



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

TÍTULO | A Internacionalização dos Vinhos

Portugueses: O Caso do Grupo Perras

Nome do Mestrando | Dora Maria Fortes de Almeida

Orientação | Professora Doutora Maria Raquel David
Pereira Ventura Lucas

Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas

Área de Especialização | Economia e Gestão para Negócios
Dissertação

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

TÍTULO | A Internacionalização dos Vinhos

Portugueses: O Caso do Grupo Perras

Nome do Mestrando | Dora Maria Fortes de Almeida

Orientação | Professora Doutora Maria Raquel David
Pereira Ventura Lucas

Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas

Área de Especialização | Economia e Gestão para Negócios
Dissertação

Évora, 2018

“A satisfação está no esforço e não apenas na realização final.”

Mahatma Gandhi

“Wine is one of the most civilized things in the world and one of the natural things of the world that has been brought to the greatest perfection, and it offers a greater range for enjoyment and appreciation than, possibly, any other purely sensory thing which may be purchased. One can learn about wines and pursue the education of one’s palate with great enjoyment all of a lifetime, the palate becoming more educated and capable of appreciation and you having constantly increasing enjoyment and appreciation of wine even though the kidneys may weaken, the big toe become painful, the finger joints stiffen, until finally, just when you love it the most you are finally forbidden wine entirely.”

Ernest Hemingway (Death in the Afternoon, 1932, p.14)

Agradecimentos

A concretização desta dissertação de Mestrado, tornou-se possível graças à colaboração, apoio e suporte de um conjunto de pessoas e entidades, às quais expresso o meu muito obrigada.

Gostaria, no entanto, de agradecer em particular:

À Professora e Orientadora, Doutora Maria Raquel Lucas, pela orientação e disponibilidade demonstradas não apenas no acompanhamento da elaboração da dissertação, mas também durante o restante percurso académico deste Mestrado.

À Professora Doutora Maria Leonor Carvalho, pela paciência, dicas e partilha de conhecimentos.

A todos os professores que ao longo deste percurso contribuíram para a melhoria dos meus conhecimentos, os quais se têm revelado úteis para um melhor desempenho da minha atividade profissional.

Ao Grupo Perras, nas pessoas do Dr. Luís Vieira e do Eng. Bento Rogado, que desde início manifestaram a total disponibilidade para que fosse possível a realização da dissertação sobre este Grupo. À Dra. Elisabete Pires, à Dra. Marta Ramalho e ao Dr. Miguel Mendes, pela paciência e disponibilidade para a entrevista, bem como pelas respostas às inúmeras solicitações que se foram revelando necessárias ao longo desta dissertação, no que diz respeito à disponibilização de informação, correções e sugestões. À minha família, em particular aos meus Pais, Clementina e João, e ao meu marido Luís, pela eterna paciência, carinho e compreensão no que diz respeito à minha falta de tempo, de disponibilidade e por vezes de paciência.

Almeida, Dora Maria Fortes de (2018)

A internacionalização dos Vinhos Portugueses: O Caso do Grupo Perras

Resumo

Portugal apresenta um excedente comercial no que diz respeito ao vinho, sendo a internacionalização bastante relevante na estratégia das empresas do setor vitivinícola. Com base numa abordagem mista, analisou-se o processo de internacionalização e de *marketing mix* internacional do Grupo Perras, onde se encontrou a exportação direta como modo predominante de entrada nos diferentes mercados internacionais. Foi possível, agrupar as motivações para a internacionalização em pró-ativas e reativas, e identificar a experiência internacional e a flexibilidade como competências fundamentais à internacionalização. O Grupo Perras não considera relevantes as barreiras à internacionalização, e adota uma estratégia de *marketing mix* internacional idêntica para os diversos mercados, baseada nos custos e na concorrência. Recorreu-se a um modelo de regressão linear múltipla para estabelecer relação entre a internacionalização e a performance do Grupo Perras, tendo-se concluído não existir relação linear e positiva, no período analisado, entre o indicador composto de internacionalização a performance financeira e operacional.

Palavras – chave: Vinho; Internacionalização; *Marketing mix*; Estratégia; Setor vitivinícola.

Almeida, Dora Maria Fortes de (2018)

The Internationalization of Portuguese Wines: The Parras Group Case Study

Abstract

Portugal has a commercial surplus about wine, and internationalization is very relevant in the strategy of companies in the wine sector.

Based on a mixed approach, has been analyzed the internationalization and international marketing mix process of the Parras Group, where direct export was found as the predominant entry mode in different international markets. It was possible to group internationalization motivations as proactive and reactive, and identify the international experience and the flexibility as fundamental competences for internationalization. The Parras Group does not consider relevant the barriers to internationalization, and adopts an identical international marketing mix strategy for the different markets, based on costs and the competition. A multiple linear regression model was used to establish a relationship between the internationalization and the performance of the Parras Group. It was concluded that there was no linear and positive relationship between the composite indicator of internationalization and the financial and operational performance in the analyzed period.

Key - words: Internationalization; Strategy; *Marketing*; Winemaking sector; Wine.

Índice Geral

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice de Tabelas	ix
Índice de Figuras	xi
Índice de Gráficos.....	xii
Índice de Abreviaturas.....	xiv
Capítulo I – Introdução.....	1
1.1. Enquadramento do Tema	1
1.1. Motivações e Pertinência da Investigação	3
1.2. Objeto de Estudo	4
1.3. Objetivos e Questões de Investigação.....	5
1.4. Metodologia e Estrutura da Dissertação.....	6
Capítulo II – A Internacionalização, o Marketing e o Setor Vitivinícola.....	9
1. A Internacionalização	9
1.1. O Conceito.....	9
1.2. Teorias e Modelos de Internacionalização	12
1.3. Auxílios / Impulsos e Barreiras à Internacionalização.....	29
1.4. A Seleção dos Mercados Externos	41
1.5. Formas de Internacionalização.....	48
1.5.1. Fatores de Decisão.....	49
1.5.2. Modos de Entrada.....	53
1.5.2.1. Exportação	55
1.5.2.1.1. Exportação indireta	57
1.5.2.1.2. Exportação direta.....	57
1.5.2.1.3. Exportação cooperativa.....	58
1.5.3. Processo Contratual	59

1.5.3.1.	Licenciamento.....	59
1.5.3.2.	Franchising.....	60
1.5.3.3.	Alianças estratégicas.....	60
1.5.4.	Joint venture	61
1.5.5.	Investimento Direto	62
1.6.	A internacionalização e a Performance	63
2.	O Marketing.....	66
2.1.	O Marketing Internacional	67
2.2.	O Marketing mix	70
3.	O Segmento do Vinho	79
3.1.	O Vinho no Mundo	79
3.1.1.	Produção e Consumo	79
3.1.2.	Comércio Internacional	81
3.2.	O Segmento do Vinho em Portugal	83
3.2.1.	Dimensão.....	86
3.2.2.	Localização Geográfica	86
3.2.3.	Maturidade e Concentração	87
3.2.4.	Análise Económica e Financeira	87
3.2.5.	Produção e Consumo	89
3.2.6.	O Comércio Internacional	90
3.2.6.1.	A Exportação dos Vinhos Portugueses: Evolução e Países de Destino	90
3.2.6.2.	A Importação Portuguesa de Vinhos: Evolução e Países de Origem ...	93
3.3.	Problemática.....	94
Capítulo III – A Metodologia de Estudo		106
1.	A Metodologia.....	106
1.1.	O Tipo de Estudo.....	106
1.2.	Metodologia Qualitativa, Quantitativa e Mista.....	107
1.2.1.	A Internacionalização e Performance.....	108
1.3.	Métodos de Recolha de Dados	110
2.	O Estudo de Caso	112
2.1.	Tipos e Características	114

2.2. Objetivos	114
Capítulo IV – O Grupo Perras e a Internacionalização: Estudo de Caso	115
1. Apresentação do Grupo Perras	115
1.1. História.....	115
1.2. Composição.....	122
1.3. Produtos.....	124
1.4. Marcas	125
Capítulo V – Análise dos Resultados	129
1.1. O Marketing	129
1.2. O Enoturismo	135
1.3. O Mercado Internacional.....	135
1.3.1. Motivações e Barreiras à Internacionalização	136
1.3.2. Os Mercados	138
1.3.3. Os Modos de Entrada	141
1.4. A Internacionalização e a Performance.....	142
Capítulo VI – Discussão	147
1.1. O Marketing	150
1.2. O Enoturismo	154
1.3. O Mercado Internacional.....	154
1.3.1. Motivações e Barreiras à Internacionalização	157
1.3.2. Os Mercados	159
1.3.3. Os Modos de Entrada	161
1.4. A Internacionalização e a Performance.....	162
Capítulo VII – Conclusão	166
1. Conclusões.....	166
2. Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação.....	172
Bibliografia.....	174
Anexos.....	188
Anexo 1. Tabelas	189
Anexo 2. Figuras	202
Anexo 3. Gráficos.....	204

Anexo 4. Guião de Entrevista.....	220
Anexo 5. Fichas de Produto Grupo Perras	226

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Grau de Internacionalização da Empresa e do Mercado	25
Tabela 2 – Fatores que afetam a decisão do modo de entrada no mercado externo.....	51
Tabela 3 – Modos de entrada, na perspetiva de vários autores	54
Tabela 4 – Balança Comercial dos Vinhos em Portugal	94
Tabela 5 – Matriz SWOT do setor do Vinho em Portugal	103
Tabela 6 – Dados económico financeiros da Goanvi Bottling Lda para o ano de 2015 e comparação com o segmento do vinho.....	143
Tabela 7 – Média e Desvio-padrão dos indicadores.....	144
Tabela 8 – Relação entre o Coeficiente de Correlação de Pearson e a caracterização da associação linear	144
Tabela 9 – Correlações dos indicadores da variável dependente, independente e das variáveis de controlo.....	145
Tabela 10 – Resultados da Regressão Linear Múltipla para ROA, ROV, ECP; ECMVMC e ETC.....	146
Tabela 11 – Resumo dos resultados do teste das hipóteses.....	165
Tabela 12 – Caracterização da empresa-mãe do Grupo Parras (Parras - Internacional Vinhas e Vinhos, SGPS, S.A)	190
Tabela 13 – Caracterização da empresa Bernardinos & Carvalho, S.A.....	190
Tabela 14 – Caracterização da empresa Quinta do Gradil – Sociedade Vitivinícola, S.A.	191
Tabela 15 – Caracterização da empresa Transportes Pérola da Lagoa, Lda.	191
Tabela 16 – Caracterização da empresa Goanvi Bottling, Lda.	192
Tabela 17 – Caracterização da empresa Imoparras – Investimentos Imobiliários, S.A.	192
Tabela 18 – Caracterização da empresa Tapada das Gaeiras, Sociedade Vitivinícola, Unipessoal, Lda.	193
Tabela 19 – Caracterização da empresa Parras Wines, Unipessoal Lda.	193
Tabela 20 – Caracterização da empresa Herdade da Candeeira, Unipessoal Lda.	194

Tabela 21 – Caracterização da empresa Herdade da Vigia – Sociedade Vitivinícola Unipessoal Lda.	194
Tabela 22 – Caracterização da empresa Parras Eventos, Unipessoal, Lda.....	195
Tabela 23 – Representatividade de cada continente em termos de valor de vinhos exportados pelo Grupo, principais mercados e marcas (hierarquizados de acordo com o valor de vinhos comercializados).	196
Tabela 24 – Valor de vinhos comercializados pelo Grupo, no período 2006 a 2016, para os diferentes mercados.....	197
Tabela 25 – Representatividade de cada continente no valor total de vinhos exportado pelo Grupo.	199
Tabela 26 – Quota de mercado* do Grupo, total e para cada continente.	199
Tabela 27 – Quota de mercado* do Grupo, para os diferentes mercados internacionais onde esteve e/ou está presente.	200

Índice de Figuras

Figura 1 – Uma abordagem holística da internacionalização.....	11
Figura 2 – Mecanismo Básico da Internacionalização – Aspetos de Estado e de Mudança	19
Figura 3 – Modelo de Processo de Internacionalização da Rede de Negócios.	22
Figura 4 – Modelo da Internacionalização como Processo Empreendedor	23
Figura 5 – Escolha dos mercados prioritários	47
Figura 6 – Joint venture e Aliança estratégica.....	62
Figura 7 – Modelo Simplificado do Processo de Marketing.....	67
Figura 8 – Áreas de Indicação Geográfica Protegida e respetivas Denominações de Origem Protegida.....	85
Figura 9 – Atratividade dos Mercados (barómetro) vs. Risco de Desenvolvimento de Mercado.....	99
Figura 10 – Regiões de Proveniência dos Vinhos Comercializados pelo Grupo Perras	120
Figura 11 – Áreas de Negócio do Grupo Perras.....	121
Figura 12 – Organograma do Grupo Perras	122
Figura 13 – Organograma da Área de Operações e de Suporte do Grupo Perras	123
Figura 14 – Mercados do Grupo Perras, no ano de 2016	139
Figura 15 – Marcas do Grupo Perras.....	203

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Área Mundial de Vinha	205
Gráfico 2 – Produção de Vinhos (em Milhões de Hectolitros) comparada entre os 4 Maiores Países Produtores Mundiais de Vinhos (excluindo sumos e mostos) e o Resto do Mundo Produtor de Vinhos	206
Gráfico 3 – Consumo de Vinhos (em Milhões de Hectolitros) comparado entre os 4 Maiores Países Consumidores Mundiais de Vinhos (excluindo sumos e mostos) e o Resto do Mundo Consumidor de Vinhos.....	207
Gráfico 4 – Produção (excluindo sumos e mostos) e Consumo, Mundial de Vinhos..	207
Gráfico 5 – Exportação de Vinhos (em Milhões de Hectolitros) comparada entre os 3 Maiores Países Exportadores Mundiais de Vinhos (exceto mostos) e o Resto do Mundo Exportador de Vinhos.....	208
Gráfico 6 – Importação de Vinhos (em Milhões de Hectolitros) comparada entre os 6 Maiores Países Importadores Mundiais de Vinhos, e o Resto do Mundo Exportador de Vinhos.....	209
Gráfico 7 – Superfície de vinha em Portugal destinada à produção de uvas para vinho, uvas de mesa ou uvas secas, em produção ou a aguardar produção.....	210
Gráfico 8 – Produção de Vinhos (em Milhões de Hectolitros) em Portugal, por IGP .	211
Gráfico 9 – Produção, por Tipo de Vinho, em Portugal.....	212
Gráfico 10 – Produção (excluindo sumos e mostos) e Consumo, de Vinhos em Portugal	212
Gráfico 11 – Evolução da Exportação Portuguesa de Vinhos (em Volume)	213
Gráfico 12 – Evolução da Exportação Portuguesa de Vinhos (em Valor)	213
Gráfico 13 – Evolução do Preço Médio do Litro de Vinhos Exportados por Portugal (por Tipo de Vinho)	214
Gráfico 14 – Países de Destino dos Vinhos Portugueses (em Volume).....	215
Gráfico 15 – Países de Destino dos Vinhos Portugueses (em Valor).....	216
Gráfico 16 – Evolução do Preço Médio dos Vinhos Exportados por Portugal (por Mercado).....	217
Gráfico 17 – Evolução da Importação Portuguesa de Vinhos (em Volume)	217

Gráfico 18 – Evolução da Importação Portuguesa de Vinhos (em Valor)	218
Gráfico 19 – Evolução do Preço Médio do Litro de Vinhos Importados por Portugal (por Tipo de Vinho)	218
Gráfico 20 – Evolução do Preço Médio dos Vinhos Importados por Portugal	219
Gráfico 21 – Percentagem do VN e Número de Trabalhadores, no Ano de 2016, das Empresas do Grupo Perras.	219

Índice de Abreviaturas

AIS – *Italian Sommelier Association*

APEC – *Asia-Pacific Economic Cooperation*

BRC – *British Retail Consortium*

CEO – *Chief Executive Officer*

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

DIM – Dimensão da Empresa

DO – Denominação de Origem

DOC – Denominação de Origem Controlada

DOP – Denominação de Origem Protegida

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

ECMVMC – Eficiência nos Custos das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

ETC – Eficiência no Total dos Custos

ECP – Eficiência nos Custos com o Pessoal

ENI's – Empresários em Nome Individual

EUA – Estados Unidos da América

EXP – Experiência Internacional da Empresa

FSE's – Fornecimentos e Serviços Externos

GE's – Grandes Empresas

HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Points*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IES – Informação Económica Simplificada

IFS – *International Featured Standard*

IG – Indicação Geográfica

IGP – Indicação Geográfica Protegida

INT – Indicador Compósito de Internacionalização

I-P – Internacionalização e Performance

ISO – *International Standard Organization*

ME's – Microempresas

NC – Nomenclatura Combinada

NPP's – Novos Países Produtores

OCMPA – Organização Comum de Mercado dos Produtos Agrícolas

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

PAC – Política Agrícola Comum

PME's – Pequenas e Médias Empresas

PMI – Prazo Médio de Rotação de Inventários

PMP – Prazo Médio de Pagamentos

PMR – Prazo Médio de Recebimentos

ROA – Rentabilidade Operacional do Ativo

ROV – Rentabilidade Operacional das Vendas

RU – Reino Unido

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.*

UE – União Europeia

VI/TV – Vendas Internacionais sobre o Total de Vendas

VN – Volume de Negócios

Capítulo I – Introdução

1.1. Enquadramento do Tema

A economia mundial tem registado, nas últimas décadas, um acréscimo de trocas internacionais, levando os mercados nacionais a ceder lugar ao mercado global. O comércio encontra-se liberalizado, a evolução tecnológica é uma constante, verifica-se uma abertura crescente dos mercados e uma maior interdependência entre os países. Assim, as empresas concorrem num mercado global e em constante mudança, sendo impelidas para novos e constantes desafios. Deste modo, tal como referido por Hagiú & Clipici (2009), e como resultado da crescente globalização e da concorrência, a temática da internacionalização tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante para as empresas em todo o mundo.

A economia portuguesa é uma economia aberta, com um mercado interno pequeno quer em número de consumidores, quer em rendimento *per-capita*, o que faz com que as empresas tenham necessidade de se internacionalizar para sobreviver e crescer.

A internacionalização das empresas portuguesas e as suas exportações, têm assumido um papel fundamental na evolução positiva do saldo da balança comercial de bens e serviços, bem como fator atenuante dos desempenhos menos positivos da economia nacional. A internacionalização é, assim, não apenas benéfica para as empresas que se internacionalizam, mas também para as economias que estão envolvidas neste processo. Reconhecendo a importância da competitividade da economia Portuguesa, bem como da importância da sua presença a nível internacional, foi adotado um Acordo de Parceria entre Portugal e Comissão Europeia, denominado Portugal 2020, onde um dos seus domínios de atuação é a competitividade e internacionalização (COMPETE 2020 – Programa Operacional Competitividade e Internacionalização). O Eixo II do COMPETE 2020, tem como principal objetivo capacitar as empresas para a internacionalização, de modo a promover o aumento das exportações. Este facto demonstra a importância da temática da internacionalização, bem como da necessidade de redução da dependência das empresas ao mercado interno. Para um processo de internacionalização bem-sucedido

é necessário que as empresas possuam fatores de diferenciação que lhes permitam vantagem competitiva, beneficiando assim das oportunidades resultantes da globalização. Não existe apenas uma única definição do conceito de internacionalização, no entanto, de uma forma abrangente e tal como referido por Bell, Crick *et al.* (2003), a internacionalização pode ser vista como um negócio cujas atividades são efetuadas além das fronteiras nacionais da empresa.

O setor vitivinícola Português assume particular relevância devido ao valor económico gerado, bem como pelo nível de empregabilidade que permite. Desempenha igualmente um importante papel a nível social e de conservação do meio ambiente.

A balança comercial do setor vitivinícola Português apresenta, de acordo com Instituto da Vinha e do Vinho, I. P. (2016), um saldo positivo quer ao nível das exportações e importações dentro da União Europeia, quer para países exteriores à União Europeia. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2016), Portugal apresenta um dos maiores excedentes comerciais no que diz respeito ao vinho, pelo que a internacionalização das empresas do setor vitivinícola é essencial para o seu processo de crescimento, enquanto forma de aumentar o seu volume de negócios (VN) e reduzir a dependência de um único mercado.

Para que esta estratégia seja bem-sucedida é importante que as empresas tenham presente que o produto oferecido deve reunir características únicas que lhe permitam diferenciar-se no mercado de destino. Importa também que as empresas estejam conscientes que a internacionalização envolve custos e riscos, podendo um pequeno erro transformar-se num fracasso total. Assim, a decisão de internacionalização é um ato de gestão que envolve um processo de decisão complexo e que, por isso, tem assumido uma maior relevância a nível da gestão empresarial. As estratégias de internacionalização encontram-se focadas, principalmente, na sua vertente económica e na vertente comportamental.

Pretende-se com esta dissertação fazer, inicialmente, uma revisão da literatura sobre a problemática da internacionalização e do *marketing*, atendendo a que são conceitos que parecem caminhar lado a lado. Posteriormente, aplicar-se-ão os aspetos abordados na revisão da literatura a um grupo de empresas do setor vitivinícola Português, tendo sido escolhido o Grupo Perras, e doravante designado como Grupo. Para esse efeito será

efetuado um Estudo de Caso, que terá como objetivo principal analisar o processo de internacionalização e de *marketing mix* internacional do Grupo.

1.1. Motivações e Pertinência da Investigação

O processo de globalização, a abertura comercial, o desenvolvimento da tecnologia, a queda das taxas alfandegárias, o reduzido potencial de crescimento interno bem como a necessidade de manutenção da sustentabilidade empresarial do setor vitivinícola, exercem uma forte pressão ao nível deste setor. Deste modo, as empresas que o integram têm necessidade de rápida adaptação a novos padrões de preços, qualidade e produtividade a nível internacional, surgindo assim um interesse acrescido nas estratégias de internacionalização de empresas.

As alterações que têm ocorrido no setor vitivinícola, todas as alterações resultantes de um ambiente empresarial de competição a nível global, o facto de os processos de internacionalização constituírem uma das formas mais eficazes de desenvolver e potenciar as vantagens competitivas enquanto promotoras da competitividade internacional da empresa (Root, 1994), tem contribuído para o crescente interesse no estudo e compreensão da temática da internacionalização.

A empresa deve definir, previamente à sua internacionalização, a razão e o objetivo dessa internacionalização, uma vez que, tal como referido por Sousa (1997), a internacionalização não deve ser encarada como uma solução universal para todos os desafios enfrentados pelas empresas. No entanto, tem vindo a tornar-se uma condição necessária para o reforço da sua posição competitiva e da própria sobrevivência das empresas Lorga (2003). Deste modo, a exploração do processo de internacionalização do Grupo permitirá uma comparação entre o quadro teórico e a sua realidade empresarial.

As motivações para a realização desta dissertação são de ordem pessoal e profissional. Ao nível das motivações pessoais, a principal está relacionada com realização pessoal, na medida em que um aprofundar de conhecimentos sobre a temática da internacionalização e do *marketing* permitir-me-ão uma melhor preparação para a compreensão da dinâmica do setor empresarial e, mais concretamente, do setor vitivinícola, estando este setor

novamente em expansão. Uma outra motivação consiste na conclusão, com sucesso, de um ciclo de estudos, aprendizagens, e certificação das minhas qualificações com o Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas – Especialidade: Economia e Gestão para Negócios. Ao nível das motivações profissionais, que caminham lado a lado com as motivações pessoais, na medida em que uma melhor compreensão desta temática permitir-me-á uma melhor aplicação e compreensão das dinâmicas do tecido empresarial com o qual trabalho diariamente.

1.2. Objeto de Estudo

Um investigador experiente tem, frequentemente, uma agenda de investigação, da qual constam os temas que gostaria de ter oportunidade de estudar. No entanto, para os principiantes, como é o meu caso, a escolha de um tema de investigação não se revelou tão fácil, tendo sido determinantes não apenas os ensinamentos e trabalhos propostos pela Professora Maria Raquel Lucas, no decorrer do Curso de Pós Graduação em Economia e Gestão de Negócios, mas também o facto da temática da internacionalização do setor vitivinícola ser fundamental para a manutenção da sustentabilidade empresarial deste setor, uma vez que de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2016), Portugal apresenta um dos maiores excedentes comerciais no que diz respeito ao vinho. Assim, o explorar do processo de internacionalização do Grupo, permitirá uma comparação entre o quadro teórico e a sua realidade empresarial, visando também contribuir para a melhoria do seu processo de internacionalização.

Além disso, foi escolhido um tema que acrescentasse um “toque de paixão” à investigação, de modo a permitir manter o fôlego até à sua conclusão, bem como um tema cuja extensão e dificuldade me pareceram razoáveis. Atendeu-se, também, à localização das fontes e aos recursos necessários para a elas ter acesso, de modo a mais facilmente poder aceder-lhes. Teria que ser um assunto com o qual não me considerasse pessoalmente envolvida, uma vez que se estivesse intimamente envolvida com o ambiente teria, provavelmente, mais dificuldade em distanciar-me quer de preocupações pessoais, quer do conhecimento prévio das situações, conseguindo assim a imparcialidade

necessária e fazendo também com que os entrevistados se sentissem à vontade para falar despreocupadamente.

Considerando a distinção entre assunto e objeto efetuada por Salvador (1973), onde o assunto corresponde “à realidade a respeito da qual se deseja saber alguma coisa” com a intenção de melhor o compreender, ou sobre ele agir. Enquanto que o objeto corresponde ao “que se quer saber ou o que se quer fazer a respeito do assunto”, ou seja, é o tema propriamente dito, correspondendo “àquilo que se deseja saber ou realizar a respeito do assunto”. Assim, esta dissertação tem como objeto de estudo o levantamento do quadro e perfis de *marketing mix* internacional em que o Grupo se envolveu e desenvolveu nas suas estratégias de internacionalização. Ou seja, determinar o perfil de *marketing* internacional do processo de internacionalização de um grupo de empresas do setor vitivinícola Português, o Grupo Parras.

Escolheu-se este Grupo de empresas uma vez que está posicionado, de acordo com Vinhos do Alentejo (2017), “entre os 10 maiores grupos económicos que operam no sector do vinho em Portugal”, e porque desde 2014 tem investido no Alentejo.

1.3. Objetivos e Questões de Investigação

O principal objetivo desta dissertação é analisar o processo de internacionalização e de *marketing mix* internacional do Grupo.

De modo a tornar mais fácil o estudo e compreensão do objetivo geral, o mesmo é desagregado nos seguintes objetivos específicos:

- i) Identificar as razões que levaram o Grupo a internacionalizar-se e os obstáculos encontrados ao longo da sua internacionalização;
- ii) Identificar as competências e fatores críticos necessários para o sucesso da sua internacionalização;
- iii) Compreender o(s) modo(s) de entrada nos diferentes mercados externos e verificar se existe evolução no modo de internacionalização, ou seja, se o grau de comprometimento para com o mercado externo tem sido crescente;

- iv) Identificar as estratégias de *marketing mix* internacional adotadas para cada mercado;
- v) Averiguar a existência de uma relação entre a internacionalização e o desempenho económico-financeiro do Grupo;
- vi) Averiguar se a estratégia de internacionalização se revelou a mais adequada à entrada em cada um dos diferentes mercados e contribuir para a melhoria do processo de internacionalização do Grupo.

No seu conjunto, pretendem dar resposta às questões:

- i) Quais as razões que levaram o Grupo a internacionalizar-se e quais os obstáculos encontrados ao longo da sua internacionalização?
- ii) Que competências, motivações e fatores críticos são necessários para o sucesso da sua internacionalização?
- iii) Qual (ais) o(s) modo(s) de entrada nos diferentes mercados internacionais?
- iv) Quais as estratégias de *marketing mix* internacional adotadas para cada mercado?
- v) Qual o contributo da internacionalização no seu desempenho económico financeiro?
- vi) A estratégia de internacionalização tem-se revelado a mais adequada?

1.4. Metodologia e Estrutura da Dissertação

Realizar-se-á um Estudo de Caso, através de uma pesquisa exploratória mista. Opta-se por um estudo de caso, atendendo a que, e tal como referido por Yin (1989) “...*the case study's unique strength is its ability to deal with a full variety of evidence - documents, artifacts, interviews, and observation...*”. Trata-se de uma pesquisa exploratória atendendo a que se tenta compreender e explorar a natureza do assunto em causa, incidindo sobre uma entidade bem definida (O Grupo Perras), permitindo dar resposta às questões “Como” e “Porquê” (Ponte, 2006). A mesma assume-se como mista, atendendo a que existirá investigação qualitativa e quantitativa. Qualitativa na medida em que se pretende descrever e compreender o processo de internacionalização e de *marketing mix* internacional de um grupo de empresas. Quantitativa, na medida em que se pretende

relacionar a sua evolução económica – financeira com o seu processo de internacionalização, de modo a perceber se existe relação direta entre ambas. Realizar-se-á também uma pesquisa bibliográfica (elaborada a partir de material publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na *Internet*) e documental (elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico).

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2005), os principais métodos de recolha de informação são: o inquérito por questionário, a entrevista, a observação direta e a recolha de dados pré-existentes (dados secundários e documentais). Neste caso, irá proceder-se à recolha de informação através de entrevista e à recolha de dados pré-existentes relativos ao Grupo e ao seu processo de internacionalização. Os dados preexistentes serão obtidos a partir de informação documental fornecida pelo Grupo, bem como extraídos do seu *website*. No que diz respeito à recolha de dados referente ao setor vitivinícola, os mesmos serão obtidos a partir do *website* de organismos oficiais, em revistas e jornais da especialidade e livros. A entrevista constitui uma fonte primária de informação, enquanto a restante informação referida será proveniente de fontes secundárias. A entrevista será semi-dirigida, uma vez que não é completamente aberta nem encaminhada por um grande número de questões precisas (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Para o tratamento dos dados quantitativos recolhidos, e de modo a ser possível a sua análise, tratamento e compreensão, recorrer-se-á ao *software Microsoft Excel 2016*®, o qual permitirá suportar a elaboração de índices e cálculos estatísticos, tabelas, quadros e gráficos.

Esta dissertação é composta por sete capítulos:

O Capítulo I, corresponde a um capítulo introdutório, onde se enquadra a temática central do estudo, apresentam-se as motivações que estiveram na sua origem, bem como a sua pertinência, o objetivo geral e específicos deste trabalho, e as questões às quais se pretende dar resposta. Efetua-se também a justificação da metodologia utilizada.

O Capítulo II, onde se efetua a revisão da literatura inerente à temática em estudo. São abordadas as teorias que envolvem a problemática da internacionalização, procurando-se fundamentalmente compreender as teorias, os motivos e as fases do processo de

internacionalização. Pretende-se também compreender o processo de *marketing mix* internacional. Este capítulo termina com a caracterização do setor vitivinícola Português. O Capítulo III, é dedicado à fundamentação da metodologia utilizada para conseguir atingir os objetivos propostos e responder às questões de investigação. São apresentados os métodos de recolha de dados utilizados nesta investigação, assim como as vantagens e desvantagens deste Estudo de Caso.

O Capítulo IV, é dedicado à caracterização do Grupo Parras, em termos da sua evolução estrutural e histórica, e identificados os produtos e marcas comercializadas pelo Grupo.

O Capítulo V, é dedicado à análise dos resultados obtidos. Sendo apresentadas as motivações e barreiras à internacionalização identificadas pelo Grupo, bem como a identificação dos diferentes mercados onde o Grupo está presente, apresentando-se também os modos de entrada em cada um deles. Analisa-se também o composto de *marketing mix* internacional do Grupo, e apresentam-se os resultados da aplicação de um modelo de regressão linear múltipla, de modo permitir dar resposta ao objetivo v) deste estudo.

O Capítulo VI, está reservado à discussão dos resultados e à sua interpretação à luz do que é conhecido sobre o problema de pesquisa que está a ser investigado. É efetuada uma análise crítica dos resultados.

O Capítulo VII, e último, está reservado às considerações finais, onde são apresentadas as conclusões do estudo, pretendendo-se dar resposta às questões de investigação. Apresentam-se também as limitações sentidas ao longo desta dissertação, e indicam-se futuras linhas de investigação.

Capítulo II – A Internacionalização, o *Marketing* e o Setor Vitivinícola

1. A Internacionalização

O fenómeno da internacionalização não pode, de modo algum, ser considerado um fenómeno dos tempos recentes, atendendo a que desde longa data existem trocas entre povos e nações.

Atualmente, as empresas internacionalizam-se de diversas formas e em diferentes setores, e assume-se como uma aposta que visa a competitividade e o crescimento sustentável das empresas, dado o contexto onde as tecnologias e os mercados se globalizam, e onde a concorrência assume a escala mundial. As empresas devem estar preparadas para competir com sucesso, com empresas externas, quer dentro quer fora do seu próprio país. Como referido por Pla-Barber & Alegre (2007), a internacionalização não é apenas mais uma opção que as Pequenas e Médias Empresas (PME's) podem escolher seguir, mas antes uma condição *sine qua non* para a sua sobrevivência e para o seu sucesso.

A dimensão, crescimento e características que a internacionalização apresenta atualmente, revelam a importância deste fenómeno e justificam a pertinência do seu conhecimento. É neste contexto que se faz esta abordagem sobre internacionalização.

1.1.O Conceito

São várias as definições do conceito de internacionalização, o qual tem sido definido por vários autores, que por vezes reescrevem as definições anteriores acrescentando-lhe alguns detalhes. Na perspetiva de Wind, Douglas *et al.* (1973), a internacionalização corresponde a um processo onde determinadas atitudes ou orientações são associadas a fases sucessivas da evolução das operações internacionais.

Por outro lado, de acordo com Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e com Johanson & Vahlne (1977), a internacionalização surge como consequência de uma série de decisões

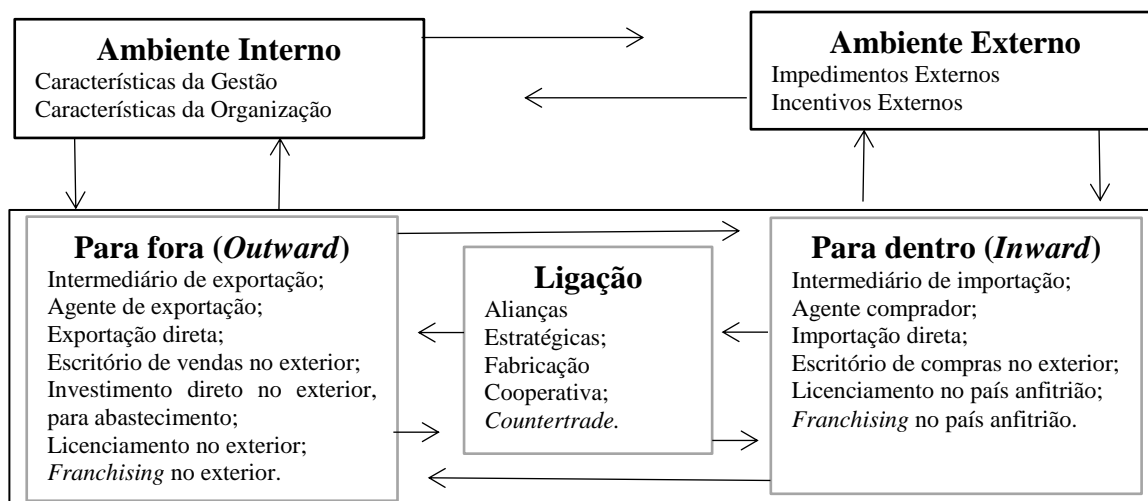
incrementais, ou seja, associada a um modelo de etapas, cada uma com carácter independente e pelas quais a empresa deve passar.

No entanto, no final dos anos 80, autores como Welch & Luostarinen observaram que o conceito de internacionalização não se encontrava definido de forma clara. Para estes autores, a internacionalização não se esgotava enquanto um movimento exterior, podendo assumir ambas as direções: interior e exterior. Partindo deste ponto de vista, Welch & Luostarinen (1988) propuseram uma definição que se tornou uma das mais reconhecidas e aceites na literatura especializada, e que define a internacionalização como *“the process of increasing involvement in international operations”*. Esta definição concebe a internacionalização como um processo, e não como um evento único, ou seja, um fluxo contínuo e dinâmico de eventos ao longo do tempo, associada ao envolvimento crescente nos mercados externos.

No entanto, e como resposta a vários fatores (como por exemplo a venda de uma unidade de produção estrangeira), a internacionalização pode também assumir a forma de desinvestimento. Assim, na década de 90, Calof & Beamisht (1995) definem a internacionalização como *“the process of adapting firms' operations (strategy, structure, resource, etc.) to international environments”*, podendo o termo internacionalização ser aplicado a uma variedade de elementos de organizações: estratégia, estrutura organizacional, produtos, etc.

Fletcher, R. (2001), defende que a internacionalização não corresponde apenas a uma atividade orientada para fora, ou seja, as empresas também se internacionalizam através de atividades de importação, nas quais há uma interligação entre atividades internas e externas.

Figura 1 – Uma abordagem holística da internacionalização.



Fonte: Adaptado de Fletcher, R. (2001).

Este autor defende assim, uma visão holística da internacionalização, onde esta deve ser encarada como uma atividade global e não como uma atividade relacionada com o envolvimento de uma empresa num determinado país estrangeiro. Assim, a internacionalização não deve centrar-se apenas na expansão do envolvimento internacional num determinado país, mas também na sua contração.

Fernández & Nieto (2005) definem a internacionalização como a estratégia mais complexa que qualquer empresa pode empreender, atendendo aos riscos e incertezas associadas, bem como à necessidade de equipas com competências para responder a várias culturas. Para estes autores, a internacionalização assume-se cada vez mais como uma necessidade, dada a crescente globalização dos mercados. Também Larrinaga (2005) reconhece a complexidade do fenómeno da internacionalização, dado o seu elevado grau de heterogeneidade, e por vezes até de ambiguidade. Deste modo, propõe uma definição atualizada do conceito de internacionalização, como sendo “*una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.*” (Larrinaga, 2005)

Assim, atendendo ao referido, a internacionalização conjuga estratégias e decisões de envolvimento gradual em operações internacionais.

Chelliah, Sulaiman *et al.* (2010), partilham de uma definição semelhante à apresentada por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), defendendo que a internacionalização pode ser considerada como uma estratégia de crescimento, onde o processo de internacionalização é gradual e passa por várias fases de envolvimento internacional crescente.

De acordo com Hollensen (2011), a internacionalização não é mais do que realizar negócios em muitos países do mundo, mas muitas vezes limitado a uma determinada região. A internacionalização ocorre quando a empresa expande as suas atividades de pesquisa e desenvolvimento, produção, vendas e outras atividades comerciais para os mercados internacionais, embora não ocorra da mesma forma para todas as empresas. Para empresas de maior dimensão, a internacionalização pode ocorrer continuamente, experimentando a empresa vários estágios de internacionalização que são gradualmente incrementados ao longo de um período de tempo. Por outro lado, para as PME's, a internacionalização é, normalmente, um processo discreto, onde cada projeto de internacionalização é individualizado.

1.2. Teorias e Modelos de Internacionalização

O processo de internacionalização das empresas, tem sido objeto de estudo para vários autores, pelo que têm sido desenvolvidos diversos modelos explicativos dos processos de internacionalização. Estes modelos apresentam diversas abordagens e perspetivas de análise das estratégias desenvolvidas nos processos de internacionalização. Atendendo a que a maioria dos modelos concebidos para explicar o processo de internacionalização têm como referência a internacionalização de grandes empresas, e que têm ocorrido mudanças significativas ao nível da realidade económica, assumindo as PME's um protagonismo crescente, é importante ter presente que não existe uma única teoria que permita explicar a internacionalização das empresas, e todas elas apresentam limitações. Lorga (2003) segmenta as teorias da internacionalização em:

i) Teorias do Comércio Internacional, onde se incluem as Teorias Clássicas do Comércio Internacional baseadas nos estudos desenvolvidos em 1776 por Adam Smith na sua Teoria da Vantagem Absoluta, bem como nos contributos de 1817 de David Ricardo na Teoria das Vantagens Absolutas. Para ambos, na origem do comércio internacional estão as diferenças dos preços relativos dos bens em diferentes países, sendo a unidade de análise destas teorias cada uma das diferentes nações. Nas teorias do comércio internacional, a autora inclui também a Teoria da Vantagem Competitiva, desenvolvida em 1990 por Michael Porter, onde o autor propõe um novo paradigma para o conceito de competitividade, menos focado no preço entre as nações. As nações cedem lugar à indústria enquanto unidade central de análise. A vantagem competitiva de uma nação resulta, assim, na combinação de quatro condições, que Porter denominou de *“Diamante da Vantagem Competitiva Nacional”*. Este “diamante” é composto por *“Condições de Fatores”*, que incluem os recursos humanos especializados, as infraestruturas técnicas e os fatores de produção; *“Condições de Procura”*, relacionadas com as características da procura no mercado doméstico; *“Setores Relacionados e de Suporte”*, que incluem os fornecedores e distribuidores; *“Estratégia, Estrutura e Rivalidade Empresarial”*, que diz respeito à organização (tipo de organização e de gestão) e à indústria na qual se insere (organização da indústria e rivalidade existente).

ii) Teoria do Ciclo de Vida do Produto, utiliza o conceito de ciclo de vida do produto para explicar porque motivo as empresas tendem a tornar-se multinacionais em alguma fase do seu desenvolvimento. Foi apresentada em 1966 por Vernon e defende que a localização da produção de alguns produtos varia conforme estes vão progredindo no seu respetivo ciclo de vida, o qual é composto por quatro etapas (introdução, crescimento, maturidade e declínio), e onde o dinamismo da tecnologia é responsável pela alteração das vantagens comparativas dos países ao longo das quatro fases indicadas.

iii) Teorias Referentes ao Comportamento e à Gestão das Empresas, relacionam o investimento internacional com o comportamento da empresa (os modelos mentais dos gestores assumem um papel fulcral no funcionamento da empresa) e com a importância da gestão (Teoria do Crescimento da Empresa), passando a gestão a ser considerada tam-

bém um fator de produção essencial à explicação da internacionalização. Uma das limitações destas teorias é precisamente o facto de pretenderem explicar a internacionalização apenas baseada em decisões da gestão.

iv) Teorias Baseadas nas Imperfeições dos Mercados e na Organização Industrial, onde a autora inclui as Teorias Clássicas de Imperfeições de Mercado, defendidas por Caves (1971), Knickerbocker (1973) e Hymer (1976), e que associam a existência das multinacionais às imperfeições do mercado. Knickerbocker (1973) procura explicar a internacionalização das empresas com base na imitação da concorrência (Teoria da Reação Oligopolista), onde as empresas tendem a imitar o comportamento dos concorrentes para minimizar o risco e incerteza. De acordo com Malhotra, Agarwal *et al.* (2003), uma das limitações da Teoria das Imperfeições do Mercado é o facto de esta considerar apenas o investimento direto no estrangeiro, ignorando outras formas de colaboração. Para estes autores, a principal limitação da Teoria da Reação Oligopolista é o facto de esta apenas reconhecer a imitação como forma de concorrência, esquecendo outras formas. Esta limitação resulta da visão oligopolística da concorrência internacional, assente na aplicação de teorias de jogos não cooperativas.

A autora inclui também nas Teorias Baseadas nas Imperfeições Mercado, a Teoria da Internalização, desenvolvida por Buckley & Casson (1976) e que advoga que as empresas tendem a desenvolver “mercados internos” – internalização, como forma de contornar as imperfeições existentes nos mercados e tendo como objetivo a maximização do lucro. Esta teoria, baseada no conceito de “imperfeições de mercado”, contribuiu para a compreensão das atividades de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) das empresas. De acordo com os autores, quando a internalização ocorre além do mercado interno, estamos perante um processo de internacionalização. Esta teoria pressupõe uma ação racional, internalizando-se os mercados quando os benefícios esperados excederem os custos esperados. A empresa internacionaliza-se de modo a que os recursos e os conhecimentos partilhados no exterior sejam de sua propriedade exclusiva. A aplicação desta teoria às multinacionais e ao IDE, assume-se como uma limitação. No entanto, o facto desta teoria evitar a intervenção governamental, os custos de procura e negociação e os custos contratuais, bem como permitir controlar os fornecimentos e o processo de distribuição, assumem-se como vantagens. Esta teoria progrediu, uma vez que conseguiu combinar a

sua abordagem central com outros princípios, de modo a gerar uma ampla gama de previsões sobre diferentes aspetos do comportamento organizacional. Ao ser combinada com a Teoria do Comércio permite explicar a localização das operações da empresa, ao ser combinada com a Teoria da Organização permite explicar *joint ventures internacionais*, e ao ser combinada com teorias de inovação permite explicar os tipos de indústria em que uma empresa irá operar (Buckley & Casson, 2009).

A Teoria Eclética ou Paradigma OLI é integrada, também, pela autora nas Teorias Baseadas nas Imperfeições dos Mercados. Dunning (1971) procurou explicar o aparecimento de empresas multinacionais recorrendo a princípios enquadráveis na Teoria das Imperfeições de Mercado. No entanto, Dunning (1971) ao identificar como necessidade das empresas o alargamento das suas fronteiras geográficas, como condição que lhes permitiria seguir o seu curso de crescimento, tornarem-se *multinational producing enterprises*, era levado a enquadrar o aparecimento de empresas multinacionais na Teoria da Organização Industrial.

No final de 1975, Dunning foi convidado para participar num Simpósio do Nobel a realizar em Estocolmo em junho de 1976 sobre a Localização Internacional da Atividade Económica. Aproveitou esta ocasião para apresentar o seu paradigma eclético tanto do IDE como do comércio. O documento apresentado nessa conferência estabeleceu não apenas um quadro integrado para explicar a alocação interna da atividade económica, mas ofereceu também uma ponte entre os modelos de geógrafos e economistas. Dunning (1977, 1980, 1988, 1993, 2000), insatisfeito com as respostas parciais que as teorias de Hymer / Kindelberger, Teoria do Ciclo de Vida do Produto de Vernon e Teoria da Internalização, desenvolveu a sua Teoria Eclética, ou Paradigma OLI, representando as letras “O”, “L” e “I”, três grupos de vantagens que devem estar reunidas para que uma empresa atue numa base internacional. Esta teoria pretende, assim, responder às questões: Porquê? Onde? Quando? e Como?

O Paradigma OLI, enquanto quadro analítico, permitiu a acomodação de uma variedade de teorias económicas sobre os determinantes do IDE e das atividades estrangeiras das empresas multinacionais, pelo que embora seja uma construção simples é bastante profunda. De acordo com este paradigma, a extensão, geografia e composição industrial

da produção estrangeira realizada pelas empresas multinacionais é determinada pela interação de três conjuntos de variáveis interdependentes.

O primeiro conjunto de variáveis, corresponde às Vantagens de Propriedade (*ownership advantages – O*), que permitem à empresa manter um maior domínio e controlo sobre os recursos utilizados nos países estrangeiros, utilizando as suas competências essenciais como forma de diferenciação competitiva face aos seus concorrentes. O segundo conjunto de variáveis, corresponde às Vantagens de Localização (*location advantages – L*), sendo o local onde são efetuadas as operações no estrangeiro selecionado de modo a agregar um maior valor para as empresas multinacionais. Deste modo, a empresa internacionaliza-se de modo a poder explorar estas vantagens. O terceiro conjunto de variáveis, corresponde às Vantagens de Internalização (*internalization advantages – I*), que surgem quando a empresa opta pela construção de uma estrutura no exterior, que lhe permite a internalização das operações que poderiam ser realizadas no mercado, em vez dos mecanismos de mercado, que funcionam na base de empresas independentes. Permite avaliar as formas alternativas em que as empresas podem organizar a criação e exploração das suas competências essenciais, tendo em conta as atrações locais de diferentes países ou regiões. Este tipo de vantagens seguem o raciocínio das teorias de internalização e dos custos de transação, estando relacionadas com a existência de imperfeições nos mercados que originam incerteza e custos de transação elevados. Quando uma empresa reúne estes três tipos de vantagens, pode atuar numa base internacional. Este paradigma permitiu integrar as explicações avançadas pela Teoria das Vantagens Competitivas, pela Teoria da Internalização e adicionou a Teoria da Localização para explicar porque é que alguns países recebem mais IDE do que outros. De acordo com o Paradigma Eclético, a configuração precisa dos parâmetros OLI com que qualquer empresa é confrontada, bem como a resposta da empresa a essa configuração, é fortemente contextual. (Dunning, 2000). Inicialmente, o Paradigma Eclético abordava principalmente questões relacionadas com a estática e eficiência, enquanto que mais recentemente, passou a dar atenção à competitividade dinâmica e à estratégia de localização das empresas, bem como ao caminho necessário para a atualização de competências essenciais.

