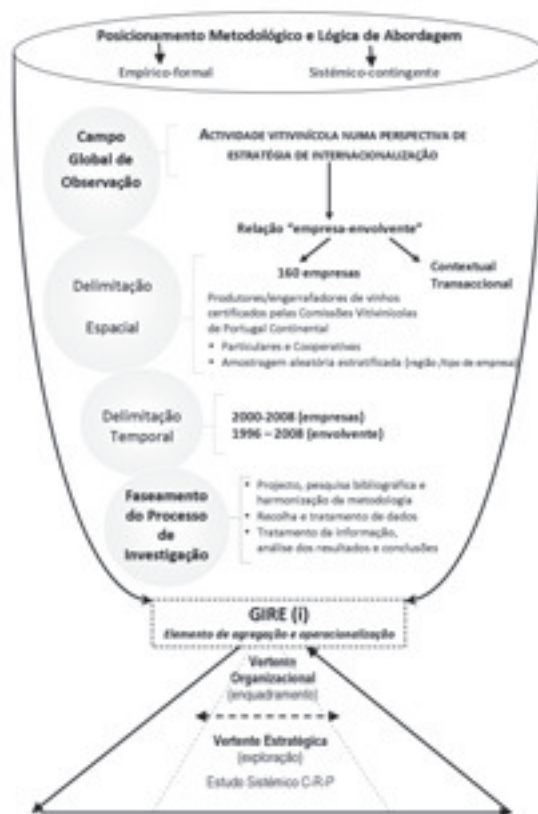
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da OIV

Perante este contexto, torna-se relevante analisar o comportamento das empresas vitivinícolas de Portugal, em termos de estruturas organizacionais e de orientação estratégica. Para isso propõe-se uma nova metodologia, direccionada especialmente à abordagem do mercado internacional.

#### A GRELHA DE ABORDAGEM ESTRATÉGICA - GIRE (i)

A GIRE foi especificamente construída para a abordagem estratégica de empresas do sector vitivinícola em duas regiões específicas – Alentejo e Extremadura espanhola – por António Sousa (2000). Esta assumiu o papel de “pivot” da estrutura metodológica subjacente ao trabalho de investigação desenvolvido pelo autor. Na Figura 3, apresenta-se a adequação da GIRE ao presente trabalho.

Figura 3 – GIRE (i) – Estrutura Metodológica



Fonte: Adaptado de Sousa (2000)

A GIRE (i) passa pela definição das variáveis que, a partir de uma revisão bibliográfica aprofundada sobre o tema, mostram relevância para a compreensão da actividade vitivinícola, numa perspectiva de gestão estratégica da internacionalização.

Os suportes de informação, conforme é salientado por Sousa (2000), baseiam-se numa pesquisa bibliográfica da literatura da especialidade (gestão e vitivinicultura) e numa pesquisa no terreno, propondo combinar a recolha e síntese bibliográfica, a observação directa, o diagnóstico da realidade empresarial e a reflexão criativa, tendente a delimitar

e compreender a problemática em estudo, para sugerir linhas de actuação estratégica capazes de melhorar a competitividade das empresas do sector. A Grelha orienta, assim, o trabalho de investigação para que os objectivos previamente estabelecidos sejam atingidos, estruturando-o em dois níveis de desenvolvimento: um preliminar e outro central (*idem*).

Figura 4 – GIRE (i): agregação de componentes e concretização de objectivos



Fonte: Adaptado de Sousa (2000)

Assim, num nível preliminar de análise caracterizam-se genericamente as empresas em termos de recursos organizacionais, de informação, tecnológicos e comerciais. Num nível central de análise explora-se a vertente estratégica, articulando os três elementos que consubstanciam o denominado estudo sistémico C-R-P: factores contingentes externos e internos (C), tipo de reflexão estratégica (R) e performance económica (P).

A caracterização da dinâmica da envolvente competitiva do sector – factor contingente externo – é feita com recurso ao modelo estrutural das cinco forças competitivas de Porter (envolvente transaccional) e à análise PEST<sup>4</sup> (envolvente contextual).