Dunning (2001), refere que o seu Paradigma Eclético tinha como principal objetivo explicar a produção internacional de todas as empresas de um determinado país ou grupo

de países. O autor admite que algumas Vantagens Específicas de Propriedade são o resultado direto da internalização do mercado dos produtos intermédios das empresas através das fronteiras nacionais. Através do ato de internalização, as empresas que se internalizam têm vantagem sobre as que não o fazem, pelo que o autor considera apropriado que a referência a este benefício seja considerada uma vantagem, enquanto a que internalização corresponde à modalidade de concretização da vantagem. Foi também reconhecido pelo autor que o Paradigma Eclético, como originalmente foi concebido, revela dificuldades em lidar com a dinâmica da produção internacional, apesar de ser uma ótima ferramenta na explicação dos diferentes perfis de investimento de uma indústria ou de um país, em dois momentos distintos. Para que haja ligação entre esses dois momentos distintos torna-se necessária a introdução de mudanças nas variáveis exógenas ou endógenas, incluindo a estratégia e como estas afetam a configuração OLI. O autor defende que a introdução de uma componente dinâmica ao Paradigma Eclético, a sua extensão de modo a abranger o IDE que permite o aumento dos ativos, bem como um reconhecimento mais explícito do papel crescente do acesso à propriedade dos recursos, assumem-se como fundamentais na defesa da sua posição enquanto estrutura analítica dominante da análise dos determinantes da atividade das empresas multinacionais.

Guisinger (2001) argumentou que a teoria económica e organizacional pode contribuir de forma importante para a evolução do Paradigma Eclético, e refere que este paradigma necessita de modificações e extensões, pelo que propõe a sua transformação em Paradigma OLMA. Esta transformação visa a incorporação de níveis mais elevados de complexidade estrutural¹ e ambiental² no Paradigma OLI, de modo a aproximá-lo do ideal de fusão das abordagens de adaptação ambiental e estrutural ao estudo da empresa multinacional. A primeira modificação proposta, implica substituir o I (internalização) no quadro OLI por um M, que representa o modo de entrada, atendendo a que a internalização apenas se foca num modo de entrada (o controle de uma subsidiária) existindo, no entanto, muitas mais formas de envolvimento internacional que permitem à empresa lucrar com a atividade estrangeira. A segunda modificação implica a adição de

¹ Número de empresas, funções e produtos que os gerentes da empresa devem controlar. (Guisinger, 2001).

² Conceito utilizado para explicar algumas das escolhas disponíveis para as multinacionais. (Guisinger, 2001)

um quarto domínio de análise, que diz respeito à adaptação das operações da empresa (processos de negócios) ao ambiente de negócios internacional. Assim, o autor propõe a adição de um A (que representa Adaptação), e que permitirá a delimitação das quatro principais áreas que determinam o desempenho das empresas multinacionais: propriedade (O), localização (L), modo de entrada (M) e adaptação (A).

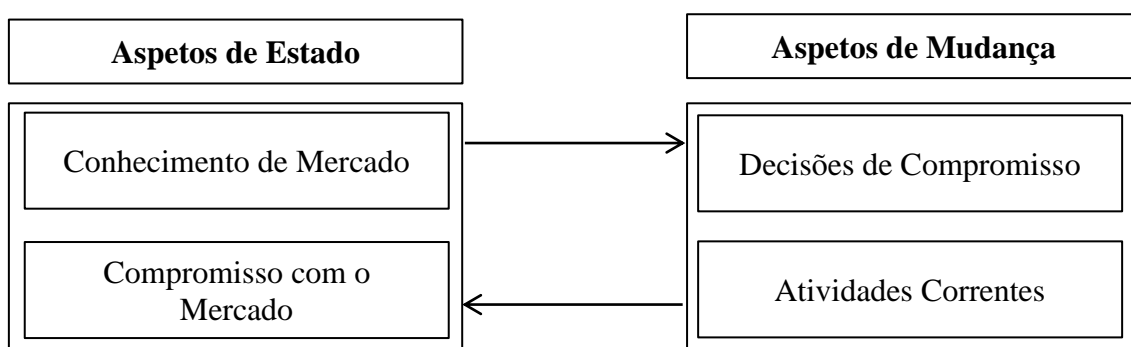
v) **Abordagens Dinâmicas da Internacionalização**, dizem respeito às teorias que *“assumem uma maior interatividade e dinamismo em termos de decisões, tendo em comum uma pró-atividade superior em termos de atuação em mercados internacionais e um maior leque de opções em relação à concretização de ações a este nível”* (Lorga, 2003). Incluem-se nestas abordagens, a Teoria da Internacionalização por Estágios que engloba duas escolas de pensamento: O Modelo de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977, 1990), e o modelo baseado na inovação (Cavusgil, On The Internationalization Process of Firms, 1980).

O Modelo de Uppsala, assenta nos estudos conduzidos pela Universidade de Uppsala. Johanson e Wiedersheim (1975), no estudo que efetuaram sobre quatro empresas Suecas, consideraram como pressupostos: que a empresa se desenvolve primeiro no mercado doméstico, pelo que a internacionalização é a consequência de um conjunto de decisões incrementais; que a falta de conhecimento e de recursos se assumem como os obstáculos mais importantes à internacionalização, os quais se reduzem através de uma tomada decisão incremental e do reconhecimento dos mercados e operações internacionais.

O modelo de Johanson & Vahlne (1977) do processo de internacionalização da empresa concentra-se no desenvolvimento da empresa individual e, particularmente, na sua gradual aquisição, integração e utilização do conhecimento (que é visto como um recurso) sobre mercados e operações estrangeiras e no seu crescente compromisso com os mercados externos. De acordo com estes autores, as alterações que ocorrem em termos da empresa bem como do seu ambiente, dão origem a novos problemas e a novas oportunidades, sendo fundamentais as decisões tomadas pela empresa no que diz respeito ao comprometimento de recursos para as operações internacionais, na medida em que para que a empresa lhes possa dar resposta, tem que ter conhecimento do mercado. Caso não o possua, ou seja insuficiente, e atendendo à incerteza associada, a empresa é levada a decidir de forma incremental, pelo que o resultado de uma decisão se assume como um

input para as decisões seguintes, evidenciando o dinamismo deste processo, que se pode traduzir num modelo que incorpora dois novos conceitos introduzidos pelos autores, o conhecimento e o compromisso, e que distingue aspetos referentes ao estado e à mudança, conforme a **Figura 2**.

Figura 2 – Mecanismo Básico da Internacionalização – Aspetos de Estado e de Mudança



Fonte: Johanson & Vahlne (1977).

Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) constataram que as quatro empresas Suecas analisadas seguiam um percurso de internacionalização relativamente ordenado e que permitia a identificação, com base nas respostas dos gestores de empresas quando inquiridos, de quatro estágios diferentes que diferiam entre si no grau de envolvimento da empresa no mercado: o primeiro estágio corresponde àquele em que não há atividades regulares de exportação, pelo que não há por parte da empresa qualquer comprometimento de recursos com o mercado e, ao mesmo tempo, a empresa não tem qualquer canal de informação regular de e para o mercado. No segundo estágio a exportação ocorre por intermédio de representantes independentes (agentes), pelo que a empresa tem agora um canal para o mercado que lhe permite obter informações regulares sobre os fatores que influenciam as vendas. Neste estágio verifica-se já um compromisso com o mercado. No terceiro estágio, ocorre o estabelecimento de uma filial de vendas, o que quer dizer que passou a existir um canal de informação controlada para o mercado. No quarto estágio ocorre o estabelecimento de uma filial de produção, o que significa um maior comprometimento de recursos. Deste modo, os quatro estágios significam um compromisso sucessivamente crescente de recursos, bem como o acesso a um conhecimento mais profundo do mercado. Esta sequência de estágios foi denominada

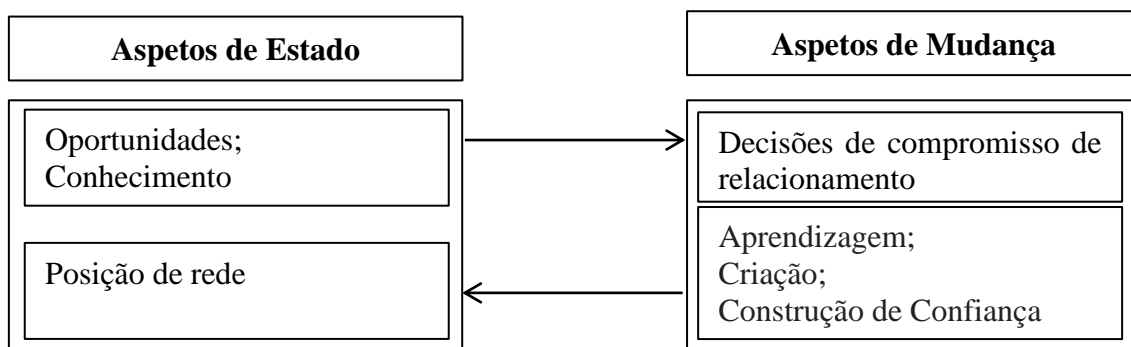
pelos autores de “*establishment chain*”. No entanto, Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) salvaguardam a flexibilidade na sequência das etapas em função da especificidade do mercado e da capacidade e estado da empresa. Defenderam, também, que as empresas que possuam experiências internacionais noutros mercados são suscetíveis de demonstrar “saltos” nas etapas mencionadas. Deste modo, a teoria remete para a importância de dois vetores de decisão muito importantes, a distância psíquica³ e a dimensão do mercado, que foram também utilizados pelos autores para fazer a distinção entre os vários estágios de desenvolvimento, uma vez que os seus efeitos se faziam sentir de modo diferente em cada um dos estágios. As empresas entram em novos mercados com distância psíquica sucessivamente maior, ou seja, começam a internacionalização para os mercados que podem entender com mais facilidade. Assim, nos estágios iniciais a distância psíquica revelou-se mais influente, enquanto que a dimensão do mercado assumiu uma importância mais relevante nos últimos dois estágios. A internacionalização da empresa é abordada como um processo de aprendizagem onde a empresa investe gradualmente os seus recursos e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional, progredindo gradualmente no seu envolvimento com o mercado externo.

De acordo com Johanson & Vahlne (2009), desde que o modelo foi concebido ocorreram mudanças drásticas nos ambientes económicos e regulatórios bem como no comportamento da empresa e na fronteira da pesquisa, houve igualmente a necessidade de introduzir novos conceitos e *insights*. Os mercados passaram a ser vistos como redes de relações que ligam as empresas entre si em vários padrões complexos e, na sua maioria, invisíveis. Este facto leva ao aparecimento da necessidade de integração (“*insidership*”) em redes relevantes, e a um compromisso recíproco entre a empresa e as suas contrapartes (no modelo inicial, não existia esta consciência), de modo a que a internacionalização seja bem-sucedida. A empresa está inserida numa rede que lhe confere capacidades, e ao mesmo tempo a limita, e onde os relacionamentos se assumem como fonte potencial de aprendizagem e de construção de confiança e compromisso, constituindo pré-requisitos para a internacionalização. Atendendo ao carácter de invisibilidade das redes e à sua

³ Diz respeito aos fatores que impedem ou perturbam as relações de informação entre a empresa e o mercado. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

ausência de fronteiras, é menos relevante a distinção entre entrada e expansão no mercado externo, e conseqüentemente a visão tradicional da entrada onde era preciso ultrapassar barreiras à entrada, torna-se menos importante quando comparada com a necessidade de internacionalização como forma de fortalecimento da posição da empresa dentro da rede na qual está inserida. Tal como no modelo de 1977, também o modelo agora proposto pelos autores consiste em dois conjuntos de variáveis, as variáveis de estado e as variáveis de mudança, que se afetam mutuamente, ou seja, o estado atual tem impacto na mudança e vice-versa. Os autores esquematizaram o modelo do processo de internacionalização conforme a **Figura 3**, que mantém a sua estrutura básica, embora tenham sido efetuadas algumas alterações. No que diz respeito às variáveis de estado, ao conceito de “Conhecimento” foi adicionado o conceito de “Oportunidades”, as quais constituem um subconjunto do conhecimento e assumem-se como o elemento mais importante do corpo de conhecimento que impulsiona o processo. O “Compromisso de Mercado” deu lugar à “Posição de Rede”, uma vez foi assumido que o processo de internacionalização ocorre dentro de uma rede. No que diz respeito às variáveis de mudança, as “Atividades correntes” foram substituídas por “Aprendizagem; Criação e Construção de confiança”, de modo a traduzir um nível mais elevado de abstração atendendo a que não existe apenas aprendizagem experimental, embora esta continue a ser a considerada importante, e foi dada uma maior ênfase à dimensão afetiva da construção da confiança. No que diz respeito às “Decisões de compromisso”, os autores apenas lhe acrescentaram o termo “relacionamento”, com o objetivo de evidenciar que o compromisso é, agora neste modelo revisto, com relacionamentos ou com redes de relacionamentos, estando a distância psíquica agora associada a relacionamentos e oportunidades em vez de associada a países. De acordo com este modelo, que apresenta processos dinâmicos e cumulativos de aprendizagem, bem como a construção de confiança e empenho, a internacionalização depende das relações e da rede de uma empresa.

Figura 3 – Modelo de Processo de Internacionalização da Rede de Negócios.

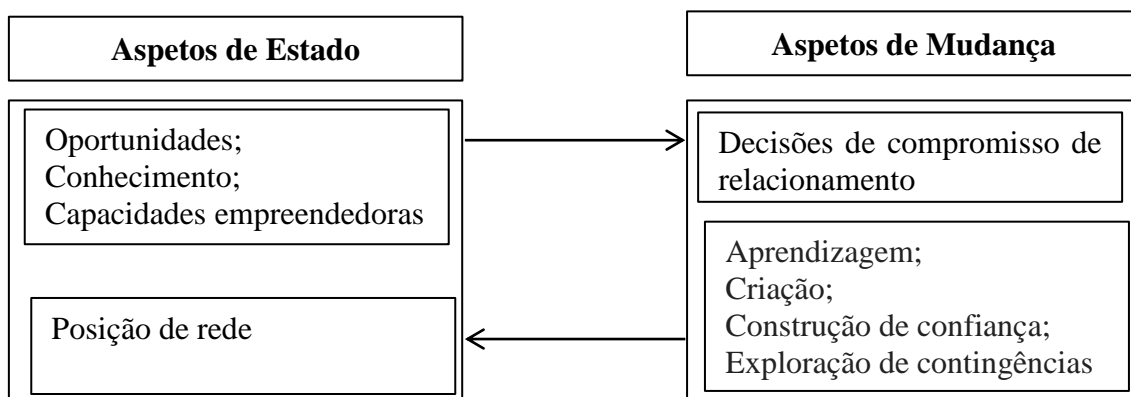


Fonte: Johanson & Vahlne (2009).

Schweizer, Vahlne *et al.* (2010), no estudo de caso efetuado da empresa Biosurface, tendo por base o modelo de Johanson & Vahlne (2009), e considerando que este pode ser tão geral que faz mais sentido vê-lo como uma explicação da mudança empresarial (que não implica necessariamente a internacionalização), desenvolveram um modelo que colocou a ênfase na natureza empreendedora, que se reflete nas atividades empreendedoras⁴. Neste modelo, representado na **Figura 4**, os autores incorporaram enquanto variável de estado, as capacidades empreendedoras, uma vez que no seu entendimento o empresário que toma as decisões de internacionalização é influenciado por características idiossincráticas, com capacidades emocionais e intelectuais, onde a aprendizagem experiencial é um fator importante para a tomada de decisão. Exploraram também as contingências como uma variável de mudança.

⁴ “the kinds of activities that launch a born global or an international new venture, as well as the decisions that set them in motion and the actions taken to develop an international firm.” (Schweizer, Vahlne *et al.*, 2010)

Figura 4 – Modelo da Internacionalização como Processo Empreendedor



Fonte: Schweizer, R., Vahlne, J.-E. et al. (2010).

No que diz respeito ao modelo baseado na inovação de Cavusgil (1980), este é composto por cinco estádios, e cada um deles é visto como uma inovação para a empresa (atendendo a que se baseia no Modelo do Ciclo de Vida do Produto de Vernon (1966)). Este modelo assenta em rácios de exportação, onde o denominador corresponde à faturação total da empresa, que são o reflexo do comprometimento da empresa com os mercados externos. O primeiro estádio, Mercado Doméstico, corresponde àquele em que a empresa não exporta, o que quer dizer que o rácio de exportação é zero. No segundo estádio, Pré – Exportação, a empresa preocupa-se com a recolha de informação de modo a avaliar a viabilidade da exportação. No entanto, e atendendo a que a informação que tem sobre a exportação é muito reduzida, apresenta também rácios de exportação próximo de zero. No terceiro estádio, Envolvimento Experimental, a empresa realiza, ainda que de forma marginal e não regular, exportação. Os rácios de exportação são inferiores a 9%. No quarto estádio, Envolvimento Activo, a empresa efetua um esforço por incrementar de forma sistematizada as exportações para diversos mercados, adaptando a sua estrutura organizacional de modo a dar resposta a esta nova realidade. Os rácios de exportação estão compreendidos entre 10% e 39%. No quinto estádio, Envolvimento Comprometido, a empresa está muito dependente do exterior, deparando-se com dificuldades na alocação dos recursos escassos (mercado interno vs. mercado externo). Os rácios de exportação superiores a 40%.

Enquadra-se também, de acordo com Lorga (2003), nas abordagens Dinâmicas da Internacionalização, a Teoria das Redes. Esta teoria tem inúmeros progenitores, devendo-se a sua primazia a desenvolvimentos na área do *marketing* industrial. De acordo com esta perspetiva, os desenvolvimentos da questão da internacionalização devem-se, principalmente, a Lars-Gunnar Mattsson e Jan Johanson (membros do *International Marketing and Purchasing Group – IMP Group*), quando em final da década de 1980, estes autores procuraram explicar a internacionalização com base no modelo que descreve os mercados industriais enquanto rede de relacionamentos entre empresas (Lorga, 2003). De acordo com este modelo, o grau de internacionalização da empresa depende tanto das redes estabelecidas pela empresa quanto da sua posição nessa rede e, conseqüentemente, a rede de atuação da empresa terá influência na sua internacionalização. Assim, quando existem muitos e fortes relacionamentos dentro de uma rede global com membros de diferentes países, maior será o grau de internacionalização da empresa. De acordo com Johanson & Mattsson (1988) uma empresa pode atingir uma posição numa rede internacional estabelecendo relacionamentos com novos parceiros para a empresa, em redes nacionais diferentes – extensão territorial. Uma outra forma, ocorre através do desenvolvimento de relações e do comprometimento crescente de recursos, em redes que se localizam fora do mercado nacional e onde a empresa já detinha posições – penetração. A empresa pode, também, atingir uma posição numa rede internacional através do aumento da coordenação entre posições detidas pela empresa em redes nacionais diferentes – integração internacional. O grau de internacionalização do mercado será tanto mais elevado quanto maior o grau de internacionalização dos parceiros (clientes, fornecedores, etc.) que integram a rede onde a empresa está inserida.

Assim, os autores fizeram o cruzamento entre o grau de internacionalização da empresa e o grau de internacionalização do mercado, tendo este resultado na matriz seguinte -

Tabela 1.

Tabela 1 – Grau de Internacionalização da Empresa e do Mercado

		Grau de Internacionalização do Mercado	
		Baixo	Alto
Grau de Internacionalização da Empresa	Baixo	<i>The Early Starter</i>	<i>The Late Starter</i>
	Alto	<i>The Lonely International</i>	<i>The International Among Others</i>

Fonte: Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988).

De acordo com esta matriz, caso a empresa seja uma “*The Early Starter*”, então nem a empresa nem os restantes elementos da sua rede no mercado nacional e no mercado externo, detém relações internacionais relevantes. Assim, a empresa terá um reduzido conhecimento sobre os mercados, assumindo-se fulcrais a dimensão e os recursos da empresa, como forma para o estabelecimento de posições dentro da rede. Estas empresas procuram entrar no mercado externo de modo a conseguir um equilíbrio entre os recursos internos e a procura externa no mercado-alvo, bem como minimizar a necessidade de desenvolvimento de conhecimento (Johanson & Mattsson, 1988).

No caso das “*The Lonely International*”, a empresa é altamente internacionalizada, ao contrário do seu ambiente de mercado. Nesta situação, a empresa internacionalizou-se antes de seus concorrentes e, portanto, já possui redes estruturadas e uma posição de mercado consistente no mercado externo (Johanson & Mattsson, 1988). Por este motivo, estas empresas têm competências para promover a internacionalização da sua rede de produção, bem como das empresas que nela estão envolvidas, levando-as a ser pioneiras em determinados mercados, na medida em que procuram países com pouca (ou nenhuma) concorrência externa, resultando em modos de entrada no mercado na área do investimento (estratégia de penetração do mercado) (Johanson & Mattsson, 1988). As “*The Lonely International*” internacionalizam-se de modo a construir uma integração internacional.

Quando todos os elementos da rede de relacionamentos da empresa atuam a nível internacional, apresentando a empresa um atraso relativamente aos mesmos, e que poderá conduzir a uma situação em que é “retirada do mercado interno pelos seus clientes ou fornecedores complementares aos clientes”, estamos perante uma “*The Late Starter*”

Hollensen, (2011). Esta situação acontece porque a empresa já tem relações indiretas com redes estrangeiras por meio de fornecedores, clientes e concorrentes. (Johanson & Mattsson, 1988). Para que estas empresas possam internacionalizar-se necessitam, por vezes, de dar um passo bastante grande no início, o qual será diferente consoante a dimensão da empresa. De acordo com Hollensen (2011), a internacionalização das PME's identificadas como "*The Late Starter*" é mais fácil que a das Grandes Empresas (GE's) que sejam também "*The Late Starter*", na medida em que é, provavelmente, mais difícil para uma empresa que se tornou grande no mercado doméstico encontrar um nicho em redes altamente internacionalizadas, pois não pode ajustar-se numa determinada rede de um modo tão flexível como a pequena empresa.

Quando, quer a empresa quer o mercado onde atua se encontram totalmente internacionalizados, de tal forma que é possível utilizar os relacionamentos com uma rede para estabelecer relações com outras redes, estamos perante uma "*The International Among Others*". Nesta situação, a escolha do modo de entrada num mercado será determinada pela posição privilegiada da empresa em várias redes de negócios - estratégia de integração do mercado. (Johanson & Mattsson, 1988). Uma vez que a empresa possui relacionamento em várias redes, em diversos mercados, torna-se fundamental a coordenação, de âmbito mundial, das atividades e dos recursos. Assim, e tal como referido por Johanson & Mattsson (1988), para a "*International Among Others*", o aumento da internacionalização é uma questão de maior integração entre recursos e relações de troca em diferentes países.

Estes autores comparam a abordagem de rede com duas outras teorias: a teoria da internalização, tendo-se baseado na abordagem dos custos de transação para explicar a empresa multinacional, bem como com o processo de internacionalização de Uppsala. Para os autores, estas duas teorias não consideram o papel da internacionalização do contexto, ou seja, não têm capacidade para explicar "*The Late Starter*", nem "*The International Among Others*").

Mais tarde, devido aos desenvolvimentos das tecnologias da informação, que se traduziram em mudanças significativas no ambiente operacional das empresas, permitindo maior acesso a informação e conhecimento sobre fornecedores, clientes, produtos e preços para todas as empresas, surgiu a necessidade de atualizar as teorias da

internacionalização existentes. Assim, Johanson & Vahlne (2009), desenvolveram um modelo de Uppsala revisitado, anteriormente descrito, e que permitiu considerar efeitos de rede.

No entanto, há empresas que não seguem nenhum padrão de internacionalização em linha com os referidos anteriormente, ou seja, empresas que visam os mercados internacionais ou o mercado global desde o seu nascimento. Estas empresas foram denominadas pela primeira vez, por Rennie (1993) de *born globals*, quando estudou um grupo de PME's Australianas que se tinham internacionalizado desde o seu nascimento. Este fenómeno não estava confinado apenas a empresas Australianas, também se verificava, por exemplo na Coreia. Para este autor, as *born globals* começam a exportar, em média, apenas dois anos após sua fundação e alcançam 76% de suas vendas totais através de exportações.

De acordo com Oviatt & McDougall (1994), as *born globals* existem devido à conjugação de quatro condições: internalização de funções para uma melhor formação organizacional, forte dependência de estruturas governativas alternativas para ter acesso a recursos, criação de vantagens competitivas e controlo de recursos únicos.

À luz desta teoria, é introduzido por Bell, McNaughton *et al.* (2001) o conceito de *born-again global* para representar as empresas que se encontram completamente estabelecidas nos seus mercados internos e não apresentam, aparentemente, grande motivação para se internacionalizar, mas que de repente adotaram uma internacionalização rápida e dedicada.

Em 2004, Knight & Cavusgil, em consonância com Oviatt & McDougall (1994)⁵, definiram *born globals* como “*business organizations that, from or near their founding, seek superior international business performance from the application of knowledge-based resources to the sale of outputs in multiple countries.*”, sendo por isso as primeiras a adotar a internacionalização. De acordo com Knight & Cavusgil (2004), apesar dos escassos recursos financeiros, humanos e tangíveis que caracterizam a maioria das novas empresas, as *born globals* internacionalizam-se rapidamente, sendo o período entre o estabelecimento doméstico e a entrada inicial no mercado externo, geralmente, inferior a

⁵ Estes autores agruparam as *born globals* (ou *international new venture*, como lhe chamaram) em quatro categorias diferentes, definidas em função do número de atividades de cadeia de valor realizadas combinadas com o número de países envolvidos

3 anos. A internacionalização é impulsionada pela globalização dos mercados, bem como pelo avanço tecnológico na produção, transporte, informação e comunicação, sendo, no entanto insuficientes para explicar a emergência de *born globals*. As empresas devem, igualmente, possuir capacidades organizacionais internas específicas, baseadas no conhecimento, que permitam apoiar a internacionalização antecipada bem como o seu subsequente sucesso nos mercados externos, o qual é conseguido devido à juventude e menor dimensão das empresas, permitindo um maior grau de flexibilidade e agilidade.

A escolha do modelo de negócio assume-se como a principal razão para o sucesso das *born globals* (Hennart, 2014), ou seja, “*What they sell, how they sell, and to whom.*” De modo a justificar a sua afirmação o autor analisou as empresas Volvo e Atlassian, e mostrou que a velocidade com que estas empresas se internacionalizaram foi diferente, e a diferença relacionava-se com o tipo de produto, de cliente e de modo de entrega. Para este autor, as *born globals* são empresas que vendem produtos de nicho com baixos custos de informação, transporte e adaptação para clientes especializados dispersos em todo o mundo. A rápida expansão destas empresas nos mercados internacionais não é, ao contrário do defendido pelo modelo de processo de internacionalização de Uppsala, necessariamente, um processo lento e laborioso.

Atendendo ao exposto sobre as teorias que pretendem explicar a internacionalização das empresas, é facilmente perceptível que nem todas se aplicam a todos os casos de internacionalização. A complementaridade entre as diversas teorias é fundamental para que possam ser contornadas / ultrapassadas as limitações de cada uma, e assim funcionarem como ferramentas diferentes que nos permitem compreender e explicar o processo de internacionalização das empresas.

Francioni, Musso *et al.* (2017) efetuaram um estudo baseado em quatro casos, de modo a analisar como os relacionamentos influenciaram a internacionalização de pequenos produtores de vinho italianos caracterizados como “*Late Starters*”. Este estudo demonstrou que os turistas estrangeiros contribuíram para a internacionalização destas empresas uma vez que identificaram oportunidades de negócios, sugeriram contactos de importadores às empresas envolvidas e os próprios turistas contactaram importadores localizados no seu país de origem, de modo a poder ter acesso ao mesmo vinho. Os turistas foram uma fonte de conhecimento sobre o mercado externo. Deste modo, atrair

turistas estrangeiros e criar relações de rede com os mesmos, revelaram-se elementos chave na internacionalização destas empresas do setor vitivinícola. A internacionalização destas empresas foi também impulsionada devido a outras relações de rede, como por exemplo através de expatriados italianos, amigos, familiares que emigraram, bem como outros parceiros de negócios.

1.3. Auxílios / Impulsos e Barreiras à Internacionalização

São de ordem muito variada as razões que levam as empresas a internacionalizar-se. Algumas empresas apresentam perante a internacionalização e perante as oportunidades e ameaças que existem nos mercados internacionais, uma postura mais pró-ativa e outras mais reativa.

De acordo com Dunning (1993), as motivações para a internacionalização podem ser agrupadas em quatro categorias diferentes:

- i) **A procura de mercado (*market – seeking*)** e consequentemente de clientes permite também, às empresas, de acordo com as teorias mais clássicas do comércio internacional, a diversificação do risco. São vários os fatores que podem estar na origem desta motivação, como por exemplo, a saturação do mercado doméstico, a necessidade de aumento de receitas, o acompanhamento dos principais clientes, o aproveitamento da capacidade produtiva instalada, etc.
- ii) **A procura de recursos (*resource – seeking*)** em condições mais vantajosas, em termos de abundância e/ou menor custo.
- iii) **A procura de eficiência (*efficiency – seeking*)**, tendo como objetivo a racionalização das estruturas de investimento (aumento de produtividade), obtendo ganhos resultantes de uma gestão comum.
- iv) **A procura de recursos estratégicos (*strategic asset seeking*)**, enquanto recursos intangíveis que lidam com a tecnologia e as competências nucleares da empresa, e que visam a sustentabilidade e/ou reforço da posição competitiva da empresa, ou então o enfraquecimento dos concorrentes, que se traduzirá num aumento de vantagem competitiva para a empresa.

Viana & Hortinha (2002), identificam seis razões que levam as empresas a internacionalizar-se: aumentar as vendas de modo a incrementar lucros de modo a melhor remunerar os acionistas; Aproveitar sinergias devido à dimensão – economias de escala; Diversificação de risco, devido a uma presença num maior número de mercados; Colaboração entre empresas; Presença em num maior número de mercados, como forma de incrementar o *goodwill* da marca; Vantagens únicas, no que diz respeito ao controlo de recursos únicos. De acordo com estes autores, este conjunto de razões podem ser agrupadas em três grupos: Oportunidades estratégicas; Vontade de crescimento; Mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio.

Na perspetiva de Teixeira & Diz (2005), são sete os motivos que levam as empresas a internacionalizar-se: Acesso a recursos mais baratos (matéria prima e/ou mão de obra) ou com maior grau de confiabilidade; Maximização do retorno do investimento, através de uma estratégia de diversificação de risco de mercado; Aumento da quota de mercado, resultante de economias de escala; Redução da tributação e/ou contingenciação de importação, resultante dos incentivos concedidos pelos Estados ao investimento estrangeiro; Manutenção ou reforço da rede de relações (Ex: fornecedor que acompanha um seu cliente no seu negócio internacional); Reação à concorrência e o acesso a competências.

Os autores Czinkota & Ronkainen (2007) consideram a existência de um conjunto de motivações pró-ativas, que correspondem a estímulos que visam a mudança estratégica, e motivações reativas que resultam das alterações ocorridas no ambiente de negócio da empresa. Os autores identificam como motivações pró-ativas: obtenção de vantagem em termos de lucro; Produtos únicos; Vantagem tecnológica; Acesso a informações exclusivas sobre o mercado; Economias de escala e dimensão do mercado. Estes autores identificam como motivações reativas: Pressões dos concorrentes; O excesso de produção; O declínio de vendas no mercado doméstico; Excesso de capacidade produtiva instalada; A saturação do mercado doméstico e a proximidade dos clientes aos portos de desembarque.

De acordo com OECD (2009) as motivações para a internacionalização das PME's variam de país para país. No entanto, de acordo com esta organização e com base nos estudos efetuados em alguns países da OECD (Austrália, Bélgica, Canadá, França,

Alemanha, Grécia, Irlanda, Itália, Holanda, Polónia, Portugal, Espanha, Suécia, RU e EUA) e fora da OECD (Chile, Índia e Indonésia), permitiu identificar quatro motivações chave para a internacionalização:

- i) Relacionadas com o crescimento da empresa, quer em termos de crescimento do negócio, de lucros e de dimensão do mercado, que permitem à empresa uma posição de mercado mais forte, bem como a redução da dependência de um único ou menor número de mercados.
- ii) Relacionadas com o conhecimento, como forma de obtenção e/ou recuperação do *know – how*, que permita às empresas a obtenção e/ou manutenção de liderança em termos de desenvolvimento tecnológico.
- iii) Relacionadas com redes/laços sociais e com ligações na cadeia de fornecimento, onde os laços familiares e sociais com as comunidades de emigrantes nos mercados globais, assumem um papel importante para impulsionar a internacionalização.
- iv) Relacionadas com fatores domésticos/regionais do mercado. Perante condições de mercados domésticos/regionais menos favoráveis, as empresas apresentam uma maior propensão para a internacionalização. Quando o país/região de origem das empresas apresenta uma imagem favorável, esta funciona também como um estímulo adicional para a internacionalização. A intensidade das exportações e a presença de compradores estrangeiros, assumem-se também como motivações para a internacionalização das empresas. De acordo com Hollensen (2011), ganhar dinheiro assume-se como a principal motivação para a internacionalização das empresas. No entanto, atendendo a que um fator sozinho raramente responde por qualquer ação, este autor considera que apenas a conjugação de vários fatores impele as empresas para a internacionalização. Assim, e tal como referido por Czinkota & Ronkainen (2007), também este autor considera a existência de motivos pró-ativos e reativos, para a internacionalização. Os motivos pró-ativos correspondem aos estímulos utilizados para tentar mudar a estratégia, atendendo aos interesses da empresa em explorar competências únicas ou em oportunidades de mercado detetadas. Por outro lado, os motivos reativos correspondem à forma como a empresa reage e se ajusta a pressões ou ameaças no seu mercado interno e/ou mercados externos, ajustando as suas atividades ao longo do tempo.

No que diz respeito aos motivos pró-ativos, este autor destaca:

- i) Os objetivos de crescimento e de lucro, que assumem especial importância para as PME's que estejam em fase inicial de internacionalização.
- ii) O impulso da gestão, que reflete o desejo e o entusiasmo da gestão para as atividades de *marketing* global.
- iii) A competência tecnológica/produto único, que podem proporcionar uma vantagem competitiva sustentável e/ou sucesso comercial no exterior. No entanto, as vantagens tecnológicas e/ou de produto podem ter uma duração temporal reduzida, atendendo à concorrência entre tecnologias e/ou a uma falta frequente de proteção internacional de patentes.
- iv) As oportunidades no mercado externo/informações de mercado, que podem ser o elemento diferenciador entre a empresa e os seus concorrentes, sendo fundamental que a empresa consiga assegurar os recursos necessários para responder às oportunidades.
- v) A obtenção de economias de escala, que irão permitir à empresa reduzir o custo de produção para as vendas internas, tornando-a também mais competitiva no mercado interno. Esta competitividade é conseguida através da redução dos custos fixos, uma vez que se encontram repartidos por várias unidades.
- vi) Os benefícios fiscais, na medida em que permitem que a empresa consiga colocar os seus produtos nos mercados estrangeiros a um custo menor, ou obter um maior lucro, estando assim estritamente relacionado com a motivação dos lucros.

No que diz respeito aos motivos reativos, este autor destaca:

- i) As pressões competitivas, atendendo a que uma empresa pode temer perder quota de mercado interno e/ou externo para empresas concorrentes. Os concorrentes são, assim, um importante fator externo que estimula a internacionalização.
- ii) A reduzida dimensão e/ou saturação do mercado interno, podem “empurrar” as empresas para a internacionalização, devido ao reduzido potencial de crescimento no mercado interno ou pelo facto dos produtos comercializados no mercado interno se encontrarem numa fase de declínio no ciclo de vida do produto.
- iii) A sobreprodução/excesso de capacidade, atendendo a que pode ser uma forma de reduzir *stock* acumulado e os respetivos custos de armazenamento, resultantes de um nível de vendas no mercado interno abaixo do esperado, bem como ser uma forma de oti-

mização de custos fixos. Quando a procura no mercado interno retomar os níveis anteriores, as empresas podem reduzir ou mesmo extinguir a sua atividade internacional. No entanto, esta estratégia pode inviabilizar futuros relacionamentos com mercados exteriores, atendendo a que muitos clientes estrangeiros não estão interessados em relacionamentos comerciais temporários ou esporádicos.

iv) As encomendas inesperadas por parte de clientes de mercados estrangeiros que ficaram a conhecer os produtos através dos mais variados meios de publicidade.

v) O “combate” à sazonalidade das vendas, uma vez que será uma possibilidade para as empresas manterem uma procura estável ao longo de todo o ano.

vi) A proximidade de clientes internacionais/distância psicológica, desempenham também um papel importante na internacionalização das empresas. No entanto, é preciso atender a variáveis culturais, fatores legais e outras normas societárias que fazem com que um mercado estrangeiro que é geograficamente próximo possa parecer distante psicologicamente.

São várias as motivações que levam as empresas a internacionalizar-se, podendo operar isoladas ou resultar de um conjunto agregado de motivos. No entanto, existe um denominador comum que leva as empresas a internacionalizar-se, as empresas perspetivam sempre o seu crescimento, a maximização do lucro e minimização do custo de aquisição de recursos, bem como o aproveitamento de vantagens competitivas. A dimensão da empresa, o perfil da gestão, bem como as redes de trabalho nas quais a empresa se insere, também contribuem para a tomada de decisão de internacionalização ou para o reforço do processo de internacionalização.

No que diz respeito à internacionalização das empresas do setor vitivinícola, à *priori* as motivações para a internacionalização serão semelhantes às de outros setores. Ou seja, as características da procura (dimensão e crescimento do mercado), o nível de desenvolvimento socioeconómico e de risco do país, a abertura das economias para o comércio, a qualidade das infraestruturas e capacidades encontradas no país de acolhimento, bem como a qualidade dos fatores de produção assumem-se como motivações para a internacionalização. No entanto, e tal como referido por Outreville & Hanni (2013), as motivações para a internacionalização das empresas do setor vitivinícola não são homogéneas, são diferentes para cada empresa. Assumem-se, no entanto, como

motivações significativas, o nível de capital humano e dimensão da economia do(s) país(es) escolhidos para a internacionalização.

O cenário, complexo, com que as empresas do setor vitivinícola se deparam, devido a diversos fatores, dos quais se salientam a concorrência de novos e importantes países produtores, a concorrência de produtos substitutos, bem como a retração da procura interna e da evolução dos gostos e tendências no mercado consumidor, assumem-se como fatores de motivação para a internacionalização das empresas deste setor (Vivas & Sousa, 2012).

De acordo com Souza (2009), uma das motivações para a internacionalização das empresas do setor vitivinícola é o incremento da competitividade da cadeia vitivinícola. Uma outra motivação para a internacionalização das empresas do setor vitivinícola, em particular para as empresas de países do Velho Mundo (nos quais Portugal se enquadra), é assegurar o consumo da sua produção, uma vez que a oferta excede a procura, não apenas devido ao aumento da produção de vinho por parte dos países do Novo Mundo, mas também devido a níveis crescentes de consumo global cada vez mais orientado para a qualidade (Olmos, 2011).

Wickramasekeraa & Bianchi (2013), através de uma pesquisa quantitativa efetuada a partir de uma amostra de empresas Chilenas do setor vitivinícola que produziam vinho a granel e engarrafado, concluíram que as principais motivações para a internacionalização das empresas deste setor eram a diversificação dos mercados, o aumento da rentabilidade, conseguir ultrapassar as limitações de um mercado doméstico reduzido, explorar economias de escala, obter uma imagem de prestígio, reduzir o impacto de uma recessão económica interna e utilizar o excesso de capacidade produtiva.

Pellicanò & De Luca (2016) realizaram uma investigação sob a forma de estudo de caso, que teve como objetivo a obtenção de uma visão do processo de internacionalização da indústria vitivinícola da Calábria (Sul de Itália), região que recentemente começou a ser associada a vinhos de alta qualidade, bem como sobre a dinâmica de internacionalização das empresas vitivinícolas dessa mesma região, onde identificaram as motivações que levavam estas empresas a internacionalizar-se e quais as barreiras enfrentadas. Participaram neste estudo onze empresas vitivinícolas desta região, que atuavam em mercados

internacionais e que tinham estado presentes em 2010 numa das mais importantes exposições internacionais sobre o negócio do vinho na Itália, a VinItaly. As motivações para a internacionalização do setor vitivinícola da Calábria foram agrupadas em motivações internas e externas. Como motivações internas, foram identificadas a obtenção de maiores rendimentos, o prestígio e o crescimento. No que diz respeito às motivações externas, foram identificadas a segurança dos mercados (cobrança de pagamentos), as dificuldades enfrentadas pelo mercado da Calábria (estagnação, baixo PIB), a concorrência no mercado italiano (devido à presença de concorrentes bastante fortes), os laços sociais (onde os emigrantes da Calábria que operam no sector alimentar desempenham um papel muito importante), as facilidades em termos de logística na atividade de exportação (por comparação com as dificuldades e custos elevados de distribuição dos vinhos na Calábria), os apoios à internacionalização concedidos pelo governo e outras organizações (basicamente, o apoio consiste em financiamento para a participação em feiras, consultoria de negócios e *marketing* e organização de feiras), bem como evitar a incerteza e os riscos dos pagamentos nos mercados internos (devido às dificuldades sentidas ao nível dos recebimentos no mercado interno da Calábria).

No que diz respeito às barreiras à internacionalização, estas são igualmente identificadas por vários autores.

Muitas empresas associam à internacionalização um longo e doloroso caminho, outras abandonam de imediato a atividade. Uma das explicações que com maior frequência justifica estes comportamentos, de acordo com a literatura, são as perceções da gerência sobre a existência de barreiras à internacionalização, e que têm um efeito fundamental na decisão de iniciar, manter ou aumentar o compromisso de internacionalização.

Leonidou (1995), define barreiras à exportação como “*all those attitudinal, structural, operational, and other constraints that hinder the firm's ability to initiate, develop, or sustain international operations*”. No entanto, para este autor, apesar dessas limitações desempenharem um papel importante no que diz respeito à internacionalização das empresas, por si só e de forma isolada não proíbem nem inibem o progresso da empresa em direção à internacionalização. É necessária a existência de outros fatores para que estas barreiras latentes se manifestem. Este mesmo autor agrupa as barreiras em duas categorias básicas: internas e externas. As barreiras internas são aquelas que ocorrem

dentro das organizações e são normalmente associadas aos recursos da empresa ou à estratégia de *marketing* de exportação. Por outro lado, as barreiras externas vêm de fora da empresa, ou seja, decorrem do ambiente no qual a empresa opera, seja nos mercados externos ou em contextos nacionais.

Atendendo à classificação das barreiras à internacionalização de acordo com uma tipologia doméstica/estrangeira, as barreiras internas são encontradas dentro do próprio país onde a empresa realiza as atividades de produção e as barreiras externas estão relacionadas com problemas nos mercados externos, onde a empresa opera ou pretende operar. O autor sugere assim uma forma mais ampla de classificar as barreiras à internacionalização, através da combinação das tipologias indicadas, ou seja, interna/externa e doméstica/estrangeira. Surgem assim quatro categorias de barreiras à internacionalização:

- i) Interna – doméstica - barreiras que surgem dentro da empresa e relacionadas com o país de origem;
- ii) Externa – doméstica – obstáculos associados ao ambiente doméstico, mas cujo controle não depende da empresa;
- iii) Interna – estrangeira – barreiras relacionadas principalmente com a estratégia de *marketing* da empresa em mercados estrangeiros;
- iv) Externa – estrangeira – problemas incontroláveis encontrados em mercados estrangeiros.

Assim, pode afirmar-se que uma barreira à internacionalização é qualquer elemento ou fator, interno ou externo, doméstico ou estrangeiro, que impede ou desencoraja as empresas a iniciar, manter ou aumentar atividades a nível internacional.

De acordo com o relatório da OECD (2009), e com base no estudo OCDE-APEC, foram identificadas várias barreiras à internacionalização das PME's. No entanto, por questões de melhor compreensão, o relatório centrou-se nas cinco barreiras principais para a internacionalização das PME's:

- i) Falta de capital circulante para financiar as exportações, bem como de recursos físicos.
- ii) Dificuldade em identificar oportunidades de negócios em países estrangeiros.

iii) Acesso limitado a informação sobre os mercados, e uma capacidade insuficiente da sua análise, constituem um desafio crítico para as PME's, apesar de atualmente as PME's terem acesso a uma vastidão de informação.

iv) Incapacidade de contactar potenciais clientes estrangeiros, bem como a dificuldade em localizar/obter uma representação adequada nos mercados-alvo de internacionalização ou dificuldade na identificação de um parceiro de mercado estrangeiro adequado.

v) Falta de tempo de gestão, competências e conhecimentos, uma vez que os gestores ao possuir conhecimentos insuficientes sobre os mercados internacionais, não conseguem ter uma perceção real do risco, desencorajando assim a internacionalização das PME's.

Essas barreiras são, em grande parte, internas dado que refletem principalmente as limitações das empresas em relação aos recursos e capacidades essenciais de que precisam para internacionalizar ou promover as suas atividades.

Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz (2010), agruparam as barreiras à internacionalização em quatro categorias genéricas, e dentro de cada categoria identificaram várias barreiras de acordo com o estudo efetuado a uma população de PME's espanholas, através de um inquérito postal, onde o erro da amostra foi de 4,5%:

i) Barreiras relacionadas com conhecimento, onde se incluem a ignorância geral dos processos de exportação, ignorância dos benefícios potenciais que a exportação pode gerar, ignorância dos mercados potenciais, a falta de recursos humanos com capacidades para o planeamento das atividades de internacionalização e a falta de informação sobre oportunidades para os produtos e/ou serviços da empresa.

ii) Barreiras relacionadas com recursos, ou seja, falta de recursos financeiros, produtivos ou de ajuda externa. Nos quais se incluem a falta de filiais estrangeiras dos bancos com os quais as empresas trabalhavam, o alto custo financeiro dos meios de pagamento utilizados nas operações internacionais, a falta de especialistas em negócios internacionais nos bancos com os quais trabalhavam, e a falta de recursos para reembolsar os investimentos efetuados.

iii) Barreiras relacionadas com procedimentos, de que se destacam a burocracia associada à preparação da documentação relacionada com as operações de internacionalização, as diferenças de linguagem, barreiras tarifárias às exportações, barreiras não tarifá-

rias relacionadas com a padronização e homologação do produto, barreiras sanitárias, fitossanitárias ou similares, diferenças culturais, diferenças nas utilizações dos produtos nos mercados estrangeiros, dificuldades logísticas, custos de adaptação do produto ao mercado externo e custos de transporte e de expedição.

iv) Barreiras exógenas, resultam da incerteza nos mercados internacionais e que não podem ser controladas pelas empresas, uma vez que são o resultado das ações de outros intervenientes no mercado, como por exemplo os governos. Entre estas barreiras, os autores identificaram o risco de variação das taxas de câmbio, a instabilidade política no país de destino, o risco de perder dinheiro por estar a vender no exterior, bem como o elevado valor do euro.

Hollensen (2011) agrupa as barreiras à internacionalização, de acordo com a fase do processo de internacionalização das empresas. O autor identifica barreiras que dificultam o início da internacionalização das empresas e outras que impedem ou dificultam a continuidade do seu processo de internacionalização.

No que diz respeito às barreiras que dificultam o início da internacionalização das empresas estas são, de acordo com o autor, principalmente, de ordem interna:

- i) A insuficiência de conhecimento e de recursos financeiros;
- ii) Ausência de ligações com o mercado externo e de compromisso de exportação;
- iii) Reduzidos recursos financeiros para financiar expansão em mercados estrangeiros;
- iv) Falta de capacidade produtiva para afetar aos mercados externos;
- v) Falta de canais de distribuição nos mercados estrangeiros;
- vi) Administração focada no desenvolvimento de mercados domésticos;
- vii) Aumento dos custos, de modo a fazer face ao aumento da produção, às despesas de distribuição e às despesas de financiamento.

As empresas internacionalizadas e as potenciais, enfrentam como barreiras fundamentais o acesso a informação inadequada sobre potenciais clientes estrangeiros, bem como a concorrência e as práticas comerciais estrangeiras. Para além destas, assumem também relevância a dificuldade em encontrar um representante adequado para a distribuição e serviço no exterior e que consiga assegurar os pagamentos e as tarifas de importação. Acrescem ainda dificuldades na comunicação com distribuidores e clientes estrangeiros,

bem como a possibilidade de aparecimento de problemas devido a interrupções da produção resultantes de um requisito para produtos de exportação não convencionais, e que se traduzirá num aumento dos custos de fabricação e distribuição (Hollensen, 2011). No que diz respeito às barreiras que impedem ou dificultam a continuidade do processo de internacionalização das empresas, Hollensen (2011) agrupa-as em três grupos associados a riscos gerais de mercado (Distanciamento de mercado comparativo; Concorrência de outras empresas nos mercados externos; Diferenças na utilização de produtos nos mercados estrangeiros; Diferenças culturais e de linguagem; Dificuldades em encontrar o distribuidor certo no mercado externo; Diferenças nas especificações dos produtos nos mercados externos; Complexidade dos serviços de transporte marítimo para os compradores estrangeiros), riscos comerciais (Flutuações cambiais para contratos efetuados em moeda estrangeira; Incumprimento em termos de pagamentos por parte dos clientes dos mercados internacionais devido a diversos motivos; Atrasos e/ou danos no processo de expedição e distribuição de exportação; Dificuldades na obtenção de financiamentos à exportação) e riscos políticos resultantes da intervenção dos governos dos países de origem e de acolhimento (Restrições governamentais estrangeiras; Política nacional de exportação; Controles de câmbio impostos pelos governos anfitriões que limitam as oportunidades de pagamento dos clientes estrangeiros; Falta de assistência governamental para superar barreiras à exportação; Falta de incentivos fiscais para as empresas que exportam; Alto valor da moeda nacional em relação aos mercados de exportação; Altas tarifas estrangeiras sobre produtos importados; Confundir regulamentos e procedimentos de importação estrangeiros; Complexidade da documentação comercial; Aplicação dos códigos jurídicos nacionais que regem as exportações; Conflitos civis, revolução e guerras).

No que diz respeito às barreiras à internacionalização das empresas vitivinícolas, Castaldi, Silverman *et al.* (2002), identificaram como principais barreiras à internacionalização das empresas do setor vitivinícola dos Estados Unidos da América, a falta de informações sobre a estratégia do concorrente nos mercados de exportação, o pouco conhecimento das preferências dos consumidores estrangeiros e a falta de disponibilidade de distribuidores nos mercados internacionais.

Wickramasekeraa & Bianchi (2013), através de uma pesquisa quantitativa efetuada a partir de uma amostra de empresas Chilenas do setor vitivinícola, que produzem vinho a

granel e engarrafado, identificaram como principais barreiras à internacionalização das empresas deste setor a variabilidade da taxa de câmbio e as dificuldades de seleção de um distribuidor estrangeiro de confiança. Para além destas, identificaram também o apoio limitado do governo para incentivar as exportações, a necessidade de praticar preços extremamente baixos de modo a conseguir ganhar volume de vendas, os riscos associados ao comércio no exterior, inúmeras barreiras legais e regulamentares, dificuldades em efetuar recebimentos nos mercados estrangeiros, o acesso a informações de mercado inadequadas ou imprecisas, a falta de recursos financeiros (que impedem também as empresas de participar em feiras e exposições), os reduzidos níveis de *stock* que permitam a continuidade e/ou expansão dos negócios a nível internacional, o desconhecimento das práticas comerciais estrangeiras, a falta de conhecimento e experiência por parte da administração das empresas, a baixa prioridade que é atribuída à evolução do mercado de exportação e a reduzida procura dos vinhos produzidos. De acordo com as autoras, a competitividade económica reduz significativamente o número de barreiras internas à internacionalização das empresas vitivinícolas Chilenas.

Pellicanò & De Luca (2016), identificaram como barreiras à internacionalização: a imagem fraca dos vinhos da Calábria, a imagem fraca da Calábria enquanto região, a dificuldade em encontrar compradores fiáveis em alguns mercados internacionais, os requisitos técnicos, limitações ao nível de recursos financeiros, técnicos e humanos, o reduzido nível de produção (dada a reduzida dimensão das empresas) e os recursos financeiros limitados. Esta última barreira foi apontada por todas as empresas envolvidas no estudo, embora tenha sido mais enfatizada pelas empresas vitivinícolas de menores dimensões. No entanto, a barreira que emergiu como a mais importante para todas as empresas vitivinícolas envolvidas, está relacionada com a fraca imagem dos vinhos da Calábria no contexto internacional, o que faz com que seja um fator particularmente limitante para as adegas localizadas nas áreas geográficas da Calábria.

1.4.A Seleção dos Mercados Externos

Antes de decidir internacionalizar-se, a empresa deve definir os seus objetivos e políticas de *marketing*. Deve começar por definir qual o volume pretendido de vendas provenientes de mercados internacionais, para em seguida decidir em quantos países pretende comercializar. Em seguida, é preciso decidir em que tipos de países pretende entrar, dependendo da atratividade do país e de outros fatores diversos, como por exemplo, fatores geográficos, nível de vida e dimensão da população, clima político, entre outros. Depois de listados os possíveis mercados internacionais, e tendo como objetivo determinar o potencial de cada mercado de modo a poder decidir quais os mercados que oferecem maior retorno de longo prazo sobre o investimento, a empresa deve selecionar e classificar cada um em vários fatores, incluindo o tamanho do mercado, o crescimento do mercado, o custo de fazer negócios, a vantagem competitiva e nível de risco. A decisão de “ir” ou “não ir” exige, assim, investimento de tempo e esforço na pesquisa de desafios e oportunidades potenciais para a empresa.

A seleção dos mercados-alvo constitui um dos aspetos mais importantes do processo de internacionalização, uma vez que irá obrigar a empresa a considerar, mais cedo ou mais tarde, um conjunto de variáveis de âmbito geográfico diferente das que até então eram consideradas na atuação da empresa antes de se internacionalizar. É fundamental o conhecimento dos mercados, enquanto unidades básicas de atuação das empresas, revelando-se essenciais os esforços realizados pelas empresas que lhes permitam o aprofundamento dos seus conhecimentos sobre os mesmos. De acordo com Pla Barber & Darder (2004), uma seleção correta dos mercados, permitirá à empresa uma eficiente e eficaz canalização de recursos, bem como uma oferta adequada aos mercados, que proporcione à empresa maiores probabilidades de êxito quer na entrada quer na permanência a longo prazo nesses mercados.

Para Hollensen (2011) é importante identificar corretamente o mercado-alvo, na medida em que se pode assumir como um determinante importante para o sucesso ou fracasso da internacionalização da empresa, especialmente se esta se encontra nos estágios iniciais do seu processo de internacionalização. Por outro lado, a decisão tomada irá também

influenciar a natureza dos programas de *marketing* nestes mercados, bem como afetará a capacidade da empresa em termos de coordenação de operações no exterior.

Uma escolha errada do mercado tem associados, frequentemente, dois tipos de custos: o custo real de tentar, sem sucesso, entrar no mercado errado e os custos de oportunidade associados, ou seja, as oportunidades perdidas de entrar em mercados onde o produto poderia ter sido bem-sucedido.

De acordo com Cavusgil (1985), Kumar, Stam *et al.* (1994) e Root F. R., (1994), a seleção de mercados internacionais é efetuada através de um processo de triagem sequencial. Este processo é composto por três fases, que visam eliminar muitos países inadequados do grande número de alternativas disponíveis.

Kumar, Stam *et al.* (1994) apelidaram a primeira fase de Rastreio (“*Screening*”), enquanto que Root F. R. (1994) e Cavusgil (1985) a apelidaram de Triagem Preliminar (“*Preliminary Screening*”). Trata-se de uma fase que envolve a definição do ambiente físico, político, económico e cultural. A seleção dos países é efetuada recorrendo a indicadores de nível macro (ex. estabilidade política, fatores sócio – culturais, distância geográfica, etc.) de modo a eliminar países que não atendem aos objetivos da empresa.

A segunda fase, denominada por Cavusgil (1985) de Análise do Potencial de Mercado da Indústria (“*Analysis of Industry Market Potential*”), enquanto Kumar, Stam *et al.* (1994) a denominaram de Identificação (“*Identification*”) e Root F. R. (1994) a denominou de Triagem em Profundidade (“*In-depth screening*”), envolve a avaliação do potencial de mercado da indústria para cada mercado estrangeiro selecionado. Nesta fase podem ser utilizadas informações específicas do sector (ex. fatores de mercado, análise da concorrência, etc.) de modo a obter uma pequena lista de segmentos de países potenciais. É avaliada a atratividade da indústria para cada um dos países identificados na fase anterior, com base nos objetivos, restrições de recursos e estratégias de expansão da empresa. Pretende-se, nesta fase, determinar a procura agregada presente e futura para a indústria dentro dos mercados selecionados.

A terceira fase foi denominada por Cavusgil (1985) de Análise do Potencial de Vendas da Empresa (“*Analysis of Company Sales Potential*”), enquanto Kumar, Stam *et al.* (1994) a denominaram de Seleção (“*Selection*”) e Root F. R. (1994) chamou-lhe Seleção Final (“*Final Selection*”). Esta fase traduz-se na avaliação do potencial de vendas da

empresa nos países selecionados nas fases anteriores, visando fazer uma previsão de volume de vendas, dos custos de desembarque, dos custos de distribuição interna e outros determinantes de rentabilidade de modo a selecionar os mercados certos para entrar. A identificação dos potenciais mercados estrangeiro considera assim, três tipos de limitações: os objetivos, as estratégias e os recursos da empresa. Uma parte significativa da informação necessária nas duas primeiras fases pode ser obtida através de pesquisa documental, enquanto que a informação necessária na última fase implica muitas vezes pesquisa de campo.

A globalização contribuiu para a ampliação da abrangência da pesquisa de mercado, sendo importante a avaliação da estabilidade política e económica, do desenvolvimento de infraestrutura e clima local. Assim, para avaliar a atratividade dos países são necessários, para além de analistas de *marketing*, também especialistas em risco político, volatilidade cambial e violência étnica. Johansson (2009), de acordo com o modelo por si desenvolvido em 1997, sugeriu que após uma análise inicial ampla e informal, a análise mais sistemática e aprofundada da escolha do país fosse dividida em quatro etapas. Na primeira etapa, Identificação do País (*“Country identification”*), são utilizados vários dados estatísticos para identificar as regiões e países candidatos, permitindo definir o nível de desenvolvimento e similaridade cultural dos países. Na segunda fase, Triagem Preliminar (*“Preliminary screening”*), é efetuada a classificação dos países identificados com base em indicadores de nível macro, como por exemplo a estabilidade política, distância geográfica e desenvolvimento económico, de modo a reduzir o número de países. Avaliam-se também os custos previstos de entrar num mercado, de modo a verificar a sua adequabilidade às limitações financeiras e de recursos da empresa. A qualidade da Triagem Preliminar é influenciada, tal como enfatizado por Johansson (2009), pela existência de um motivo bem definido para a internacionalização da empresa. A terceira etapa, Triagem em Profundidade (*“In-depth screening”*), corresponde ao núcleo da avaliação de atratividade, uma vez que os dados são específicos para os mercados da indústria e do produto. Nesta fase é avaliada a dimensão real do mercado, do seu potencial de crescimento, os pontos fortes e fracos da concorrência existente e potencial, bem como das barreiras à entrada. Segundo o autor, deve também ser explorada, sempre que possível, a segmentação dentro do país, de modo a obter previsões

mais precisas dos segmentos-alvo. A empresa deve também avaliar as suas próprias restrições em termos de recursos, de modo a garantir a viabilidade da entrada nos mercados selecionados. Na última fase, Seleção Final (*“Final Selection”*), são analisados os objetivos da empresa em conjunto com a comparação entre as receitas previstas e os custos expectáveis, de modo a selecionar o mercado do país que melhor aproveita os recursos disponíveis. De acordo como o autor, a seleção do país a entrar, não pode nem deve ser efetuada sem que tenham sido efetuadas visitas pessoais ao país, e sem que os gestores tenham adquirido experiência de forma direta.

Para Bradley (2005), as empresas tomam consciência da existência de oportunidades em determinado mercado internacional de duas formas, as quais serão determinantes do modo como a empresa escolhe os seus mercados alvo. Quando determinados estímulos (recebimento de uma ordem ou pedido não solicitado para o produto da empresa; descoberta casual do potencial de mercado pelos gerentes que visitam mercados externos por algum motivo; informações sobre o mercado fornecidas por terceiros; participação em feiras e missões comerciais) conduzem até à empresa uma oportunidade de mercado externo, e a empresa como resposta decide entrar nesse mercado, a escolha do mercado ocorre de forma oportunista. Por outro lado, quando a empresa toma consciência de oportunidades específicas de mercado como resultado de uma ação prospetiva, sistemática e lógica de mercados, que conduz à expansão da empresa devido à entrada nesse mercado, então a seleção de mercados é sistemática. Se a empresa avalia mercados internacionais alternativos e segmentos de clientes nesses mercados, os seus próprios pontos fortes e fracos em relação aos seus concorrentes, e considera também as oportunidades e ameaças de mercado, então estabelece critérios para a seleção do mercado, para investigar o potencial do mercado, para classificar os mercados de acordo com os critérios acordados, bem como para efetuar a seleção de mercados que devem ser considerados imediatamente e aqueles que são adequados para posterior desenvolvimento. De acordo com este autor, é frequente que a escolha de mercados ocorra inicialmente de forma oportunista evoluindo posteriormente para uma abordagem sistemática. A abordagem sistemática é composta, segundo o autor, por três etapas que gradualmente conduzem á redução do número de mercados alvo potenciais:

- i) Triagem preliminar de mercados, que tem como objetivo principal identificar os mercados cuja dimensão potencial pode justificar uma investigação mais aprofundada, bem como evitar estar a ignorar países que oferecem boas perspetivas para os produtos da empresa e evitar gastar muito tempo com mercados com perspetivas inadequadas. Nesta fase são utilizados critérios de análise de natureza bastante ampla, que se agrupam características físicas e geográficas do mercado, estatísticas demográficas, e condições económicas locais. Para Viana & Hortinha (2002), estes métodos de análise de mercados apresentam limitações: por se tratarem de métodos de análise estritamente quantitativos, não permitem analisar as características qualitativas dos mercados – alvo, atendendo a que estas dificilmente se traduzem em índices; não permitem uma medição adequada das condições de acessibilidade a esses mercados – alvo; não têm em conta o horizonte temporal nem a forma de acesso escolhida; utilizam informação agregada, que poderá conduzir à exclusão de países onde existem pequenos segmentos de mercado.
- ii) Potencial de vendas da indústria – tendo em consideração a seleção anterior, nesta etapa a empresa examina o potencial total para a categoria de produtos que comercializa em cada mercado. Os mercados com melhor potencial devem ser examinados de modo a aferir as hipóteses que a empresa tem de ganhar uma quota desse potencial.
- iii) Potencial de vendas da empresa - nesta etapa, após a identificação dos mercados com maior potencial de vendas dentro da indústria onde a empresa atua, a empresa deve analisar a sua capacidade para conquistar quota de mercado em cada um dos mercados selecionados nas fases anteriores. Para o fazer, a empresa deverá analisar conjuntamente: a legislação vigente no mercado – alvo sobre a importação, a qual pode ser altamente penalizadora das importações, ou inclusive proibi-las; a concorrência nos mercados – alvo por comparação com os seus produtos, permitindo assim identificar as suas vantagens e/ou desvantagens; a estrutura dos mercados – alvo no que diz respeito à sua dinâmica competitiva, permitindo a identificação de barreiras à entrada; a estrutura dos canais de distribuição, de modo a permitir a utilização do canal de distribuição mais adequado a cada mercado; a distância física entre os mercados – alvo e o mercado doméstico da empresa, de modo a poder calcular os custos de transporte e outros custos logísticos entre o mercado doméstico e os mercados – alvo; as diferenças linguísticas e culturais entre o mercado doméstico e os mercados - alvo.

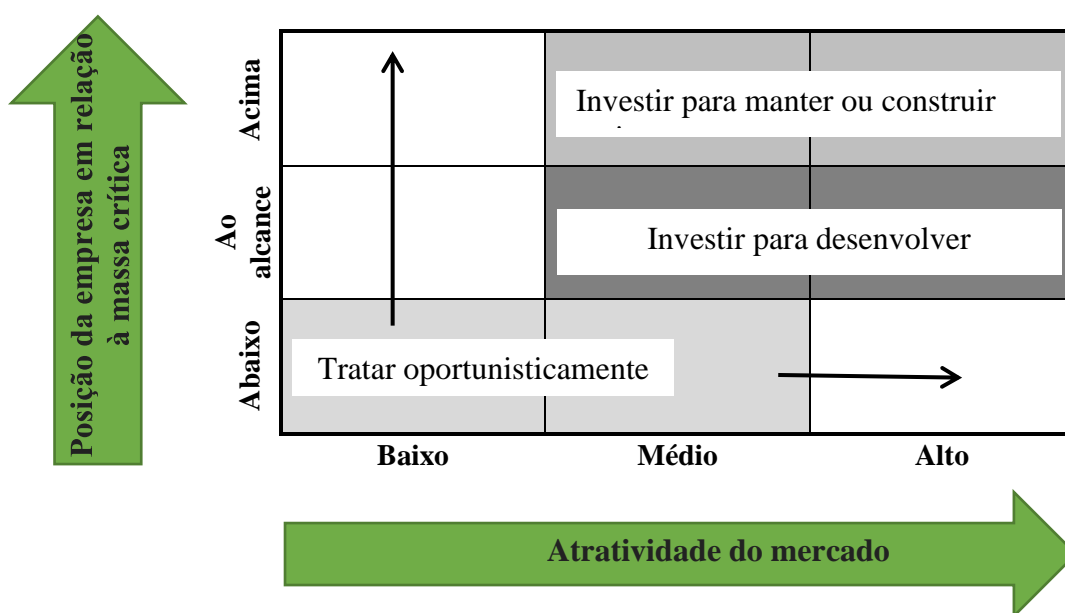
De acordo com Viana & Hortinha (2002), a maioria das empresas não escolhe o mercado – alvo com base em critérios pré-definidos (identificação sistemática), mas sim ao acaso (identificação oportunista), baseada na semelhança com o mercado doméstico da empresa, uma vez que o que está em causa é a sua aceitação ou rejeição. As empresas de maior dimensão têm, geralmente, maior possibilidade em recorrer ao processo de identificação sistemática de mercado, enquanto que as de menor dimensão optam, geralmente, por uma seleção oportunista de mercados. Quando as empresas optam pela identificação sistemática dos mercados, não está apenas em causa a similaridade do mercado com o seu mercado doméstico, enquanto determinante de atratividade, mas também o seu potencial, a concorrência existente, e a acessibilidade a vários níveis a esse mercado. Para estes autores devem considerar-se, no processo de escolha de mercados, dois tipos de fatores: fatores externos (envolvente em cada mercado) e fatores internos (dimensão da empresa, objetivos e políticas de *marketing* internacional) à empresa.

Para MacCarthy & Atthirawong (2003), a escolha dos mercados internacionais é influenciada por um conjunto de treze fatores, e de vários subfactores. Os cinco principais fatores identificados foram, por ordem decrescente de importância referida: os custos; a infra-estrutura; as características do trabalho; fatores governamentais e políticos, e fatores económicos. No que diz respeito aos sub fatores, classificados de acordo com as suas pontuações médias, foram identificados por ordem decrescente de importância: a qualidade da força de trabalho; a existência de modos de transporte; a qualidade e confiabilidade dos modos de transporte; a disponibilidade de mão-de-obra; a qualidade e confiabilidade dos serviços públicos; as taxas salariais; as motivação dos trabalhadores; os sistemas de telecomunicações; a estabilidade histórica do governo, e as leis de relações laborais.

Bradley (2005) considera que a escolha dos mercados certos, bem como da correta sequência de entrada num mercado – alvo, integram a estratégia competitiva internacional. Um portfólio equilibrado de mercados, agrupados de acordo com a sua similaridade, a existência de uma política de *marketing* deliberada, quer seja de concentração ou diversificação, de acordo com as circunstâncias, bem como uma entrada sequenciada em termos de mercados – alvo, de modo a garantir a melhor vantagem competitiva, constituem denominadores comuns às empresas bem-sucedidas em termos de internacionalização.

Por vezes, a seleção de mercados – alvo ocorre através de uma escolha oportunista dos mesmos, mas em vez da empresa analisar exclusivamente a oportunidade específica de mercado, compara-a com a possibilidade de entrada noutros mercados em que ainda não está presente. Assim, esta comparação pode assemelhar-se ao procedimento de seleção sistemático. A análise efetuada é influenciada pela atratividade dos mercados em causa, e pela posição competitiva da empresa, em termos de recursos, em relação à massa crítica⁶ necessária para competir com sucesso nesses mercados. Da comparação conjunta desses dois fatores, Attiyeh & Wenner (1981) identificaram um conjunto de prioridades de desenvolvimento de mercados internacionais, **Figura 5**.

Figura 5 – Escolha dos mercados prioritários



Fonte: Attiyeh, R. S., & Wenner, D. L. (1981).

As empresas cuja posição competitiva é inferior à massa crítica necessária para competir em mercados internacionais selecionados devem tratar esses mercados oportunisticamente, independentemente do seu grau de atratividade. Mercados com atratividade média ou alta, e em que a posição competitiva da empresa está ao alcance da massa crítica requerida ou acima dela, devem ser abordados de forma sistemática e estratégica, seja para desenvolvê-los, mantê-los ou expandi-los. Os mercados que são

⁶ Nível mínimo de tamanho e de eficácia que uma empresa deve atingir, de modo a desenvolver e manter uma posição rentável na maioria dos mercados. (Attiyeh & Wenner, 1981)

candidatos à manutenção ou à expansão representam mercados estratégicos centrais (“*core markets*”) para a empresa, enquanto os mercados que são candidatos ao desenvolvimento são considerados “mercados-estrela” (“*star markets*”), que desejavelmente se espera que se transformem nos mercados estratégicos do futuro.

De acordo com Hollensen (2011), a seleção de mercados internacionais é diferente de acordo com a dimensão da empresa. A seleção de mercados internacionais pelas PME’s ocorre, muitas vezes, como forma de responder a um estímulo de um agente de mudança, embora também escolham os mercados internacionais de acordo com os critérios referidos por Johanson & Vahlne (1977), ou seja, são escolhidos os mercados que apresentem menor distância psíquica, cultural e geográfica, em relação ao mercado doméstico da empresa. Por outro lado, as GE’s, atendendo a que têm operações em muitos países, começam por decidir primeiro em que mercados devem introduzir produtos novos, pelo que a seleção de mercados para estas empresas assume um carácter mais pró-ativo e organizado, baseado numa análise sistemática e gradual.

De acordo com este autor, e tendo por base as pesquisas da escola de Uppsala sobre o processo de internacionalização, a escolha de mercados internacionais é efetuada de forma sequencial e de acordo com um conjunto de características do ambiente onde a empresa opera, bem como características da própria empresa.

De acordo com Fletcher, Harris *et al.* (2013), de modo a que as empresas possam ter sucesso em novos territórios, devem procurar compreender como operam internacionalmente esses países, as suas instituições e as suas empresas.

O conhecimento de internacionalização é o conhecimento fundamental e necessário para a entrada em novos mercado internacionais e para escolher a forma mais apropriada de entrada em cada um dos mercados.

1.5. Formas de Internacionalização

Após a tomada de decisão sobre a entrada num determinado mercado externo, a empresa tem que determinar a natureza das suas operações nesse mercado, a qual depende da escolha do modo de entrada.

Um modo de entrada num mercado externo é definido como “*an institutional arrangement for the entry of a company’s products and services into a new foreign market*”. (Hollensen, 2011).

1.5.1. Fatores de Decisão

A decisão sobre o modo de entrada é uma das decisões estratégicas mais críticas para a empresa, e que terá repercussões nas operações futuras da empresa nesse mercado.

De acordo com Root (1994) e Viana & Hortinha (2002), o modo de entrada num mercado externo deve ser selecionado de acordo com os fatores condicionantes existentes, sendo estes externos e internos à empresa. Os fatores externos referem-se às condicionantes do mercado, ambiente e produção do país de destino, bem como a fatores relativos ao próprio país de origem da empresa. Por outro lado, os fatores internos correspondem aos fatores relativos aos produtos, competências e comprometimento de recursos da empresa. De acordo com Root (1994) pode existir alguma previsibilidade na forma como as empresas selecionam o modo de entrada em mercados internacionais, pelo que agrupou em três regras distintas a forma como as empresas selecionam o modo de entrada nos mercados internacionais:

- i) “*Naive Rule*” (“Regra ingénuca”), onde é utilizado o mesmo modo de entrada para qualquer mercado internacional, ignorando-se assim a heterogeneidade de cada um dos mercados internacionais.
- ii) “*Pragmatic Rule*” (“Regra pragmática”), onde o responsável pela tomada de decisão reconhece a existência de heterogeneidade em cada um dos mercados internacionais, sendo adotado o modo de entrada que se revele mais viável para cada mercado. No entanto, não é considerado apenas o modo mais viável, este é também conjugado com o que apresentar menos riscos para a empresa, havendo apenas alteração neste padrão se o modo adotado não se mostrar rentável. Este facto faz com que haja uma certa limitação em termos de exploração de alternativas possíveis, conduzindo por vezes a que o modo de entrada selecionado não seja a melhor opção.
- iii) “*Strategy rules*” (“Regras de estratégia”), que implicam que previamente à escolha do modo de entrada seja efetuada uma comparação e avaliação de todos os modos

de entrada possíveis, de modo a que seja adotado o modo de entrada que maximize os lucros, mas tendo em consideração os recursos da empresa, o risco e outros objetivos da empresa que não sejam necessariamente o lucro.

Escolher um modo de entrada num determinado mercado implica tomar uma decisão que deve considerar uma variedade de fatores, medir a sua influência relativa e antecipar a sua evolução no período para o qual se está a fazer o planeamento. Deste modo, a tomada de decisão é um processo complexo que cada empresa tem que enfrentar, de acordo com as suas capacidades e recursos e atendendo à estratégia definida.

Para Kumar & Subramaniam (1997), a decisão do modo de entrada num mercado externo não depende, apenas, de fatores externos. Depende também de determinados fatores endógenos à tarefa de decisão, ou seja, das características da tarefa de decisão, das características do(s) responsável(eis) pela tomada de decisão e também das expectativas prévias do gestor sobre a qualidade da informação disponível para tomar a decisão.

Koch (2001) considera, tal como Root (1994) que os fatores que influenciam a decisão do modo de entrada em mercados externos, são também fatores externos e internos à empresa. No entanto, considera também a existência de fatores mistos, ou seja, pertencentes quer à categoria dos fatores externos à empresa, quer à dos fatores internos à empresa. Nestes fatores incluem-se as competências, capacidades e habilidades necessárias/disponíveis para cada modo de entrada no mercado, bem como a suficiência e confiabilidade dos recursos de informação.

Hollensen (2011) considera, tal como Root (1994) que os fatores que influenciam a decisão do modo de entrada são também externos e internos à empresa, embora considere que existem também fatores relacionados com as características do modo desejado, bem como específicos da própria transação que contribuem para a escolha do modo de entrada. Assim, agrupou em quatro grupos os fatores que influenciam a decisão do modo de entrada, e qual o contributo (positivo ou negativo) que cada fator exerce sobre a escolha do modo de entrada, como se encontra sintetizado na **Tabela 2**. Os contributos positivos contribuem para a internalização das operações, ou seja, para a adoção de modos hierárquicos de entrada, enquanto de os contributos negativos contribuem para a externalização, ou seja, para a adoção de modos de exportação.

Tabela 2 – Fatores que afetam a decisão do modo de entrada no mercado externo

Grupo de Fatores		Caracterização	Contributo (+/-) para a Internalização
Internos	Dimensão da Empresa	Funcionando como um indicador da disponibilidade de recursos da empresa, ao haver uma maior disponibilidade de recursos permitirá uma maior disponibilidade para o aumento do envolvimento internacional ao longo do tempo.	+
	Experiência Internacional	A experiência internacional dos gestores e da própria empresa contribui para a redução dos custos e da incerteza de servir um mercado e, por sua vez, aumenta a probabilidade das empresas comprometerem recursos com os mercados externos. Johanson e Vahlne (1977), na sua teoria da internacionalização, sugerem que é a experiência direta com os mercados internacionais que aumenta a probabilidade de comprometer recursos extras para os mercados externos.	+
	Características dos Produtos / Serviços (Complexidade do Produto / Serviço; Vantagem e diferenciação do Produto / Serviço)	De acordo com as características físicas dos produtos / serviços, assim é escolhida a localização da produção. Uma maior complexidade do produto / serviço, bem como a existência de vantagens de diferenciação de produtos / serviços (que representam um “monopólio natural”) fazem com que as empresas procurem salvaguardar as suas vantagens competitivas, recorrendo por isso a modos hierárquicos de entrada nos mercados externos.	+
Externos	Distância sociocultural entre o país de origem e o país de acolhimento	O modo de entrada escolhido por uma empresa será influenciado pelas diferenças socioculturais entre o país de origem de uma empresa e o país de acolhimento, uma vez que estas podem gerar incerteza interna para a empresa. <i>Ceteris paribus</i> , quanto maior for a distância percebida entre o país de origem e o país de acolhimento em termos de cultura, sistemas económicos e práticas empresariais, mais provável é que a empresa opte por modos de entrada que minimizem o seu risco, que haja um baixo compromisso de recursos, e que lhe permitam maior flexibilidade para a retirada desse mercado, caso o mesmo não esteja a corresponder à estratégia delineada pela empresa.	-
	Risco do país / incerteza da procura	A tomada de decisão sobre o modo de entrada num mercado estrangeiro deve considerar também o risco associado ao país de destino quer em termos económicos quer em termos políticos, e também a incerteza em termos de procura. <i>Ceteris paribus</i> , quando o risco do país de destino é elevado, o que faz com que a incerteza, percebida, da procura também seja elevada, então as empresas irão privilegiar modos de entrada que impliquem baixo compromisso de recursos (modos de exportação).	-
	Dimensão e crescimento do mercado	A dimensão do país e do mercado, bem como a sua taxa de crescimento são fatores fundamentais para a tomada de decisão do modo de entrada. As empresas optarão, mais provavelmente, por modos de entrada hierárquicos, com maior comprometimento de recursos, em países de maior dimensão, com maior mercado e com maior taxa de crescimento de mercado.	+
	Barreiras comerciais diretas e indiretas	A existência de taxas sobre os produtos / serviços importados, bem como as preferências pelo consumo de produtos / serviços locais, irão levar as empresas a adotar modos intermédios (ex. <i>joint venture</i>) ou modos hierárquicos de entrada nos mercados externos.	+

Tabela 2 – Fatores que afetam a decisão do modo de entrada no mercado externo (Continuação)

Grupo de Fatores		Caracterização	Contributo (+/-) para a Internalização
	Intensidade da concorrência	Mercados com elevada intensidade em termos de concorrência, tendencialmente são menos lucrativos, não justificando um elevado comprometimento de recursos, e conduzindo as empresas à adoção de modos de entrada que envolvam baixos compromissos de recursos (modos de exportação), evitando assim a internalização.	-
	Número reduzido de intermediários de exportação relevantes disponíveis	A existência de um número reduzido de intermediários de exportação, fará com que estes tenham tendência a adotar comportamentos oportunistas, pelo que a empresa terá vantagem ao optar por modos hierárquicos de entrada nestes mercados.	+
Características do modo desejado	Aversão ao risco	A aversão ao risco fará com que sejam adotados modos de exportação ou modos intermédios de entrada em mercados externos, dado que estes implicam, normalmente, um baixo comprometimento de recursos financeiros e de gestão.	-
	Controle	O grau de controle que a empresa pretende sobre as operações nos mercados internacionais está, normalmente, associado ao comprometimento de recursos, e ao modo de entrada nos mercados. Um comprometimento crescente de recursos traduz-se, habitualmente, num maior controle por parte da empresa sobre as operações nos mercados internacionais, e em modos de entrada que vão desde modos de exportação, modos intermédios e finalmente modos hierárquicos.	+
	Flexibilidade	Se a empresa pretende uma maior flexibilidade em termos de adaptação ou de mudança de estratégia, quando as condições de mercado se alteram rapidamente, então terá tendência a adotar modos de entrada de exportação, em detrimento de modos hierárquicos, uma vez que estes envolvem normalmente mais recursos, são menos flexíveis e mais difíceis de mudar no curto prazo.	-
Específicos da transação	Natureza tácita do <i>know-how</i>	Se o <i>know-how</i> da empresa é de natureza tática, é difícil e dispendiosa a sua transferência para os mercados externos, pelo que a empresa terá tendência a adotar modos hierárquicos de entrada nesses mercados.	+

Fonte: Elaboração própria, de acordo Hollensen (2011).

Os modos de exportação, caracterizam-se por um baixo controlo, baixo risco e alta flexibilidade. Os modos intermédios ou contratuais, nos quais há uma divisão da propriedade, o risco e controlo são partilhados. Nos modos hierárquicos ou de investimento, os quais se caracterizam por um elevado nível de controlo e de risco, e por um baixo nível de flexibilidade.

A seleção do mercado externo e a seleção da entrada no mercado devem ser consideradas partes do mesmo processo de decisão (Koch, *Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?* 2001).

1.5.2. Modos de Entrada

No que diz respeito aos modos de entrada, existe uma variedade de propostas de acordo com vários autores. Sarathy & Terpstra (1993) e Viana & Hortinha (2002), classificam os modos de entrada com base no local onde está instalada a produção. Para outros autores, os modos de entrada em mercados externos são classificados atendendo à existência ou não de investimento de capital no exterior. Para Osland, Taylor *et al.* (2001), os modos de entrada agrupam-se de acordo com o compromisso de recursos, com o controlo pretendido e com o nível de risco tecnológico. Existe, deste modo, uma grande heterogeneidade na classificação dos modos de entrada. Assim, sintetizam-se na **Tabela 3**, os modos de entrada em mercados externos, na perspetiva de alguns autores.

De seguida apresentam-se, de forma mais detalhada, os modos de entrada considerados mais frequentes e típicos.

Tabela 3 – Modos de entrada, na perspetiva de vários autores

Sarathy & Terpstra (1993)	Brito & Lorga (1999)	Viana & Hortinha (2002)	Pla Barber & Darder (2004)	Bradley (2005)	Johansson (2009)	Hollensen (2011)
<p>Produção no País de Origem: Exportação</p> <p>a) Indireta: <i>Piggyback</i>; Empresa de Gestão de Exportação; Broker.</p> <p>b) Direta: Distribuidor; Agente; <i>Franchising</i> de distribuição; Sucursal / Filial.</p> <p>Produção no Estrangeiro</p> <p>a) Contratação: Licenciamento; <i>Franchising</i> de Produção / Serviços; Transferência de Tecnologia; Contrato de Serviço; Contrato de Gestão; Contrato de Produção</p> <p>b) Investimento: Consórcio; <i>Joint Venture</i>; Propriedade total</p>	<p>Exportação</p> <p>a) Direta b) Indireta</p> <p>Contratação</p> <p>a) Licenciamento e transferência de tecnologia; b) <i>Franchising</i> c) Controlo de gestão d) Subcontratação internacional e) Consórcio</p> <p>Investimento direto</p> <p>a) <i>Joint Venture</i> b) Propriedade total / parcial</p>	<p>Exportação</p> <p>a) Indireta através de: Organizações de Vendas localizadas no mercado doméstico; Agrupamentos complementares de empresas (ACE); Organizações cooperativas (Associações <i>Webb-Pomerene</i>; <i>Export Trading Companies -ETC</i>; <i>Piggyback</i>)</p> <p>b) Direta através de: Departamentos sedeados no país de origem; Vendedores residentes e não residentes; Distribuidores e agentes localizados no exterior; Sucursais; Filiais Comerciais; <i>Franchising</i> de distribuição</p> <p>Com produção no exterior:</p> <p>a) Licenciamento b) Contratos de produção c) <i>Franchising</i> d) Transferência de tecnologia e) Contratos de serviço f) Contratos de gestão g) Consórcios</p>	<p>Exportação:</p> <p>a) Direta: Departamentos de Exportação, distribuidores, delegação comercial</p> <p>b) Indireta: Comprador Estrangeiro / <i>Broker</i>; Corretores independentes / Empresas especializadas / Consórcios de exportação; <i>Piggyback</i>;) </p> <p>Licenças</p> <p>a) Acordos de distribuição; b) Contratos de gestão; c) Franquias; d) Patentes</p> <p>Investimento Direto:</p> <p>a) <i>Joint Venture</i>; b) Aquisições; c) Novas filiais</p>	<p>Exportação</p> <p>Alianças estratégicas:</p> <p>a) Acordos de parceria de marketing; b) Licenciamento; c) <i>Franchising</i>; d) <i>Joint Ventures</i></p> <p>Aquisições Investimento Direto</p>	<p>Exportação</p> <p>a) Indireta via: <i>Piggybacking</i>; Consórcios; Empresas de gestão de exportações; Empresas comerciais.</p> <p>b) Exportação direta através de: agente local ou distribuidor; subsidiária de vendas própria</p> <p>c) Vendas diretas: Correspondência e Comércio Eletrónico</p> <p>Licenciamento</p> <p>a) Licenciamento técnico b) Contratos de produção c) Produção de equipamentos originais d) Contratos de gestão e) Contratos Chave-na-mão f) <i>Franchising</i></p> <p>Alianças estratégicas</p>	<p>Modos de Exportação</p> <p>a) Indireta: Agente de exportação; Broker / Corretor; Empresa de gestão de exportação; Empresa comercial; <i>Piggyback</i> b) Direta: Distribuidores; Agentes; c) Grupos de exportação; Grupos de exportação cooperativa / Grupos de <i>marketing</i> de exportação)</p> <p>Modos Intermédios</p> <p>a) Contratos de produção; b) Licenciamento c) <i>Franchising</i> d) <i>Joint Ventures</i> / Alianças Estratégicas</p> <p>Modos Hierárquicos</p>

Tabela 3 – Modos de entrada, na perspectiva de vários autores (Continuação).

Sarathy & Terpstra (1993)	Brito & Lorga (1999)	Viana & Hortinha (2002)	Pla Barber & Darder (2004)	Bradley (2005)	Johansson (2009)	Hollensen (2011)
		h) <i>Joint Venture</i> i) Alianças estratégicas j) Propriedade total via investimento direto			a) Alianças de distribuição b) Alianças de fabricação c) Alianças de investigação e desenvolvimento d) <i>Joint Venture</i> Filiais de fabricação em propriedade plena a) Montagem b) Fabricação completa c) Investigação e desenvolvimento Aquisição	a) Representantes nacionais de vendas; b) Representantes residentes de vendas / filial de vendas no exterior / subsidiária de vendas no exterior c) Filial de vendas e produção d) Centros regionais / organização transnacional Subsidiárias integrais - aquisição ou <i>greenfield</i>

Fonte: Elaboração própria, de acordo com Bradley (2005), Brito & Lorga (1999), Hollensen (2011), Johansson (2009), Pla Barber & Darder (2004), Sarathy & Terpstra (1993) e Viana & Hortinha (2002).

1.5.2.1. Exportação

A exportação é, tipicamente, utilizada enquanto modo inicial de entrada em mercados externos, uma vez que corresponde à forma de entrada que implica menor risco e esforço, dado que permite evitar muitos dos custos associados aos de negócios no exterior. A sua principal vantagem são os custos reduzidos de entrada em mercados externos.

Uma vez que esta opção de entrada nos mercados internacionais implica produzir no mercado local e vender nos mercados externos, permitindo a concentração da produção, no limite, num único local, traduz-se em as economias de escala, constituindo estas, de acordo com Viana & Hortinha (2002), uma outra vantagem deste modo de entrada.

Esta forma de entrada nos mercados externos é muitas vezes tratada, de acordo com Bradley (2005), como um primeiro passo no caminho para um compromisso mais profundo com a internacionalização. De acordo com este mesmo autor, a exportação é adotada enquanto forma de entrada em mercados externos quando: se trata de empresas pequenas, que não possuem recursos suficientes para estabelecer *joint ventures* ou para fazer investimento direto no estrangeiro; não é recomendável um maior comprometimento de recursos por parte da empresa devido, por exemplo à existência de riscos políticos acrescidos ou ao facto de se tratar de mercados pouco atraentes; não há pressão política ou económica para fabricar no exterior.

Este modo de internacionalização, para além do impacto relevante na balança de pagamentos de um país, proporciona a nível macroeconómico não só emprego, mas também oportunidades de integração vertical das empresas e, com os recursos obtidos nos mercados internacionais, um padrão de vida mais elevado, motivo pelo qual os governos encorajam e apoiam, frequentemente, a exportação.

No entanto, este modo de entrada apresenta também desvantagens, das quais se destacam a inexistência, na maior parte dos casos, de uma boa adequação entre os produtos e as especificidades dos mercados de destino, bem como o reduzido controlo que a empresa tem sobre o destino e preço final dos produtos, o que pode prejudicar a reputação ou imagem do produto/serviço nesses mercados. Uma vez que a empresa pouco ou nenhum contacto estabelece com os mercados internacionais, a empresa terá informação muito limitada sobre o potencial desses mercados, que pode traduzir-se numa perda de oportunidades.

Na perspetiva de Viana & Hortinha (2002), para o setor do vinho, esta forma de acesso a mercados externos assume-se como a única alternativa.

De acordo com Hollensen (2011), a exportação pode ser organizada de várias formas, dependendo do número e do tipo de intermediários. Apesar da multiplicidade de formas que os canais de exportação podem assumir, por questões de simplicidade, serão abordados apenas os mais usuais.

1.5.2.1.1. Exportação indireta

Permite às empresas a venda dos seus produtos/serviços nos mercados externos, através de outras empresas (intermediários) localizadas no país onde ocorre a produção, não desenvolvendo a empresa qualquer ação em termos de *marketing* internacional. Viana & Hortinha (2002) diferenciam ainda entre exportação indireta ocasional (onde a exportação ocorre ocasionalmente e como forma de responder a solicitações eventuais por parte do mercado externo), e exportação indireta ativa (quando a empresa tem como objetivo o aumento do volume de vendas por via da exportação). De acordo com Hollensen (2011), este tipo de exportação será provavelmente o adequado quando as empresas têm objetivos limitados em termos de expansão internacional, quando as vendas internacionais são vistas principalmente como um meio de eliminar a produção excedentária, ou quando a empresa quer testar gradualmente os mercados internacionais antes de efetuar compromissos mais avultados em termos de recursos.

1.5.2.1.2. Exportação direta

Através desta forma de entrada em mercados externos, as empresas vendem diretamente os seus produtos ou serviços a importadores ou compradores localizados em mercados externos, conseguindo assim um maior controlo sobre as operações. Uma vez que é a empresa que efetua a maior parte das operações de exportação, permite-lhe obter melhor informação sobre os mercados externos e aumentar a sua experiência internacional. Estes factos implicam um maior comprometimento de recursos por parte da empresa, e consequentemente um maior risco e uma menor flexibilidade para a saída de mercados que se revelem pouco interessantes e adequados à estratégia delineada pela empresa, quando

comparada com a exportação indireta. De acordo com Hollensen (2011), este tipo de exportação pode ocorrer com recurso a agentes⁷ e distribuidores (importadores)⁸ localizados no mercado externo. No entanto, tal como referido por Viana & Hortinha (2002), existem outras modalidades de exportação direta.

1.5.2.1.3. Exportação cooperativa

Para além das formas de exportação referidas, Hollensen (2011) considera que existe ainda um terceiro modo de exportação: a exportação cooperativa, adotada por vezes por PME's que tentam entrar nos mercados de exportação pela primeira vez, e que procuram obter economias de escala que não conseguem no seu mercado nacional devido à dimensão do mercado local ou à inadequação dos recursos de gestão e comercialização disponíveis.

Este tipo de exportação consiste, de acordo com Hollensen (2011), em acordos de colaboração com outras empresas, para em conjunto atuarem como um braço exportador de todas as empresas cooperantes, permitindo a partilha de custos e de riscos de internacionalização, e obtendo economias de escala significativa. No entanto, a diferença de objetivos de cada um dos cooperantes é uma realidade, e constitui uma desvantagem deste tipo de exportação, pelo que uma das principais tarefas do grupo de exportação é equilibrar os interesses das diferentes partes interessadas no grupo

A exportação pode ser o modo de entrada nos mercados estrangeiros que mais se assemelha à expansão do mercado em doméstico. No entanto, devido às desvantagens deste modo de entrada, e porque as empresas querem estar mais próximas dos seus clientes, são levadas a considerar outros modos de entrada que, geralmente, implicam a transferência de alguma quantidade de tecnologia e a partilha de *know-how*.

⁷ Entidade localizada no mercado externo, que se responsabiliza pelas vendas do exportador do mercado externo. Não assume qualquer responsabilidade sobre o armazenamento do produto, uma vez que este é enviado diretamente do exportador para o cliente final, não assumindo por isso qualquer risco associado à operação. A sua remuneração traduz-se numa comissão. (Hollensen, 2011)

⁸ Entidade localizada no mercado externo que financia os seus próprios *stocks*, assume o risco das operações e a responsabilidade por fazer chegar o produto ao consumidor final. A sua remuneração resulta da diferença entre o preço de compra e o preço de venda. (Hollensen, 2011)

1.5.3. Processo Contratual

Geralmente, o processo contratual ocorre quando empresas que possuem algum tipo de vantagem competitiva são incapazes de a explorar devido a constrangimentos e restrições em termos de recursos. No entanto, estas empresas têm a capacidade de transferir essa vantagem para outro local, estabelecendo contratos com empresas parceiras, nos quais há uma transferência de bens intermédios, como por exemplo *know-how* e conhecimentos em termos de mercado, entre empresas localizadas em países diferentes. Estes têm, normalmente, uma duração de longo prazo. Assim, o processo contratual assume-se como uma alternativa ao investimento direto no exterior, e permitem a diversificação de atividades a um custo inferior.

O processo contratual pode estabelecer-se de várias formas.

1.5.3.1. Licenciamento

Consiste no estabelecimento de um contrato entre uma empresa licenciadora, detentora de tecnologia e/ou *know-how*, e uma empresa licenciada que se compromete a um pagamento (*royalty*) pela utilização dessa tecnologia ou pelo acesso ao *know-how*. Uma vez que as receitas do licenciamento constituem, maioritariamente, um lucro puro para a empresa licenciadora, e dado que as empresas licenciadas conseguem devido ao acesso a tecnologia e/ou *know-how* colocar mais cedo os produtos no mercado, então para ambas há uma melhoria dos fluxos de caixa e de liquidez. A empresa licenciadora consegue, de acordo com Bradley (2005), com um baixo risco de capital e com um baixo comprometimento de recursos, aceder a mercados difíceis, melhorar os seus níveis de serviços nos mercados locais e obter informações sobre as atividades dos seus concorrentes. É uma forma de entrada adequada a mercados que apresentam elevados obstáculos aduaneiros ou que dificultam a implantação direta, ou ainda para os quais os custos de transporte são elevados. A empresa licenciada consegue, com investimento muito reduzido, aceder a tecnologia e/ou *know-how*. No entanto, a divulgação de conhecimento e a criação de possíveis concorrentes no futuro, a interação passiva com o mercado, e a falta de controlo sobre as operações do licenciado são, de acordo com Bradley (2005), algumas das desvantagens desta forma de entrada.

1.5.3.2. *Franchising*

Assemelha-se ao licenciamento, diferenciando-se deste, de acordo com Viana & Hortinha (2002), pelo nível da relação que se estabelece entre partes. O *franchising*, consiste no licenciamento completo do negócio do franqueador, a um ou vários franqueados. Trata-se de um licenciamento completo, pois inclui não apenas um produto ou um serviço, mas também um conceito de negócio, de modo a garantir a padronização dos processos de negócios e os níveis de qualidade adequados.

O franqueado, escolhido na maior parte das vezes pelo franqueador, paga a este último, direitos de entrada (que visam suportar, geralmente, despesas com formação, estudos de mercado e conceção dos espaços) e *royalties* (que permitem suportar despesas de publicidade e gestão da cadeia) (Viana & Hortinha, 2002).

Para além das vantagens identificadas no licenciamento, este modo de entrada permite um maior grau de controlo quando comparado com o licenciamento. Por outro lado, a busca de franqueados competentes, que pode ser dispendiosa e demorada, bem como a existência de custos de proteção de *goodwill* e marca, e os riscos de reputação internacional da empresa, caso alguns dos franqueados tenham um desempenho desadequado, constituem as principais desvantagens desta forma de entrada em mercados internacionais (Hollensen, 2011).

1.5.3.3. *Alianças estratégicas*

As alianças estratégicas são, segundo Pla Barber & Darder (2004), acordos entre as diferentes partes intervenientes para cooperar em algum aspeto, durante determinado período de tempo, não envolvendo a criação de novas empresas. Há uma partilha em termos de tomada de decisão, benefícios e riscos, de acordo com a contribuição proporcional de cada uma das partes. Têm como objetivo alcançar objetivos estrategicamente significativos, visando benefícios mútuos para os envolvidos, através da aprendizagem e aquisição mútua de tecnologias, produtos, competências e conhecimentos que não estão disponíveis para os seus concorrentes. Lorange, Roos *et al.* (1992), sugerem, atendendo à importância estratégica da unidade de negócio para a empresa-mãe e à posição competitiva do negócio, quatro razões para a formação de alianças estratégicas:

- i) Defender a sua posição de liderança através, da aprendizagem de novas competências, do acesso a novos mercados, do desenvolvimento de novas tecnologias ou do aperfeiçoamento de outras capacidades que ajudam a empresa a reforçar sua vantagem competitiva.
- ii) Alcançar uma determinada posição de liderança.
- iii) Permanecer em determinado negócio, obtendo assim a máxima eficiência da sua posição.
- iv) Reestruturar um negócio que não é fundamental e no qual tem uma posição de liderança, aproveitando assim a parceria para um rejuvenescimento do negócio, tornando-o apetecível.