Na construção da GIRE, Sousa (2000) identificou quatro factores contingentes internos a partir da revisão de vários estudos de autores de referência no domínio da gestão estratégica: a lógica do empresário, características da actividade, extensão da empresa e qualidade e características dos SI/TI.

No que concerne a Performance, foi identificada como variável a rendibilidade económica, traduzida no indicador ROI.

Na Figura 5, é possível identificar as variáveis que foram consideradas em cada um dos quatro factores contingentes internos referidos, assim como as variáveis e indicadores correspondentes (que figuram igualmente num questionário desenhado especificamente para este fim). Na adaptação da GIRE, incluiu-se, com base nas perspectivas de diversos autores<sup>5</sup>, um factor contingente interno adicional: o «perfil de internacionalização», que engloba a caracterização da forma de entrada e a evolução da actuação da empresa no mercado internacional. Adequou-se igualmente o factor «lógica do empresário» (na tentativa de identificar qual a postura face ao mercado internacional) e o factor «extensão e qualidade» (com o objectivo de caracterizar os produtos exportados).

No que respeita ao «tipo de reflexão estratégica», identificaram-se duas dimensões com base numa revisão da literatura: o «crescimento de internacionalização» e o «grau de internacionalização», resultando quatro tipos de reflexão típicos<sup>6</sup>: «exportação inata»

<sup>4</sup> Análise das dimensões Política, Económica, Social e Tecnológica.

<sup>5</sup> Czinkota et al (2009), Johanson & Mattsson (1988), Johanson & Vahlne (1977), Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), Root (1994) e Sharma & Erramilli (2004).

<sup>6</sup> De acordo com Oviatt & McDougall (1997).



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta reflexão decorre de um projecto de investigação que está em curso, no âmbito de um doutoramento em gestão, pelo que o modelo específico apresentado ainda não foi operacionalizado. No entanto, a base de partida – GIRE - mostra-se um instrumento bastante consistente e fiável (já testado) para poder ser aplicado a um espaço geográfico distinto (Portugal Continental) daquele a que foi já aplicado (Alentejo e Extremadura espanhola) e numa perspectiva diferente: a internacionalização empresarial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barco, E., Navarro, M., & Pinillos, M. (2006). Estrategias de diferenciación versus estrategias de tamaño. El caso de la DOCa Rioja. *Cuadernos de Campo*, 34, 12-16.
- Campbell, G., & Guibert, N. (2006). Old World strategies against New World competition in a globalising wine industry. *British Food Journal*, 108 (4), 233 - 242.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M., Marinova, S., & Marinov, M. (2009). *International Business* (European ed.). England: John Wiley.
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). Internationalization in industrial systems - a network approach. In P. Buckley, & P. Ghauri, *The Internationalization of the Firm: a reader* (pp. 303-321). London: Academic Press.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The international process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-31.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Martin, J.-C. (2007). Terroir et stratégies du négoce dans la filière vitivinicole: une approche historique. In F. Hauteville, J.-P. Couderc, H. Hannin, & E. Montaigne, *Bacchus 2008 - Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole* (La Vigne ed., pp. 19 - 36). Paris: Dunod.
- Couderc, H. Hannin, & E. Montaigne, *Bacchus 2006 - Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole* (La Vigne ed., pp. 1 - 18). Paris: Dunod.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1997). Challenges for internationalization process theory: the case of

international new ventures. *Management International Review* , 37 (2), 85-99.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.

Rastoin, J.-L., Montaigne, E., & Coelho, A. (2006). Globalisation du marché international du vin et restructuration de l'offre. *INRA Sciences Sociales* , N.º 5-6, Novembro, p. 1-4.

Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets* (1st revised and expanded ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Sharma, V., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice* , 12 (1), 1-18.

Sousa, A. (2000). *Estratégias empresariais em contexto dinâmico: lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à evolução do Mercado Comum Europeu*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Gestão de Empresas.