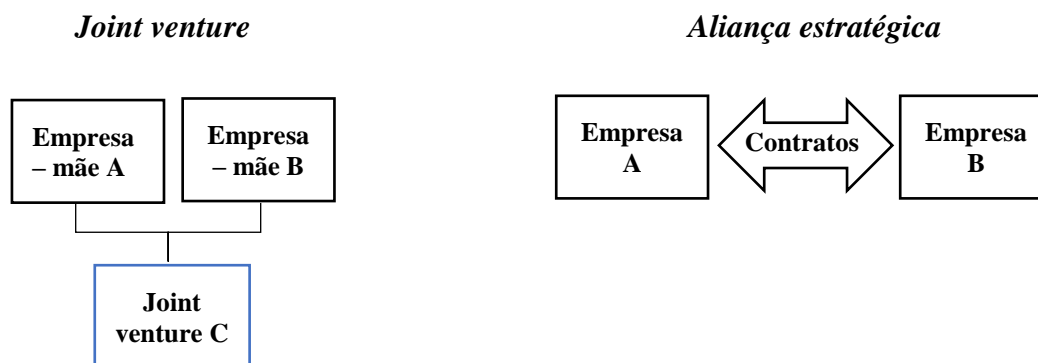
1.5.4. Joint venture

Quando duas ou mais empresas partilham ativos, com o objetivo de desenvolver, por um período de tempo normalmente longo, uma atividade produtiva ou comercial em mercados externos aos seus mercados nacionais, constituindo uma nova empresa, estamos perante uma *joint venture*. O controlo, a tomada de decisão, os benefícios e os riscos são partilhados, tal como acontece nas alianças estratégicas, com base na contribuição proporcional de cada uma das partes.

Uma *joint venture* permite, em geral, a obtenção de lucros mais expressivos (quando comparada com as formas de entrada referidas anteriormente), devido a um melhor aproveitamento do potencial de mercado, a redução do risco político, minimizar o risco de dissipação da vantagem competitiva devido à internalização de conhecimentos tecnológicos, a implementação de mudanças tecnológicas mais rapidamente e em mais fases da produção, um melhor conhecimento dos mercados onde opera, e consequentemente ganhar experiência em termos de *marketing* internacional. Entre as principais desvantagens desta forma de entrada, Viana & Hortinha (2002) e Hollensen (2011), destacam o investimento significativo em termos de capital e de gestão, bem como a existência de conflitos entre os parceiros da *joint venture*. A estas, Pla Barber & Darder (2004) acrescentam ainda dificuldades na escolha de um parceiro adequado, a possibilidade de comportamento oportunista por qualquer parceiro e a perda de independência.

Joint venture e aliança estratégica podem facilmente ser distinguidas, atendendo à **Figura 6**.

Figura 6 – *Joint venture* e Aliança estratégica



Fonte: Hollensen, S. (2011).

1.5.5. Investimento Direto

De acordo com Pla Barber & Darder (2004) uma empresa pode adquirir, total ou parcialmente, capital de uma empresa localizada em determinado mercado internacional, ou nele estabelecer filiais. A aquisição envolve a compra total ou parcial do capital de uma empresa estabelecida em determinado mercado internacional, obtendo o controle da mesma e, através da utilização das informações, ativos, marcas, redes de distribuição ou administração qualificada da empresa adquirida, melhorar o seu desempenho. Trata-se de uma forma de entrada bastante atrativa, que permite evitar custos iniciais de entrada, e que é mais rápida que a entrada através de investimentos fixos em novas instalações e desenvolvimento interno de ativos, permitindo à empresa adquirente participar de imediato nesse mercado sem que tenha que aumentar a sua capacidade de produção, conseguindo gerar *cash-flow* quase imediato.

No entanto, trata-se de uma forma de entrada que apresenta, também, desvantagens. Entre as quais se destacam o facto de se tratar de uma forma de entrada cara, que envolve riscos elevados, entre os quais o risco de sobrevalorização ou aquisição de bens inúteis ou inadequadas, bem como dificuldades de integração em termos culturais e organizacionais, uma vez que ao assumir empresas que são consideradas parte do património de um país pode gerar um ressentimento nacional considerável se parecer que elas estão a ser tomadas por interesses estrangeiros, bem como erros em termos de *marketing* resultantes de uma avaliação errada do novo mercado.

Em situações de saturação de mercados, de elevada competitividade na indústria, ou quando há barreiras de entrada significativas, deixando pouco espaço para um novo operador, esta revela-se a única forma viável de estabelecer uma base no país de acolhimento.

A criação de uma filial é adotada quando a empresa quer explorar as vantagens específicas que dificilmente são transferíveis para outras empresas, mas implica um elevado compromisso de recursos. Comparativamente com a aquisição, é uma forma de entrada mais lenta em termos de desenvolvimento do negócio, uma vez que implica a realização de um projeto, a construção, o recrutamento de pessoal, etc. No entanto, com esta forma de entrada a empresa consegue evitar o risco de sobrevalorização ou aquisição de bens inúteis ou inadequados e tem total liberdade para implementar as suas políticas de negócios, e além disso, muitos governos concedem incentivos para o estabelecimento de filiais, uma vez que geram mais emprego no mercado local e podem promover processos de inovação das suas empresas locais para aumentar a concorrência.

Não existe, face ao exposto, uma forma certa ou errada de entrada em mercados internacionais, mas sim a forma que aparentemente melhor se adequa aos objetivos, motivações, dimensão, idade e recursos da empresa. Pelo que, para situações idênticas, podem ser tomadas decisões diferentes quanto à forma de entrada em determinado mercado internacional, sem que seja afetado o seu sucesso. No entanto, as empresas tendem a escolher formas de entrada que lhes permitam um maior controlo sobre as operações internacionais, mas que, ao mesmo tempo, exijam menos experiência e conhecimento acerca dos mercados.

1.6. A internacionalização e a Performance

Quando as empresas operam a nível internacional, é importante perceber se e porque motivo a internacionalização influencia a performance (habitualmente entendida como o retorno financeiro) das empresas.

Existem muitos estudos sobre a relação entre a internacionalização e a performance (I-P), embora os tipos de ligações entre estas duas variáveis sejam diferentes. De acordo com Yang & Driffield (2012) o foco coloca-se sobre as não linearidades na relação I-P, as quais se traduzem na existência de uma relação curvilínea, quer sob a forma de U-Invertido, conforme Capar & Kotabe (2003) e Ruigrok & Wagner (2003), quer sob a

forma de S-horizontal, conforme Contractor, Kundu *et al.* (2003). Por outro lado, Bausch & Krist (2007) questionam-se se existe uma relação única e universal entre I-P, ou se atendendo ao contexto existem várias relações, determinando quando e por que motivo a internacionalização se relaciona com a performance.

O entendimento sobre a influência da internacionalização na performance é limitado (Hsu & Boggs, 2003), havendo divergências que podem resultar quer das diferenças entre as amostras utilizadas, quer da heterogeneidade metodológica dos vários estudos (Li L., 2007).

No que diz respeito à relação I-P encontram-se na literatura duas correntes de investigação distintas: a primeira delas analisa, através de estudos comparativos, se as empresas multinacionais superam ou não, em termos de rentabilidade e risco, as suas concorrentes domésticas (Hsu & Boggs, 2003); na segunda corrente de investigação a análise da relação entre I-P é efetuada com recursos a variáveis de controlo como a intensidade da investigação e desenvolvimento (I&D), dimensão da empresa e efeito da indústria (Hsu & Boggs, 2003). De acordo com esta segunda corrente, existe um “limite de internacionalização”, ou seja, a internacionalização apenas melhora a performance da empresa até ao limite onde os custos institucionais e a complexidade na gestão de operações dispersas geograficamente superam as vantagens (Hsu & Boggs, 2003). Na maioria dos estudos realizados nesta corrente, a internacionalização foi medida pelo rácio das vendas internacionais sobre o total das vendas (VI/TV), que indica o nível de internacionalização. No entanto, de acordo com Verbeke & Brugman (2009) as VI/TV revelam-se um indicador insuficiente uma vez este rácio será idêntico quer a empresa registre vendas internacionais apenas num país, quer as mesmas se encontrem diversificadas por vários países. Apesar desta limitação, este rácio tem sido bastante utilizado na operacionalização do nível de internacionalização (Li L., 2007). Por isso, para Verbeke & Brugman (2009), Yang & Driffield (2012), entre outros, o nível de internacionalização tem sido operacionalizado de outras formas: rácio dos ativos internacionais sobre o total dos ativos, orientação internacional da equipa de gestão, percentagem de capitais comuns possuídos por empresas estrangeiras, número de subsidiárias no estrangeiro, número de países estrangeiros (este é enfatizado por Thomas & Eden (2004) atendendo a que o seu aumento é diretamente proporcional ao aumento das oportunidades para as empresas multinacionais) e indicadores compósitos de dois ou três indicadores (Contractor, Kundu *et al.* (2003), Li & Qian (2005)). A

multidimensionalidade da internacionalização, a qual não permite ser demonstrada através do indicador individual VI/TV, evidencia-se devido à esta utilização de medidas diferentes.

As medidas contabilísticas permitem, de acordo com Hsu & Boggs (2003), a compreensão das fontes e adequação dos lucros, da eficiência dos ativos e do risco de liquidez. Por sua vez, e de acordo com Yang & Driffield (2012), estas medidas estão relacionadas com a dimensão das empresas e analisam a performance a curto prazo. De acordo com vários autores, entre os quais Thomas & Eden (2004), Li & Qian (2005) e Contractor, Kumar *et al.* (2007), entre as medidas contabilísticas mais comuns encontram-se a rentabilidade dos capitais próprios, a rentabilidade operacional do ativo (ROA) e a rentabilidade operacional das vendas (ROV).

Verifica-se também o recurso a indicadores baseados na eficiência dos custos para medir a performance, como é o caso do estudo realizado por Ruigrok & Wagner (2003) sobre a relação entre I-P. Muitos investigadores reportam a existência de relação entre I-P, embora esta possa assumir várias formas (linear e positiva, linear e negativa, curvilínea (U), curvilínea (U-invertido) e curvilínea (S-horizontal)), pelo que não existe nenhuma evidência empírica consistente sobre uma forma particular (Contractor, Kundu *et al.* (2003); Ruigrok & Wagner (2003)), e por isso existe um consenso limitado sobre a relação entre I-P.

Neste estudo, a internacionalização é operacionalizada pelo nível de internacionalização, definido pela intensidade, extensão e indicador compósito. A intensidade da internacionalização (Intensidade) é dada pelo quociente VI/TV, e corresponde ao conceito financeiro da internacionalização que avalia a dependência dos mercados internacionais (Hsu & Boggs, 2003). A extensão da internacionalização (Ext.) corresponde ao número de países responsáveis pelas vendas da empresa, permitindo descrever a internacionalização através do número de mercados em países estrangeiros onde a empresa multinacional opera (Hsu & Boggs, 2003). O indicador compósito de internacionalização (INT) agrupa os dados da intensidade e extensão da internacionalização.

Em termos de performance, avaliam-se as áreas financeira e operacional. No que diz respeito à performance financeira, utilizam-se os indicadores ROA (que mede a eficiência na gestão dos ativos, (Hsu & Boggs, 2003)) e ROV. A performance operacional (determina os processos centrais subjacentes que resultam na performance financeira

final, (Ruigrok & Wagner, 2003)) engloba os indicadores eficiência nos custos com o pessoal (ECP), eficiência nos custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas (ECMVMC) e a eficiência no total dos custos (ETC). Este tipo específico de indicadores tem um R^2 maior do que os indicadores financeiros e por isso, e de acordo com Gomes & Ramaswamy (1999), explica mais da variabilidade da performance, e estão menos sujeitos, de acordo com Wagner (2004), à manipulação e diluição do que os indicadores de performance financeira.

Pretende-se, e como forma de dar resposta ao objetivo específico v), testar se existe um impacto positivo do nível de internacionalização na performance da Goanvi Bottling Lda. Por esse motivo, formularam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: O indicador compósito do nível de internacionalização relaciona-se de forma linear e positiva com a performance financeira.

Hipótese 1b: O indicador compósito do nível de internacionalização relaciona-se de forma linear e positiva com a performance operacional.

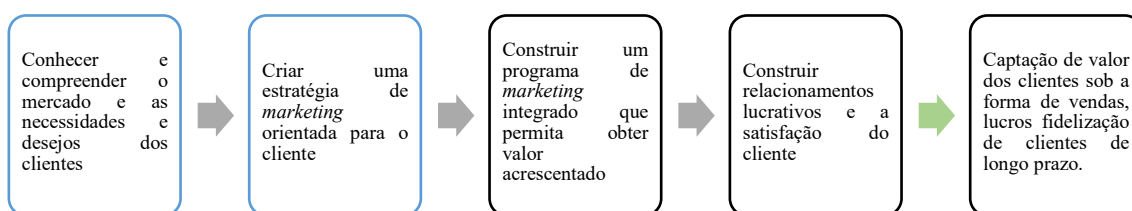
2. O Marketing

É fundamental definir o que se entende por *marketing*, na medida em que este não é apenas venda e publicidade. O *marketing* deve ser entendido como uma forma de satisfazer as necessidades dos clientes criando-lhes valor. Assim, é fundamental que as empresas tenham a capacidade de compreender as necessidades dos clientes, de modo a desenvolver produtos que lhes permitam a criação de valor. Este facto fará com que a venda seja desnecessária, tal como referido por Burnett (2008), citando Peter Druker “*O objetivo do marketing é tornar a venda desnecessária*”.

Assim, e de acordo com Kotler & Armstrong (2012), o *marketing* é definido como um processo social e de gestão através do qual os indivíduos e as organizações obtêm o que querem e necessitam, através da criação e troca de valor com os outros. Do ponto de vista empresarial, as empresas têm que perceber os clientes, desenvolver produtos que lhes permitam a criação de valor para assim conseguir com eles criar relacionamentos fortes e captar o seu valor, os quais se traduzirão em vendas, lucros e fidelização dos mesmos a longo prazo.

Assim, o processo de marketing pode ser sintetizado conforme a **Figura 7**.

Figura 7 – Modelo Simplificado do Processo de Marketing



Fonte: Adaptado de Kotler, P., & Armstrong, G. (2012).

Deste modo, a primeira tarefa que deve ser desenvolvida por qualquer empresa é entender as necessidades, desejos e expectativas dos clientes, bem como do mercado onde irá operar. É importante a compreensão das necessidades, desejos e exigências dos clientes, na medida em que as necessidades humanas (físicas, sociais e individuais) existem enquanto componente básica da condição humana, e constituem o conceito básico subjacente ao *marketing*. Os desejos dos consumidores são a expressão das necessidades humanas, em resultado da cultura e personalidade de cada consumidor. O poder de compra dos clientes irá transformar os desejos em exigências, ou seja, procura de produtos/serviços com maior valor agregado de modo a permitir uma maior satisfação. A empresa deve não apenas procurar criar valor para o cliente, mas também a sua satisfação, uma vez que apenas a perceção de valor acrescentado e a satisfação, proporcionados por determinado produto e/ou serviço irão fazer com que a escolha do cliente recaia sobre esse produto, em detrimento de outros que existem no mercado e que permitem a satisfação de uma mesma necessidade. O conhecimento do mercado (enquanto conjunto de compradores reais e potenciais de um produto e/ou serviço) onde irá operar é fulcral, na medida em que apenas desta forma é possível identificar necessidades, construir ofertas de mercado adequadas, fixar preços, promover produtos e/ou serviços, e colocá-los no consumidor.

2.1. O *Marketing* Internacional

As alterações que se têm verificado nos últimos anos em termos de estruturas competitivas cada vez mais internacionalizadas, as constantes alterações nas características da procura e a crescente globalização dos mercados, fazem com que as empresas estejam inevitavelmente envolvidas com clientes, concorrentes e fornecedores

estrangeiros, mesmo dentro das suas próprias fronteiras. Estes factos têm contribuído para o interesse crescente do estudo do *marketing* internacional.

Não há uma definição única e unânime do conceito de *marketing* internacional. De acordo com Cateora & Graham (2001), o *marketing* internacional é “*the performance of business activities designed to plan, price, promote, and direct the flow of a company's goods and services to consumers or users in more than one nation for a profit.*” Esta definição faz referência ao facto de as atividades se desenvolverem em mais do que um país, alertando assim para a complexidade e diversidade encontradas nas operações de *marketing* internacionais, na medida em que têm que lidar com todas as variáveis incontroláveis de todas as envolventes em que a empresa está presente, e que são habitualmente diferentes de país para país.

Onkvisit & Shaw (2004) definem *marketing* internacional como “*the multinational process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.*” Esta definição enfatiza a relação entre o consumidor e a organização, mas encontra-se limitada na medida em que não enfatiza a importância do *marketing* empresarial, que envolve uma transação entre duas organizações, o que no mundo do *marketing* internacional é muito frequente, na medida em que os governos, as organizações estatais e as entidades sem fins lucrativos são, frequentemente, compradores. Por outro lado, a definição descreve as características do *marketing* internacional no que diz respeito a trocas (de bens, conceitos ou serviços). A definição abarca para além das operações de mercado ou comerciais, o comércio internacional de produtos não lucrativos, dos quais se destacam as operações de *marketing* realizadas pelos governos para atrair investimento estrangeiro. A definição reconhece também a importância de conhecer primeiro as necessidades dos consumidores, e só na fase seguinte criar um produto que esteja adequado a estas necessidades, o que pode implicar a criação de um novo produto especificamente para mercados no exterior.

Qualquer um dos 4 P's (*Product, Place, Price e Promotion*) do *marketing*, assumem igual importância e devem estar integrados e coordenados entre os países, de modo a produzir um *marketing mix* mais eficaz. Assim, o *marketing* internacional não pode ser encarado com uma simples repetição das estratégias de *marketing* doméstico, aplicadas ao exterior.

Uma definição mais simples, é dada por Viana & Hortinha (2002) o *marketing* internacional “*não é mais do que a aplicação de políticas de marketing ajustadas aos diferentes mercados-alvo.*”

De acordo com estes autores, apesar das decisões de *marketing* relativas ao produto, preço, distribuição e comunicação terem que ser tomadas independentemente do local da realização do negócio, e que os princípios de *marketing* utilizados sejam os mesmos, é necessário desenvolver estratégias que permitam incorporar a especificidade de cada um dos diferentes mercados. Deste modo, o *marketing* internacional tem que ter a capacidade para colocar em prática uma variedade de estratégias que permitam lidar com os diferentes níveis de incerteza e problemas desconhecidos, existentes nos mercados estrangeiros.

Quando uma empresa decide internacionalizar-se tem, igualmente, que decidir qual o grau de envolvimento do *marketing*, bem como os compromissos que pretende assumir. A empresa deve analisar previamente o potencial do mercado e conhecer quais as suas reais capacidades. Por isso, de acordo com Cateora & Graham (2001), há nas empresas vários níveis de envolvimento crescente do *marketing* internacional. Num primeiro nível estão as empresas que não desenvolvem qualquer tipo de *marketing* direto no exterior, pelo que a empresa não procura cativar clientes fora das fronteiras nacionais. No nível seguinte, encontram-se as empresas que apenas pontualmente desenvolvem ações de *marketing* no exterior, de modo a absorver variações ao nível da produção ou para combater reduções na procura interna. As empresas que se encontram neste nível não têm intenção de manter uma representação contínua nestes mercados. Num outro nível encontram-se as empresas que efetuam com regularidade *marketing* externo. Embora o foco das operações de produção seja dar resposta às necessidades do mercado interno, estas empresas têm uma capacidade produtiva permanentemente dedicada à produção de bens para os mercados externos, podendo mesmo adaptar os seus produtos de modo a responder às necessidades dos mercados externos. Gradualmente as vendas e lucros provenientes dos mercados externos ganham dimensão, e tornam-se fundamentais para atingir os objetivos da empresa. Seguem-se as empresas que se encontram completamente comprometidas e envolvidas em atividades de *marketing* internacional, procurando mercados em todo o mundo de modo a vender os produtos que resultam de uma produção planeada para os diferentes mercados em diferentes países. Geralmente, a produção ocorre também fora do mercado interno. O último nível corresponde ao *marketing* global.

Estas empresas encaram o mundo, incluindo o seu mercado doméstico, como mais um mercado, pelo que as decisões de segmentação são efetuadas em função dos níveis de receitas, de padrões de consumo, ou outros fatores que geralmente abrangem países e regiões. Muitas vezes, a transição do *marketing* internacional para o *marketing* global ocorre quando mais de metade das receitas da empresa são provenientes do exterior. O grau de internacionalização a que a empresa está comprometida ou que pretende alcançar afetará as estratégias internacionais específicas e as regras de decisão da empresa e, conseqüentemente, o seu envolvimento em termos de *marketing* internacional.

2.2.O Marketing mix

O *marketing mix* é, de acordo com Kotler & Armstrong (2012), um conjunto de ferramentas de *marketing* que trabalham em conjunto, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes e com eles construir relacionamentos. Corresponde a um conjunto de ferramentas de *marketing* utilizadas pela empresa, de modo a implementar a sua estratégia de *marketing*, e a influenciar a procura pelos seus produtos.

As principais ferramentas de *marketing mix* podem agrupar-se em quatro grandes grupos, denominados 4 P's⁹ do *marketing*: produto, preço, distribuição e comunicação.

Atendendo a que a empresa pretende criar valor para o cliente, deve começar por criar uma oferta de mercado (bens e/ou serviços) que satisfaça as suas necessidades, ou seja, o produto. Em seguida, deverá definir quanto irá cobrar aos seus clientes pela oferta, estabelecendo assim o preço. Importa depois que esta oferta esteja acessível ao mercado-alvo, a distribuição. Finalmente, a empresa tem que comunicar com o seu mercado – alvo, de modo a apresentar as características e benefícios do produto, ou seja, a comunicação/promoção do produto. Os 4 P's do *marketing* permitem assim a transformação da estratégia de *marketing* em valor real para o cliente.

Analisando cada um dos quatro P's do *marketing* temos:

i) **Produto (Product)**

Corresponde a um bem, serviço, ideia, ou uma mistura entre eles, que pode ser oferecido a um mercado, para que este o possa adquirir, consumir ou utilizar, de modo a satisfazer uma necessidade ou um desejo.

⁹ Price, Promotion, Place and Promotion.

Cada vez mais as empresas, além de vender um produto e/ou um serviço puros, operam num outro nível de criação de valor para os clientes, proporcionando-lhes experiências com as marcas da empresa.

De acordo com Kotler & Armstrong (2012), os produtos e serviços podem ser divididos, com base no tipo de consumidor que os utilizam e na finalidade com que o produto é comprado, em produtos de consumo e produtos industriais. Para os autores, os produtos de consumo correspondem aos produtos e serviços comprados pelo consumidor final para uso pessoal. Agregam os produtos de conveniência (produtos e serviços que são adquiridos com frequência e com um esforço mínimo de comparação e de compra), os produtos de compras (produtos adquiridos com menor frequência, e para os quais há um maior dispêndio de tempo por parte dos consumidores para recolher informação e efetuar comparações), os produtos especializados (produtos que geralmente não são alvo de comparações por parte dos consumidores dadas as suas características únicas ou identificação de marca, e para os quais um grupo significativo de compradores está disposto a fazer um esforço de compra especial), e os produtos não pesquisados (produtos habitualmente desconhecidos dos consumidores, ou ainda que sejam do seu conhecimento, estes não desejam comprar, por isso mesmo exigem muita publicidade, venda pessoal, bem como outros esforços de *marketing*). Por outro lado, de acordo com este mesmo autor, os produtos industriais correspondem a produtos que são comprados para processamento posterior ou para utilização num negócio. Neles se incluem materiais e peças, itens de capital, e fornecimentos e serviços.

ii) **Preço (*Price*)**

Numa definição mais restrita, o preço corresponde à quantidade de dinheiro cobrada por um produto ou serviço. No entanto, de uma forma mais ampla, o preço corresponde à soma de todos os valores dos quais os consumidores abdicam de modo a poder usufruir os benefícios de ter ou usar um determinado bem ou produto. O preço é importante na medida em que afeta a procura e também a economia, uma vez que a inflação é causada por um aumento rápido dos preços.

Para uma empresa o preço é um elemento fundamental, uma vez que permite determinar a quota de mercado e rentabilidade da empresa.

Enquanto elemento do *marketing mix*, é o único que produz receitas e um dos mais flexíveis, enquanto os restantes representam custos. No entanto, é preciso não esquecer que o preço nunca deve ser isolado dos restantes elementos do *marketing mix*.

O preço desempenha um papel fundamental na criação de valor e construção de relacionamentos com os clientes. Existem dois extremos entre os quais os preços devem ser estabelecidos, por um lado a percepção do cliente sobre o valor do produto (permite estabelecer o preço máximo), e por outro os custos do produto (permite estabelecer o preço mínimo). No entanto, há um conjunto de fatores internos e externos (estratégias e preços dos concorrentes, estratégia e *mix* de *marketing*, natureza do mercado e da procura) que devem ser considerados quando se estabelece um preço entre os limites máximo e mínimo referidos.

No que diz respeito ao estabelecimento de preço, este pode ser efetuado, de acordo com Kotler & Armstrong (2012), com base:

- a) Perceções de valor do cliente - o preço é estabelecido de acordo com o valor percebido pelo cliente, e não no custo desse produto para o vendedor. A combinação certa de qualidade e serviço permitirão estabelecer um preço justo, enquanto que a agregação de produtos ou serviços de valor acrescentado, permitirão a diferenciação da oferta;
- b) Custos – o preço é estabelecido com base nos custos de produção, distribuição e venda do produto, a que acresce uma taxa de retorno para fazer face ao esforço e risco;
- c) Concorrência – os preços são fixados de acordo com as estratégias, custos, preços e ofertas de mercado dos concorrentes. Os preços cobrados por ofertas semelhantes são a base do julgamento de valor efetuado pelo consumidor.
- d) Num conjunto adicional de vários fatores internos (estratégia de *marketing* geral da empresa, objetivos e *mix* de *marketing*, e outras considerações organizacionais) e externos (natureza do mercado e da procura, e outros fatores ambientais).

Existe um conjunto bastante vasto de estratégias utilizadas no estabelecimento de preços, de acordo com os objetivos da empresa em cada momento e em cada mercado.

iii) **Distribuição (*Place*)**

Para que um produto ou serviço esteja disponível para os compradores é necessário estabelecer relações não apenas com clientes, mas também com fornecedores e revendedores. Ou seja, há parceiros quer a montante (conjunto de empresas que fornecem as matérias-primas, componentes, peças, informações, finanças e conhecimentos necessários para criar um produto ou serviço) quer a jusante da empresa (grossistas e retalhistas, que constituem um elo vital de ligação entre a empresa e os consumidores). Assim, uma estratégia de distribuição adequada pode contribuir fortemente para o valor do cliente e criar vantagem competitiva para uma empresa.

A distribuição inclui todas as atividades que permitem que o produto ou serviço esteja disponível para consumir ou usar pelo mercado – alvo, pelo que deve ser um elemento ao qual as empresas devem prestar especial atenção. Os canais de distribuição, através dos seus contatos, experiência, especialização e escala de operação permitem uma maior eficiência na disponibilização de bens para os mercados-alvo.

iv) **Comunicação / Promoção (*Promotion*)**

A boa comunicação é importante na construção e manutenção de qualquer tipo de relacionamento. Do mesmo modo, para construir e manter relações duradouras com os clientes não basta apenas desenvolver um bom produto, comercializá-lo a um preço adequado e torná-lo disponível para os clientes-alvo, as empresas têm também que comunicar as suas propostas de valor aos clientes, e saber ouvi-los.

A comunicação representa todas as atividades que são realizadas de modo a dar a conhecer ao mercado – alvo os benefícios (valor) do produto e/ou serviço, de modo a persuadir para a compra. Para que a comunicação seja eficaz, é necessário compreender o processo de persuasão, bem como os fatores ambientais que o afetam.

Kotler & Armstrong (2012) identificam cinco ferramentas principais de comunicação de um produto e/ou serviço: o anúncio, a promoção de venda, a venda pessoal, as relações públicas e o *marketing* direto, por outro lado Onkvisit & Shaw (2004) identificam quatro ferramentas distintas, mas que se interrelacionam entre si e que não são mutuamente exclusivas, de tal forma que por vezes é difícil determinar qual das ferramentas promocionais está a ser utilizada: o anúncio, a publicidade, a venda pessoal e promoção de venda.

O anúncio é geralmente o componente mais visível da promoção. Corresponde a qualquer tipo de promoção não pessoal e paga, de determinado produto e/ou serviço, com o objetivo principal de construir relações com os clientes (através da comunicação de valor), de modo a gerar vendas. De acordo com Kotler & Armstrong (2012) o anúncio pode ainda ser utilizado com outros objetivos, como informar, persuadir e lembrar, sendo por isso fundamental que o anúncio seja compreensível, interessante e persuasivo. Atendendo aos custos envolvidos nesta forma de promoção, a empresa deve definir de forma bem clara qual(ais) o(s) objetivo(s) do anúncio, bem como o orçamento disponível. É, pois, uma ferramenta de comunicação unidirecional, que possibilita uma maior recetividade por parte dos consumidores, embora seja altamente afetado pelas regulamentações locais.

A venda pessoal é uma ferramenta de promoção de um produto e/ou serviço que implica a interação interpessoal (face-a-face, por telefone, por e-mail, através de conferências na *Web* ou por vídeo) entre vendedor e comprador. De acordo com (Kotler & Armstrong, 2012), corresponde a interações interpessoais estabelecidas com os clientes e potenciais clientes de modo a realizar vendas e com eles manter relacionamentos. A venda pessoal revelou-se, de acordo com Onkvisit & Shaw (2004), eficaz em mercados muito concentrados ou quando o vendedor pretende incrementar confiança junto do cliente. Esta ferramenta de promoção revela-se também, de acordo com Onkvisit & Shaw (2004), mais eficaz quando se trata de produtos de valor unitário elevado ou de produtos que raramente são comprados, que exigem uma demonstração ou que são feitos à medida e adaptados às necessidades do cliente. Ao contrário do anúncio, a venda pessoal é um processo de comunicação bidirecional com *feedback* imediato, o que dificulta o processo de controlo da mensagem por parte do vendedor. No entanto, revela-se um instrumento flexível de promoção uma vez que permite ao vendedor adaptar a mensagem ao cliente no momento da apresentação, estimulando assim os seus cinco sentidos. É uma ferramenta de promoção bastante dispendiosa e que envolve um processo complexo, que se inicia com a prospeção, passa para a pré-abordagem, à qual se segue a abordagem, depois a apresentação e demonstração, e quase no final o fecho da venda. Quase no final, pois o processo não termina aqui, é ainda fundamental fazer um *follow-up*, de modo a garantir a satisfação do cliente e permitir a realização de futuros negócios.

A promoção de vendas corresponde às atividades promocionais que não se enquadram na publicidade ou na venda pessoal. São incentivos de curto prazo, de natureza temporária, concedidos de modo a incentivar a compra ou venda de um determinado produto ou serviço. Utiliza várias técnicas isoladamente ou de forma combinada, sendo as mais comuns os cupões, os sorteios, ofertas de reembolso de dinheiro, etc. Uma vez que não é autossustentável, deve ser utilizada em complemento da publicidade e da venda pessoal. De acordo com Onkvisit & Shaw (2004) esta ferramenta revela-se bastante eficaz na introdução de um produto no mercado, ou para a promoção de produtos com elevada competitividade de padronização, especialmente quando são de baixo valor unitário e representam um elevado VN. Enquanto que o anúncio apresenta as razões para comprar determinado produto e/ou serviço, a promoção de vendas apresenta as razões para o comprar naquele momento. A promoção de vendas pode ser dirigida aos consumidores

finais, aos armazenistas e retalhistas, aos consumidores empresariais e à própria força de vendas da empresa. Esta ferramenta de promoção registou um crescimento significativo, especialmente nos mercados de consumo, devido a vários fatores, como por exemplo: pressões para o aumento das vendas; aumento da concorrência e menor diferenciação entre as marcas; diminuição da eficiência do anúncio devido ao aumento dos custos associados, à variedade de meios de comunicação e à existência de restrições; maior orientação por parte dos consumidores para o negócio, exigindo preços mais baixos e melhores negócios.

Para que a promoção de vendas se revele eficaz, é necessário que a empresa defina previamente os objetivos do seu programa de promoção de vendas e selecione adequadamente as melhores ferramentas para a sua realização.

A publicidade consiste, tal como o anúncio, num instrumento de promoção não pessoal que visa estimular a procura. No entanto, e uma vez que a publicidade por ser efetuada sem que haja qualquer intervenção por parte da entidade (empresa e/ou organização) visada, faz com que esta tenha menos controle sobre como a mensagem será utilizada pelos meios de comunicação. Presume-se que a publicidade seja livre de custos, atendendo a que a entidade publicitada não pagou para que a mensagem fosse apresentada, no entanto, há sempre custos ainda que indiretos e mínimos, quando comparados com os benefícios.

As relações públicas constituem uma outra ferramenta de promoção, e têm como objetivos de acordo com Kotler & Armstrong (2012), construir boas relações com os diversos públicos da empresa, de modo a obter publicidade favorável e assim contribuir para a construção de uma boa imagem corporativa, bem como lidar com rumores, histórias ou eventos desfavoráveis.

O *marketing* direto corresponde, tendo por base a definição da Direct Marketing Association citada em Onkvisit & Shaw (2004), à totalidade de atividades de promoção efetuadas junto de segmentos de mercado previamente selecionados com o objetivo de informar ou de solicitar uma resposta direta, mensurável e imediata, de um cliente ou potencial cliente. O uso desta ferramenta tem crescido ao longo do tempo, especialmente no *business – to – business*, dados os seus benefícios para os compradores (acesso fácil a uma vasta gama de produtos e/ou serviços, bem como informação comparativa entre eles e/ou entre empresas) e vendedores (enquanto ferramenta poderosa para a construção de relacionamentos com os clientes, que permite segmentar pequenos grupos).

No setor dos vinhos existem muitos canais de promoção e cada um tem um grau de alcance variável e capacidade diferente na comunicação ao consumidor dos diferentes aspetos do vinho.

A promoção dos vinhos através de publicidade impressa é amplamente utilizada pelos produtores de vinhos, especialmente porque este tipo de publicidade tem uma longa história no segmento dos vinhos, e também porque tem a capacidade de segmentar consumidores de vinho, atendendo a que os leitores deste tipo de *media* tendem a envolver os consumidores e, portanto, são mais propensos a serem simultaneamente compradores e consumidores de vinho. A publicidade em revistas especializadas de vinhos, as quais estão presentes nos principais mercados de vinhos, como por exemplo a Decanter, no RU e a Wine Spectator, nos EUA, representa para os produtores de vinho a oportunidade mais direcionada, e é relativamente económica quando comparada com outros canais de publicidade, como televisão, a rádio ou outro tipo de *media* impressa (Ex: *outdoors*) direcionada a um público generalista. (Hall & Mitchell, 2008).

As relações públicas podem ser, segundo Hall & Mitchell (2008), em muitos casos mais importantes para os produtores de vinho do que a publicidade, atendendo a que pelo facto de ser menos direta será mais útil ao desenvolvimento de relacionamentos com consumidores e com outros grupos de indivíduos e entidades que interessam aos produtores (Ex: fornecedores, acionistas, entidades públicas e privadas, etc.). Por outro lado, é uma forma mais económica de promoção, a qual permite também uma comunicação direta com o público alvo ao invés de haver uma simples transmissão de mensagem. Atendendo ao forte estilo de vida do vinho, eventos bem trabalhados e geridos, conseguirão obter cobertura gratuita por parte dos *media* tradicionais. Para além do referido, as relações públicas têm também à sua disposição a internet, a qual através do avanço das tecnologias permite uma maior comunicação do produto através de *podcasts* (áudio e vídeo), *blogs*, *feeds RSS* (que atingem uma audiência altamente segmentada) e *wikis* (que permitem aos leitores / espectadores / consumidores, contribuir com seu próprio conteúdo) numa página da *Web*.

No que diz respeito à promoção de vendas, esta pode no que diz respeito aos vinhos, ser efetuada de várias formas, no entanto, e uma vez que um grande número de produtores de vinhos não possui canais de distribuição próprios, tendo por isso que recorrer a distribuidores, importadores, retalhistas, entre outros, torna-se importante a presença dos produtores de vinhos nos eventos promovidos pelos retalhistas, bem como a sua

participação em eventos de degustação em lojas da especialidade ou em supermercados, no desenvolvimento do *marketing* relacional, e são uma forma útil de permitir que os consumidores reduzam o risco percebido, através da experimentação/degustação prévias à compra.

Os rótulos (e o conjunto de toda a informação que contém) são também, segundo Hall & Mitchell (2008), uma parte importante do *mix* promocional dos vinhos, na medida em que atraem o consumidor para uma determinada marca. Rocchi & Stefani (2006) afirmam que, mais importante ainda, é que o rótulo frontal evoque conceitos mais abstratos sobre o vinho e a sua imagem de marca. Para estes autores, a mensagem geral sobre o vinho desenvolve-se através da escolha de cores, materiais e elementos gráficos e *design* artístico do rótulo. Assim, o *design* do rótulo do vinho é fundamental para a estratégia de *marketing* da adega, pois é, em última instância, o que define a imagem da marca para o vinho e as expectativas dos consumidores. É por isso importante não só a escolha de *designers* profissionais, mas também uma apropriada alocação orçamental para o desenvolvimento da marca.

No setor dos vinhos, constitui também uma poderosa ferramenta de *marketing* o recurso a figuras públicas especialistas e célebres, como por exemplo *chefs* de cozinha, as quais constituem não só uma forma de validação da qualidade do vinho, mas podem servir também de modelo em termos de preferência de consumo, com os quais os consumidores se identificarão na sua escolha de vinho.

O patrocínio de eventos com um público amplo, bem como a colocação dos produtos nestes eventos, não é muito frequente por parte dos produtores de vinho, e também pode ter custos bastante expressivos, não permitidos à maioria dos produtores. No entanto, o envolvimento dos produtores em eventos locais de menores dimensões, em locais com altas concentrações do seu mercado-alvo, constitui também uma forma de *marketing*.

A *hosting media*, constitui também uma ferramenta muito importante e poderosa na criação de uma imagem de marca e na promoção dos vinhos, que pode ser muito eficaz, não implicando custos excessivos, e que pode ter efeitos duradouros. Para que o jornalista possa escrever comentários positivos sobre a visita, contribuindo de forma positiva para a construção da imagem de marca, é fundamental que a experiência seja bem gerida e planeada, sem que tal seja sinónimo de artificialidade. (Hall & Mitchell, 2008).

A participação em concursos e exposições de vinhos, onde estes são submetidos a comparações com vinhos concorrentes, e avaliados por um júri independente, o qual após

provas cegas desses vinhos, os julga de acordo com um conjunto de critérios organoléticos e lhe atribui uma classificação, medalhas ou prémios. Estas classificações, medalhas ou prémios, podem ser um dos elementos que influencia a escolha dos consumidores, mas também uma ferramenta de *marketing* para os produtores. Atendendo a que os recursos são limitados e que estes concursos e exposições podem ter focos muito diferentes (produtor, comércio, consumidor final, etc.), é importante uma seleção criteriosa dos quais a participar. (Hall & Mitchell, 2008).

Festa, Cuomo *et al.* (2016) propõem uma versão do *marketing mix* para o vinho onde os 4 P's dão lugar aos 4 E's¹⁰ (perícia, avaliação, educação e experiência), onde o conhecimento, enquanto ferramenta de *marketing* global, desempenha o papel principal em termos de comunicação internacional, fundamental para a internacionalização deste setor. De acordo com estes autores, a existência de um conhecimento mais aprofundado do produto (vinho) permitirá a sua melhor compreensão (produto enquanto perícia) e apreciação dos seus benefícios (preço enquanto sinónimo de avaliação). Deste modo, seria também mais fácil a adequação do produto às ocasiões de consumo (a comunicação cede lugar à educação), tornando a compra mais enriquecedora (lugar enquanto experiência). Deste modo o conhecimento do consumidor sobre conceitos essenciais associados à degustação de um vinho poderia ser uma fonte de grande potencial comercial para o vinho. O estudo efetuado por estes autores, cuja principal limitação foi o número reduzido de indivíduos (apenas 10), permitiu-lhes inferir que a linguagem dos *sommeliers* (de acordo com a metodologia da AIS - Italian Sommelier Association), enquanto base de conhecimento mais autorizada sobre o vinho e onde o conhecimento é nitidamente essencial uma vez que requer uma especialização específica em três níveis: análise organolética, avaliação de resultados e técnica de emparelhamento, parece ser a mais adequada para a comunicação do vinho. Festa, Cuomo *et al.* (2016) referem “*The organoleptic analysis offers a greater knowledge on a wine (product—expertise), while the score evaluation allows appreciating a wine more accurately (price—evaluation). The technique of pairing food and wine (or wine and food) also allows to express fully the usefulness of a wine (communication—education), and the place of purchase and/or consumption (wine shop, wine bar, restaurant, supermarket, ecommerce, etc.) further qualifies the overall experience.*”

¹⁰ *Expertise, Evaluation, Education and Experience.*

Assim, este estudo assume-se como um primeiro passo na construção de um modelo de *marketing mix* para o setor vitivinícola, onde os 4 P's cedem o lugar aos 4 E's.

3. O Segmento do Vinho

3.1. O Vinho no Mundo

O vinho, conhecido provavelmente já na Pré-história, era fabricado por todos os povos antigos, desde a Índia até à Península Ibérica. É também, desde há muitos milénios, a bebida mais consumida por prazer pela humanidade, e a videira é a planta mais antiga cultivada. De acordo com a Bíblia (Velho Testamento, Génesis, 9, 20-21) Noé plantou a videira depois do Dilúvio, e então fez vinho.

O mercado do vinho é, tal como referido por Festa, Cuomo *et al.* (2016), um dos mais dinâmicos da economia mundial quer para os países do velho mundo, onde Portugal se encontra, quer para os países do novo mundo (EUA, Chile, Argentina, África do Sul, Austrália e Nova Zelândia).

3.1.1. Produção e Consumo

No período entre 2000 e 2016, foi no ano de 2003 que a área plantada de vinha atingiu o seu valor máximo, tendo atingido o seu valor mínimo no ano de 2011 devido à redução da área plantada de vinha a nível do continente Europeu. No entanto, com o fim do programa da União Europeia (colheita 2011/2012) que visava a regular o potencial de produção vitivinícola na União Europeia (UE), a taxa de redução das vinhas da UE diminuiu significativamente, prevendo-se mesmo um aumento desta área em 2016 (+0,05%), enquanto que se prevê uma redução da área de vinha fora da Europa (-0,06%), levando a uma estabilização da área de vinha a nível mundial, como é visível no **Gráfico 1**, em anexo.

No que diz respeito à produção de vinhos, esta varia significativamente de colheita para colheita. No entanto, o conjunto dos países Itália, França, Espanha e Estados Unidos da

América (EUA), têm assegurado a produção de mais de 50% dos vinhos produzidos mundialmente (excluindo sumos e mostos), conforme ilustrado no **Gráfico 2**, em anexo. Para o ano de 2016, em termos de produção de vinhos (excluindo sumos e mostos), e no que diz respeito à Europa, a Itália continua a ser o principal produtor (estimando-se em 50,9 milhões de hectolitros), seguindo-se a França (com uma estimativa de 43,5 milhões de hectolitros) e depois a Espanha (estimando-se 39,3 milhões de hectolitros). A França foi, de entre os principais produtores mundiais de vinho, o que registou em 2016 uma quebra maior em termos de produção (-7%). No que diz respeito à produção de vinho originária de países exteriores à UE, estima-se que a produção dos EUA tenha registado um aumento percentual de +10% face a 2015. Para os principais países produtores da América do Sul estimam-se quebras ao nível da produção, de -21% para o Chile, -29% para a Argentina e de -55% no caso do Brasil. Para a África do Sul estima-se que a quebra em termos de produção em 2016 seja de cerca de -6% face a 2015. No que diz respeito à produção proveniente da Oceânia, estima-se que a produção proveniente da Austrália tenha um incremento positivo de +9,4%, enquanto que para a Nova Zelândia as estimativas são mais animadoras, com um incremento positivo de +34%, valores comparados relativamente a 2015. (International Organisation of Vine and Wine, 2017). Os níveis contrastantes de produção devem-se, essencialmente, à ocorrência de fenómenos climáticos adversos, os quais se podem considerar uma ameaça para o segmento dos vinhos.

Tem havido alterações ao longo do tempo, em termos do volume de vinhos consumidos por cada país. No entanto, os EUA, a França, a Itália e Alemanha têm, em conjunto, assegurado o consumo de mais de 40% dos vinhos consumidos mundialmente, como é visível no **Gráfico 3**, em anexo.

Com referência ao ano de 2016, em termos de consumo mundial de vinho, e no que diz respeito à Europa, a França continua a ser o principal consumidor mundial de vinho (estimando-se em 27 milhões de hectolitros), seguindo-se a Itália (com uma estimativa de 22,5 milhões de hectolitros) e depois a Alemanha (estimando-se 20,2 milhões de hectolitros). A Itália foi, de entre os principais consumidores mundiais de vinho, o que registou em 2016 um maior aumento em termos de consumo percentual (+5,3%). No que diz respeito ao consumo por parte de países exteriores à UE, estima-se que o consumo por parte dos EUA tenha registado um aumento percentual de +2,5% face a 2015. Este país consolida-se como principal país consumidor de vinho. No que diz respeito aos principais

países consumidores da América do Sul. Para 2016 estimam-se quebras ao nível do consumo de -12% para o Brasil e de -8,3% para a Argentina, esta tendência é contrariada no caso do Chile, para o qual se estima um aumento no consumo de +4,8%. Para a África do Sul estima-se um aumento em termos de consumo em 2016 de cerca de +3,1% por comparação com 2015. No que diz respeito ao consumo pela Oceânia, é exetável para a Austrália um incremento no consumo de cerca de +2,4%. No caso da China estima-se, com base na diferença entre o somatório da produção própria com as importações, e as exportações, um aumento de cerca de +6,9%. (International Organisation of Vine and Wine, 2017).

A produção mundial de vinhos continua, de acordo com o relatório State of The Viticulture World Market, de abril de 2017, elaborado pela International Organisation of Vine and Wine, a ser superior ao seu consumo. Este facto, ilustrado no **Gráfico 4**, em anexo, constitui um desafio constante para os gestores deste setor, na busca de estratégias que garantam o total escoamento da sua produção. Em 2016 a produção mundial de vinhos (excluindo sumos e mostos) estimada, foi de 266,6 milhões de hectolitros¹¹, enquanto que o consumo mundial de vinho, estimado, foi de 241,6 milhões de hectolitros¹². Estes valores representam uma redução de -9,3 milhares de hectolitros produzidos (-3%), e um aumento ainda que pouco expressivo de +0,9 milhares de hectolitros consumidos¹³ (0,4%), quando comparado com o ano de 2015. (International Organisation of Vine and Wine, 2017).

3.1.2. Comércio Internacional

No que diz respeito ao comércio internacional, e mais concretamente no que concerne às exportações, a Espanha, a Itália e França têm em conjunto sido responsáveis, conforme é visível no **Gráfico 5**, em anexo, por mais de 50% do volume de vinhos (excluindo mostos) exportados mundialmente, apesar do Chile e da Austrália (Novo Mundo Produtor), terem vindo a ganhar posição no que diz respeito à exportação de vinhos.

¹¹ Avaliada a uma estimativa de gama média entre 263,5 e 269,8 milhões de hectolitros, corresponde a 266,6 milhões de hectolitros.

¹² Avaliada a uma estimativa de gama média entre 237,2 e 246,1 milhões de hectolitros, corresponde a 241,6 milhões de hectolitros.

¹³ Dada a margem de erro em relação ao monitoramento do consumo global, deve ser considerada com cautela.

Por comparação entre 2015 e 2016 registou-se neste último ano, ao nível do continente Europeu, um aumento do volume de vinhos exportados pela Itália e França, enquanto que a Espanha, país que domina largamente as exportações em volume de vinhos, registou uma redução de cerca de -7%. No que diz respeito ao volume de vinhos exportados por países exteriores à UE, estima-se que os EUA tenham registado uma redução percentual de cerca -9,5%. Para os principais países exportadores de vinhos da América do Sul estima-se um aumento das exportações de +3% para o Chile, e uma redução de -4% para a Argentina. Para a África do Sul estima-se para 2016 um aumento das exportações de +2%. No que diz respeito às exportações provenientes da Oceânia, estima-se um aumento de +1% das exportações efetuadas pela Austrália, mantendo-se em linha com 2015 no caso da Nova Zelândia.

Apesar de se verificar desde 2011 uma relativa estabilização do mercado mundial em termos de volume de vinhos exportados, no que diz respeito ao valor de vinhos exportados, este continua a crescer. A Alemanha, o Reino Unido (RU), os EUA, a França, a China e o Canadá são responsáveis, conforme é visível no **Gráfico 6** em anexo, por mais de 50% do volume de vinhos importados mundialmente, e tem vindo a aumentar desde 2013. Ao nível do continente Europeu o principal importador em termos de volume é a Alemanha, apesar de se estimar para 2016 por comparação com 2015, uma redução significativa (cerca de -5%) do volume de vinhos importados. Para o RU, segundo maior importador mundial de vinhos quer em termos de volume quer em termos de valor, estima-se uma estagnação em termos de volume e um decréscimo bastante significativo em termos de valor em euros, que poderá estar relacionado com as variações cambiais devido à votação do Brexit. (International Organisation of Vine and Wine, 2017)

No que diz respeito ao volume de vinhos importados por países exteriores à UE, estima-se que os EUA e o Canadá tenham registado em 2016 um aumento de cerca +1% por comparação com 2015. A China tem registado um aumento das importações, sendo estimado um aumento de cerca de +14% em volume para o ano de 2016 comparativamente com 2015.

3.2. O Segmento do Vinho em Portugal

O cultivo da vinha faz-se na Península Ibérica desde a antiguidade clássica, devido à influência dos Fenícios, Gregos e Celtas, para quem o vinho tinha um papel fundamental. No entanto, foi sob o domínio romano que a Península Ibérica se estabeleceu como grande produtora de vinhos, de modo a conseguir satisfazer a procura crescente por parte deste Povo.

Na Idade Média, e com o advento do Cristianismo, continuou a produzir-se e a consumir-se vinho, sendo o mesmo também utilizado em rituais durante as missas católicas. O período dos Descobrimentos Portugueses contribuiu para a internacionalização dos vinhos Portugueses para todo o globo terrestre conhecido, dado que era levado pelas caravelas até aos novos continentes. Em 1756, Sebastião José de Carvalho e Melo (Marquês de Pombal), instituiu a Companhia Geral da Agricultura das Vinhas do Alto Douro, surgindo assim a mais antiga região demarcada e regulamentada de produção de vinhos do mundo.

De acordo com Vaquinhas & Neto (1993), apesar da filoxera ter sido detetada pela primeira vez em Portugal nos meados da década de 60 do século XIX, em vinhas do concelho de Sabrosa (Douro), apenas foi reconhecida a existência desta praga no nosso país no ano de 1871, depois de ter infestado outras vinhas. Rapidamente se propagou por toda a região Duriense, à qual se manteve circunscrita até à década de 80 do referido século, tendo-se depois propagado a todo o país e causado uma grande devastação não só da área plantada de vinha em Portugal, como também da área plantada em todo o continente Europeu, o que fez com que a produção de vinhos se reduzisse significativamente. Portugal passou ainda, após a recuperação desta praga, por outra diminuição na produção de vinhos, uma vez que a ditadura instaurada no país elegeu o trigo como principal produto de exportação. A produção e o comércio de vinhos Portugueses foram, novamente, impulsionados com a adesão de Portugal em 1986 à UE, permitindo a realização de investimentos significativos em tecnologia destinada à produção de vinhos.

Atualmente há 14 Regiões Vitivinícolas (**Figura 8**), ou seja, 14 áreas de Indicação Geográfica Protegida (IGP), que abarcam 31 Denominações de Origem Protegida, as quais estabelecem quais são as castas cultivadas e utilizadas na produção do vinho, as

características do seu *terroir*, bem como um conjunto de técnicas e regras específicas que devem ser praticadas para a garantia da certificação.

O segmento do vinho enquadra-se, de acordo com o Decreto-Lei n.º 381/2007 de 14 de Novembro de 2007, na secção C – Indústrias transformadoras, Divisão 11 – Indústria das bebidas, Grupo 110¹⁴, e abrange as Classes 1101 (Fabricação de bebidas alcoólicas destiladas), 1102 (Indústria do vinho) e 1104 (Fabricação de vermutes e de outras bebidas fermentadas não destiladas), com as respetivas Subclasses.

¹⁴ “Compreende a produção de bebidas espirituosas, vinhos, bebidas com base no malte, bebidas não alcoólicas e gaseificadas”. (Instituto Nacional de Estatística, I.P., 2007)

Figura 8 – Áreas de Indicação Geográfica Protegida e respectivas Denominações de Origem Protegida.



Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2017).

3.2.1. Dimensão

Em termos estruturais, considerando o ano de 2015, em Portugal o segmento do vinho representava 88% das empresas¹⁵ da Indústria das bebidas¹⁶, correspondia a 52% do seu VN¹⁷, e empregava 64% das pessoas que trabalhavam nesta indústria.

Em termos de dimensão¹⁸ das empresas do segmento do vinho em 2015, 75% eram Microempresas (ME's)¹⁹, 24% PME's²⁰ e 0,4% GE's²¹. No entanto, as ME's apenas eram responsáveis por 8% do VN e por 18% das pessoas que trabalhavam no segmento do vinho. As PME's, apesar de representarem 24% do número de empresas do segmento do vinho eram responsáveis por 69% do VN do segmento, dando emprego a 69% das pessoas que nele trabalhavam, e as GE's eram responsáveis por 22% do VN e empregavam 12% das pessoas que trabalhavam no segmento.

O VN médio em 2015 das empresas do segmento do vinho foi 2 vezes superior ao VN médio das empresas nacionais, apesar de em termos de número médio de pessoas ao serviço neste segmento apenas ter sido 1 vez superior. (Banco de Portugal, 2017)

3.2.2. Localização Geográfica

No ano de 2015, em termos de localização geográfica enquanto distrito de localização da sede social das empresas, o segmento do vinho representa em termos de VN, entre 0,5% e 2% do VN de todas as empresas de cada distrito. São exceção ao referido, os distritos

¹⁵ Tendo sido consideradas as que integram o setor institucional das sociedades não financeiras, excluindo-se os Empresários em Nome Individual (ENI's), embora estes representem de dois terços do número de empresas em Portugal, mas de apenas 5 por cento do respetivo VN. (Banco de Portugal, 2017)

¹⁶ Que corresponde a 0,3% do total de empresas da Indústria transformadora, que por sua vez corresponde a 10% do número total de empresas portuguesas. (Banco de Portugal, 2017)

¹⁷ O qual corresponde a 1% do VN da Indústria transformadora, que por sua vez corresponde a 25% do VN do total de empresas portuguesas. (Banco de Portugal, 2017).

¹⁸ De acordo com a Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003, a categoria PME engloba as micro, pequenas e médias empresas, no entanto, optou-se por fazer a distinção na apresentação da estrutura do setor.

¹⁹ “Empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros”.

²⁰ “Empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.”

²¹ Empresas as que não se enquadram nas condições anteriores.

de Vila Real e Évora, onde o seu peso é de 7% e 6%, respetivamente. Os distritos que têm maior percentagem de empresas do segmento do vinho são o Porto, com 14%, Vila Real com 12% e Viseu com 11%. No entanto, em termos de VN gerado pelas empresas do segmento do vinho, o Porto foi responsável por 39% do VN deste segmento, seguindo-se Évora e Vila Real, cada um com 9%. No que diz respeito ao número de pessoas que se encontram ao serviço das empresas do segmento do vinho, o distrito do Porto é responsável pelo emprego de 25% dessas pessoas, enquanto o distrito de Lisboa emprega 10% e Évora 9%. (Banco de Portugal, 2017).

3.2.3. Maturidade e Concentração

Segmentando, em quatro classes²² de maturidade²³, 74% do VN das empresas segmento do vinho era gerado por empresas com mais de 20 anos de atividade, 19% por empresas com maturidade entre 10 e 20 anos exclusive, 5% por empresas com maturidade entre 5 e 10 anos exclusive, e apenas 2% do VN era proveniente de empresas com menos de 5 anos. Apesar de 80% do VN do segmento do vinho estar concentrado em apenas 10% das suas empresas, o segmento do vinho era em 2015, de entre os segmentos que integravam a indústria das bebidas, o que apresentava uma menor concentração. (Banco de Portugal, 2017)

3.2.4. Análise Económica e Financeira

Em 2015 o segmento do vinho foi o único, de entre os que integram a Indústria das bebidas, que apresentou um crescimento do VN. Em termos de gastos operacionais²⁴ deste segmento, cerca de 64% eram decorrentes do custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC), 23% decorriam dos fornecimentos e serviços externos (FSE's) e 12% dos custos com pessoal. Das empresas do segmento do vinho, 29% apresentaram em 2015 EBITDA²⁵ negativo. O pagamento de juros suportados pelas

²² Classe de maturidade: < 5 anos; [5;10[anos; [10;20[anos; ≥ 10 anos.

²³ Idade das empresas no ano de 2015.

²⁴ Que englobam o CMVMC, os FSE's e os gastos com o pessoal.

²⁵ Corresponde ao resultado antes de juros, impostos, depreciações e amortizações.

empresas do segmento absorve 13% do valor do seu EBITDA. Das empresas deste segmento, 17% apresentaram no ano de 2015 capitais próprios negativos

O peso da dívida remunerada das empresas do segmento do vinho era de 55% do seu passivo, onde 31% da dívida remunerada²⁶ era referente a empréstimos e 21% referente a créditos comerciais. No que diz respeito aos juros suportados por estas empresas, cerca de 70% suportaram um montante de juros inferior a metade do seu EBITDA, 5% suportaram um montante de juros compreendido entre metade e o valor total do EBITDA, e cerca de 24% suportaram juros superiores ao seu EBITDA. Apesar de 21% do passivo das empresas do segmento do vinho ser referente a créditos comerciais, estas empresas não conseguiram obter financiamento líquido²⁷ por via da dívida comercial uma vez que financiaram os seus clientes num valor superior ao que conseguiram obter de financiamento junto dos seus fornecedores, assim em 2015 as empresas do segmento do vinho financiaram em termos líquidos os seus clientes, num valor que correspondia a 3% do seu VN. Embora o saldo da conta de clientes tenha sido superior ao saldo da conta de fornecedores, não permitindo que as empresas do segmento do vinho obtivessem financiamento líquido por esta via, verificou-se que o Prazo Médio de Pagamentos (PMP)²⁸ era superior ao Prazo Médio de Recebimentos (PMR)²⁹. Estas empresas apresentaram um PMP de 113 dias, um PMR de 102 dias, e um Prazo Médio de Rotação de Inventários (PMI)³⁰ de 520 dias. Assim, o *cash conversion cycle*³¹ destas empresas apresentava um valor de 509 dias, período médio durante o qual os montantes das compras ficavam em dívida. Este longo período deve-se, em grande medida, à necessidade que este segmento tem em termos de período de produção e armazenamento dos produtos destinados à venda.

No que diz respeito à estrutura financeira do segmento do vinho, em média 52% dos seus ativos eram financiados com capitais próprios, o que significa uma autonomia financeira³²

²⁶ Somatório de todos os financiamentos remunerados obtidos pela empresa, nos quais se incluem a emissão de títulos de dívida, empréstimos junto de instituições de crédito e sociedades financeiras, financiamentos junto de empresas do grupo e outros financiamentos obtidos.

²⁷ Calculado pela diferença entre os saldos das contas fornecedores (líquido de adiantamentos) e clientes (líquido de adiantamentos e ajustamentos).

²⁸ Duração média do crédito obtido junto dos fornecedores.

²⁹ Duração média do crédito concedido aos seus clientes.

³⁰ Duração média da produção e/ou armazenamento dos bens destinados à venda.

³¹ *Cash Conversion Cycle* = PMR + PMI – PMP.

³² Autonomia financeira = $\frac{\text{Capitais Próprios}}{\text{Ativo Total}}$

média de 52%. No entanto, 50% das empresas deste segmento apresentavam autonomia financeira menor ou igual a 34%.

Este segmento apresentou em 2015 uma margem operacional³³ de 14% e uma margem líquida³⁴ de 6%, que importa comparar com a rentabilidade dos capitais próprios, a qual foi, no mesmo período, de 5%. (Banco de Portugal, 2017)

3.2.5. Produção e Consumo

A gestão da área de vinha plantada obedece a um conjunto de regras definidas por legislação nacional e também por legislação comunitária, as quais estão relacionadas não apenas com a atribuição de plantação, mas também com o acesso a regimes de apoio. Medidas como a reestruturação e reconversão da vinha e o seguro vitícola de colheita, têm assumido extrema importância no potencial vitícola nacional.

A área plantada de vinha em Portugal tem registado ao longo do tempo uma tendência de redução, visível no **Gráfico 7** em anexo. De acordo com International Organisation of Vine and Wine (2017) prevê-se que no ano de 2016 a área plantada de vinha em Portugal volte a reduzir-se, sendo a redução prevista de -4,4% em relação a 2015.

No que diz respeito ao volume de produção de vinhos em Portugal, as regiões do continente têm sido responsáveis por 99% da produção nacional, enquanto as ilhas (Madeira e Açores) representam apenas 1% dessa produção, conforme **Gráfico 8**, em anexo. No que diz respeito ao volume de produção de vinhos do ano de 2016 em Portugal, e por comparação com a produção do ano de 2015, é expectável uma redução aproximada de -14,7%, sendo a redução da produção proveniente das regiões do continente de 14,6% e da proveniente das ilhas de 29,3%.

O vinho com direito a DOP é responsável pelo maior volume de vinhos produzido em Portugal, ao longo do período compreendido entre 2010 e 2016. O segundo maior volume de produção é, desde 2013, o de vinhos com direito a IGP (entre 2010 e 2013, este lugar era ocupado por vinho sem DO ou IG), ao qual se segue vinho sem direito a DO ou IG.

³³ Margem operacional = $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Rendimentos}}$, sendo os Rendimentos, o somatório das contas 71 a 79 do Sistema de Normalização Contabilística (SNC).

³⁴ Margem líquida = $\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Rendimentos}}$.

A partir de 2009 tem vindo a aumentar a produção com indicação do Ano / Casta, conforme **Gráfico 9**, em anexo.

No que diz respeito ao volume de vinhos consumidos em Portugal, foi máximo no ano de 2003, com 5,3 milhões de hectolitros, e mínimo nos anos de 2007 a 2009, com 4,5 milhões de hectolitros. Para o ano de 2016 prevê-se, de acordo com International Organisation of Vine and Wine (2017) um consumo idêntico ao verificado em 2015, com 4,8 milhões de hectolitros. Tal como acontece com a produção e consumos mundiais de vinho, também Portugal não consegue absorver todos os vinhos produzidos. De acordo com a previsão para 2016, este será um dos anos em que é esperada uma das menores diferenças entre a produção e consumo de vinhos, conforme é visível no **Gráfico 10**, em anexo.

3.2.6. O Comércio Internacional

Em 2015, 18% das empresas do segmento do vinho integravam o setor exportador, sendo estas empresas responsáveis por 61% do VN e por 50% das pessoas ao serviço deste segmento.

Em termos de saldo de transações com o exterior em VN, e atendendo a que o segmento do vinho exportava aproximadamente 38% do seu VN (sendo superior às exportações do VN quer do total de empresas, quer da própria Indústria de bebidas), e importava cerca de 6% das compras e FSE's, este apresentava o valor de cerca de 31% do VN (favorável às exportações). (Banco de Portugal, 2017)

3.2.6.1. A Exportação dos Vinhos Portugueses: Evolução e Países de Destino

Entre 2010 e 2016, as exportações de vinhos atingiram o volume máximo no ano de 2012, que coincide também com o ano em que o consumo interno de vinhos atingiu o seu volume máximo. O vinho e os vinhos licorosos são os que contribuem de forma mais expressiva para o volume total exportado, embora o volume exportado de vinhos com direito a DO e a IGP esteja a aumentar desde 2012. Em 2016, por comparação com o ano de 2015, prevê-se uma redução de -0,9% do volume total de vinhos exportados por

Portugal, resultante da redução do volume de vinho e vinho licoroso exportado. (**Gráfico 11**, em anexo).

Entre 2010 e 2016, o volume de vinhos exportados aumentou +4,0%, enquanto que o valor exportado registou um aumento de +18,4%, o que em termos de preço unitário médio de cada litro de vinhos exportado significou um aumento de +13,9%. Apesar do referido, desde 2012 que se tem vindo a registar uma redução do volume de vinhos exportados, tendo-se mantido o aumento do valor unitário médio do litro exportado, com exceção do que se prevê para o ano de 2016. No que diz respeito ao valor de vinhos exportados, este apenas se reduziu a partir de 2015.

Os países Intra – UE são os principais destinos em valor e em volume (com exceção do ano de 2014 em que o volume total de vinhos exportados para países Extra – UE foi superior ao exportado para países Intra – UE), das exportações dos vinhos Portugueses (**Gráfico 12**, em anexo). Devido a um maior dinamismo registado nas exportações para os Países Terceiros, o peso relativo dos parceiros Extra – UE registou o seu máximo em 2014, representando 44% do valor exportado. Em 2015, este peso diminuiu para 42,7% e em 2016 passou para 40,3%. Esta redução reflete, sobretudo a redução das exportações para Angola (-23,8% em 2015 por comparação com 2014, e -54,9% em 2016 por comparação com 2015). Para 2016 prevê-se, por comparação com 2015, uma redução do volume de vinhos exportados (-0,9%) e também do valor exportado (-1,0%), sendo, no entanto, a redução do valor unitário médio de cada litro de vinhos de -0,2% (passando de 2,63€ em 2015 para 2,62€ em 2016). Para este mesmo ano, apenas se prevê um aumento do valor unitário dos vinhos licorosos (**Gráfico 13**, em anexo).

No período de 2010 a 2016, em termos da desagregação por tipo de Nomenclatura Combinada³⁵ (NC), o vinho (sem direito a DO ou IG) tem sido, em termos de volume, o principal tipo de vinhos exportados, seguido do Vinho Licoroso Porto. No entanto, em termos de valor exportado, o primeiro lugar tem sido ocupado pelo Vinho Licoroso Porto (com um peso superior a 42%), embora nos últimos 3 anos se tenha registado um aumento do peso do valor do vinho com direito a DO exportado.

A França tem sido, tradicionalmente, em volume (**Gráfico 14**, em anexo) e em valor (**Gráfico 15**, em anexo), o principal destino das exportações de vinhos Portugueses,

³⁵ “Nomenclatura das mercadorias da União Europeia que satisfaz as exigências das estatísticas do comércio internacional (intra e extracomunitário) e da pauta aduaneira, nos termos do artigo 9º do Tratado que institui a Comunidade Económica Europeia.” (Instituto Nacional de Estatística, I.P., 2016)

representando no ano de 2016 (embora os dados sejam ainda dados preliminares) 13,8% do volume exportado e 15,2% do valor exportado. Apenas entre 2011 e 2015, Angola se assumiu como o país para onde foi exportado o maior volume de vinhos Portugueses, embora em termos de valor nunca se tenha assumido como o principal destino das exportações portuguesas de vinhos, tendo a França ocupado sempre o primeiro lugar.

Em 2016, por comparação com 2015, prevê-se que mercados como a Rússia (+658,6%), Espanha (+506,3%), Brasil (+18,6%), China (+11,2%) e Finlândia (+10,6%), venham a registar aumentos superiores a 10% em termos de volume de exportado. Enquanto que se prevê uma redução superior a 10% do volume de vinhos Portugueses exportados para Angola (-67,6%) e Moçambique (-23,1%). Em termos de valor exportado, prevê-se para países como a Rússia (+136,8%), Espanha (+27,9%), China (+23,7%), Finlândia (+15,2%), Dinamarca (+14,1%), Macau (+12,4%) e Noruega (+10,4%) aumentos superiores a 10%, e reduções superiores a 10% para países como Angola (-54,9%) e Moçambique.

No que diz respeito ao valor médio do litro de vinhos exportado por Portugal, este tem sido superior para as exportações para países Intra – UE, comparativamente com o valor dos vinhos exportados por Portugal para países Extra – UE. O valor máximo do litro de vinhos exportados para países Intra – UE foi atingido em 2015, enquanto que o valor máximo do litro de vinhos exportados para países Extra – UE se prevê que se verifique no ano de 2016 (Gráfico 16 em anexo). Apesar se prever para o ano de 2016, por comparação com 2015, um aumento de +15,0% do valor de litro de vinhos exportados para países Extra – UE (Angola (+39,5%), Macau (+17,9%), Moçambique (+12,5%) e China (+11,2%)), este não será suficiente para que o preço médio do litro de vinhos exportados aumente, uma vez que se prevê que o valor do litro de vinhos exportados para países Intra – UE se reduza -11,9%, sendo o mercado Intra – UE o que tem um maior peso em termos de volume e em termos de valor. Prevê-se reduções superiores a 10% em termos de valor médio do litro de vinhos exportados para países como Espanha (-78,9%), Rússia (-68,8%) e Brasil (-15,3%).

3.2.6.2. A Importação Portuguesa de Vinhos: Evolução e Países de Origem

Entre 2010 e 2016, as importações de vinhos atingiram o volume máximo no ano de 2014, tendo vindo a reduzir-se desde este ano. O vinho sem direito a DO ou IG é o que contribui de forma mais expressiva para o volume total de vinhos importados. Em 2016, por comparação com o ano de 2015, prevê-se uma redução de -16,3% do volume total de vinhos importados por Portugal (**Gráfico 17**, em anexo). Entre 2010 e 2016, o volume médio de vinhos importados reduziu-se apenas -0,57%, enquanto que o valor médio importado registou um aumento de +22,7%, o que em termos de preço unitário médio de cada litro de vinhos importados significou um aumento de +23,4%.

Para 2016 prevê-se, por comparação com 2015, uma redução não apenas do volume de vinhos importados (-16,3%), como também no valor importado (-5,8%), conforme é ilustrado no **Gráfico 18**, em anexo. No entanto, o valor unitário médio de cada litro de vinhos importados registou um aumento de +12,6% (passando de 0,54€ em 2015 para 0,61€ em 2016). Para este mesmo ano, apenas se prevê uma redução do valor unitário dos vinhos espumantes e espumosos e dos outros vinhos e mostos (**Gráfico 19**, em anexo).

A Espanha, França, Itália e Alemanha têm sido os principais países de onde Portugal importa vinhos, representando mais de 99,5% do volume de vinhos importados e mais de 90% do valor de vinhos importados.

No período de 2010 a 2016, em termos da desagregação por tipo de NC, o vinho (sem direito a DO ou IG) tem sido, em termos de volume e de valor, o principal tipo de vinhos importado.

No que diz respeito ao valor médio do preço do litro de vinhos importados por Portugal, os países Intra – UE são os principais responsáveis pela sua evolução, atendendo ao volume e valor que estes países (mais concretamente Espanha, França, Itália e Alemanha) representam em termos de importação. O valor máximo do litro de vinhos importados verificou-se no ano de 2013 (**Gráfico 20**, em anexo). Prevê-se para o ano de 2016, por comparação com 2015, um aumento de +12,5% do valor médio do litro de vinhos importados por Portugal.

A balança comercial dos vinhos apresentou ao longo do período em análise um saldo positivo para Portugal, quer em termos de volume quer em termos do seu valor. O volume de vinhos exportados por Portugal, foi em média ao longo do período analisado 6,8 vezes superior ao volume de vinhos importados por Portugal. No que diz respeito ao valor, os

vinhos exportados apresentaram um valor médio 1,7 vezes superior ao valor dos vinhos importados por Portugal.

Tabela 4 – Balança Comercial dos Vinhos em Portugal

Intra + Extra UE	2010	2011	2012	2013	2014	2015(a)	2016(b)	Evolução anual 2010/2016
Exportações (Milhares de Euros)	614 380	656 918	703 505	720 794	726 285	734 823	727 222	
TVH	12,9%	6,9%	7,1%	2,5%	0,8%	1,2%	-1,0%	
Importações (Milhares de Euros)	89 493	81 915	86 371	122 399	125 154	116 497	109 780	
TVH	13,1%	-8,5%	5,4%	41,7%	2,3%	-6,9%	-5,8%	
Saldo [Exportações - Importações] (Milhares de Euros)	524 887	572 484	584 886	598 395	608 371	618 325	617 442	
TVH	12,9%	9,1%	2,2%	2,3%	1,7%	1,6%	-0,1%	
Exportações (Hectolitros)	2 666 454	3 078 610	3 362 679	3 040 615	2 836 168	2 796 274	2 771 878	
TVH	13,8%	15,5%	9,2%	-9,6%	-6,7%	-1,4%	-0,9%	
Importações (Hectolitros)	1 816 263	1 636 088	1 296 145	1 599 530	2 330 198	2 157 005	1 805 986	
TVH	3,1%	-9,9%	-20,8%	23,4%	45,7%	-7,4%	-16,3%	
Saldo [Exportações - Importações] (Hectolitros)	850 191	1 442 522	2 066 534	1 441 085	505 970	639 269	965 892	
TVH	46,2%	69,7%	43,3%	-30,3%	-64,9%	26,3%	51,1%	

Notas: (a) Dados Provisórios; (b) Dados Preliminares, 1ª Revisão; TVH – Taxa de Variação Homóloga

Fonte: *Elaboração própria com base em Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2017).*

3.3. Problemática

A nível mundial, a produção e consumo de vinhos registaram crescimentos expressivos quando comparados com os do ano de 2003, ano em que foi apresentado pela ViniPortugal e a seu pedido, o estudo realizado pela Monitor Group sobre a competitividade do *Cluster* do Vinho em Portugal. No entanto, devido à crise mundial que se verificou a partir de 2008, e por comparação com os valores do ano de 2003, a produção e o consumo mundial de vinhos apresentam em 2016 um crescimento modesto, de cerca de 4 milhões e 5 milhões de hectolitros, respetivamente. No que diz respeito ao consumo de vinhos nos países europeus tradicionalmente produtores (Itália, Espanha, França, Alemanha e Portugal), tem-se assistido a uma estagnação ou mesmo diminuição. Ao mesmo tempo, têm surgido novos mercados onde o consumo se tem acentuado, que pode ser justificado pelo crescimento em termos de população e de riqueza *per capita* dos mercados emergentes, E7³⁶, como são referidos pela consultora *PricewaterhouseCoopers*, e para os quais se perspetiva que em 2050 as suas economias

³⁶ Brasil, China, Índia, Indonésia, México, Rússia e Turquia.

sejam 50% superiores às do atual grupo das economias desenvolvidas, G7³⁷. (Hawksworth, Clarry *et al.* 2017)

No caso de Portugal, e por comparação entre 2003 e 2016, registou-se uma redução quer em termos de produção (cerca de -1,3 milhões de hectolitros), quer em termos de consumo (cerca de -0,5 milhões de hectolitros), o que representa quebras percentuais bastante mais significativas.

No que diz respeito ao comércio internacional, e mais concretamente no que se refere às exportações em termos de volume de vinhos exportado, tem-se registado uma tendência positiva entre 2003 e 2016, onde o volume de vinhos exportado aumentou a nível mundial cerca de 32 milhões de hectolitros. No entanto, se analisarmos com mais detalhe, assistiu-se no período referido a uma perda de quota de mercado dos países europeus tradicionalmente produtores (Espanha, Itália; França, Alemanha e Portugal), para os produtores do denominado Novo Mundo Produtor, ainda assim, o conjunto dos referidos países Europeus detinha no ano de 2016 uma quota 61% das exportações mundiais de vinhos. No que diz respeito a Portugal, em termos de volume de vinhos exportado, este reduziu-se de cerca de 3,2 milhões de hectolitros em 2003 para cerca 2,8 milhões de hectolitros em 2016, o que significa que passámos de uma quota de exportação mundial de vinhos de 4,37% para 2,69%. No entanto, em termos de valor de vinhos exportado ocorreu no período referido um crescimento de cerca de +33%, atingindo um total de exportações de 727 milhões de euros em 2016, o que significa um aumento do preço médio do litro de vinhos exportado. Ainda assim, Portugal foi no ano de 2016 o 9º país exportador (de um conjunto dos 12 maiores países exportadores de vinhos), quer em termos de volume de vinhos exportado, quer em termos de valor de vinhos exportado. Apesar de no período 2003-2016 se ter verificado uma redução de cerca de -12,6% do volume de vinhos exportado, atendendo ao aumento em termos de valor, significa um aumento do preço médio do litro de vinhos exportado, e sendo preço médio do litro de vinhos exportado por Portugal para países Intra - UE superior ao preço médio do litro de vinhos exportado para países Extra - UE.

Em 2016 a França voltou a ser o principal destino mundial dos vinhos Portugueses, tendo as exportações de vinhos Portugueses para este país aumentado cerca de +0,6% em valor, totalizando 110,773 milhões de euros, comparativamente ao período homólogo em 2015.

³⁷ Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, RU e EUA.

No que diz respeito às importações, no ano de 2016 Portugal ocupou a 14^a posição (entre 17 países) no que diz respeito ao volume de vinhos importado, não se encontrando no grupo dos 14 principais países importadores, em termos de valor de vinhos importado. Este facto indica que o preço do litro de vinhos importados por Portugal tem um valor relativamente baixo. Apesar do preço médio de vinhos importados de países Extra - UE ser significativamente superior ao preço médio dos vinhos importados por Portugal, dada a reduzida expressão em termos de volume de vinhos importado de países Extra - UE, então o preço médio dos vinhos importados por Portugal é fixado de acordo com a evolução do preço médio dos vinhos importados de países Intra - UE.

Ainda assim, e considerando a janela temporal entre 2003 e 2016, continuam por resolver muitas das questões estruturais identificadas no relatório realizado pela Monitor Group e apresentado em 2003, como sendo a fragmentação da produção, a promoção, a reduzida dimensão para competir nos mercados internacionais por parte das empresas com capacidade de exportação, embora tenha havido uma maior profissionalização do setor, bem como uma maior atividade por parte da ViniPortugal, enquanto órgão responsável pela promoção dos vinhos Portugueses a nível internacional, e a criação da marca “*Wines of Portugal*”, que funciona como “*umbrella*” deste setor, em termos internacionais. O surgimento de Novos Países Produtores (NPP’s) de vinhos, especialmente no hemisfério sul, os quais têm conseguido conquistar quotas de mercado, com a introdução no mercado de vinhos varietais, que se bebem e identificam facilmente, e que são produzidos a partir do desenvolvimento de castas europeias, tem tornado o cenário para vinhos Portugueses mais complexo, dado que são uma ameaça forte. No entanto, ao mesmo tempo têm surgido novos países consumidores, o que constitui uma forte oportunidade. Os NPP’s têm apostado numa grande concentração da produção, com elevados níveis de viabilidade económica, que lhes tem permitido margens significativas, as quais possibilitam a realização, embora algumas com elevados apoios estatais, de significativas campanhas de *marketing* e promoção. Este cenário tem-se traduzido numa receita vencedora e que levou, como já referido, a uma quebra das quotas de mercado dos principais produtores europeus, entre os quais Portugal.

A aprovação da nova Organização Comum de Mercado dos Produtos Agrícolas (OCMPA) no setor vitivinícola visou aumentar a competitividade dos produtores de vinho a nível comunitário, bem com estabelecer um regime vitivinícola com regras comuns, claras, simples e eficazes na geração de um equilíbrio entre a oferta e procura, e

ao mesmo tempo preservando as melhores tradições da produção vitivinícola comunitária, reforçando o tecido social de muitas zonas rurais e assegurando o respeito pelo ambiente.

As questões relativas ao potencial vitícola têm assumido uma importância particular, com especial destaque para a promoção da medida de reestruturação e reconversão vitícola, que se mantém no atual regime de apoio para o período de 2014-2018, uma vez que esta tem uma influência direta no potencial vitícola e na produção de vinhos de qualidade.

No que diz respeito à área plantada de vinha, de acordo com a International Organisation of Vine and Wine (2017), Portugal ocupou no ano de 2016 a 11ª posição (dos 31 países considerados)³⁸ no *ranking* dos países com maior área plantada de vinha, destinada à produção de uvas para vinho, uvas de mesa ou uvas secas, em produção ou à espera de produção. Ocupou igual posição (dos 23 países considerados) em termos de produção mundial de vinhos³⁹. No que diz respeito ao consumo de vinhos, Portugal ocupa o 12º lugar (dos 30 países considerados), e apresenta uma tendência de estabilização, desde 2008. Portugal, à semelhança da situação de outros países produtores, sempre teve e continua a ter uma produção excedentária, pelo que é absolutamente determinante o desenvolvimento de estratégias de internacionalização que permitam aproveitar esta vantagem competitiva.

Em Portugal, o sector do vinho tem uma grande relevância no sector alimentar e bebidas, quer em termos de valor acrescentado, quer em termos de emprego. Tem, igualmente, um elevado peso nas exportações, o que se traduz num efeito muito positivo no saldo da balança comercial. No entanto, este setor não tem aproveitado da melhor forma os fundos disponíveis para apoio à promoção e internacionalização no âmbito do QREN, como no âmbito da OCMPA, quer por via das taxas pagas pelo sector dos vinhos e produtos víquicos e ainda das ações de informação e divulgação no âmbito da Política Agrícola Comum (PAC), uma vez que apesar das intenções de investimento neste âmbito tenham sido de elevada importância, a sua execução tem sido muito reduzida.

Na edição de 2017 da ProWein (que decorreu na Alemanha em março deste ano) foi realizado, em cooperação com a Universidade de Geisenheim, um estudo (que constitui apenas um barómetro de opiniões para o setor) onde foram consultados cerca de 1500 especialistas do setor vitivinícola de 46 países nos mercados internacionais de vinhos.

³⁸ Apenas foram considerados os países com uma área plantada de vinha superior a 32.000ha.

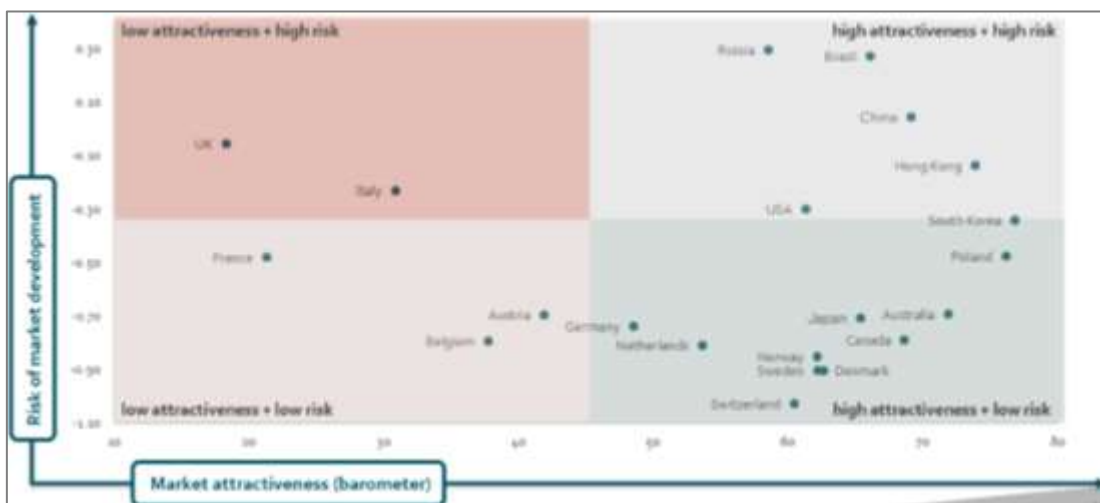
³⁹ Apenas foram considerados os países com uma produção de vinhos superior a 1 milhão de hectolitros.

Foram entrevistados produtores de várias dimensões e comerciantes. De acordo com este estudo, os produtores identificaram a Alemanha, os EUA, o RU, a Bélgica e a Suíça como os melhores mercados atuais de vendas. No entanto, os mercados de vendas mais atraentes entre os produtores são os de Hong Kong, Suíça, Coreia do Sul e os países escandinavos, enquanto que países como a Itália, França, RU, Rússia e Brasil são atualmente percecionados como mercados menos atraentes. No que diz respeito à atratividade económica, os produtores inquiridos no estudo percecionam que a Rússia, Hong Kong, Polónia, Coreia do Sul, Brasil e China, sejam mercados para os quais é expectável o maior aumento de atratividade económica. Por outro lado, estes mesmos produtores, esperam que as mais baixas melhorias em termos de atratividade económica se verifiquem em países como o RU (devido ao *Brexit* e ao aumento constante do imposto sobre o vinho), a França e a Itália (uma vez que o consumo *per capita* continua em declínio, e são mercados que consomem preferencialmente o vinho produzido no seu mercado doméstico, o que significa uma menor abertura para o consumo de vinho importado), a Áustria e a Bélgica. Assim, e nesta perspetiva, os mercados de exportação fora dos países vitivinícolas europeus tradicionais serão, no futuro, de maior importância para os produtores de vinho. Por isso é necessário ultrapassar não apenas a distância geográfica, mas também a distância cultural que existe em relação a países que tradicionalmente consomem pouco ou nenhum vinho e cuja estrutura de *marketing* é muitas vezes diferente dos restantes mercados mais tradicionais.

No entanto, qualquer mudança tem riscos e incertezas associados, sendo percecionado pelos produtores um maior risco no desenvolvimento de mercados como a Rússia, o Brasil, a China, o RU e Hong Kong, devido a possíveis restrições comerciais, à existência de estruturas de vendas diferentes em cada país, bem como as incertezas associadas ao desenvolvimento económico e jurídico.

Os autores efetuaram o cruzamento entre a atratividade atual e futura para este setor e o risco, tendo construído um barómetro de mercado (**Figura 9**) onde é possível identificar quatro tipos diferentes de mercados.

Figura 9 – Atratividade dos Mercados (barómetro) vs. Risco de Desenvolvimento de Mercado



Fonte: Geisenheim University's Department of Business Administration and Market Research (2017).

Os mercados considerados como tendo grande atratividade e baixo risco correspondem a países onde o consumo de vinho aumentou recentemente ou onde existe uma estrutura de negociação local coerente com situações de monopólio.

De acordo com este estudo, a ampliação das exportações para novos mercados até 2020 é um dos objetivos comuns a 90% dos produtores de vinho líderes mundiais. Os EUA, a Alemanha, o RU e a China são os mercados que foram referidos com maior frequência como destinos para onde os produtores pretendem exportar. A China, Hong Kong, a Rússia, o Japão, a Austrália e a Coreia do Sul são mercados que atualmente tem um peso pouco expressivo enquanto destino das exportações, mas que são nomeados como novos destinos de exportação, representando um grande desafio nos próximos anos. A maioria dos mercados, com exceção da Austrália e da Coreia do Sul, são mercados que integram os grupos G7 ou E7, revelando um alinhamento entre aquelas que são as intenções de crescimento em termos de mercado de vinhos e crescimento em termos económicos mundiais.

Neste estudo, é referido que dois terços dos compradores internacionais que participaram nesta edição da ProWein desejam incluir nos seus portfólios vinhos de NPP's. Os vinhos provenientes da Alemanha, da Espanha, da Itália e Portugal, foram pela ordem indicada as principais escolhas dos compradores internacionais, respetivamente com 29%, 24%, 23% e 21%, a revelar interesse em incluir vinhos destes países nos seus mercados.

No que diz respeito aos canais de compras dos compradores internacionais, há uma tendência clara para o seu encurtamento, estando os profissionais de *marketing* a esforçar-se cada vez mais para o fornecimento do seu vinho diretamente de uma pequena região vinícola, em detrimento do fornecimento direto a partir de uma grande adega, ou de contratos com agentes de vendas (sejam eles importadores, distribuidores, grossistas ou agências de vinhos). Esta tendência vem colocar novos desafios às pequenas propriedades vitivinícolas, que têm que estar aptas para enfrentar quer em termos administrativos, quer em termos logísticos, o aumento de pedidos diretamente dos comerciantes internacionais. De acordo com este estudo, a maioria dos comerciantes e produtores concorda que o vinho será comercializado com maior sucesso através do *marketing* baseado na origem do vinho (*terroir*), em detrimento do *marketing* baseado na marca. O significado da marca será, no futuro maior na perspetiva do produtor do que na perspetiva do comerciante, embora entre os produtores de vinhos haja grandes diferenças. (Geisenheim University's Department of Business Administration and Market Research, 2017).

Analisando, de acordo com o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter, o setor dos vinhos Portugueses, pode-se caracterizar a atratividade deste setor por:

i) Potencial de novas entradas: médio – baixo, atendendo à existência de regulamentação moderada para o setor, bem como devido às disposições legais que entraram em vigor com a aprovação da nova OCMVA. Trata-se, igualmente, de um setor que implica investimentos iniciais elevados, e no qual é possível a transferência de direitos de plantação entre viticultores/produtores, e aos quais não está vedada a possibilidade de aquisição/fusão de unidades existentes. É um setor caracterizado pela predominância de pequenos produtores, o que dificulta o seu acesso a canais de distribuição, bem como economias de escala. Implica também elevados custos de armazenamento, especialmente quando se pretendem criar vinhos envelhecidos, bem como custos transporte e expedição. O acesso aos mercados internacionais não está disponível para qualquer agente económico, quer por eventual falta de capacidade produtiva, em termos de volume e qualidade, quer pela reduzida massa crítica em termos de promoção e comercialização.

ii) Pressão dos produtos substitutos: média – alta. Entendem-se como produtos substitutos, os vinhos produzidos em Portugal (que se podem comportar como substitutos entre si), os vinhos provenientes de outros países, bem como outras bebidas (alcoólicas e não alcoólicas). Assim, temos 14 regiões vitivinícolas, que englobam 31 denominações

de origem, a competir entre si, refletindo a elevada fragmentação e sinónimo de um espectro bastante alargado em termos de diversidade e oportunidade no momento da escolha. Por outro lado, e de acordo com, Vivas & Sousa (2012), os produtos substitutos apresentam uma relação qualidade/preço superior, são associados a estilos de vida mais saudáveis (bebidas *light*) e são realizados avultados investimentos na sua comunicação. Existe uma diminuição generalizada do consumo de bebidas alcoólicas e com teor calórico elevado, bem como uma forte pressão de entrada de vinhos de outros países. No entanto, esta pressão poderá ser atenuada pelas perspectivas de crescimento da presença dos vinhos Portugueses nos mercados considerados emergente (E7). Trata-se de um setor onde os custos de mudança são muito reduzidos, que contribui também para um aumento da pressão em termos de produtos substitutos.

iii) Poder negocial dos fornecedores de matéria – prima (uva), quer de matérias subsidiárias (rótulos, garrafas, rolhas): baixo. Trata-se de um setor que dispõe de uma vasta diversidade de produtores (quer de uva, quer de matérias subsidiárias). Por outro lado, este setor beneficia de uma integração a montante uma vez que os produtores dispõem de vinhas próprias, o que lhes permite também elevado poder negocial junto dos restantes intervenientes devido à notoriedade do *terroir*, bem como à forte contribuição para a qualidade e rentabilidade do produto final. Por outro lado, os produtores que vendem as suas uvas para cooperativas fazem-no em exclusividade, enquanto que as cooperativas podem comprar a terceiros. No que diz respeito aos fornecedores de matérias subsidiárias, têm uma contribuição moderada para a qualidade do produto final, e o seu poder negocial está condicionado pela dimensão do seu cliente, o qual não tem grandes custos de mudança de fornecedor. No que diz respeito à internacionalização (via exportação), o poder negocial dos distribuidores é relativamente forte, dado o seu *know-how* em termos de escoamento do produto.

iv) Poder negocial dos clientes: alto, onde o poder das grandes superfícies é muito alto, dada a elevada dimensão das encomendas que podem efetuar, bem como devido ao facto de comercializarem vinhos de diferentes países. Por outro lado, o pequeno comércio, as lojas da especialidade e o canal HoReCa⁴⁰ têm um fraco poder negocial. Devido à existência de uma vasta oferta de produtos semelhantes a preços semelhantes, bem como devido à existência de produtos substitutos, os clientes têm baixos custos de mudança, o que lhe confere um elevado poder negocial.

⁴⁰ Acrónimo de Ho[téis] + Re[staurantes] + Ca[fés]

v) Rivalidade entre os concorrentes: média - alta, como resposta à agressividade comercial dos vinhos provenientes dos NPP's, que se caracterizam por uma boa relação qualidade/preço, bem como devido ao facto de os concorrentes nacionais estarem inseridos num setor muito fragmentado, com dimensões muito diferentes, e com estruturas de custo diferenciadas. Estes factos traduzem-se numa elevada heterogeneidade de produtos, cuja diferenciação é essencialmente técnica, limitando assim o reconhecimento da marca. No que diz respeito à rivalidade nos mercados internacionais, é muito alta, não só pelo acentuar da diferenciação técnica, mas também atendendo às disparidades dos modelos dos agentes económicos (Ex: “Novo Mundo” vs. “Velho Mundo”), bem como na disponibilidade e alocação de recursos que é efetuada em termos de desenvolvimento e comunicação. As barreiras à saída são, neste setor, essencialmente de ordem emocional atendendo a que as empresas que o compõem são de natureza familiar. Aplicando uma matriz SWOT ao setor do Vinho em Portugal, este caracteriza-se conforme apresentado na **Tabela 5**.

Tabela 5 – Matriz SWOT do setor do Vinho em Portugal

<p>i) Condições edafoclimáticas;</p> <p>ii) Diversidade de castas;</p> <p>iii) <i>Know – how</i>;</p> <p>iv) Apresentação mais apelativa do produto;</p> <p>v) Proteção das denominações de origem;</p> <p>vi) Atualização tecnológica;</p> <p>vii) Aumento da qualidade dos vinhos;</p> <p>viii) Diversidade em termos de mercados de destino, com consequente diversificação e redução do risco.</p>	<p>i) Reduzida dimensão das explorações vitivinícolas e das unidades de transformação;</p> <p>ii) Elevada fragmentação da produção;</p> <p>iii) Baixo desenvolvimento da cultura de cooperação interempresarial,</p> <p>iv) Adegas cooperativas com reduzida capacidade financeira e de gestão;</p> <p>v) Debilidades ao nível das estratégias de promoção;</p> <p>vi) Fraca notoriedade da marca;</p> <p>vii) Reduzido poder negocial junto das cadeias de distribuição internacionais;</p> <p>viii) Reduzido investimento em campanhas publicitárias e promocionais junto dos potenciais mercados de destino;</p> <p>ix) Aversão ao risco por parte dos produtores;</p> <p>x) Elevado prazo médio de rotação do inventário;</p> <p>xi) Diversidade em termos de mercados de destino, com consequente aumento da necessidade recursos para a promoção do produto nestes mercados.</p> <p>xii) Escassez de fundos disponíveis para a promoção em mercados terceiros, dada a sua maior dimensão comparativamente com o mercado interno, a sua maior distância e a necessidade de um prazo para implementação da marca.</p> <p>xiii) Limitação temporal (atualmente a duração máxima é de 5 anos) para promoção num mesmo mercado, o que em mercados de grande dimensão geográfica e demográfica é insuficiente.</p> <p>xiv) Morosidade nos processos administrativos de candidatura, aprovação, assinatura de contrato e pagamento dos apoios, prejudicando a disponibilização das verbas atempada, para as ações previstas e diminuindo as taxas efetivas de incentivo.</p> <p>xv) Ausência de certificação da origem de vinhos com IG por parte das Comissões Vitivinícolas Regionais;</p> <p>xvi) Dificuldades na utilização mais intensiva das castas autóctones, devido não apenas à obrigatoriedade de utilizar material certificado, mas também aos critérios de certificação do material vegetativo.</p> <p>xvii) Instrumentos financeiros orientados para o apoio às exportações e não para a sustentação dos processos de internacionalização das empresas.</p>
--	--

Tabela 5 – Matriz SWOT do setor do Vinho em Portugal (Continuação).

<p>i) Aumento do consumo em mercados não tradicionais;</p> <p>ii) Inclusão de vinhos Portugueses nos portfólios dos compradores internacionais;</p> <p>iii) Exploração de enoturismo;</p> <p>iv) Existência de fundos comunitários para investir no setor;</p> <p>v) Maior interligação entre as instituições de ensino / investigação e o tecido empresarial do setor;</p> <p>vi) Ligação entre o consumo moderado de vinhos e a saúde;</p> <p>vii) Introdução de culturas de inverno nas áreas plantadas de vinha que assim o permitam, de modo a minimizar a erosão dos solos e maximizar a retenção de água e nutrientes, atendendo às alterações nos padrões de precipitação;</p> <p>viii) Envolvimento/participação em campanhas de <i>crowdfunding</i>.</p>	<p>i) Alterações climáticas, com consequentes efeitos associados (escassez de água; aumento dos níveis de radiação; diminuição das áreas plantadas de vinhas, devido ao aumento do nível do mar; mudanças em termos de química da uva, com reflexos na qualidade do vinho; aumento da quantidade de insetos e de doenças provocadas pelos insetos, devido a alterações de temperatura e de humidade; etc.)</p> <p>ii) Limitação, através de política comunitária, da área de vinha plantada;</p> <p>iii) Mercados internacionais muito concorrenciais;</p> <p>iv) Estagnação do consumo interno de vinhos;</p> <p>v) Elevada pressão de produtos substitutos quer por parte de outras bebidas (alcoólicas e não alcoólicas), quer de vinhos provenientes de outros países;</p> <p>vi) Elevado poder negocial dos clientes;</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria, com base em Monitor Group (2003), Vivas & Sousa (2012), Mozell & Thac (2014) e Leeuwen & Darriet (2016) e Mariani, Annunziata et al. (2017).

Perante este cenário, e de uma forma genérica, o Grupo tem como alternativas aumentar a sua quota de mercado em termos de mercado interno, e/ou continuar e expandir o seu processo de internacionalização com a entrada em novos mercados e a consolidação e incremento das quotas de mercado naqueles onde atualmente tem presença. Atendendo à estagnação no consumo interno de vinhos, bem como ao facto da produção ser superior ao consumo, a alternativa de continuar o processo de internacionalização, afigurar-se-á como o cenário mais viável para garantir a sustentabilidade e continuidade do Grupo. Independentemente de qual seja a(s) estratégia(s) adotada(s) é fundamental a continuidade da reestruturação e reconversão vitícola, quer de vinhas próprias quer daquelas em que a exploração está sob o seu domínio, como forma de assegurar a notoriedade

do *terroir*, e assim conseguir aumentar qualidade e rentabilidade do produto final. É também fundamental que o Grupo reúna as condições legalmente necessárias para garantir o acesso aos fundos comunitários disponíveis para este setor.

Será importante, como forma de maximização dos pontos fortes, a concentração de estratégias de *marketing* e publicidade em mercados internacionais específicos, bem como o estabelecimento de parcerias com agentes turísticos, de modo a aproveitar de forma eficiente o potencial de enoturismo das suas propriedades e como forma de comunicação dos seus produtos. Uma vez que este Grupo tem, do ponto de vista logístico, uma estrutura muito completa (não muito frequente na maioria das empresas do setor vitivinícola Português), da qual fazem parte a produção, o engarrafamento, o armazenamento, o *picking*, o transporte e distribuição, a manutenção de vinhas e o enoturismo e a organização de eventos, é fundamental que o Grupo tenha a capacidade para traduzir o *know – how* acumulado em vantagem competitiva, bem como consiga assegurar a certificação da produção (ISO).

Num futuro a médio – longo prazo, poderá configurar-se como uma alternativa para este Grupo, o desenvolvimento de redes de distribuição próprias nos principais mercados externos, com especial foco naqueles que permitam explorar nichos de mercado, bem como integrar-se em redes que lhe permitam beneficiar dos conhecimentos quer de unidades de investigação, quer de outras empresas, de modo a impulsionar a sua inovação.

De modo a minimizar as fraquezas, e se possível transformá-las em forças, o Grupo pode tentar partilhar esforços de *marketing* com os seus pares, diminuindo assim o consumo individual de recursos. A aposta no alargamento do uso de sistemas e tecnologias da informação, bem como uma maior exploração das redes sociais, afiguram-se também como um cenário a explorar. A possibilidade de desenvolver ou ter acesso regular a estudos de mercado (quer do mercado nacional, quer de mercados internacionais) constituirão também uma alternativa para este Grupo, não apenas como forma de conseguir aumentar as suas quotas de mercado nos mercados onde se encontra presente, mas também como forma de aceder a novos mercados com os menores *sunk costs*⁴¹ possíveis. No que diz respeito à política de estabelecimento de preços, pode afigurar-se como uma opção, o estabelecimento de preços com base na qualidade, sendo para isso fundamental a continuidade do desenvolvimento de categorias *premium*.

⁴¹ Custos já incorridos e, portanto, não recuperáveis, sendo por isso excluídos das decisões futuras dos negócios, uma vez que o custo será o mesmo independentemente do resultado de uma decisão.

Capítulo III – A Metodologia de Estudo

1. A Metodologia

Atendendo à definição de Marconi & Lakatos (2003) do conceito “método”, pode dizer-se que a metodologia é utilizada para explicar de forma rigorosa os procedimentos desenvolvidos durante o trabalho de investigação académica.

1.1. O Tipo de Estudo

Para a realização da presente dissertação foram recolhidos dados diretamente na realidade em estudo (dados primários), através da entrevista, e dados que sofreram algum tipo de processamento (dados secundários), como por exemplo dados sobre a evolução económico-financeira do Grupo. Atendendo ainda que o fenómeno da internacionalização carece de enquadramento e integração no seu marco teórico, então o presente estudo integra não apenas um estudo de campo, mas também um estudo bibliográfico.

Tendo em conta que a internacionalização dos vinhos Portugueses constitui um tema pouco explorado, e que se pretendem identificar as razões, as competências necessárias, os fatores críticos de sucesso e os obstáculos, no processo de internacionalização do Grupo, bem como averiguar a existência de uma relação entre a internacionalização e o desempenho económico-financeiro do Grupo, então pode afirmar-se que esta pesquisa tem carácter exploratório, estando a mesma sujeita à principal desvantagem apontada a este tipo de estudos, a superficialidade da informação.

No entanto, este estudo tem também um carácter correlacional, quando se pretende dar resposta ao objetivo específico “Averiguar a existência de uma relação entre a internacionalização e o desempenho económico-financeiro do Grupo”. Enquanto estudo correlacional procura-se identificar que tipo de relações existem entre as variáveis em estudo, sem que haja a preocupação de estabelecer uma relação de causa – efeito, avaliando-se apenas o grau de dependência entre essas variáveis. No entanto, o facto de existir alguma correlação entre variáveis, não é suficiente para concluir sobre a existência de uma relação de causalidade entre elas, o que constitui uma desvantagem deste tipo de estudo. A relação

entre as variáveis é medida recorrendo a um coeficiente de correlação, dizendo-se que há correlação positiva quando ambas variam no mesmo sentido, correlação negativa quando variam em sentido contrário ou correlação nula quando apesar de uma das variáveis se alterar a outra permanece constante.

1.2. Metodologia Qualitativa, Quantitativa e Mista

As metodologias de investigação, quanto ao modo de abordagem, podem ser de carácter qualitativo, quantitativo ou misto, sendo a metodologia adotada, condicionada por uma série de fatores. Nenhuma das metodologias se pode considerar como certa ou errada, apenas uma pode ser mais apropriada que outra, em função da natureza do que se pretende investigar e da predisposição do investigador, motivo pelo qual em alguns casos, os investigadores implementam atividades de ambas as abordagens na mesma investigação, assumindo a mesma um carácter misto.

Atendendo apenas ao objetivo principal desta dissertação, foi inicialmente equacionada a adoção de uma metodologia de investigação, que recorresse apenas a métodos qualitativos. No entanto, de modo a ser possível dar resposta a todos os objetivos específicos da dissertação, e uma vez que os métodos quantitativos e qualitativos não são mutuamente exclusivos, na medida em que, geralmente, a pesquisa quantitativa pretende verificar os resultados previstos, enquanto que a pesquisa qualitativa procura, partindo de observações, encontrar tendências e processos, de modo a explicar o “Como?” e o “Porquê?”, optou-se por uma metodologia de investigação que combina métodos qualitativos e quantitativos. Esta metodologia permitiu a recolha de dados de diferentes tipos, por métodos diferentes e com origem em fontes diferentes, possibilitando a obtenção de uma gama mais ampla de cobertura, que pode resultar, devido à triangulação de dados de diferentes fontes, numa imagem mais completa da unidade em estudo, bem como melhorar a robustez dos resultados (ao alertar para possíveis erros analíticos e omissões) e também para minimizar a subjetividade.

1.2.1. A Internacionalização e Performance

No modelo a testar, identificam-se as variáveis independente (Internacionalização), dependente (Performance) e de controlo (Dimensão da empresa e Experiência Internacional) aplicadas neste estudo de caso, e expõe-se a operacionalização de todas as variáveis. Os dados necessários para a realização do estudo foram facultados pelo Grupo, através da Informação Económica Simplificada (IES) da empresa Goanvi Bottling Lda. Assim, a unidade de análise são os dados da Goanvi Bottling Lda relativos às variáveis no período de 2006 a 2016 de modo a atenuar as flutuações anuais nos dados, tal como tem sido utilizado por vários investigadores (entre os quais Ruigrok & Wagner (2003) e Li & Qian (2005)) nos seus estudos sobre a relação entre I-P.

Para testar as hipóteses utiliza-se o modelo de regressão linear múltipla, o qual permite, enquanto técnica estatística, a análise da relação entre uma variável dependente (Y) e um conjunto de variáveis independentes (X's). Este tipo de modelo é utilizado por diversos investigadores, como por exemplo Contractor, Kumar, & Kundu (2007) e Pangarkar (2008), para testar hipóteses no âmbito da análise da relação entre I-P.

Modelo a testar

$$PERF = \beta_0 + \beta_1(INT) + \beta_2(DIM) + \beta_3(EXP)$$

Sendo:

PERF = *Performance*;

INT = *Indicador Compósito de Internacionalização*;

DIM = *Dimensão da empresa*;

EXP = *Experiência Internacional*.

A internacionalização, que corresponde à variável independente, é medida através de dois indicadores do nível de internacionalização, os quais de acordo com Hsu & Boggs (2003), têm uma importância estratégica para as investigações no que diz respeito aos negócios internacionais:

i) **Intensidade** (*dimensão económica*) = $\frac{\text{Vendas Internacionais}}{\text{Total de Vendas}}$ ⁴²

ii) **Extensão** (*dimensão geográfica*) =

n.º países estrangeiros onde a empresa comercializa os seus produtos ⁴³

⁴² De acordo com Hsu & Boggs (2003).

⁴³ De acordo com Hsu & Boggs (2003).

Qian & Li (2002) evidenciaram a operacionalização multidimensional da internacionalização ao examinarem simultaneamente o impacto de duas dimensões distintas da internacionalização na performance.

Assim, o nível de internacionalização é testado de forma individual (intensidade e extensão), mas também agregado num indicador composto de dois ou três indicadores, o INT, tal como nos estudos de Li & Qian (2005) e Contractor, Kumar *et al.* (2007).

A performance é a variável dependente deste estudo, e averigua a performance financeira e operacional, as quais facultam, segundo Ruigrok & Wagner (2003), validade e comparabilidade adequadas à investigação. A sua medição segue o tratamento utilizado nos estudos realizados por Gomes & Ramaswamy (1999) e Kotabe, Srinivasan *et al.* (2002). Neste caso, a operacionalização da performance financeira baseia-se nos indicadores ROA e ROV, os quais se definem como:

$$i) \quad \mathbf{ROA} = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Ativo Total}}$$

$$ii) \quad \mathbf{ROV} = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Totas das Vendas}}$$

São vários os estudos que utilizam apenas um dos indicadores referidos para medir a performance financeira. No entanto, como de acordo com Hsu & Boggs (2003) a utilização das medidas contabilísticas caracteriza apenas uma das partes do todo, e o seu uso agrupado permite a análise da saúde financeira da empresa. Na investigação sobre a relação entre I-P, existem vários estudos que utilizaram os dois indicadores financeiros ROA e ROV para medir a performance, como é o caso de Contractor, Kumar *et al.* (2007) e Li & Qian (2005).

No que diz respeito à performance operacional, a sua medição assenta em três indicadores:

$$i) \quad \mathbf{ECP} = \frac{\text{Custos com Pessoal}}{\text{Total das Vendas}}$$

$$ii) \quad \mathbf{ECMVMC} = \frac{\text{Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas}}{\text{Total das Vendas}}$$

$$iii) \quad \mathbf{ETC} = \mathbf{ECP} + \mathbf{ECMVMC}$$

A sua operacionalização está de acordo com a tendência de investigação sobre a relação entre I-P realizada quer por Gomes & Ramaswamy (1999), quer por Ruigrok & Wagner (2003), e revela-se útil para ultrapassar a heterogeneidade dos métodos contabilísticos e a manipulação possível dos gestores nas medidas de performance financeira, como referido por Li L. (2007).

Constituem variáveis de controlo deste estudo:

i) $DIM = \log_{10}(Ativo)$ ⁴⁴

ii) $EXP = n.^{\circ}$ de anos a operar no mercado internacional ⁴⁵

As quais foram escolhidas atendendo a que, de acordo Sukpanich & Rugman (2007) correspondem a variáveis que influenciam a performance. Estes autores consideraram ainda outra variável de controlo, a intensidade da I&D, definida como o quociente entre as despesas anuais em I&D e o total das vendas, no entanto esta não foi considerada neste estudo atendendo a que a empresa em análise não regista despesas anuais com I&D. As variáveis de controlo são importantes no isolamento dos efeitos da internacionalização na performance.

1.3.Métodos de Recolha de Dados

Realizou-se uma entrevista coletiva (proposta pelo Grupo, de modo a que as respostas fossem o mais completas e abrangentes possíveis), em detrimento de entrevistas individuais. Tem-se, no entanto, consciência que as entrevistas individuais permitiriam a obtenção de uma quantidade mais significativa de informação, de acordo com a perspetiva do entrevistado, mas seriam mais longas. Por outro lado, o tipo de entrevista realizado revelou-se vantajoso, em relação às entrevistas individuais, na medida em que permitiu a interação entre os participantes e permitiu a pesquisa de algumas questões sensíveis, como a necessidade de reunir condições, mais concretamente em termos de disponibilidade de tempo, para que os recursos humanos obtenham formação. O risco incorrido na realização deste tipo de entrevista foi o de não conseguir captar totalmente os pontos de vista de todos os participantes, embora neste caso, atendendo a que foram apenas três os entrevistados, este risco foi bastante minimizado ou praticamente nulo. Foram entrevistados o Diretor Geral da Goanvi Bottling Lda (empresa do Grupo), a Diretora de Recursos Humanos, Contabilidade, Auditoria e Controlo do Grupo, e a Diretora de *Marketing* do Grupo.

De modo a identificar um conjunto de questões abertas, adequadas aos entrevistados, e que irão permitir ao investigador obter *insights* sobre as questões de pesquisa fundamental do estudo, é conveniente elaborar um guião de entrevista. Por este motivo, foi

⁴⁴ De acordo com Ruirok & Wagner (2003), Thomas & Eden (2004) e Sukpanich & Rugman (2007).

⁴⁵ De acordo com Brouthers, Nakos *et al.* (2009).

cuidadosamente elaborado o Guião de Entrevista (em anexo), de modo a salientar as questões mais pertinentes para a análise em causa. As questões relacionam-se com o processo de internacionalização do Grupo, com as motivações e competências necessárias para a internacionalização, com a forma como são selecionados os mercados e escolhidos os modos de entrada nos diferentes países, bem como a forma como a internacionalização tem influenciado o desempenho económico-financeiro do Grupo. As questões foram formuladas atendendo aos objetivos da pesquisa, no entanto a sua formulação nem sempre seguiu exatamente a estrutura definida no Guião de Entrevista atendendo ao encadeamento de raciocínio e de respostas pelos entrevistados. Este facto permitiu também, a formulação de outras questões não incluídas no Guião de Entrevista, e úteis para a compreensão do problema de pesquisa.

O cenário onde são realizadas as entrevistas, é também importante, devendo procurar-se um local de entrevista privado, neutro e sem distrações para aumentar o conforto dos entrevistados e a probabilidade de obter informações de alta qualidade. A entrevista decorreu na Quinta do Gradil, sita na Estrada Nacional 115, freguesia do Vilar, concelho do Cadaval, distrito de Lisboa.

No que diz respeito ao registo dos dados da entrevista, por vezes as notas manuscritas são suficientes, mas a falta de detalhes associados a essa abordagem resulta inevitavelmente numa perda de informações valiosas, pelo que a melhor forma de gravar dados de entrevistas é gravar a interação, tendo o investigador o cuidado de obter previamente a permissão do entrevistado. Tratando-se de uma pesquisa que envolve pessoas, o investigador deve aderir aos requisitos legais e éticos, pelo que os entrevistados devem fornecer consentimento informado para sua participação na pesquisa. Salvo disposição em contrário da lei ou a menos que os entrevistados consintam a identificação pública, as informações obtidas a partir de uma entrevista devem ser anónimas e confidenciais. Não foi possível, efetuar a gravação áudio da entrevista. No entanto, foram efetuadas anotações no decorrer da mesma, com base nas palavras dos entrevistados. A resposta a cada uma das questões foi redigida posteriormente e validada pelos entrevistados, via *e-mail*. Foi também por esta via que foi possível aferir a posição do Grupo no que diz respeito a estudos publicados sobre o potencial associado a diversos mercados internacionais, bem como foi possível identificar os principais importadores nos diferentes mercados onde o Grupo está presente.

Os dados primários⁴⁶ foram recolhidos quer através de observação⁴⁷, quer através de entrevista semiestruturada, uma vez que estas permitem a adequação aos objetivos da investigação, e possibilitam a obtenção de um conhecimento profundo do fenómeno em análise e diminui o risco de enviesamento das respostas por parte do entrevistado.

Os dados secundários⁴⁸ (pré-existent) relativos ao Grupo e ao seu processo de internacionalização são obtidos a partir de informação documental fornecida pelo Grupo, bem como tendo em conta a informação disponível em Parras Wines (2017), e de artigos de jornais e revistas.

A combinação da análise de documentos com informações de entrevistas e observações, permite a recolha de informações importantes provenientes de múltiplas fontes de dados, os quais após resumo e interpretação permitirão abordar as questões sob investigação.

No que diz respeito à recolha de dados referente ao setor vitivinícola, os mesmos são obtidos a partir do *website* de organismos oficiais nacionais e estrangeiros, em revistas e jornais da especialidade, em livros, em relatórios e publicações de várias associações ligadas a empresas e ao próprio setor vinícola.

2. O Estudo de Caso

Para a realização deste trabalho optou-se, enquanto estratégia de pesquisa, pelo estudo de caso, em detrimento de outras estratégias de pesquisa, atendendo:

i) Ao facto de as questões de pesquisa visarem responder, principalmente, às questões “Como?” e “Porquê?”, ou seja, como e porquê se internacionalizou o Grupo. Ao facto de o investigador não ter qualquer tipo de controlo sobre o comportamento de internacionalização do Grupo, ou seja, o investigador estava de fora do “caso”, sendo por isso apenas um observador, não tendo por isso possibilidade de manipulação do comportamento do Grupo. Para além disso, como resultado da crescente globalização e da concorrência, a internacionalização tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante para

⁴⁶ Corresponde aos dados obtidos pelo observador, diretamente da realidade. Os mesmos são recolhidos com recurso a instrumentos próprios do observador. (Vilelas, 2009) .

⁴⁷ Enquanto uso sistemático dos sentidos do observador, com o objetivo de procurar os dados necessários que lhe permitam resolver o problema sob investigação. (Vilelas, 2009).

⁴⁸ Dados que já estão disponíveis, ou seja, dados que já foram recolhidos e analisados por outra pessoa.

as empresas em todo o mundo, e em especial para a balança comercial Portuguesa, pelo que as questões em investigação são contemporâneas.

Deste modo, e tal como referido por Yin (1989), quando se pretende decidir sobre uma estratégia de pesquisa, esta deve ser seleccionada atendendo ao tipo de questões de investigação colocadas, à extensão do controlo que o investigador tem sobre os eventos comportamentais, e quando o foco é o estudo de questões contemporâneas em detrimento de eventos históricos.

ii) Ao contexto de estudo: a internacionalização do Grupo, constituído por PME's. De acordo com Perren & Ram (2004) o estudo de caso tem tido uma aceitação crescente dentro da comunidade de pesquisa de pequenas empresas. Chetty (1996) concluiu que a utilização de estudos de caso, enquanto método de pesquisa, num contexto de PME's leva à observação de novos *insights* que não teriam emergido através de uma estratégia como uma Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*). Isto teve particular importância para a investigação em curso, uma vez que a literatura existente era limitada em relação à internacionalização de PME's Portuguesas do setor vinícola. Para além disso, e atendendo ao referido por Perren & Ram (2004) e Chetty (1996), onde o estudo de caso enquanto metodologia de pesquisa, corresponde a uma metodologia rigorosa que permite estudar o processo de tomada de decisão e a causalidade, então pode ser usado com êxito para conduzir pesquisas sobre a internacionalização das PME's do setor vinícola Português. A estratégia de estudo de caso, que permite a obtenção de um conhecimento profundo, adequa-se ao estudo de um setor heterogéneo como as PME's do setor vinícola, para o qual é, muitas vezes, difícil fazer fortes generalizações atendendo às diferenças significativas que existem entre as diferentes PME's deste setor.

iii) Ao facto dos objetivos e questões de pesquisa favorecerem, na recolha e análise de dados, a combinação de diferentes técnicas de pesquisa. Ao mesmo tempo, a escolha do estudo de caso, possibilita o uso de múltiplas fontes de recolha e análise de dados, o que permite responder às questões de pesquisa de forma satisfatória. Yin (1989) refere que a pesquisa de estudo de caso, tem a capacidade para acomodar diferentes técnicas de pesquisa, tanto qualitativa quanto quantitativa. Deste modo, procurou-se utilizar entrevistas semiestruturadas e revisão de documentos como técnicas de coleta de dados, e recorreu-se à análise do seu conteúdo e análise quantitativa para analisar os dados.

iv) Ao facto desta pesquisa ter procurado explorar o fenómeno da internacionalização num contexto real, e analisar como os problemas relacionados com a generalidade da

população das PME's se aplicam às PME's do setor vinícola Português, não tendo apenas como objetivo produzir a teoria fora dos dados, mas também procurar aplicar a teoria existente para as PME's do setor vinícola. Face ao exposto, a *Grounded Theory* considerou-se menos adequada, quando comparada com a estratégia do estudo de caso. Adicionalmente, e uma vez que o investigador não tinha qualquer tipo de controlo sobre o fenómeno estudado, e estava “de fora” do contexto desta pesquisa, então as estratégias de pesquisa experimental e a etnografia, também foram consideradas de menor aplicabilidade.

2.1. Tipos e Características

O presente estudo de caso corresponde, de acordo Yin (1989), a um estudo de caso único, que tem como base o processo de internacionalização do Grupo. Este tipo de estudo permite a agregação de informação, a qual pode, eventualmente, com o acrescentar de outros casos, permitir a criação de hipóteses e teorias sobre o fenómeno em estudo. É também, de acordo com a distinção efetuada por Stake (1995) e Hancock & Algozzine (2006), um estudo de caso instrumental, na medida em que tem como principal objetivo entender melhor uma questão ou problema teórico, neste caso a internacionalização do Grupo.

2.2. Objetivos

Atendendo a que se pretende compreender a especificidade da internacionalização do Grupo, estudar os processos e as dinâmicas com ela relacionados, visando melhorá-los, e ainda contribuir, na medida do possível, para a tomada de decisões que visem a definição de novas políticas que melhor sirvam as necessidades e objetivos deste Grupo, ou seja, pretende-se dar respostas às questões “*Como?*” e “*Porquê?*”, então revela-se de acordo com Yin (1989), uma abordagem adequada.

Capítulo IV – O Grupo Parras e a Internacionalização: Estudo de Caso

1. Apresentação do Grupo Parras

O Grupo Parras, é um grupo empresarial de capitais 100% Portugueses, que está sedado no Cadaval.

1.1.História

Foi fundado em 2008 pelo Dr. Luís Vieira, atual *Chief Executive Officer* (CEO) do Grupo, nascido em 1972, na Freguesia de Fátima, no seio de uma família com tradição na produção de vinho desde 1945. Licenciou-se em 1996 em Economia na Universidade Católica de Lisboa, tendo pouco tempo depois partido para a Argentina, ainda que por um breve período de três anos, para gerir uma empresa de porcelanas da família. Em 1999 regressou a Portugal, e inicia a construção do projeto Parras Wines, atual Parras Group, com a aquisição da Quinta do Gradil, na Freguesia do Vilar, Cadaval.

O ano de 2008 é um marco histórico importante para este Grupo, pois foi neste ano que a empresa Parras – Internacional Vinhas e Vinhos S.A., constituída desde 1998, altera o seu objeto (Produção e comercialização, incluindo a importação e a exportação, de vinhos e bebidas alcoólicas) e a sua razão social, passando a utilizar a razão social, Parras – Internacional Vinhas e Vinhos, SGPS, S.A., e a ser a empresa-mãe das restantes empresas que atualmente constituem o Grupo, e que faz a gestão das participações sociais nestas empresas. Esta empresa está atualmente sedada em Lisboa.

A Goanvi Bottling Lda, constituída em 2005, com capital detido inicialmente em 50% pelo atual CEO do Grupo, pelo que se pode considerar que desde essa data pertence ao Grupo. Atualmente 99,90% do seu capital social é detido pela empresa-mãe do Grupo – Parras – Internacional Vinhas e Vinhas, SGPS. S.A. A Goanvi Bottling Lda é uma unidade de engarrafamento que está sedada em Alcobaça nas antigas instalações de uma fábrica de faianças. Esta unidade surgiu não apenas para dar resposta a uma necessidade própria de maior capacidade instalada para grandes volumes e para o engarrafamento de “vinhos topo de gama”, mas também para dar resposta a uma necessidade identificada

pela administração: a procura por parte de inúmeros produtores, de um serviço acrescentado de engarrafamento, acondicionamento e armazenamento dos seus vinhos. A sua localização foi também estrategicamente escolhida, uma vez que a cidade de Alcobaça possui bons acessos a vários pontos do país, o que tem contribuído para que esta unidade tenha vindo a tornar-se numa unidade de negócio de referência no setor. É nesta unidade que o Grupo engarrafa as suas próprias marcas (que representam 80% da produção desta unidade) e marcas de terceiros.

De acordo com informação disponível em Goanvi Bottling (2017) e conforme informação recolhida na entrevista coletiva realizada, a empresa tem duas certificações reconhecidas internacionalmente e é membro Sedex Information Exchange (Sedex)⁴⁹:

i) A norma IFS Food⁵⁰, implementada desde 2010, que é baseada na *International Standard Organization 9001 (ISO 9001)* e no HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), e está direcionada para as empresas alimentares que exportam. Esta norma permitiu à empresa não apenas atingir níveis de excelência em termos de qualidade, mas também em termos de segurança alimentar, satisfação do cliente, constituindo assim vantagens competitivas, uma vez que a possibilidade de utilização pela empresa do logotipo e do certificado IFS para demonstrar conformidade com os mais altos padrões permitiu uma melhor reputação empresarial como produtor de produtos seguros e de alta qualidade, bem como uma melhor capacidade negocial com clientes que exigem auditorias de terceiros.

ii) A norma BRC Global Food Standard⁵¹, implementada desde 2013, e essencial para o fornecimento de marcas próprias aos distribuidores e retalhistas do RU, embora seja adotada

⁴⁹ Associação sem fins lucrativos, que tem como missão simplificar os negócios, fomentando práticas negociais responsáveis e éticas, ao longo de toda a cadeia de suprimentos. As auditorias de comércio ético dos membros da Sedex (auditoria SMETA) realizadas estão assentes em 4 pilares: Mão de Obra, Saúde e Segurança, Meio Ambiente e Ética Comercial. (Sedex, 2017).

⁵⁰ Norma para auditoria da qualidade e da segurança de alimentos para produtos alimentícios, elaborada pela associação dos membros da federação alemã de retalhistas – *Handelsverband Deutschland (HDE)* e pelo seu equivalente em França - *Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution*, (FCD). Esta norma tem objetivo como permitir, através de uma abordagem uniforme, a avaliação dos sistemas de qualidade e segurança alimentar dos fornecedores. Esta norma atualmente é gerida pelo IFS Management-GmbH uma empresa pertencente ao HDE e FCD e aplica-se a todas as etapas de processamento de alimentos. A norma IFS Food é reconhecida pelo *Global Food Safety Initiative (GFSI)*. (International Food Standard, version 6: Standard for auditing quality and food safety of food products, 2014). Esta Norma internacional, é baseada na *International Standard Organization 9001 (ISO 9001)* e no HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) e está direcionada para as empresas alimentares que exportam.

⁵¹ Norma internacional criada pela Associação de retalhista Britânicos, *British Retail Consortium (BRC)*, com o objetivo de estabelecer uma norma única e comum para a avaliação de empresas fornecedoras de

também como requisito para a escolha de fornecedores de marcas próprias por distribuidores e retalhistas da Europa, África, Oriente Médio, Ásia, Austrália, América do Norte e Sul, sendo assim um referencial global.

Para além das linhas de engarrafamento (uma com capacidade para 5 mil garrafas/hora, outra para produtos de valor acrescentado, com capacidade de 2 mil garrafas/hora e ainda outra para *Bag in Box* com capacidade para 500 unidades/hora) as quais permitem o engarrafamento em vários tipos de embalagens e com várias capacidades, a empresa tem também à disposição dos seus clientes não apenas o serviço de enologia (Pasteurização; Gaseificação; Receção e aplicação de produtos enológicos; Análises Físico-químicas e Microbiológicas; Filtração de desbaste e de acabamento por placas; Filtração final por membranas), mas também serviços de armazenamento, de logística, gestão de *stocks* e *picking*, acompanhamento administrativo para preenchimento de documentação de acordo com a legislação em vigor a vários níveis, incluído exportação, aprovação de rotulagem junto das diferentes comissões vitivinícolas, serviço de consultoria em desenvolvimento de imagem, *design* gráfico de rotulagem, embalagem e fichas técnicas de produtos, fotografia de alta resolução e serviço de *packaging*. No que concerne ao serviço de armazenamento, a gestão do armazém funciona com base no sistema FIFO – *First In First Out*, e no *picking* utilizam-se *pocket scanners* que acedem à nota de encomenda e a validam através da leitura do código de barras.

Em 2008, o Grupo passa a deter a totalidade do capital da empresa Bernardinos & Carvalho S.A., empresa responsável pelo comércio de vinhos e seus derivados, bem como da empresa de razão social Quinta do Gradil – Sociedade Agrícola S.A., empresa responsável pela exploração agrícola da Quinta do Gradil, bem como pela transformação e comercialização de vinhos e produtos na exploração agrícola. A Quinta do Gradil, tem uma forte e longa tradição vitivinícola, fator decisivo para que a mesma fosse adquirida por Sebastião José de Carvalho e Melo, Marquês de Pombal por ocasião do movimento que a partir de 1760 levou à ocupação de terras municipais. Permaneceu pertença da sua família até meados do século XX, quando foi comprada por Sampaio de Oliveira, o qual a vendeu aos atuais proprietários, a família Vieira. Trata-se de uma propriedade com cerca de 200ha, dos quais 120ha acolheram no ano 2000 novas vinhas de castas nacionais e

produtos alimentares de marca branca, permitindo aos retalhistas o cumprimento dos requisitos legais e assegurando um nível elevado de proteção do cliente. É também reconhecida pelo *Global Food Safety Initiative* (GFSI).

internacionais, de onde são extraídas uvas para a produção de vinhos da região de Lisboa. Da história, ficou um palácio Pombalino, uma Capela, um moinho, um celeiro, um aqueduto em grés, uma mãe de água, um tanque de água e a imponente adega.

Em 2008, a Parras – Internacional, Vinhas e Vinhos SGPS, S.A. adquire 50% do capital da empresa que utiliza desde 2010 a razão social Imoparras - Investimentos Imobiliários S.A. Esta empresa, que se dedica à compra de venda de bens imobiliários, está atualmente sem atividade comercial, detendo apenas o imóvel onde a empresa do grupo Goanvi Bottling Lda desenvolve a sua atividade, e numa relação de domínio total da Parras – Internacional, Vinhas e Vinhos SGPS., S.A.

Seguindo uma estratégia de polivalência no setor, e de modo a conseguir assegurar o transporte do vinho a granel próprio e de terceiros, bem como de outras mercadorias, a Parras – Internacional Vinhas e Vinhos SGPS, S.A., integra em 2010, através da detenção da totalidade do capital social, a empresa de razão social Transportes Pérola da Lagoa, Lda.

No ano de 2010, a Parras Internacional Vinhas e Vinhos, SGPS, S.A., constitui a empresa Cálice D'Oiro Unipessoal Lda, que ainda nesse mesmo ano alterou a sua razão social para Parras Vinhos – Produção e Distribuição, Unipessoal Lda. A empresa surgiu com o objetivo de agregar sob um só projeto os vinhos do Grupo de várias regiões Portuguesas. Estando esta empresa consolidada na produção, comércio e distribuição de bebidas, e sendo a internacionalização uma realidade no Grupo, através da Goanvi Bottling Lda, em 2016 e por alteração da razão social, surgiu a Parras Wines, Unipessoal Lda.

Em 2010 a equipa técnica da Parras Wines assumiu a vitivinicultura e enologia da Casa das Gaeiras, localizada a 5 minutos de Óbidos e fundada em 1790 por António da Silva Pinheiro, médico do reino e administrador do real Hospital das Caldas da Rainha. Desde o século XVIII que esta casa está associada à produção de vinhos de qualidade. Assim, a Parras – Internacional Vinhas e Vinhos, SGPS, S.A., constituiu em 2010 a empresa de razão social Terra Simples, Unipessoal Lda, da qual detém a totalidade do capital social. Em 2011, e de modo a que existisse uma identificação com os vinhos provenientes desta Casa é alterada a razão social desta empresa para Tapada das Gaeiras – Sociedade Vitivinícola, Unipessoal Lda, a qual se dedica à exploração do negócio da Casa das Gaeiras. A Casa das Gaeiras tem uma área plantada de 20ha de vinhas velhas (algumas com 30 anos), que constituíram uma aposta do Grupo, que se tem esforçado por recuperar,

de modo a permitir a produção mais ao estilo do “Velho Mundo. As uvas são recolhidas nas vinhas das Gaeiras, mas a vinificação é realizada na Quinta do Gradil.

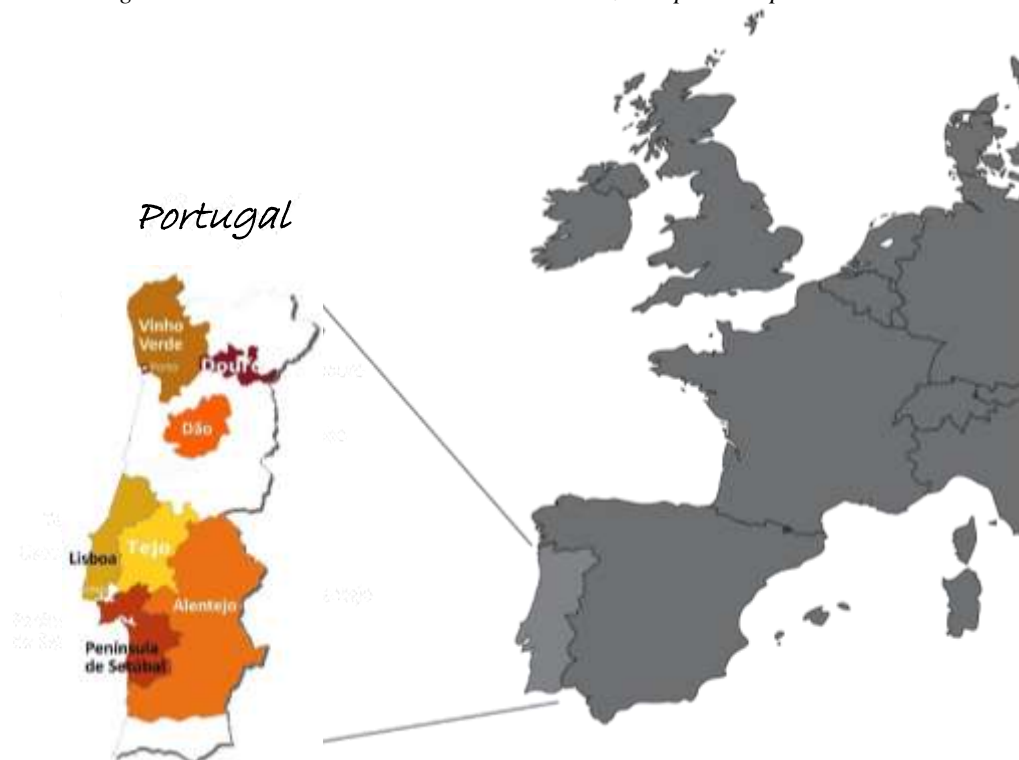
No final do ano de 2013, é constituída a empresa de razão social Monte das Casas Brancas, Unipessoal Lda, sediada no Alentejo, e de capital detido a 100% pela Parras – Internacional Vinhas e Vinhos, SGPS, S.A. O Grupo procurava terras próprias no Alentejo, para poder também ter produção própria desta região do país. Assim, adquiriu em 2014, a Herdade da Candeeira. Tal como o que se passou com a Casa das Gaeiras, também houve a necessidade de alterar a razão social da empresa Monte das Casa Brancas, Unipessoal Lda, a qual passou a partir de 2014 a utilizar a razão social Herdade da Candeeira, Unipessoal Lda. Esta empresa dedica-se à exploração agrícola, à produção, transformação e comercialização de vinhos, ao comércio e distribuição de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, bem como à exploração de turismo em espaço rural. Dos 180ha da herdade, apenas 70ha estão plantados com vinha de castas bastante heterogéneas, estando os restantes ocupados com sobreiros, azinheiras, olival e laranjeiras. Devido à proximidade da propriedade à Serra D’Ossa é possível beneficiar de amplitudes térmicas que permitem a diferenciação dos vinhos, em especial os brancos. Aqui o Grupo pretende construir uma adega, um restaurante, uma loja e um turismo rural que será instalado na casa principal existente na propriedade.

Como não seria rentável ter uma adega para apenas 70ha de vinha, o Grupo adquiriu em 2015 uma outra propriedade, esta junto à Barragem da Vigia, com uma área de 200ha, onde pretende plantar 150ha de vinha até 2019 (neste momento encontram-se plantados 80ha). Os solos desta propriedade têm uma base de xisto, favorável à produção de uvas tintas. Surgiu assim, em 2015 a Herdade da Vigia - Sociedade Vitivinícola Unipessoal Lda, empresa cujo capital social é detido a 100% pela Parras – Internacional Vinhas e Vinhos SGPS, S.A. Esta empresa visa explorar o negócio proveniente desta herdade, motivo pelo qual tem atividade idêntica à da Herdade da Candeeira, Unipessoal Lda.

A Quinta do Gradil, a Herdade da Candeeira e a Tapada das Gaeiras integram, a “Parras Estates”, unidade de negócio especializada na produção e seleção de vinhos de qualidade. Nas regiões onde o grupo não tem produção própria recorre a parceiros selecionados. Assim, o grupo vinifica e engarrafa vinhos das regiões do Douro, Dão, Tejo, Península de Setúbal e Região dos Vinhos Verdes. A esta unidade de negócio que se relaciona com os produtores locais, visitando-os com regularidade de modo a conseguir obter as melhores soluções para dar resposta às necessidades do Grupo e às necessidades globais

do mercado, bem como garantir a produção de néctares de qualidade superior, chama-se “Parras Partners”. Deste modo, o Grupo através as suas unidades de negócio “Parras Estates” e “Parras Partners”, ou seja, recorrendo a uva proveniente de propriedades próprias e de produtores parceiros, comercializa vinhos provenientes de sete regiões diferentes do país, conforme **Figura 10**.

Figura 10 – Regiões de Proveniência dos Vinhos Comercializados pelo Grupo Parras



Fonte: *Elaboração própria.*

Para além dos vinhos produzidos a partir de regiões bem delimitadas e identificadas, e dada a vastíssima quantidade de castas existentes, a equipa de enologia do Grupo consegue criar lotes de vinhos diversificados, produzidos com uvas das mais variadas origens, mas garantindo também a qualidade destes produtos sob controle do Instituto da Vinha e do Vinho. Estes não se enquadram nas designações de qualidade “Denominação de Origem” (DO), “Denominação de Origem Protegida” (DOP), “Denominação de Origem Controlada” (DOC), “Indicação Geográfica” (IG), “Indicação Geográfica Protegida” (IGP) ou Vinho Regional, mas tem de cumprir com as disposições nacionais e comunitárias em vigor.

O grupo presta também serviços, através da empresa Bernardinos & Carvalho S.A., de produção e venda de vinhos a granel de qualidade. Este negócio, bem como a produção e comercialização das marcas, é realizado através da unidade de negócios “Parras Bulk”.

Ainda no ano de 2015, e tendo sido aproveitado o edifício de um antigo celeiro que existia na Quinta do Gradil para a instalar um restaurante, o “Restaurante Quinta do Gradil”, é criada a empresa Parras Eventos, Unipessoal Lda, de capital social detido a 100% pela Parras – Internacional Vinhas e Vinhos SGPS, S.A., e que integra a mais recente unidade de negócio do Grupo, “Parras Experiences”, que é responsável pela promoção e operacionalização das propostas de enoturismo. Estas são compostas por circuitos organizados pelo Grupo e cuja realização é possível em qualquer um dos locais onde o Grupo tem instalações próprias (Quinta do Gradil, Casa das Gaeiras, Herdade da Candeeira ou na Unidade de Engarrafamento em Alcobaça), pela realização de eventos elaborados de acordo com as necessidades do cliente, mas tendo sempre o vinho como tema, quer através de realização de provas de vinhos, *workshops*, experiências de vindimas, de podas ou de descoberta de castas. Para além disso, é responsável pelo restaurante Quinta do Gradil, que permite a realização de experiências “*Food & Wine*”, bem como pelas lojas de vinhos existentes na Quinta do Gradil e na Unidade de Engarrafamento de Alcobaça.

É um Grupo com presença em várias áreas de negócios, conforme **Figura 11**.

Figura 11 – Áreas de Negócio do Grupo Parras



Fonte: *Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.*

1.2.Composição

O Grupo é constituído por 11 empresas, conforme **Figura 12**, as quais se podem caracterizar de forma breve conforme indicado nas **Tabela 12** a **Tabela 22**, em anexo.

Figura 12 – Organograma do Grupo Parras

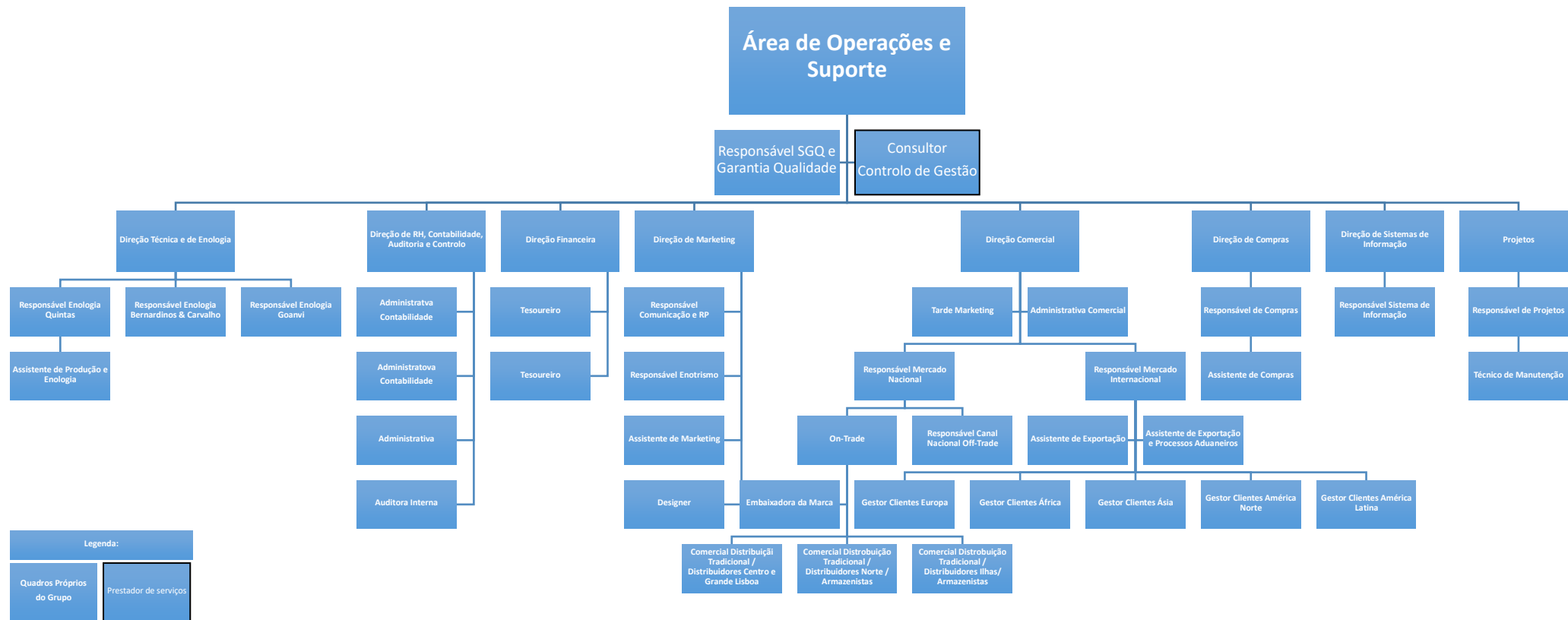


Notas: ¹ A empresa também utilizou, no passado, a seguinte razão social: PARRAS - INTERNACIONAL VINHAS E VINHOS, S.A.; ² Sem atividade comercial

Fonte: *Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo*

No que diz respeito à estrutura organizacional, enquanto forma de estruturação das empresas ou grupos de empresas de modo a poder desenvolver as suas atividades e atingir os objetivos delineados, o Grupo, encontra-se estruturado conforme a **Figura 13**, o que configura uma estrutura do tipo funcional. O Grupo adota esta estrutura, por considerar que é aquela que melhor consegue dar resposta adequada aos desafios da envolvente exterior, satisfazendo não apenas os seus clientes, mas também dando respostas às exigências e expectativas dos clientes internos do Grupo. Esta estrutura define a forma como as tarefas devem estar destinadas e especifica quem depende de quem.

Figura 13 – Organograma da Área de Operações e de Suporte do Grupo Parras



Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.

1.3. Produtos

Os produtos vitivinícolas Portugueses podem ter uma DO⁵², quando trata de um produto vitivinícola originário de uvas provenientes exclusivamente de determinada região ou local, e cuja qualidade ou características se devem, essencial ou exclusivamente, ao meio geográfico, incluindo os fatores naturais e humanos, e cuja vinificação e elaboração ocorrem no interior daquela área ou região geográfica delimitada. É obtido a partir de castas pertencentes à espécie *Vitis vinifera*.

A DOP⁵³, corresponde a uma designação comunitária adotada para designar os vinhos com DO, aos quais é conferida proteção nos termos estabelecidos na regulamentação e que integram um registo comunitário único. Por outro lado, pode também ser utilizada em Portugal, a menção tradicional específica de “Denominação de Origem Controlada”⁵⁴ – (DOC), para rotular produtos com DO, ficando assim dispensada a utilização da menção DOP.

Os produtos vitivinícolas com IG, correspondem a produtos vitivinícolas produzidos com uvas provenientes, em pelo menos 85%, de um país, região ou local determinado, e cuja reputação, determinada qualidade ou outra característica podem ser atribuídas a essa origem geográfica, sendo também condição que a sua produção ocorra no interior daquela área ou região geográfica delimitada. É obtido a partir de castas pertencentes à espécie *Vitis vinifera* ou provenientes de um cruzamento entre esta e outra espécie do género *Vitis*. A designação IGP, corresponde a uma designação comunitária adotada para designar os vinhos com IG, aos quais é conferida proteção nos termos estabelecidos na regulamentação e que integram um registo comunitário único. Na rotulagem dos produtos vitivinícolas com direito a uma IG podem figurar as seguintes menções “Vinho Regional” ou “Vinho da Região de”⁵⁵. Sempre que uma destas menções esteja referida, está dispensada a utilização de IGP. Os vinhos destinados ao consumo humano que não se

⁵² Decreto-Lei n.º 212/2004 de 23 de Agosto.

⁵³ Regulamento (CE) n.º 1234/2007 do Conselho de 22 de outubro, com as alterações introduzidas pelo Regulamento (CE) n.º 491/2009 do Conselho de 25 de maio

⁵⁴ Decreto-Lei n.º 212/2004 de 23 de Agosto.

⁵⁵ Decreto-Lei n.º 212/2004 de 23 de Agosto.

enquadram nas designações atrás referidas, e que têm que cumprir com as disposições nacionais e comunitárias em vigor, são considerados vinhos.⁵⁶

Os produtos vitivinícolas do Grupo Parras correspondem vinhos com direito a DO, com direito a IG, estando os mesmos identificados através das respetivas regiões, bem como aguardente vínica e vinhos que não se enquadram nas designações referidas, e que estão identificados “Sem Região”. Para além de produtos vitivinícolas, o Grupo Parras tem também no seu portfólio de produtos, desde 2015, uma cerveja⁵⁷ artesanal.

1.4.Marcas

O portfólio estratégico de marcas do Grupo Parras (**Figura 15**, em anexo) pode ser desagregado de acordo com a região de proveniência, conforme informação disponível no site do Grupo (Parras Wines, 2017), e que se desagrega em:

i) **Alentejo**

- a) Alma Doce - Vinho Regional Alentejano, Tinto e Tinto Reserva.
- b) Casas Brancas - Vinho Regional Alentejano, Tinto, Branco e Tinto Reserva.
- c) Montaria - Vinho Regional Alentejano, Branco Reserva, Branco, Tinto, Tinto Premium, Tinto Reserva e Tinto Grande Escolha.
- d) Pêra Doce - Vinho Regional Alentejano, Branco Reserva, Branco, Tinto Premium, Tinto e Tinto Reserva.
- e) Portas da Candeeira - Vinho Regional Alentejano, Branco.
- f) Vale dos Pecados - Vinho Regional Alentejano, Tinto Reserva, Tinto e Branco.
- g) Monte D’Villa - Vinho Regional Alentejano, Tinto.

⁵⁶ Regulamento (CE) n.º 1234/2007 do Conselho de 22 de outubro, com as alterações introduzidas pelo Regulamento (CE) n.º 491/2009 do Conselho de 25 de maio.

⁵⁷ “bebida obtida por fermentação alcoólica, mediante leveduras seleccionadas do género *Sacharomyces*, de um mosto preparado a partir de malte de cereais, principalmente cevada, e outras matérias-primas amiláceas ou açucaradas, ao qual foram adicionadas flores de lúpulo ou seus derivados e água potável.” (Portaria n.º 1/96, 1996).

ii) Douro

- a) 370 Léguas - Vinho DOC, Tinto, Tinto Reserva e Branco.
- b) Desafinado - Vinho DOC, Tinto e Tinto Grande Reserva.
- c) Rio Real - Vinho DOC, Tinto.
- d) Stravaganza - Vinho DOC, Tinto.

iii) Dão

- a) Evidência - Vinho DOC, Tinto e Branco.

iv) Lisboa

- a) Beato Nuno - Vinho Regional Lisboa, Tinto e Tinto Reserva.
- b) Casa das Gaeiras - Vinho DOC, Óbidos, Tinto, Tinto Reserva, Branco e Branco Reserva.
- c) Castelo do Sulco - Vinho Regional, Espumante Branco, Tinto Reserva, Tinto, Branco e Rosé.
- d) Filigrana - Vinho Regional, Rosé Leve e Branco Leve.
- e) Marginal - Vinho Regional, Tinto Reserva.
- f) Mula Velha - Vinho Regional, Rosé, Branco, Branco Premium, Branco Reserva, Tinto, Tinto Premium, Tinto Reserva, Tinto Escolha.
- g) Quinta do Gradil - Vinho Espumante, DOC Óbidos, Branco, bem como Vinho Regional, Rosé, Branco, Branco Colheita Tardia, Branco Reserva, Tinto e Tinto Reserva. E também, Aguardente Vínica Regional, Extra Old.
- h) 3 Podas - Vinho Regional, Tinto.

v) Península de Setúbal

- a) Encosta dos Arcos - Vinho Regional da Península de Setúbal, Tinto.
- b) Flor de Tróia⁵⁸ - Vinho Regional da Península de Setúbal, Tinto.

⁵⁸ Exclusivo para o Grupo Sonae.

vi) Tejo

- a) Cavalo Bravo - Vinho Regional Tejo, Tinto, Tinto Premium, Tinto Reserva e Branco.
- b) Cavalo Negro - Vinho Regional Tejo, Branco, Tinto e Tinto Reserva.

vii) Vinho Verde

- a) Mau Maria - Vinho DOC, Branco.
- b) Vale dos Pecados - Vinho DOC, Branco.

viii) Sem Região

- a) Tabernarius - Vinho, Branco e Tinto.
- b) Tesouro da Vinha - Vinho, Rosé, Branco e Tinto.
- c) Tesouro de Pias - Vinho, Tinto.
- d) Vale da Palha - Vinho Branco e Tinto.
- e) Maria do Carmo - Vinho, Tinto.
- f) Xana - Cerveja Artesanal.

O vinho é comercializado, maioritariamente em garrafas de 750 ml de capacidade, embora algumas marcas sejam comercializadas em volumes de 350 ml, 1.500 ml, 3.000 ml, 5.000 ml e 20.000 ml, conforme indicado nas fichas técnicas em anexo (Anexo 5).

No que diz respeito às menções facultativas, conforme disposto no Artigo 12º da Portaria n.º 26/2017 de 13 de Janeiro de 2017, os vinhos são, embora não para todas as marcas do Grupo, “Branco”, “Tinto” e “Rosé”.

No que diz respeito às menções tradicionais, válidas para vinhos com direito a DO ou IG, o Grupo tem vinhos com as menções “Colheita Tardia”⁵⁹, “Escolha”⁶⁰ e “Grande

⁵⁹ “menção reservada para vinho produzido a partir de uvas com sobrematuração, sobre as quais se desenvolveu a *Botrytis cinerea* spp. em condições que provocam a podridão nobre ou que tenham sofrido outro processo de sobrematuração, com um título alcoométrico volúmico natural mínimo de 15 % vol.” (Portaria n.º 26/2017 de 13 de Janeiro, 2017).

⁶⁰ “menção reservada para vinho que apresente características organoléticas destacadas, devendo constar de uma conta-corrente específica”. (Portaria n.º 26/2017 de 13 de Janeiro, 2017).

Escolha”⁶¹, “Reserva”⁶², “Grande Reserva”⁶³, “Premium”⁶⁴, “Leve”⁶⁵ e “Extra Old/XO”⁶⁶ para a Aguardente Vínica.

⁶¹ “menção reservada para vinho que apresente características organoléticas destacadas, devendo constar de uma conta-corrente específica, podendo, quando associada ao ano de colheita”. (Portaria n.º 26/2017 de 13 de Janeiro, 2017).

⁶² “menção reservada para vinho associada ao ano de colheita que apresente características organoléticas destacadas e um título alcoométrico volúmico adquirido superior, pelo menos, em 0,5 % vol. ao limite mínimo legalmente fixado, devendo constar de uma conta-corrente específica” (Portaria n.º 26/2017 de 13 de Janeiro, 2017).

⁶³ “menção reservada para vinho associada ao ano de colheita que apresente características organoléticas muito destacadas e um título alcoométrico volúmico adquirido superior, pelo menos, em 1 % vol. ao limite mínimo legalmente fixado, devendo constar de uma conta-corrente específica” (Portaria n.º 26/2017 de 13 de Janeiro, 2017).

⁶⁴ “menção reservada para vinho proveniente de um lote que apresente uma qualidade superior e evidencie características organoléticas destacadas, não sendo suscetível de disposições mais restritivas” (Portaria n.º 26/2017 de 13 de Janeiro, 2017).

⁶⁵ “Menção reservada ao vinho IGP “Lisboa” que possua o título alcoométrico natural mínimo fixado para a zona vitícola em causa, um título alcoométrico adquirido máximo de 10 % vol., uma acidez fixa igual ou superior a 4,5 g/l, expressa em ácido tartárico, e uma sobrepressão máxima de 1 bar e cujos restantes parâmetros analíticos estejam de acordo com os valores definidos para os vinhos com indicação geográfica em geral. [Portaria n.º 426/2009, 23.4.2009]” (Regulamento (UE) N.º 401/2010 da Comissão de 7 de Maio de 2010).

⁶⁶ “menção reservada para aguardentes vínicas sujeitas a um envelhecimento não inferior a 5 anos.” (Portaria n.º 26/2017 de 13 de Janeiro, 2017).

Capítulo V – Análise dos Resultados

O Grupo Parras, é constituído por 11 empresas, incluindo a empresa – mãe, encontrando-se o VN e colaboradores divididos pelas diferentes empresas que o constituem. No ano de 2016, conforme o **Gráfico 21** em anexo, 78,2% do seu VN encontrava-se concentrado em duas das suas empresas, a Bernardinos & Carvalhos, S.A. (39,4%) e a Goanvi Bottling, Lda (38,8%), as quais empregavam 18 e 57 colaboradores, respetivamente, sendo responsáveis por 65,8% do número de trabalhadores ao serviço do Grupo.

A Goanvi Bottling Lda, é a empresa responsável pela internacionalização do Grupo. Assim, e atendendo ao tema desta dissertação, para analisar a internacionalização deste Grupo, será considerada e analisada apenas a informação referente à empresa Goanvi Bottling, Lda. A empresa foi constituída em 2005, empregando 18 trabalhadores no ano de 2006, e 57 no ano 2016. Desde que a Goanvi Bottling Lda se internacionalizou (2006), e conseqüentemente o Grupo, que regista uma tendência crescente de VN, atingindo este o seu valor máximo no ano de 2014, ano em que também o VN proveniente dos mercados internacionais⁶⁷ atingiu o seu valor máximo. Desagregando os mercados internacionais em mercado intracomunitário e extracomunitário, foi no ano de 2014 que o VN proveniente do mercado extracomunitário atingiu o seu valor máximo, enquanto que o valor máximo para o mercado intracomunitário foi atingido em 2016.

1.1.O *Marketing*

O Grupo toma as suas decisões de *marketing* relativas ao produto, preço, distribuição e comunicação independentemente do local da realização do negócio, desenvolvendo, no entanto, estratégias que lhes permitem ajustar-se a cada mercado sempre que isso se revele necessário. Embora, tal como referido na entrevista coletiva realizada, o Grupo não recuse novos clientes/mercados, desde que tenha capacidade para responder às suas necessidades. A prospeção de clientes, especialmente no que aos mercados internacionais diz respeito, é efetuada com base nos conhecimentos dos recursos humanos do Grupo, que dá primazia em termos de recrutamento a pessoas com experiência em mercados internacionais. Apenas para alguns dos novos mercados onde pretende entrar, ou para

⁶⁷ Comunitário + Extracomunitário

outros em que pretende permanecer e aumentar a sua quota de mercado, recorre por vezes a bases de dados (Ex. Dun & Bradstreet) de modo a conseguir não apenas adequar ao cliente/mercado as condições de pagamento mais apropriados, mas também perceber qual o seu potencial nesse mercado.

Este Grupo realiza com regularidade *marketing* externo, embora uma das prioridades seja a capacidade de dar resposta às necessidades do mercado interno, tendo adaptado a sua capacidade produtiva e investido em equipamentos e certificações, de modo a conseguir que os seus produtos estejam aptos a responder diferentes necessidades dos mercados externos. As receitas provenientes dos mercados externos, responsáveis pela maior fatia do VN da Goanvi Bottling Lda nos primeiros anos da sua existência, permitiram-lhe crescer em termos de mercado nacional, e atingir alguns dos objetivos da empresa. O VN proveniente dos mercados internacionais tem vindo a decrescer desde 2014, enquanto que o VN proveniente do mercado nacional tem vindo a aumentar. No entanto, conforme informação recolhida na entrevista coletiva realizada, é expectável que o VN proveniente dos mercados internacionais volte a ter um maior peso no VN da Goanvi Bottling Lda, nos próximos anos.

O Grupo, não faz diferenciação em termos das variáveis de *marketing mix*, e estabelece para todos os mercados uma condição de margem mínima, ou seja, uma receita mínima. Nos que diz respeito às principais ferramentas de *marketing mix*: produto, preço, distribuição e comunicação.

No que diz respeito à ferramenta produto, de acordo com informação recolhida na entrevista coletiva realizada, o Grupo não faz distinção em termos de produto (vinhos) para os diferentes mercados onde está presente, apenas o adapta às diferentes solicitações dos mercados, mas que estão relacionadas maioritariamente com a embalagem (formas e capacidades), o encapsulamento, bem como algumas certificações exigidas pelos mercados.

Para além das marcas que integram o portfólio estratégico do Grupo, disponíveis em Parras Wines (2017), comercializa outras marcas concebidas de acordo com as necessidades e exigências dos distribuidores, importadores, agentes ou retalhistas localizados nos diferentes mercados (Ex. A *Sainsbury's*, apenas comercializa marcas próprias, enquanto outros distribuidores exigem marcas entregues em exclusividade), motivo pelo qual para alguns dos mercados onde o Grupo está presente, o maior volume

de vendas seja referido como “em branco”⁶⁸. Entre as marcas de vinhos que fazem ou fizeram parte do portfólio estratégico do Grupo, apenas a marca Cavalo Branco é produzida, praticamente, em regime de exclusividade para o seu distribuidor no mercado Angolano. No entanto, todas as marcas que integram o portfólio estratégico do Grupo estão disponíveis para ser comercializadas em todos os mercados onde o Grupo tem presença.

De acordo com os elementos fornecidos pelo Grupo, foi possível quantificar (em termos de valor de vinhos exportados) a representatividade⁶⁹ de cada continente para onde o Grupo se internacionalizou. Foi também possível identificar os 10 principais mercados internacionais do Grupo⁷⁰, conforme sintetizado na **Tabela 23** em anexo.

Para cada continente e para cada um dos 10 mercados identificaram-se, também, as 3 principais marcas de vinhos do Grupo. Para a sua quantificação e hierarquização, efetuou-se o somatório do valor de vinhos exportados no período de 2014-2016⁷¹, para cada um dos mercados e para cada uma das marcas, conforme **Tabela 23**, em anexo. Com exceção do continente Africano, para todos os restantes continentes para onde o Grupo se internacionalizou, os vinhos comercializados com marcas próprias dos distribuidores, importadores ou grandes cadeias de supermercados (referidos como “em branco”) ou vinhos entregues de forma exclusiva, ocupam o primeiro lugar (Ásia) ou segundo lugar (Europa e América), em termos de valor de vinhos exportados. De entre as marcas que compõem o portfólio estratégico do Grupo, a marca Montaria figura entre as 3 principais marcas para cada um dos continentes onde os vinhos do Grupo estão presentes.

No que diz respeito às principais marcas para cada um dos 10 principais mercados internacionais de destino dos vinhos do Grupo. Para os principais mercados do continente Africano, não há nenhuma marca que lhes seja comum. Para os principais mercados do continente Europeu, a marca Montaria é comum aos mercados do RU e França, e a marca Almocreve é comum aos mercados do RU e Polónia. No que diz respeito ao continente Americano, atendendo a que entre os 10 principais mercados do Grupo não se encontra

⁶⁸ Diz respeito a marcas próprias ou marcas entregues de forma exclusiva, de certos importadores, distribuidores ou retalhistas.

⁶⁹ Dada pelo quociente entre o somatório do valor de vinhos exportados pelo Grupo para o respetivo continente, e o somatório do valor de vinhos exportados pelo Grupo, no período 2006-2016.

⁷⁰ Obtido pelo somatório do valor de vinhos exportados pelo Grupo para cada um dos mercados no período de 2006-2016.

⁷¹ Apenas para este período foi possível obter junto do Grupo, informação dos valores exportados, com desagregação por mercado e marca.

mais nenhum mercado deste continente para além do mercado dos EUA, não faz sentido fazer qualquer tipo de afirmação sobre as principais marcas do Grupo para este continente. No entanto, se atendermos à totalidade dos mercados do Grupo, conforme **Tabela 24**, em anexo, é possível verificar que para o mercado Canadano (11º mercado do Grupo), as principais marcas são Capote Velho, Montaria e Mula Velha. Assim, verifica-se que para os dois principais mercados do continente Americano, as Marcas Capote Velho e Mula Velha são comuns a ambos. Para os mercados do continente Asiático, apenas a marca Fortis, é comum aos mercados da China e de Macau.

Atendendo apenas às marcas do Grupo, sem contemplar os vinhos comercializados com marcas próprias dos distribuidores, importadores ou grandes cadeias de supermercados, ou vinhos entregues de forma exclusiva, e com referência ao período de 2014-2016, as marcas Cavalo Branco, Montaria e Tabernarius foram as responsáveis, pela ordem indicada, por um maior valor de vinhos comercializados pelo Grupo nos mercados internacionais. Existe, no entanto, uma diferença significativa entre o valor de vinhos comercializados com a marca Cavalo Branco (13.654.942,08€), e as marcas que ocupam a segunda e terceira posição, respetivamente, Montaria (2.518.036,39€) e Tabernarius (1.155.516,37€).

É, no entanto, importante referir que em termos de valor de vinhos comercializados pela Goanvi Bottling Lda, os vinhos referidos como “em branco”, são os responsáveis pelo segundo maior valor de vendas de vinhos da empresa para o período referido.

O Grupo, tal como cada vez mais empresas, além de vender um produto, opera num outro nível de criação de valor para os clientes, proporcionando-lhes experiências com as marcas do Grupo, de que se destaca a título de exemplo a participação no “*The Naked Tasting Tour 2017*”, realizada no RU, e onde o CEO do Grupo participou neste ano com a marca Montaria (Montaria Branco Reserva 2016, Montaria Reserva 2015, Montaria Premium 2015, Montaria Ruby Port Reserva). A nível nacional, proporciona também aos seus clientes experiências de enoturismo nas suas propriedades ou nas propriedades cuja gestão lhe está confiada.

A qualidade dos vinhos conjugada com uma boa relação preço/qualidade são considerados pelo Grupo uma ferramenta de *marketing* fundamental.

No que diz respeito à ferramenta preço, esta é fundamental para o Grupo. A decisão de entrada ou de permanência nos diversos mercados é tomada, fundamentalmente, atendendo a uma margem mínima que o Grupo estabelece. Abaixo dessa margem mínima,

esse mercado não tem interesse para o Grupo, exceto em situações muito específicas e pontuais onde o Grupo está disposto a abdicar dessa margem, se prever recuperar em negócios a realizar num futuro próximo essa margem de que abdicou. O preço é estabelecido atendendo aos custos associados à colocação do produto em cada um dos diferentes mercados, acrescido da respetiva margem que o Grupo estipulou. Apesar desta margem mínima, da qual apenas pontual e esporadicamente o Grupo está disposto a abdicar, a fixação de preços nos mercados internacionais é feita também através de comparação com a concorrência.

No que diz respeito à ferramenta distribuição, o Grupo, tem um conjunto de parceiros quer a montante quer a jusante. O Grupo não é responsável pela distribuição direta do seu produto ao consumidor final, em nenhum dos mercados internacionais onde está presente. Para que o produto fique acessível ao consumidor final e disponível nos diversos mercados internacionais recorre a importadores, distribuidores, retalhistas ou agentes. São utilizados como canais de distribuição, para além dos importadores, distribuidores, agentes (como é o caso do Canadá) e retalhistas, as grandes superfícies, garrafeiras e restaurantes.

Até que o produto fique disponível ao consumidor final, são utilizados não apenas circuitos de distribuição do tipo curto (Produtor-Retalhista-Consumidor), mas também circuitos longos (Produtor-Grossista-Retalhista-Consumidor), que são definidos em função dos mercados e dos importadores, com quem o Grupo entenda ser mais vantajoso trabalhar.

A dinâmica de atuação no mercado e credibilidade dos importadores e distribuidores, é também importante para o Grupo.

No que diz respeito à ferramenta comunicação / promoção, o Grupo participa em feiras do setor, em concursos e provas de vinhos, em apresentações realizadas diretamente pelo Grupo nos diferentes mercados, em apresentações de vinhos Portugueses promovidas pela ViniPortugal e por outras entidades promotoras nacionais, bem como em iniciativas de promoção de vendas em parceria com alguns distribuidores (Ex: Naked Wines), *workshops*, promoção em pontos de venda, que permitem apresentar os produtos do Grupo e as suas principais características, bem como destacar os elementos diferenciadores do seu produto, de onde é destacada a relação preço/qualidade e a composição dos seus vinhos, que são produzidos, na sua maioria, com castas portuguesas, muitas delas

singulares, que conferem qualidade, reconhecimento e singularidade ao seus vinhos bem como o reconhecimento internacional granjeado pelos vinhos nacionais.

Utiliza também as principais redes sociais e integra no seu quadro de colaboradores um responsável pela comunicação e relações públicas e uma embaixadora da marca. No seu conjunto visam não apenas comunicar o valor dos seus vinhos aos clientes, mas também “ouvir” os clientes e aumentar a notoriedade internacional dos vinhos do Grupo, bem como construir boas relações com os seu diversos públicos, obtendo assim publicidade favorável, na expectativa que se traduzam num aumento das vendas.

O Grupo não tem investido, como referido na entrevista coletiva realizada, em anúncios em jornais ou revistas, atendendo ao investimento que implica e ao facto de dar prioridade a investimentos em outras áreas que considera estrategicamente prioritárias, embora seja algo a ponderar no futuro.

Para a comunicação / promoção do seu produto, o Grupo dispõe também, entre os seus recursos humanos, de um assistente de *marketing* e de um *designer*.

O Grupo está presente, na medida do possível e atendendo à estratégia definida, com elementos da sua equipa em eventos promovidos pelos distribuidores, agentes importadores e retalhistas nos diversos mercados internacionais.

Embora não tenha sido referido na entrevista coletiva realizada, foi possível através da recolha de dados secundários disponíveis em Parras Wines (2017) e Quinta do Gradil (2015) verificar que o Grupo:

- i) Dispõe nos seus sites de uma área reservada à apresentação dos prémios conseguidos pelos seus vinhos.
- ii) Realizou a nível nacional eventos com *chefs* de cozinha (Ex: “Quinta do Gradil, Wines & Chefs – 5 Chefs vs. 5 Vinhos”, neste evento que decorreu em 5 dias diferentes, cada *chef* criou um prato à escolha, tendo na sua preparação utilizado um dos vinhos da Quinta do Gradil, bem como ingredientes típicos da região).
- iii) Patrocina (Ex: Roda Solidária, organizado pela Sociedade Portuguesa de Esclerose Múltipla, e que decorreu durante a Natalis, na FIL) e participa em eventos (Ex. White Wine Party, organizado pela revista Paixão pelo Vinho, e que decorreu no Hotel do Sado Business & Nature).
- iv) Recebe e guia pelas suas instalações não apenas jornalistas e especialistas, mas também várias figuras públicas do mundo da cultura e das artes, no que apelidou de “Ami-

gos da Quinta do Gradil”, e que são exemplo: Sara Esteves Cardoso, João Campos (também conhecido por João Dungo), Fernando Alvim, Rui Pedro Tendinha, Custódia Gallego, António Raminhos, Luís Filipe Borges e Pedro Fernandes.

Para o Grupo, e conforme informação recolhida na entrevista coletiva realizada, o conhecimento, o qual requer experimentação e educação foram também referidos como elementos fundamentais na comunicação / promoção dos vinhos.

1.2. O Enoturismo

O ano 2015, com a criação da Parras Eventos, Unipessoal Lda e com a conversão de um antigo celeiro existente na Quinta do Gradil em restaurante - o “Restaurante Quinta do Gradil”, marcou a abertura do Grupo ao enoturismo. Esta atividade, ainda que secundária e com um peso pouco expressivo no VN do Grupo, representou 0,12% e 0,53% do seu VN nos anos de 2015 e 2016, respetivamente. No que diz respeito a recursos humanos, o Grupo afetou a esta atividade 1,96% (2 colaboradores) e 5,26% (6 colaboradores) dos seus colaboradores nos anos de 2015 e 2016, respetivamente.

Através da sua unidade de negócio Parras Experiences, o Grupo promove e operacionaliza nos seus espaços, a realização de eventos e experiências, que visam a criação de uma relação mais sólida e duradoura entre os consumidores e as suas marcas, bem como promover os seus vinhos, marcas e espaços. Constitui também uma forma de diversificação e polivalência em termos de atividade económica do Grupo.

1.3. O Mercado Internacional

O Goanvi Bottling Lda, e conseqüentemente o Grupo, iniciou a sua internacionalização no ano de 2006, apenas um ano a após o seu início de atividade. No ano da sua internacionalização estava presente em 9 mercados internacionais, dos quais apenas um deles localizado na Europa. No ano de 2016, estava presente em 33 mercados distintos, sendo a presença em mercados europeus de aproximadamente 50% do número de mercados internacionais onde se encontrava presente.

Este Grupo considera importante a internacionalização das empresas do setor vitivinícola, dado que corresponde a uma estratégia de crescimento, uma vez que o mercado interno

se encontra saturado, e por outro lado, permite uma diminuição da dependência em relação a um determinado mercado, o que corresponde também a uma estratégia de diversificação de risco. O Grupo vê na internacionalização uma forma de melhor remunerar o seu produto. A internacionalização deste Grupo surgiu não apenas pelos motivos referidos, mas também pelo *“gosto por novos e ambiciosos desafios”*, onde o grande impulsionador foi o atual CEO do Grupo, pessoa com sólidos conhecimentos não apenas em termos de gestão, mas também com experiência em mercados internacionais. De acordo com informação recolhida na entrevista coletiva realizada, no início do processo de internacionalização desta empresa, o comprometimento de recursos era bastante reduzido, tendo o mesmo vindo a aumentar gradualmente, sendo atualmente, bastante elevado.

O primeiro mercado para onde esta empresa se internacionalizou foi para Cabo Verde. Este mercado foi o eleito, atendendo aos conhecimentos do Grupo sobre o mesmo. Para o processo de internacionalização desta empresa, o conhecimento, o facto de cada oportunidade ser vista como mais um desafio a que é necessário dar a melhor resposta, bem como as capacidades empreendedoras, não apenas do atual CEO do Grupo, mas também dos quadros que são recrutados para trabalhar no Grupo, onde se dá primazia ao conhecimento e aprendizagens experienciais, têm também sido determinantes no seu processo de internacionalização.

Para a realização dos seus investimentos em recursos (humanos, máquinas, equipamentos, terras, etc.), bem como na promoção e internacionalização, o Grupo utiliza para além de capitais próprios, fundos comunitários sem os quais não seria possível a sua realização ao ritmo que têm sido efetuados.

Para a comunicação / promoção do seu produto recorre, principalmente, ao envio dos seus melhores especialistas a feiras internacionais do setor onde se enquadra.

1.3.1. Motivações e Barreiras à Internacionalização

Os entrevistados identificaram como motivações para a internacionalização do Grupo:

- i) Essencialmente o crescimento quer em termos de vendas, de lucros, de número de mercados onde estão presentes e do número de clientes “conquistados” em cada um dos mercados, o que leva a um aumento das respetivas quotas de mercado.

- ii) Economias de escala;
- iii) Novos desafios, quer no início do seu processo de internacionalização, quer para a continuidade do mesmo.
- iv) Dimensão dos mercados para onde o Grupo pretende continuar a internacionalizar-se.
- v) Procura de notoriedade e prestígio, que permitirão incrementos no seu *goodwill*.
- vi) Diversificação do risco, pelo facto de não ter as vendas concentrada num único mercado ou num número muito reduzido de mercados.
- vii) Condições menos favoráveis no que diz respeito ao mercado doméstico: sobressaturação do mercado nacional, resultante não apenas da sua reduzida dimensão, mas também do excesso de produção interna, historicamente superior ao consumo interno; declínio do consumo interno de vinhos.
- viii) A concorrência, não apenas de vinhos provenientes do “Velho Mundo” produtor, mas também provenientes do “Novo Mundo” produtor;
- ix) Capacidade para responder a encomendas inesperadas.

No que diz respeito às barreiras à internacionalização, e apesar da primeira resposta à questão ter sido “não identificamos barreiras significativas”, com o decurso da entrevista foram identificadas pelo Grupo:

- i) A concorrência não apenas de países do “Velho Mundo” produtor, mas também do “Novo Mundo” produtor, quer pela sua dimensão, quer pelos preços que praticam.
- ii) A necessidade de obtenção de algumas certificações de qualidade, como condição para a venda dos produtos para determinados mercados, como por exemplo o RU.
- iii) O valor dos impostos (identificada como a maior barreira) que são aplicados aos vinhos em determinados mercados, e que condicionam a decisão de entrada nesses mercados, ou obrigam à negociação de margens mais ambiciosas.
- iv) A incerteza associada a certos mercados, devido a variações das taxas de câmbio, à instabilidade política, e à escassez de divisas, como por exemplo Angola.
- v) Limitação de recursos (humanos, financeiros, matéria, capacidade produtiva), que condicionam o modo como o Grupo está presente nos mercados internacionais.

1.3.2. Os Mercados

A internacionalização do Grupo ocorreu um ano após o início de atividade da Goanvi Bottling Lda, sendo o mercado de Cabo Verde o seu primeiro mercado internacional. Este mercado foi escolhido devido à existência de relações privilegiadas com este país, uma vez que a família do atual CEO do Grupo tinha empresas neste país, e um conhecimento profundo do mesmo, permitindo-lhe vantagem competitiva atendendo a que neste mercado os custos de fazer negócio eram relativamente reduzidos.

No ano da sua internacionalização estava presente em 9 mercados internacionais, sendo o continente Africano o responsável por cerca de 98,8% do valor de vinhos exportados (as exportações para ex-colónias Portuguesas⁷², representavam 95,6% do valor de vinhos exportados), e por 63,8% do VN da empresa no ano da sua internacionalização. Para além do continente africano, estava também presente na Europa (França), na Ásia (China) e América (EUA). O conjunto dos 9 mercados para onde o Grupo se internacionalizou representava 64,6% do seu VN da Goanvi Bottling Lda.

No ano seguinte, o Grupo conquistou apenas mais um mercado internacional, também localizado no continente Africano, e também uma ex-colónia Portuguesa, o Gana. Neste mesmo ano, o valor de vinhos exportado registou uma redução -18,5%, embora o VN proveniente dos mercados internacionais, tivesse passado a representar apenas 22,2% do VN da empresa. Esta redução ficou a dever-se ao aumento do peso do mercado nacional no VN da empresa.

O Grupo continuou o seu processo de internacionalização aumentando, gradualmente, não apenas a sua presença em termos de número de mercados internacionais, mas também ocorreu um aumento do peso dos mercados internacionais no VN da empresa. Esta situação manteve-se até 2014, ano em que se havia internacionalizado para 24 mercados. Em 2015 e 2016, apesar de continuar a aumentar o número de mercados internacionais onde estava presente, 33 no ano de 2016 (**Figura 14**), o valor de vinhos exportados para estes mercados reduziu-se significativamente. Esta redução ficou a dever-se à redução significativa do valor de vinhos exportado para Angola, e a um aumento do valor de vinhos comercializados no mercado interno.

Apesar do continente Africano ser aquele que tem uma maior representatividade no valor total de vinhos exportados pelo Grupo, registaram-se oscilações ao longo do tempo no

⁷² Angola, Cabo verde; Moçambique; São Tomé e Príncipe.

que diz respeito à representatividade de cada continente, com o continente Africano a ser o único a perder representatividade no período 2014-2016, conforme é possível de visualizar na **Tabela 25**, em anexo. Através da **Tabela 25** é ainda possível visualizar qual tem sido a evolução ao longo do tempo (2006-2016) em termos de representatividade de cada continente no valor total de vinhos exportados pelo Grupo.

Em 2016, o peso do continente Africano no valor total de vinhos exportado pelo Grupo era de 44,2%, representando 14,2% do VN da Goanvi Bottling Lda. Apesar da redução verificada, comparativamente com o ano de internacionalização do Grupo, o continente Africano continua a ser o principal destino em termos de valor exportado. O continente Europeu (excluindo Portugal) representa 26,8% do valor de vinhos exportado, e 8,6% do VN da Goanvi Bottling Lda. A Ásia é responsável por 19,8% do valor de vinhos exportado e por 6,3% do VN da Goanvi Bottling Lda. O continente Americano representa 9,1% do valor de vinhos exportados, e 2,9% do VN da Goanvi Bottling Lda.

Figura 14 – Mercados do Grupo Parras, no ano de 2016



Fonte: *Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.*

De modo a tentar perceber qual a quota de mercado do Grupo em termos de exportação de vinhos efetuada por Portugal, efetuou-se uma comparação (divisão) entre o valor (em Euros) dos vinhos exportados pelo Grupo e o valor (em Euros) dos vinhos exportados por

Portugal⁷³, conforme apresentado na **Tabela 26**. É importante referir que esta quota de mercado, não representa a quota de mercado do Grupo nos diferentes continentes e/ou mercados, atendendo a que estes importam também vinhos provenientes de outros países. Assim, a quota de mercado (em valor, Euros) do Grupo era, no ano de 2006, 0,24%, tendo-se a mesma reduzido nos anos de 2007 e 2008 devido à redução do valor da exportação de vinhos para o continente Africano. A partir de 2008, a quota de mercado do Grupo registou um aumento, atingindo o seu valor máximo nos anos de 2013 e 2014, com 1,53%. Nos anos de 2013 e 2014, para o continente Africano (continente com maior expressão no VN da empresa) a sua quota de mercado era, por comparação entre os elementos fornecidos pelo Grupo e os valores disponíveis em Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2017), respetivamente de 7,79% e 8,31%.

A partir de 2014, a quota de mercado do Grupo voltou a reduzir-se, sendo no ano de 2016 de 0,86%. Neste período, a quota de mercado do Grupo para a Ásia e América registou um aumento, o qual não foi suficiente para compensar a perda de quota de mercado para o continente Africano, contribuindo assim para a redução verificada a partir de 2014.

A Goanvi Bottling Lda apresenta, para a maioria dos mercados para onde se internacionalizou, um peso pouco expressivo (inferior a 1%) no valor total de vinhos exportado por Portugal, ou seja, uma quota de mercado⁷⁴ reduzida para esses mercados. No entanto, para os mercados de Angola (a partir de 2013), Cabo Verde (a partir de 2007), China (ano de 2008), Macau (ano de 2016), RU (anos de 2013 e 2015), São Tomé e Príncipe (com exceção dos anos de 2012 a 2014) e Timor, a sua quota de mercado era superior 5%⁷⁵, conforme **Tabela 27**.

No que diz respeito aos mercados para onde o Grupo pretende continuar o seu processo de internacionalização, pretende continuar a crescer quer em termos de volume para os mercados onde já temos presença, ou seja, consolidar os mercados, e entrar em novos mercados, onde o mercado Indiano, pela sua dimensão, pode ser um mercado a explorar, apesar das elevadíssimas taxas a que os vinhos se encontram sujeitos, e que tem constitu-

⁷³ Foi considerado o valor total (em Euros) dos vinhos exportados por Portugal, que inclui o mercado comunitário e extracomunitário, excluindo vinho Licoroso com DOP Porto e Vinho Licoroso com DOP Madeira, uma vez que não foi possível obter o valor dos vinhos exportado por Portugal que incluíssem estes vinhos, para o período de 2006 a 2009.

⁷⁴ Resultante do quociente entre o valor de vinhos exportados pelo Grupo e o valor total de vinhos exportados por Portugal, para cada um dos mercados.

⁷⁵ Excluindo Vinho Licoroso DOP Porto e Vinho Licoroso DOP Madeira.

ido a principal barreira à entrada neste mercado. A estratégia do Grupo consiste na internacionalização para mercados de maior dimensão, de modo a potenciar economias de escala, e depois internacionalizar-se para mercados considerados “de nicho”, pelas margens mais interessantes que este tipo de mercados permitirá. No entanto, através de ambos os mercados, o que se pretende é o crescimento não apenas das vendas, mas também dos lucros. O Grupo pretende aumentar a sua quota de mercado, nos mercados dos EUA, Brasil (embora o Brasil atravessasse uma fase conturbada ao nível político e económico, para o Grupo o Brasil continua a ser um mercado com enorme potencial de crescimento dos vinhos Portugueses), Alemanha, Bélgica e Países Escandinavos, por esta ordem de prioridade.

Os entrevistados identificaram como fatores diferenciadores do Grupo que contribuíram para o início e contribuem para a continuidade do seu processo de internacionalização, bem como para o seu crescimento no mercado interno:

- i) As características dos recursos humanos do Grupo (jovens, dinâmicos, flexíveis, com capacidade para aceitar e propor novos desafios, disponíveis, empreendedores, com conhecimento experiencial / prático em mercados internacionais).
- ii) Capacidade para produzir e comercializar, com os mesmos padrões de qualidade, vinhos de várias regiões vinícolas do país.
- iii) Controlo completo de todo o ciclo de produção (plantação das videiras, manutenção das vinhas, controlo das vindimas, transporte das uvas, vinhos e mostos, engarrafamento, rotulagem e certificação).
- iv) Conhecimentos em termos de processo aduaneiro e de exportação.
- v) Capacidade de resposta (em termos de produção e de cumprimento de prazos).
- vi) Preocupação e capacidade para investimento em equipamentos atuais e com capacidade de adaptação às necessidades dos diversos mercados.

1.3.3. Os Modos de Entrada

O Goanvi Bottling Lda sempre viu a internacionalização como um caminho a percorrer, motivo pelo qual se internacionalizou um ano após a sua constituição.

O primeiro mercado para onde o Grupo se internacionalizou foi para Cabo Verde, tendo ocorrido a entrada neste mercado através de uma aliança estratégica com empresas da

família do atual CEO do Grupo, que recebiam os vinhos e mostos, os quais eram depois engarrafados e rotulados no país, e a seguir comercializados.

Atualmente, quer para o mercado de Cabo Verde, quer para os restantes mercados para onde o Grupo se internacionalizou e pretende internacionalizar, adota apenas a exportação direta como modo de entrada nesses mercados. Esta é realizada quer pela própria empresa através da venda direta a grandes operadores no ramo dos super e hipermercados, quer com recurso a importadores, distribuidores e agentes, localizados nos diferentes mercados internacionais.

Normalmente, nenhum dos importadores existentes em cada um dos mercados internacionais detém a totalidade das marcas do Grupo comercializadas nesse mercado.

1.4. A Internacionalização e a Performance

Previamente à apresentação dos dados relativos ao modelo que se pretende testar em termos de relação entre I-P, apresentam-se dados económico – financeiros, **Tabela 6**, que permitirão a comparação da Goanvi Bottling Lda com o segmento do vinho, no qual se enquadra. A comparação é efetuada apenas para o ano de 2015, atendendo aos dados disponíveis para este segmento de empresas.

Tabela 6 – Dados económico financeiros da Goanvi Bottling Lda para o ano de 2015 e comparação com o segmento do vinho.

	2015	%	Segmento do Vinho em 2015
VN (2014)	19452894		
VN (2015)	17695477		
Variação do VN (2014-2015)		-9,0%	Crescimento
CMVMC	14317778	82,3%	64%
FSE's	2098176	12,1%	23%
Custos com pessoal	983960	5,7%	12%
Total Custos Operacionais	17399914		
EBITDA	476011		
Juros Suportados	108835		
Juros Suportados/EBITDA		22,9%	13%
Clientes	2587685		
Fornecedores	2280936		
Financiamento a Clientes (Clientes - Fornecedores)	306749		
Financiamento a Clientes em Percentagem do VN		1,7%	3%
PMP (dias)	61,4		113
PMR (dias)	53,4		102
PMI (dias)	75,6		520
Cash conversion cycle	67,6		509
Capital Próprio	2944479		
Dívida Remunerada	4270678		
Passivo Total	6337554		
Peso da Dívida Remunerada no Passivo		67,4%	55%
Ativo Total	9282033		
Autonomia Financeira		31,7%	52%
Margem Operacional		2,7%	
Resultado Líquido	64478		
Margem Líquida		0,4%	6%
Rentabilidade dos Capitais Próprios		2,2%	5%

Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo e em Banco de Portugal (2017).

No que diz respeito à relação entre I-P, os dados obtidos permitem calcular para os indicadores referidos a média e o desvio padrão.

Tabela 7 – Média e Desvio-padrão dos indicadores

	Média	Desvio-padrão
$Y_1 = ROA$	0,0573	0,0357
$Y_2 = ROV$	0,0419	0,0205
$Y_3 = ECP$	0,0503	0,0112
$Y_4 = ECMVMC$	0,7966	0,0346
$Y_5 = ETC$	0,8469	0,0390
$X_1 = Intensidade$	0,4029	0,1542
$X_2 = Extensão$	19,5455	7,1605
$X_3 = INT$	9,9742	3,5931
$X_4 = DIM$	6,8668	0,1728
$X_5 = EXP$	6,0000	3,3166

Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.

Para efetuar o tratamento estatísticos dos dados deste estudo, recorre-se ao modelo de regressão linear múltipla, o qual pressupõe segundo Pestana & Gageiro (2014) a autonomia ao nível linear das variáveis independentes, ou seja, a inexistência de multicolinearidade. Para o estudo da multicolinearidade revelam-se úteis os coeficientes de correlação de Pearson, conforme referido por Hsu & Boggs (2003). Assim, e de acordo com Pestana & Gageiro (2014), e considerando a aplicação da mesma lógica às correlações negativa, tem-se:

Tabela 8 – Relação entre o Coeficiente de Correlação de Pearson e a caracterização da associação linear

Coeficiente de Correlação de Pearson	Caracterização da Associação Linear
[0; 0,2[Muito baixa
[0,2; 0,39]	Baixa
[0,4; 0,69]	Moderada
[0,7; 0,89]	Alta
[0,9; 1]	Muito alta

Fonte: Elaboração própria, com base em Pestana & Gageiro (2014)

Apresentam-se em seguida as correlações para os indicadores deste estudo, bem como a sua caracterização (dada pela cor do fundo de cada célula da tabela).

Tabela 9 – Correlações dos indicadores da variável dependente, independente e das variáveis de controlo

	ROA	ROV	ECP	ECMVMC	ET	Intensidade	Extensão	INT	DIM	EXP
ROA	1,0000									
ROV	0,9531	1,0000								
ECP	-0,5660	-0,5795	1,0000							
ECMVMC	-0,5903	-0,5799	0,2597	1,0000						
ET	-0,6856	-0,6802	0,5170	0,9609	1,0000					
Intensidade	0,2612	0,2029	-0,1758	-0,1171	-0,1543	1,0000				
Extensão	0,5405	0,3410	-0,0613	-0,3684	-0,3442	0,1563	1,0000			
INT	0,5442	0,3441	-0,0649	-0,3696	-0,3463	0,1772	0,9998	1,0000		
DIM	0,7731	0,6359	-0,5038	-0,5609	-0,6417	0,4161	0,8310	0,8370	1,0000	
EXP	0,6091	0,4191	-0,1471	-0,4679	-0,4569	0,3220	0,9685	0,9719	0,9137	1,0000

Fonte: Elaboração própria.

Em seguida apresenta-se o sumário dos resultados de regressão linear múltipla efetuadas, atendendo ao modelo $PERF = \beta_0 + \beta_1(INT) + \beta_2(DIM) + \beta_3(EXP)$:

Tabela 10 – Resultados da Regressão Linear Múltipla para ROA, ROV, ECP; ECMVMC e ETC

	ROA			ROV			ECP			ECMVMC			ETC		
R	0,8150			0,7543			0,9388			0,6125			0,7305		
R^2	0,6642			0,5690			0,8813			0,3752			0,5336		
$F_{Observado}$	4,6142			3,0805			17,3251			1,4012			2,6696		
$F_{significância}$	0,0439			0,0996			0,0013			0,3201			0,1285		
d_w	3,0564			3,1407			1,5828			2,0330			2,0752		
	<i>Coef.</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>Coef.</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>Coef.</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>Coef.</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>Coef.</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>
β_0	-1,9852	-2,2334	0,0607	-1,2708	-2,1955	0,0642	1,1384	6,8672	0,0002	1,3994	1,1905	0,2726	2,5377	2,2151	0,0623
β_1	0,0048	0,4398	0,6733	0,0022	0,3056	0,7688	-0,0029	-1,3985	0,2047	0,0107	0,7376	0,4847	0,0078	0,5544	0,5965
β_2	0,3017	2,2909	0,0557	0,1959	2,2841	0,0563	-0,1633	-6,6486	0,0003	-0,0931	-0,5344	0,6096	-0,2564	-1,5103	0,1747
β_3	-0,0129	-0,8067	0,4464	-0,0090	-0,8685	0,4139	0,0103	3,4546	0,0106	-0,0117	-0,5537	0,5970	-0,0014	-0,0682	0,9475
Valores Tabelados*															
$F_{(3;7;0,05)}$	4,35														
$t_{(7;0,025)}$	2,365														
$[d_l; d_u]$	[0,60; 1,93]														

*De acordo com Ferreira (2013).

Fonte: Elaboração própria.

Capítulo VI – Discussão

De acordo com os critérios de classificação de empresas definidos pela Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003, as 11 empresas do Grupo são consideradas Médias Empresas, pelo que também a Goanvi Bottling é considerada uma Média Empresa. No ano de 2016, 78,2% do VN do Grupo encontrava-se concentrado em apenas 2 das suas empresas, entre as quais a Goanvi Bottling Lda, que foi responsável por 28,8% do VN.

No que diz respeito à localização da sede social da empresa, a Goanvi Bottling Lda tem a sua sede social em Fervença, Maiorga, concelho de Alcobaça e distrito de Leiria, pelo que, de acordo o relatório do Banco de Portugal (2017) - Análise das Empresas da Indústria das Bebidas - Estudos da Central de Balanços 27, o seu VN representará entre 0,5% e 2% do VN gerado por todas as empresas do distrito de Leiria.

A Goanvi Bottling Lda foi constituída em 2005, o que em termos de classe da maturidade se trata de uma empresa que se encontra no intervalo [10; 20[anos, pelo que o seu VN contribui para os 19% do VN gerado pelas empresas do segmento do vinho. Contribuiu, no ano de 2015, para o grupo dos 18% das empresas do segmento do vinho que integravam o setor exportador. Pelo que, atendendo ao relatório do Banco de Portugal (2017) - Análise das Empresas da Indústria das Bebidas - Estudos da Central de Balanços 27, a Goanvi Bottling Lda contribuía para os 61% do VN gerado pelas empresas do setor exportador e para a empregabilidade de 50% das pessoas ao serviço deste segmento.

A Goanvi Bottling Lda, enquanto empresa que se encontra integrada no segmento do vinho, apresentou no ano de 2015 um decréscimo do seu VN, não tendo desta forma contribuído para o crescimento do VN das empresas do segmento do vinho, que se verificou neste ano.

Em termos de gastos operacionais:

- i) 82,3% eram decorrentes do CMVMC, superior à média das empresas do segmento do vinho que era de 64%.
- ii) 12,1% decorriam dos FSE's, inferior à média das empresas do segmento do vinho que era de 23%.
- iii) 5,7% eram decorrentes dos custos com pessoal, também inferior à média das empresas do segmento, que era de 12% dos custos com pessoal.

A Goanvi Bottling Lda apresentou no ano de 2015 um EBITDA positivo, pelo que contribui para os 79% das empresas do segmento do vinho que apresentaram EBITDA

positivo em 2015. Neste mesmo ano, o pagamento de juros suportados representou 22,9% do seu EBITDA, o que corresponde a um valor superior ao valor médio de juros suportados pelas empresas do segmento do vinho, 13%. No entanto, o valor dos juros suportado foi inferior a metade do seu EBITDA, pelo que a empresa integrava o grupo das 70% das empresas do segmento do vinho que suportam juros inferiores a metade do seu EBITDA no ano de 2015. A Goanvi Bottling Lda financiou os seus clientes (atendendo a que valor do financiamento concedido aos seus clientes foi superior ao valor do financiamento obtido junto dos seus fornecedores, valores obtidos com base nos saldos das contas de clientes e fornecedores constantes da IES de 2015 fornecida pelo Grupo) num valor correspondente a 1,7% do seu VN, sendo este valor inferior ao da média das empresas do segmento do vinho, que foi de 3%.

No ano de 2015, o *cash conversion cycle* da Goanvi Bottling Lda era de 67,6 dias, inferior ao da média das empresas do segmento do vinho que era de 509 dias, e que se caracterizou-se por:

- i) PMR de 53,4 dias, inferior ao da média das empresas do segmento do vinho, que era de 102 dias.
- ii) PMP de 61,4 dias, inferior ao da média das empresas do segmento do vinho, que era de 113 dias.
- iii) PMI de 75,6 dias, inferior ao da média das empresas do segmento do vinho, que era de 520 dias.

A diferença significativa que se regista, em termos de *cash conversion cycle* da Goanvi Bottling Lda, e a média das empresas do segmento do vinho significa que o montante das compras ficava em dívida em média 67,6 dias, e revela que se trata de uma empresa que não armazena por longos períodos os produtos destinados à venda.

Esta empresa apresentava neste ano capital próprio positivo, integrando os 83% das empresas do segmento do vinho que apresentaram capitais próprios positivos no período em considerado.

O peso da sua dívida remunerada era de 67,4% do seu passivo, superior ao da média das empresas do segmento do vinho, que era de 55%.

No que diz respeito à sua estrutura financeira, 31,7% dos seus ativos eram financiados com capitais próprios, o que representa uma autonomia financeira de 31,7%, inferior à média das empresas do segmento do vinho, que era de 52%, o que faz com que a Goanvi Bottling Lda pertencesse ao grupo dos 50% das empresas deste segmento que

apresentavam autonomia financeira inferior ou igual a 34%. No que diz respeito a margens:

- i) A sua margem operacional no ano de 2015 foi de 2,7% (inferior aos 14% da média das empresas do segmento dos vinhos)
- ii) A sua margem líquida no ano de 2015 foi de 0,4% (inferior aos 6% da média das empresas do segmento do vinho).

Importa comparar a margem líquida, com a rendibilidade dos capitais próprios, que é a medida de eficiência privilegiada por investidores e acionistas, a qual apresentou um valor de 2,2% (inferior à média das empresas do segmento dos vinhos, que foi de 5%).

Enquanto que no período compreendido entre 2010 e 2016, as exportações Portuguesas de vinhos atingiram o seu valor mais elevado no ano de 2015, para a Goanvi Bottling Lda, e conseqüentemente para o Grupo, este valor foi atingido no ano de 2014, ano em que as exportações para Angola atingiram o seu valor máximo, e país com um peso bastante significativo no VN da empresa. No ano de 2014 o mercado Angolano representava 46,4% do VN da empresa, enquanto que no ano seguinte, se reduziu para 27,95%, e que se traduziu numa redução do valor exportado pelo Grupo.

Atendendo a que apenas foi possível ter acesso ao valor dos vinhos exportados pela empresa, bem como ao seu VN desde a sua internacionalização, não tendo sido facultada pelo Grupo informação sobre o volume de vinhos comercializados quer no mercado nacional quer nos diferentes mercados internacionais, não é possível perceber qual o comportamento do preço médio do litro de vinhos comercializado pela empresa, nem qual o comportamento em termos de volume de vinhos exportado. Seria interessante ter acesso a estes elementos de modo a perceber se registavam comportamento semelhante ao verificado ao nível das exportações de vinhos realizadas por Portugal.

Para esta empresa, os mercados localizados em países Extra – UE têm sido, desde a sua internacionalização, o principal destino dos vinhos exportados (em valor de Euros exportados). Este facto não está de acordo com o têm verificado no segmento dos vinhos em Portugal, onde os mercados localizados em países Intra – UE têm sido os principais destinos (quer em valor, quer em volume) dos vinhos exportados por Portugal entre 2010 e 2016, com única exceção para o ano de 2014. No entanto, e tal como o que se verificou para os valores de vinhos exportados por Portugal, também para este Grupo, e com referência ao período 2010-2016, foi no ano de 2014 que o peso dos países Extra – UE registou o seu valor máximo, representando 94% do valor exportado pelo Grupo. Este

valor é significativamente superior ao peso que estes países tiveram neste mesmo ano em termos de valor dos vinhos exportados por Portugal, 44%. Apesar de nos anos de 2015 e 2016 o peso dos países Extra – UE no valor de vinhos exportados por Portugal se ter reduzido, passando estes a representar, respetivamente, 42,7% e 40,3%, refletindo sobretudo a redução das exportações para Angola, a redução que se verificou para este Grupo foi mais expressiva, passando estes países a ter a um peso, respetivamente de 81,1% e 73,1% no valor dos vinhos exportados pelo Grupo. A redução foi mais expressiva para este Grupo, atendendo ao peso do mercado de Angola nas suas exportações e à crise de divisas com que este país se tem confrontado, e que tem provocado uma redução em termos das importações efetuadas.

1.1. O *Marketing*

O facto de o Grupo tomar as suas decisões de *marketing* relativas ao produto, preço, distribuição e comunicação independentemente do local da realização do negócio é concordante com o referido por Viana & Hortinha (2002).

De acordo com Cateora & Graham (2001), há nas empresas vários níveis de envolvimento crescente do *marketing* internacional. De acordo com o referido por estes autores, e atendendo à informação recolhida sobre o Grupo (prioridade de resposta às necessidades do mercado interno, adaptação da capacidade produtiva de modo a poder responder às necessidades dos mercados externos, etc.), trata-se de um Grupo que realiza com regularidade *marketing* externo. Por outro lado, atendendo à sua postura de não rejeição de clientes/mercados, bem como devido a não fazer diferenciação em termos das variáveis de *marketing mix*, e ao estabelecer para todos os mercados uma condição de margem mínima, revela algumas das características referidas por Cateora & Graham (2001), para as empresas que se encontram naquele que foi definido por estes autores como o nível de *marketing* global.

No que diz respeito às principais ferramentas de *marketing mix*: produto, preço, distribuição e comunicação.

No que diz respeito à ferramenta produto, e atendendo à classificação proposta por Kotler & Armstrong (2012), os vinhos são considerados produtos de consumo, e dentro desta categoria, produtos de conveniência.

Apesar de ter sido referido pelos entrevistados que o Grupo não faz distinção em termos de produto (vinhos) para os diferentes mercados onde está presente, foi também referido que este sofre adaptações de modo a dar resposta às diferentes solicitações dos mercados. As adaptações referidas, podem contribuir para justificar as diferenças que se verificaram em termos de valor de vendas de cada uma das marcas nos diferentes mercados. No entanto, existem outras ferramentas do *marketing mix*, bem como outras variáveis, que atendendo aos dados disponíveis não é possível identificar (ex.: preferências de consumo), e que podem também justificar as diferenças referidas. Revelar-se-ia interessante perceber os motivos que levam à preferência por marcas diferentes nos vários continentes, e até mesmo nos diferentes mercados de cada continente. No entanto, com a informação disponível não é possível a formular qualquer explicação ou inferir conclusões sobre o mesmo. Podem ser vários os motivos que justifiquem não apenas as diferenças, mas também a existência de algumas marcas em comum, entre os quais as preferências de consumo por parte do consumidor final, o poder de compra do consumidor final, maior eficácia na comunicação, preferências por parte dos distribuidores e retalhistas, marcas que permitem melhores margens, maior abrangência em termos de distribuição, composição dos vinhos, etc.

Considerando o período 2014-2016, das marcas comercializadas pelo Grupo, apenas a marca Montaria figura entre as três principais marcas do Grupo para cada continente. Podem ser vários os motivos para o facto referido, dos quais se destaca o facto de o vinho comercializado com esta marca possuir características que o permitem enquadrar-se nos padrões de consumo dos consumidores a nível mundial, mas também tratar-se de um vinho que permite melhores margens aos distribuidores, importadores, agentes e retalhistas, pode também tratar-se da marca que tem sido alvo de mais ações de comunicação / promoção, ou ser a marca de vinhos do Grupo mais medalhada.

Em termos de valor de vinhos comercializados pela Goanvi Bottling Lda, os vinhos referidos como “em branco”, são os responsáveis pelo segundo maior valor de vendas de vinhos da empresa para o período referido. Este facto, apesar de ter um peso expressivo em termos de valor de vinhos comercializados, poderá levar o consumidor final a associar os vinhos em causa apenas ao importador, agente, distribuidor ou retalhista, ao invés de associar esses vinhos ao Grupo. Esta situação pode revelar-se vantajosa para o Grupo, não apenas pelo incremento em termos de VN e como forma de rentabilizar a capacidade instalada e os investimentos efetuados, mas também caso as características destes vinhos

não se identifiquem com aquelas que foram estrategicamente definidas pelo Grupo como fundamentais para os seus vinhos e para as suas marcas. Por outro lado, caso estes vinhos tenham as características *core* definidas pelo Grupo para os seus vinhos, o facto de os mesmos não lhes serem associados, não terá um contributo positivo no aumento do reconhecimento e notoriedade das suas marcas, nem no seu *goodwill*.

O Grupo, tal como cada vez mais empresas, além de vender um produto, opera num outro nível de criação de valor para os clientes, proporcionando-lhes experiências com as marcas do Grupo, de que se destaca a título de exemplo a participação no “*The Naked Tasting Tour 2017*”, realizada no RU, e onde o CEO do Grupo participou com a marca Montaria (Montaria Branco Reserva 2016, Montaria Reserva 2015, Montaria Premium 2015, Montaria Ruby Port Reserva). A nível nacional, proporciona também aos seus clientes experiências de enoturismo nas suas propriedades ou nas propriedades cuja gestão lhe está confiada.

O facto de o Grupo considerar que a qualidade dos vinhos conjugada com uma boa relação preço/qualidade são uma ferramenta de *marketing* fundamental, o que vai ao encontro do referido por Lages (2000).

No que diz respeito à ferramenta preço, este Grupo estabelece-o, tal como referido por Kotler & Armstrong (2012), fundamentalmente, com base nos custos (de produção, distribuição e venda do produto), a que acresce uma taxa de retorno para fazer face ao esforço e risco. Considera também, embora lhe dê menor relevo, os preços praticados pela concorrência, bem como um conjunto de vários fatores internos (estratégia de *marketing* geral do Grupo e outras considerações organizacionais) e externos (natureza do mercado e da procura, e outros fatores ambientais), definidos de acordo com os objetivos do Grupo em cada momento e em cada mercado.

No que diz respeito à ferramenta distribuição, o Grupo, tem um conjunto de parceiros quer a montante quer a jusante, embora pela composição da sua estrutura possua grau significativo de autonomia no que diz respeito aos parceiros que se localizam a montante. No que diz respeito aos parceiros a jusante, e uma vez que não disponibiliza o seu produto diretamente ao consumidor final, em nenhum dos mercados internacionais onde está presente, tem uma autonomia consideravelmente reduzida, uma vez em que necessita de importadores, distribuidores, retalhistas ou agentes, de modo a que o seu produto esteja acessível ao consumidor final. São utilizados como canais de distribuição, para além dos

importadores, distribuidores, agentes (como é o caso do Canadá) e retalhistas, as grandes superfícies, garrafeiras e restaurantes.

O Grupo utiliza circuitos de distribuição do tipo curto (Produtor-Retalhista-Consumidor), e circuitos longos (Produtor-Grossista-Retalhista-Consumidor), definidos em função dos mercados e dos importadores, com quem o Grupo entenda ser mais vantajoso trabalhar. A importância dada pelo Grupo à dinâmica de atuação no mercado e à credibilidade dos importadores e distribuidores, é concordante com Lages (2000), na medida em que quanto maior a dinâmica, proatividade e credibilidade dos mesmos, mais hipóteses os seus produtos têm de chegar a um maior número de consumidores finais, e de receberem atempadamente os valores acordados.

No que diz respeito à ferramenta comunicação / promoção, o Grupo efetua-a de diversas formas, preocupando-se não apenas em comunicar o valor dos seus produtos, mas também “ouvir” os clientes e aumentar a notoriedade nacional e internacional dos vinhos do Grupo, bem como construir boas relações com os seus diversos públicos, na expectativa de obter publicidade favorável e um aumento das vendas. Embora o Grupo não tenha investido em anúncios em jornais ou revistas especializadas neste segmento, reconhece a sua importância enquanto oportunidade de promoção, tal como referido por Hall & Mitchell (2008).

O Grupo dispõe também, entre os seus recursos humanos, de um assistente de *marketing* e de um *designer*, o que aliado à sua autonomia em termos de capacidade de embalagem, encapsulamento e rotulagem, são fundamentais para a promoção dos seus produtos e para a sua estratégia de *marketing*. No site do Grupo existe, também, uma área reservada à apresentação dos prémios conseguidos pelos seus vinhos. Este destaque, aliado à polivalência quer em termos de recursos humanos, quer em termos da capacidade instalada nas empresas do Grupo (em especial a Goanvi Bottling Lda), através da capacidade e facilidade que têm em termos de rotulagem, permitem-lhe de forma rápida a incorporação nos rótulos dos seus vinhos, de referências/selos alusivos a prémios e medalhas que os mesmos conseguem obter em concursos nacionais e internacionais, o que revela que para o Grupo os rótulos constituem também uma ferramenta importante de *marketing*, concordante com o referido por Hall & Mitchell (2008).

O facto de o Grupo estar presente, com elementos da sua equipa, em eventos promovidos pelos distribuidores, agentes importadores e retalhistas nos diversos mercados internacionais, é revelador do interesse e da consciência que o Grupo têm da importância

do desenvolvimento do *marketing* relacional enquanto ferramenta de promoção e de consolidação da sua imagem de marca. Por outro lado, o Grupo realizou a nível nacional eventos com *chefs* de cozinha, revelando também que para o Grupo a promoção dos seus produtos com recurso a especialistas é importante. Estes factos estão de acordo com o referido por Hall & Mitchell (2008).

O Grupo, ao receber e guiar pelas suas instalações várias figuras públicas do mundo da cultura e das artes, recorre ao *hosting media*, como forma de promoção dos seus vinhos, facto que se revela concordante com o referido por Hall & Mitchell (2008).

Pode afirmar-se que este Grupo vê as atividades de comunicação / promoção, tal como referido por Lages (2000) para as pequenas empresas, uma forma de promover a sua imagem internacionalmente.

A abertura das suas propriedades e espaços ao enoturismo, nos quais o Grupo promove e operacionaliza eventos e experiências, constitui também uma forma de comunicação / promoção dos vinhos do Grupo, bem como de criação de relacionamentos sólidos e duradouros entre os consumidores e as marcas do Grupo.

1.2. O Enoturismo

O enoturismo constitui não apenas uma ferramenta de comunicação / promoção quer das marcas de vinhos do Grupo quer do potencial turístico das suas propriedades, bem como um canal de distribuição dos produtos do Grupo, e uma forma de diversificação estratégica das atividades do Grupo, em linha com o referido por Hall & Mitchell (2008).

1.3. O Mercado Internacional

Factos como a internacionalização da Goanvi Bottling Lda apenas 1 ano após a sua constituição, a presença em 9 mercados internacionais no ano da sua internacionalização, a presença em 33 mercados distintos ao fim de 10 anos de internacionalização, a assunção pelo Grupo de que no início o comprometimento de recursos para com os mercados internacionais era reduzido, e atualmente este comprometimento de recursos é elevado, vem corroborar a definição de internacionalização de Larrinaga (2005).

Atendendo aos motivos e motivações identificadas pelo Grupo para a sua internacionalização, bem como devido ao facto do seu atual CEO, e grande impulsionador da internacionalização do Grupo ser uma pessoa com sólidos conhecimentos não apenas em termos de gestão, mas também com experiência em mercados internacionais, levamos a considerar que a internacionalização deste Grupo pode ser enquadrada nas teorias referentes ao comportamento e à gestão das empresas, onde os modelos mentais dos gestores assumem um papel fundamental na gestão da empresa e onde a própria gestão é considerada um fator de produção essencial à explicação da internacionalização.

O comprometimento de recursos deste Grupo com a internacionalização foi crescendo gradualmente ao longo do seu processo de internacionalização, pelo que se pode inferir que o seu processo de internacionalização se enquadra nas abordagens dinâmicas da internacionalização, e mais concretamente no Modelo de Uppsala, onde a empresa tem vindo não apenas a adquirir, mas também a integrar e utilizar o conhecimento sobre os mercados externos, através de um compromisso crescente em termos de recursos para com estes mercados. Esta empresa, encontra-se de acordo com este modelo, no segundo estágio da denominada *establishment chain*, no que diz respeito ao grau de envolvimento da empresa no mercado, na medida em que a empresa efetua exportação direta para os diferentes mercados onde tem presença, possuindo um canal para o mercado que lhe permite obter informações regulares sobre os factos que influenciam as vendas.

O primeiro mercado para onde esta empresa se internacionalizou foi para Cabo Verde, mercado em relação ao qual a distância psíquica era menor. Para o processo de internacionalização desta empresa o conhecimento, enquanto variável de estado, não tem sido o único determinante. As oportunidades, vistas como mais um desafio a que é necessário dar a melhor resposta, bem como as capacidades empreendedoras, não apenas do atual CEO do Grupo, mas também dos recursos humanos qualificados que são recrutados para trabalhar no Grupo, onde se dá primazia ao conhecimento e aprendizagens experienciais, têm também sido determinantes no seu processo de internacionalização, revelando um modelo de internacionalização como processo empreendedor.

Analisando o processo de internacionalização desta empresa de acordo com o modelo baseado na inovação, apresentado por Cavusgil, esta empresa encontra-se, apesar dos rácios de exportação serem superiores, no quarto estágio, denominado de Envolvimento Ativo, atendendo a que a empresa se esforça por incrementar de forma sistematizada as

exportações para diversos mercados, adaptando a sua estrutura organizacional de modo a dar resposta a esta nova realidade.

De acordo com Oviatt & McDougall (1994), Rennie (2003), Knight & Cavusgil (2004), a Goanvi Bottling Lda reúne algumas características que nos podem levar a considerá-la uma *born global*, ainda que não seja uma *born global* pura. Esta empresa começou a exportar apenas um ano após a sua constituição, embora não tenha nunca conseguido que as vendas totais provenientes da exportação representassem mais de 65% do seu VN. Por outro lado, o Grupo (o qual integra a Goanvi Bottling Lda), tem as suas funções bastantes internalizadas como é possível perceber pela sua formação organizacional, consegue também criar vantagens competitivas ao possuir equipas que permitem acompanhar todo o ciclo de produção dos seus produtos, conseguindo assim aceder a recursos únicos. O Grupo revela alguma dependência de estruturas governamentais, tal como a maioria das empresas deste setor, na medida em que para a realização dos seus investimentos em recursos (humanos, máquinas, equipamentos, terras, etc.), bem como na promoção e internacionalização, recorre a fundos comunitários sem os quais não seria possível a sua realização ao ritmo que têm sido efetuados. A juventude desde Grupo, a sua ainda reduzida dimensão e a primazia que é dada em termos de contratação de recursos humanos (especialmente da mão de obra qualificada) com experiência e conhecimento no mercado internacional, tem-lhe permitido apoiar a sua internacionalização, bem como o seu subsequente sucesso nos mercados externos, dado um maior grau de flexibilidade e agilidade que conseguem.

O facto do *marketing mix* internacional do Grupo ser idêntico ao realizado no mercado interno, constituiu mais uma característica das *born globals* (Hennart, 2014). O Grupo recorre principalmente, para a comunicação / promoção dos seus produtos, ao envio dos seus melhores especialistas a feiras internacionais do setor onde se enquadra, permitindo-lhes assim economias em termos de tempo de pesquisa de mercados, bem como uma menor afetação de recursos financeiros à publicidade e promoção de vendas, o que constituem também característica das *born globals* (Hennart, 2014). No entanto, apesar deste Grupo possuir recursos específicos de produção valiosos, os mesmos não são raros, podem ser imitáveis e substituíveis, e não são produtos de nicho na medida em que existe uma vasta gama de produtos substitutos, o que faz com que a consideremos *born global* não pura.

1.3.1. Motivações e Barreiras à Internacionalização

Tal como para a maioria das empresas, também para o Grupo são de ordem muito variada as motivações para a sua internacionalização. As motivações para a internacionalização referidas podem ser agrupadas, tal como foi efetuado por Czinkota & Ronkainen (2007) e por Hollensen (2011), em motivações pró-ativas (i – vi) e reativas (vii – ix)).

No que diz respeito às motivações relacionadas com o crescimento, estas não são apenas coincidentes com as identificadas por Czinkota & Ronkainen (2007) e por Hollensen (2011), mas também por Dunning (1993), Viana & Hortinha (2002), Teixeira & Diz (2005).

No que diz respeito às economias de escala enquanto motivação para a internacionalização, esta motivação é também concordante com Czinkota e Ronkainen (2007) e Hollensen (2011), bem como com Viana & Hortinha (2002). Pode também enquadrar-se na procura de eficiência referida do Dunning (1993), uma vez que as economias de escala permitem um aproveitamento mais eficiente da capacidade instalada, com a conseqüente redução de custos fixos, que permitirá à empresa tornar-se também mais competitiva no seu mercado interno.

O facto de o Grupo considerar os novos desafios como uma motivação quer para o início do seu processo de internacionalização, quer para a sua continuidade, reflete o desejo e entusiasmo da gestão pelas atividades de *marketing* global, como referido por Hollensen (2011).

A dimensão do mercado, enquanto motivação para a internacionalização é também concordante com o referido por Czinkota & Ronkainen (2007) e Outreville & Hanni (2013).

O Grupo referiu também como motivação para a internacionalização as melhorias em termos de *goodwill*. Esta motivação é também concordante com o referido por Viana & Hortinha (2002) e Hollensen (2011).

A diversificação do risco, como forma de não ter as vendas concentradas num único mercado ou num número muito reduzido de mercados, motivação também referida por Dunning (1993) e em OECD (2009), considera-se motivação pró-ativa, embora não tenham sido identificadas por Czinkota & Ronkainen (2007) e Hollensen (2011), na

medida em que constitui um estímulo que tem como objetivo a mudança estratégica da empresa.

No que diz respeito às motivações reativas, do conjunto de motivações referidas pelo Grupo, algumas delas estão relacionadas, tal como referido por OECD (2009), com condições menos favoráveis no que diz respeito ao mercado doméstico. Assim, foram identificadas pelo Grupo a sobressaturação do mercado nacional, resultante não apenas da sua reduzida dimensão, mas também do excesso de produção interna, historicamente superior ao consumo interno, que vem corroborar o referido por Olmos (2011). Para além disso, o declínio do consumo interno de vinhos constituiu também uma motivação para a internacionalização do Grupo. Estas motivações estão em consonância com motivações referidas por Dunning (1993), Czinkota & Ronkainen (2007) e Hollensen (2011).

A concorrência, não apenas de vinhos provenientes do “Velho Mundo” produtor, mas também provenientes do “Novo Mundo” produtor, foi também uma outra motivação que levou o Grupo a internacionalizar-se, e que também foi referida por autores como Czinkota & Ronkainen (2007) e Hollensen (2011).

A capacidade para responder a encomendas inesperadas, também identificada pelo Grupo, considera-se uma motivação reativa na medida em que estas representam uma alteração em termos do seu ambiente de negócio, que implicam da sua parte uma reação rápida de modo a ajustar-se ao que lhe é solicitado, podendo constituir mais um elemento de pressão para o Grupo.

Apesar do Grupo ser um Grupo Português, as motivações identificadas para a sua internacionalização são semelhantes às identificadas por Wickramasekeraa & Bianchi (2013), no seu trabalho de pesquisa realizado a partir de uma amostra de empresas Chilenas do setor vitivinícola. As motivações que levaram à internacionalização do Grupo são também coincidentes com todas as motivações internas (maior lucro, prestígio e crescimento), e apenas coincidentes com duas das motivações externas (estagnação do mercado interno e concorrência) identificadas por Pellicanò & De Luca (2016) no estudo de caso realizado sobre o processo de internacionalização da indústria vitivinícola da Calábria (Sul da Itália).

No que diz respeito às barreiras à internacionalização, apesar de o Grupo ser um Grupo do denominado “Velho Mundo”, as barreiras iv) e v) referidas são coincidentes com algumas das barreiras identificadas por Wickramasekeraa & Bianchi (2013), na sua pesquisa efetuada a partir de uma amostra de empresas Chilenas do setor vitivinícola.

As barreiras à internacionalização referidas pelo Grupo coincidem também com o conjunto de barreiras identificadas no estudo de caso realizado por Pellicanò & De Luca (2016), sobre o processo de internacionalização das empresas vinícolas da Calábria (Sul de Itália) – “Velho Mundo”, com exceção da imagem dos vinhos produzidos e das respetivas regiões de proveniência.

O facto de o Grupo ter recursos humanos dedicados à exportação e aos processos aduaneiros, gestores de clientes para os continentes onde está presente, e recursos humanos com experiência em mercados internacionais, faz com que não tenham sido identificadas barreiras relacionadas com o conhecimento nem com procedimentos, de acordo com as categorias de barreiras apresentadas por Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz (2010). No entanto, as barreiras identificadas pelo Grupo são essencialmente barreiras relacionadas com recursos e barreiras exógenas, de acordo com as categorias de barreiras apresentadas por Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz (2010).

Com exceção da limitação em termos de recursos, as restantes barreiras identificadas pelo Grupo enquadram-se naquelas que foram identificadas por Hollensen (2011), que agrupou as barreiras à internacionalização de acordo com a fase do processo de internacionalização das empresas, como impeditivas ou que dificultam a continuidade do processo de internacionalização das empresas.

1.3.2. Os Mercados

Atendendo aos motivos (existência de relações privilegiadas com este país, conhecimento profundo do mercado, vantagem competitiva, custo de fazer negócio relativamente reduzido) que levaram o Grupo a escolher o mercado de Cabo Verde como o primeiro mercado para a sua internacionalização, pode afirmar-se que este mercado não foi escolhido de acordo com uma identificação sistemática de mercados, resultou sim de uma identificação oportunista, baseada na semelhança com o mercado doméstico da empresa e nos conhecimentos que possuía do mesmo.

O facto de o Grupo iniciar a sua internacionalização por ex-colónia Portuguesa, seguindo depois para outros mercados, é consonante com Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), que referiram que empresas entram em novos mercados com distância psíquica sucessivamente maior, ou seja, começam a internacionalização para os mercados que

podem entender com mais facilidade, aqueles em relação aos quais existe uma menor distância psíquica, cultural e geográfica, em relação ao mercado doméstico da empresa. No que diz respeito aos mercados para onde o Grupo pretende continuar o seu processo de internacionalização, pretende não apenas apostar em mercados de massas, de maior dimensão, mas também em mercados de nicho tendo, no entanto como objetivo comum, o crescimento das vendas e dos lucros. Cada um deste tipo de mercados requer, pelas características distintas dos mesmos, estratégias de *marketing* diferentes. No entanto, e de acordo com o estudo recente de Hammervoll, Mora *et al* (2014), ambas as estratégias de *marketing* (mercados de nicho e mercados de massas) permitiram a um conjunto de empresas vinícolas francesas crescimentos semelhantes em termos de vendas e de lucros líquidos. Assim, a aposta do Grupo nestes dois tipos de mercados parece revelar-se adequada aos seus objetivos.

Este Grupo não rejeita, normalmente, a entrada em novos mercados, ainda que esta seja por exemplo resultante de uma encomenda inesperada. Assim, a escolha de novos mercados é efetuada de forma oportunista, conforme referido por Bradley (2005). No entanto, quando os entrevistados referem que não estabeleceram nenhuma estratégia para a definição dos mercados onde pretendem entrar nos próximos 5 anos, mas que pretendem entrar em mercados de maior dimensão e posteriormente em mercados “de nicho”, então a escolha dos mercados ocorre de acordo com a abordagem sistemática referida por Bradley (2005). Por outro lado, esta sequenciação em termos de entrada em novos mercados permitirá, tal como referido por Bradley (2005), garantir a melhor vantagem competitiva, e consequentemente contribuirá para o sucesso da sua internacionalização.

Do conjunto dos 5 mercados identificados pelo Grupo para onde pretende aumentar a sua quota de mercado e internacionalizar-se, 3 deles (Alemanha, EUA e Bélgica), correspondem a mercados identificados pela Geisenheim University’s Department of Business Administration and Market Research (2017) como pertencendo ao grupo dos melhores mercados atuais em termos de vendas. Apenas 1 dos mercados indicados pelo Grupo, os Países Escandinavos, pertence à lista identificada pelos produtores inquiridos no estudo anteriormente referido como sendo os mais atraentes em termos de vendas para os produtores. Estes mesmos produtores, indicaram o Brasil (entre outros) como um mercado menos atraente em termos de vendas, embora reconheçam que para este mercado é expectável um dos maiores aumentos em termos de atratividade económica. O Grupo não corrobora este estudo no que diz respeito à menor atratividade do mercado do Brasil

em termos de vendas, partilha apenas da mesma opinião no que diz respeito a ser expectável um dos maiores aumentos em termos de atratividade económica, motivo pelo qual, o mercado do Brasil é o segundo em termos de prioridades de crescimento de quota de mercado para este Grupo. Atendendo ao barómetro de mercado construído pelo Geisenheim University's Department of Business Administration and Market Research (2017), os primeiros dois mercados (EUA e Brasil) para onde o Grupo pretende aumentar a sua quota de mercado e internacionalizar-se correspondem a mercados identificados como tendo uma elevada atratividade e um elevado risco associado. O terceiro e quinto mercado prioritário para o Grupo, Alemanha e Países Escandinavos respetivamente, correspondem a mercados identificados como tendo elevada atratividade e baixo risco associados. Por outro lado, o mercado que constitui a quarta prioridade do Grupo, o mercado da Bélgica, é um mercado considerado como tendo baixa atratividade e um risco associado também baixo. Este facto revela uma tomada de decisão diversificada em termos de risco.

Para o Grupo não existem mercados que tenha abandonado, apenas existem mercados para onde, por diversos motivos, teve que reduzir os valores de vinhos exportados, ou para os quais não se tem revelado vantajoso para o Grupo o investimento nesses mercados. Este facto revela que é efetuada pela Grupo uma análise à atratividade do mercado, a qual se assemelha como descrito por Attiyeh & Wenner (1981), a um procedimento sistemático de seleção de mercados.

Os fatores diferenciadores identificados pelo Grupo e que contribuíram para o início e contribuem para a continuidade do seu processo de internacionalização, bem como para o seu crescimento no mercado interno, parecem apontar para uma estratégia de internacionalização que visa não apenas a melhoria constante da qualidade dos vinhos produzidos, mas também direcionada para a empregabilidade de pessoas com conhecimentos sobre os mercados internacionais.

1.3.3. Os Modos de Entrada

O primeiro mercado para onde o Grupo se internacionalizou foi para Cabo Verde, tendo ocorrido a entrada neste mercado através de uma aliança estratégica. Os motivos que estiveram na origem da adoção deste modo de entrada, enquadram-se naquela que foi

definida por Root (1994) como “*Pragmatic Rule*”. No entanto, essa aliança estratégica cessou, e atualmente, quer para o mercado de Cabo Verde, quer para os restantes mercados para onde o Grupo se internacionalizou e pretende internacionalizar, adota apenas a exportação direta como modo de entrada nesses mercados. Este facto revela que a seleção do modo de entrada nos mercados internacionais é efetuada de acordo com a denominada por Root (1994), “*Naive Rule*”, onde é utilizado o mesmo modo de entrada para qualquer mercado internacional, ignorando-se assim a heterogeneidade de cada um dos mercados internacionais, com as consequentes vantagens e desvantagens associadas.

1.4. A Internacionalização e a Performance

De acordo com Hsu & Boggs (2003), não há problema na identificação de correlações entre os indicadores da performance, desde que sejam utilizados em modelos separados. Mais concretamente entre os indicadores da performance financeira (ROV e ROA) e os indicadores da performance operacional (ECP; ECMVMC e ETC). De acordo com Hsu & Boggs (2003), estas correlações são expectáveis e não enviesam os resultados.

No que diz respeito ao INT, apesar de este apresentar correlação muito baixa com a Intensidade, a mesma é positiva, e apresenta também correlação positiva muito alta com a Extensão, então usou-se apenas o INT nos modelos de regressão linear múltipla. Este indicador foi também escolhido devido aos problemas de multicolinearidade entre os indicadores e às insuficiências dos indicadores individuais na demonstração da multidimensionalidade da internacionalização, tal como referido por Glaum & Oesterle (2007).

No que diz respeito às variáveis de controlo, são vastos os tipos de correlações existentes: positivas muito altas, altas, moderadas e baixas, bem como correlações negativas moderadas e muito baixas.

Atendendo aos resultados obtidos, e atendendo a que se pretende dar resposta às hipóteses formuladas: 1a (O INT relaciona-se de forma linear e positiva com a performance financeira) e 1b (O INT relaciona-se de forma linear e positiva com a performance operacional), apresenta-se em seguida a discussão dos resultados.

O modelo linear é, de acordo com Tallman & Li (1996), útil para testar a linearidade positiva na relação entre I-P, e será utilizado neste caso como teste às hipóteses 1a e 1b.

A apresentação discussão dos resultados resume-se apenas aos indicadores da variável dependente, ROA (performance financeira) e ECP (performance operacional), uma vez que os restantes indicadores (ROV, ECMVMC e ETC) foram rejeitados devido à fraca qualidade do ajustamento e à significância global de cada modelo estimado ($F_{\text{Significância}} \geq 0,05$). Para ROA e ECP, as variáveis INT, DIM e EXP são conjuntamente significativas o nível de 5% atendendo a que $F_{\text{Significância}} \leq 0,05$. Por outro lado, como $F_{\text{Observado}} > F_{\text{Tabelado}}$ o que quer dizer que se pode aceitar a hipótese da existência de regressão.

A hipótese 1a apenas será válida se o sinal do coeficiente do INT for positivo e significativo ao nível estatístico, e R^2 deve ser considerável de modo a permitir justificar a qualidade global do modelo e a percentagem que explica a variabilidade da ROA. Para ROA, o sinal do INT é positivo, no entanto, não é significativo estatisticamente ao nível de 5%, atendendo a que o Valor P é superior a 0,05. Assim, o indicador compósito de internacionalização não explica a ROA.

No que diz respeito aos valores de R e R^2 , 81,5% das variáveis estão linearmente relacionadas entre si, e 66,42% da variabilidade da ROA é explicada pelas variáveis independentes utilizadas em conjunto.

Aplicou-se o teste de *Durbin-Watson* de modo a testar a auto – correlação entre os resíduos. Da aplicação do teste de *Durbin-Watson* verifica-se a existência de auto – correlação negativa entre os resíduos, atendendo a que o valor de d_w se situa na região $[4 - d_u; 4 - d_l]$, pelo que as estimativas não são eficientes, podendo refletir o facto de se tratar de uma série temporal, falta de variáveis ou mesmo de uma forma funcional incorreta.

De acordo com o modelo linear proposto, existe evidência para uma relação I-P positiva em termos da ROA, atendendo a que o coeficiente do INT é 0,4398. Apesar do modelo ser estatisticamente significativo (nível de significância de 5%), como o INT não é significativo estatisticamente ao nível de 5%, então os resultados do modelo não validam a hipótese 1a, quando a performance financeira é medida pela ROA. Estes resultados não são consistentes com os estudos de Pangarkar (2008), Hsu & Boggs (2003), Contractor, Kumar *et al.* (2007) para as empresas prestadoras de serviços, e de Thomas & Eden, (2004) para as *joint-ventures* com parceiros do mercado recetor, como seria expectável, uma vez que a atividade predominante da Goanvi Bottling Lda são as vendas (e não a prestação de serviços).

Relativamente às variáveis de controlo, a DIM tem um impacto linear e positivo na ROA apesar de também não ser, a um nível de significância de 5%, estatisticamente significativa uma vez que $0,0557 > 0,05$. A EXP tem um impacto linear negativo na ROA apesar de também não ser, a um nível de significância de 5%, estatisticamente significativa uma vez que $0,4464 > 0,05$.

A hipótese 1b equaciona uma relação positiva entre o INT e a performance operacional. Para testar esta hipótese é utilizado o indicador de performance operacional – Eficiência nos custos com pessoal (ECP). Para ECP, o sinal do coeficiente do INT é negativo, o que quer dizer que se relaciona negativamente com a ECP, e não é significativo estatisticamente ao nível de 5%, atendendo a que o *Valor P* é superior a 0,05. Assim, o INT não explica a ECP. No que diz respeito aos valores de R e R^2 , 93,88% das variáveis estão linearmente relacionadas entre si, e 88,13% da variabilidade da ECP é explicada pelas variáveis independentes utilizadas em conjunto.

Da aplicação do teste de *Durbin-Watson* verifica-se a ausência de auto-correlação entre os resíduos, uma vez que d_w se situa na região $[d_l; d_u]$, que corresponde à zona de aceitação.

No que respeito às variáveis de controlo, a EXP tem um impacto linear positivo na ECP, enquanto que a DIM tem um impacto linear e negativo na ECP. Ambos os coeficientes são estatisticamente significativos a um nível de significância de 5%.

À semelhança do que se verificou para o teste da hipótese 1a, apesar do modelo ser estatisticamente significativo (nível de significância de 5%), como o INT não é significativo estatisticamente ao nível de 5%, e apresenta sinal negativo, então os resultados do modelo não validam a hipótese 1b, quando a performance operacional é medida pela ECP. Relativamente a esta hipótese, não há suporte empírico para a mesma. No entanto, os resultados demonstram uma relação linear e negativa entre o INT e a ECP, revelando-se concordante com o referido por Wagner (2004), onde alguns gestores não conciliam devidamente a internacionalização e a eficiência nos custos com pessoal. De acordo com Ruigrok & Wagner (2003), a internacionalização não implica uma redução dos custos operacionais, os quais quando subestimados podem, segundo Wagner (2004) liquidar a criação de valor.

O resumo dos resultados do teste das hipóteses é apresentado na **Tabela 11**.

Tabela 11 – Resumo dos resultados do teste das hipóteses.

Variável dependente (Performance)	Nível de internacionalização (INT)
Hipótese 1a	Não validada
Hipótese 1b	Não validada

Fonte: Elaboração própria.

Capítulo VII – Conclusão

1. Conclusões

A metodologia de investigação mista revelou-se adequada ao estudo que se pretendia efetuar, na medida em que permitiu dar resposta a todos os objetivos específicos da dissertação, permitindo especialmente responder às questões como e porquê se internacionalizou o Grupo. Pela dimensão da pesquisa e pela heterogeneidade no segmento do vinho, este estudo não permite fazer generalizações. A realização de uma entrevista coletiva como método de recolha de dados, permitiu a interação entre todos os participantes (3 entrevistados e entrevistador) e a captação dos pontos de vista dos entrevistados.

As alterações legislativas relacionadas com o potencial de produção vitivinícola na União Europeia, impactam a nível mundial nas áreas plantadas de vinha e no acesso a regimes de apoio, os quais são fundamentais para as empresas deste segmento uma vez que os seus gestores se deparam constantemente com um desafio estratégico, garantir o escoamento dos seus vinhos num mercado mundial onde a produção continua a ser superior ao seu consumo. Assim, é absolutamente determinante o desenvolvimento de estratégias de internacionalização que permitam aproveitar esta vantagem competitiva.

Atendendo ao enquadramento teórico desenvolvido, foi possível concluir que a estratégia de internacionalização seguida pelo Grupo, tem por base as abordagens dinâmicas da internacionalização, mais concretamente o Modelo de Uppsala, dado o comprometimento crescente de recursos ao longo do seu processo de internacionalização, e onde o conhecimento (aquisição, integração e utilização) sobre os diversos mercados foi considerado um recurso fundamental no compromisso crescente com os mercados internacionais. Este Grupo apresenta também na sua estratégia de internacionalização características das *born globals*, ainda que não corresponda à estratégia de internacionalização de uma *born global* pura. Assim, e tal como existe complementaridade entre as diversas teorias que pretendem explicar a internacionalização das empresas, também a estratégia de internacionalização deste Grupo resulta de uma complementaridade de estratégias.

Foram várias as razões, à semelhança do que acontece para a maioria das empresas, que levaram o Grupo a internacionalizar-se, tendo sido possível agrupá-las em motivações

pró-ativas e reativas. As motivações pró-ativas estão maioritariamente relacionadas com o crescimento do Grupo, enquanto que as motivações reativas se relacionam maioritariamente com as limitações do seu mercado doméstico. Este Grupo, de capital 100% Português, revelou motivações para a internacionalização semelhantes às identificadas por Wickramasekera & Bianchi (2013) para a internacionalização de uma amostra de empresas Chilenas do setor vitivinícola, bem como com algumas das motivações identificadas por Pellicanò & De Luca (2016) na internacionalização da indústria vitivinícola da Calábria, ou seja, apresenta motivações para a internacionalização comuns quer à internacionalização de empresas do setor vitivinícola dos países do “Novo Mundo” e do “Velho Mundo” produtor.

Para o sucesso da internacionalização do Grupo, bem como para o sucesso no mercado nacional, o Grupo identificou um conjunto de competências dos seus recursos humanos: dinamismo, jovialidade, empreendedorismo, tolerância e capacidade para lidar com o risco, flexibilidade, capacidade técnica e de adaptação, disponibilidade, rigor, conhecimento experiencial / prático em mercados internacionais. Os conhecimentos em mercados internacionais do atual CEO do Grupo, resultantes não apenas da sua formação académica, mas também da sua experiência prática em mercados internacionais, foram responsáveis e determinantes na internacionalização da Goanvi Bottling Lda, e consequentemente do Grupo, apenas um ano após a sua constituição.

Apesar do Grupo estar inserido no “Velho Mundo” produtor, a importância da experiência de trabalho em mercados internacionais, bem como a colaboração com distribuidores, são fatores de potenciam as exportações de vinhos, tal como identificado por Wickramasekera & Oczkowski (2006) e por Wickramasekera & Bamberry (2001), nas suas pesquisas realizadas no setor vitivinícola da Austrália e da Nova Zelândia, países no “Novo Mundo” produtor. Para além disso, os resultados são consistentes com as obras de Liberman, Baena *et al.* (2010) e Bianchi & García (2007), que apontam as características das empresas vitivinícolas e da sua gestão, como a inovação e a tecnologia, os padrões de qualidade internacionais, a formação dos recursos humanos, o planeamento de gestão e as associações de apoio e comércio governamentais, fundamentais para uma maior internacionalização.

O Grupo revela também capacidade e conhecimentos que lhe têm permitido fazer retiradas estratégicas de mercados internacionais menos lucrativos (desinternacionalização). Esta facto, tal como sugerido por Benito & Welch (1997), pode

resultar num aumento do conhecimento do mercado e ser um bom auguro para uma futura expansão para este mercado com o foco em segmentos de nicho *premium*.

O cumprimento de normas de qualidade exigidas e / ou recomendadas para os produtos, a capacidade do Grupo para manter atualizadas as suas máquinas e equipamentos, a capacidade de comercialização de vinhos de várias regiões do país garantindo os mesmos padrões de qualidade, apenas possível devido ao conjunto de parceiros que possui (Parras Partners), têm constituído fatores críticos de sucesso no seu processo de internacionalização Grupo.

Embora o Grupo não dê relevância significativa às barreiras encontradas ao longo do seu processo de internacionalização, as principais barreiras identificadas foram a concorrência dos países do “Velho Mundo” e do “Novo Mundo” produtor, a exigência de certificações de qualidade, os impostos aplicados aos vinhos em determinados mercados, riscos associados aos mercados (variações das taxas de câmbio, instabilidade política, etc.) e as suas próprias limitações internas em termos de recursos (humanos, financeiros, matéria, capacidade produtiva). Assim, as barreiras à internacionalização identificadas relacionam-se, essencialmente, com recursos e barreiras exógenas, de acordo com as categorias de barreiras apresentadas por Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz (2010). Algumas das barreiras à internacionalização coincidem com as identificadas por Wickramasekeraa & Bianchi (2013) e por Pellicanò & De Luca (2016), pelo que este Grupo é um exemplo de que a dicotomia “Velho Mundo” / “Novo Mundo” não será a mais adequada à atual complexidade em termos de produção e de comercialização de vinhos, tal como referido por Banks & Overton (2010).

O comprometimento de recursos com a internacionalização tem vindo a aumentar gradualmente, apesar de não se verificar uma evolução no que diz respeito ao modo de internacionalização. Apenas a entrada no primeiro mercado internacional (Cabo Verde) ocorreu através de uma aliança estratégica, embora atualmente esta não exista. O Grupo entra nos mercados internacionais através de exportação direta, efetuando a venda direta a grandes operadores no ramo dos super e hipermercados, a importadores, distribuidores e agentes, localizados nos respetivos mercados.

De acordo com Viana & Hortinha (2002) a exportação constitui para as empresas do segmento do vinho, a única forma de acesso a mercados internacionais. Assim, e atendendo à flexibilidade que a internacionalização através de exportação direta tem permitido ao Grupo, esta tem-se revelado adequada à sua internacionalização. Atendendo

à política que é adotada pelo Grupo de não recusar novos clientes e novos mercados, este revela um planeamento estratégico limitado, o qual pode implicar *sunk costs*.

A tomada de decisões de *marketing* (relativas ao produto, preço, distribuição e comunicação) têm em consideração o mercado onde o produto é comercializado, uma vez que o Grupo desenvolve estratégias que lhe permitem ajustar o produto às necessidades do mercado, revelando-se concordante com a definição de *marketing* internacional de Viana & Hortinha (2002). O estabelecimento de preços é efetuado com base nos custos, tal como referido Kotler & Armstrong (2012), e na concorrência, embora esta assumia menor importância.

As experiências de enoturismo proporcionadas pelo Grupo constituem ferramentas importantes para as suas vendas, *marketing* e comunicação, bem como para a manutenção de relacionamentos com os clientes, constituindo momentos importantes para refletir e mostrar a sua imagem de marca, o que se revela concordante com o referido por Hall & Mitchell (2008).

Para a Goanvi Bottling Lda conclui-se que a correlação existente entre INT e ROA é positiva e moderada, enquanto que a correlação INT – ROV é positiva baixa. Por outro lado, a correlação entre INT – ECP é negativa e muito baixa, e entre INT- ECMVMC e INT – ETC, verificam-se correlações negativas e baixas.

Apesar do coeficiente do INT ser positivo para ROA e ROV, como o mesmo não é estatisticamente significativo a um nível de significância de 5%, então não foi validada a hipótese 1a, pelo que se conclui que não existe para esta empresa, e para o período em análise (2006 – 2016), uma relação linear e positiva entre o INT e a performance financeira. Este facto não está de acordo com a defesa efetuada em vários estudos sobre a existência de um efeito linear e positivo, pelo que seria necessário testar a existência de outro tipo de relação entre as variáveis. O mesmo não foi realizado, pois não constitui objetivo deste trabalho.

Do mesmo modo, e apesar de também o coeficiente de INT ser positivo para ECMVMC e ETC, como o mesmo não é estatisticamente significativo a um nível de significância de 5%, então não foi validada a hipótese 1b, pelo que se conclui que não existe para esta empresa, e para o período em análise (2006 – 2016), uma relação linear e positiva entre o INT e a performance operacional. O coeficiente de INT é inclusive negativo para ECP, apesar do mesmo não ser estatisticamente significativo a um nível de significância de 5%, o que se pode concluir ser condicente com o estudo de Wagner (2004) que salienta que

algumas empresas se podem precipitar para a internacionalização devido a pressões externas, a qual tem como consequência a destruição de valor em vez da criação de valor. As variáveis de controlo foram escolhidas atendendo a que, de acordo Sukpanich & Rugman (2007), correspondem a variáveis que influenciam a performance. No entanto, estes autores consideraram ainda outra variável de controlo, a I&D, a qual não foi considerada neste estudo atendendo a que a empresa em análise não regista despesas anuais com I&D, o que terá contribuído também para as conclusões referidas, uma vez que de acordo com Bausch & Krist (2007) constitui também uma variável relacionada com o contexto da relação entre I-P. Ao nível da performance operacional, é importante que a Goanvi Bottling Lda tenha consciência do impacto positivo que a EXP tem sobre a ECP (nível de significância de 5%), bem como do impacto negativo que a DIM tem sobre a ECP (nível de significância de 10%). No que diz respeito à performance financeira, é fundamental considerar o impacto positivo que a DIM tem na ROA e na ROV, a um nível de significância de 10%.

O contributo da Goanvi Bottling Lda para as exportações Portuguesas de vinhos tem sido pouco expressivo, uma vez que apenas nos anos de 2013-2015 os vinhos exportados pela empresa representaram mais de 1% no valor total das exportações de vinhos realizadas por Portugal. No entanto, este Grupo pretende ampliar as suas exportações para novos mercados até 2020, tal como referido no estudo realizado pelo Geisenheim University's Department of Business Administration and Market Research (2017), e revela um alinhamento estratégico entre aquelas que são as intenções de crescimento em termos de mercados de vinhos e crescimento em termos económicos mundiais, na medida em que entre os 5 mercados prioritários para o Grupo, os 3 primeiros integram os grupos G7 ou E7. Pelas suas características estruturais, organizacionais e de recursos humanos, revela-se um Grupo, aparentemente, preparado para o aumento do nível de exigência que se prevê para este segmento, de acordo com o estudo realizado pelo Geisenheim University's Department of Business Administration and Market Research (2017), devido ao encurtamento dos canais de compras.

Como contributos para a melhoria do processo de internacionalização do Grupo, e atendendo a que as experiências de enoturismo constituem uma excelente oportunidade para reunir informações sobre o seu potencial de mercado, na medida em que independentemente do tipo de motivações dos visitantes e da sua familiaridade com o produto vinho, eles podem ser considerados um mercado de alto potencial em termos de

vendas, devendo por isso constituir um alvo em termos de esforços de *marketing*. Nas situações em que o Grupo conseguiu a captação da atenção dos visitantes, levando-os até aos seus espaços, deve à semelhança do trabalho que tem sido devolvido com sucesso pela Yering Station, em Yarra Valley, Melbourne (Austrália), aproveitar esses momentos como oportunidade para reunir informações sobre eles, questionando por exemplo: de onde vem (ex.: código-postal). Esta simples questão pode ajudar a identificar áreas geográficas para serem alvo de comunicação / promoção. Se conseguir também através dos terminais de pagamento automático ou dos programas de faturação instalados nas suas lojas, associar o código postal aos tipos de vinhos adquiridos e aos valores de vinhos comprados, então poderá identificar preferências, bem como a propensão para a compra de determinados vinhos por pessoas de uma dada região, e ter mesmo uma noção das zonas que são responsáveis pelos maiores valores de vinhos comprados; como ouviram falar do Grupo?; em que faixa etária se enquadram?; etc. As respostas a estas questões simples, podem revelar-se muito úteis, permitindo, por exemplo, ajustar suas atividades comunicacionais / promocionais em termos de localização geográfica, identificar qual o meio de comunicação mais adequado para a comunicação / promoção e identificar qual deverá ser o conteúdo de material publicitário e promocional. É uma forma de pesquisa de mercado simples, de fácil implementação e análise, onde o grau de participação será, certamente, elevado, e que permitirá ao Grupo ter uma ideia das preferências dos consumidores.

Uma outra forma económica que o Grupo poderá utilizar para reunir informações sobre o mercado, é participar regularmente em pesquisas sobre turismo vinícola, possibilitando aos estudantes dos diversos estabelecimentos de ensino superior a possibilidade de aplicar os seus questionários aos visitantes dos seus espaços, na condição de serem facultados ao Grupo, os respetivos relatórios e conclusões. Assim o Grupo poderá ter uma ideia de qual é a sua posição quer em termos das regiões onde se encontram, quer em termos do próprio mercado como um todo.

Atendendo ao poder dos intermediários existentes no segmento do vinho em termos de cadeia de valor, sugere-se ao Grupo não apenas a sua escolha cuidadosa, mas também o desenvolvimento de relações sólidas entre eles, as quais exigem um alto grau de compromisso em termos de tempo e esforço.

Atendendo a que o Grupo se tem internacionalizado apenas através de exportação direta, e como forma de estar preparado para enfrentar as consequências das alterações

climáticas que se têm vindo a verificar, que podem implicar uma deslocalização das áreas que reúnem as melhores condições para o cultivo da vinha e produção de vinhos de qualidade, sugere-se ao Grupo que pondere a adoção de outras formas de internacionalização, quer através do estabelecimento de alianças estratégicas ou de *joint ventures*.

2. Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação

No que diz respeito às limitações do estudo, foram identificadas:

- i) Realização de uma entrevista coletiva com apenas 3 entrevistados, a qual permitiu a obtenção de um número reduzido de pontos de vista sobre o tema e sobre o Grupo.
- ii) Impossibilidade na obtenção de gravação áudio e / ou vídeo da entrevista, que poderá ter-se refletido numa perda de detalhes relevantes. De modo a minimizar os efeitos desta limitação a resposta a cada uma das questões foi redigida posteriormente e validada pelos entrevistados, via *e-mail*.
- iii) Apenas ter sido possível aceder a informação referente ao valor de vinhos comercializados, e não simultaneamente ao volume de vinhos comercializados pela empresa. Este facto impossibilitou qualquer tipo de comparação com os preços médios do litro de vinhos exportado por Portugal, bem como inviabilizou a tentativa de perceber qual o comportamento do preço médio de litro de vinhos comercializados pela empresa.
- iv) A dimensão da pesquisa, que se traduz numa amostra limitada e escolhida por conveniência e disponibilidade, que conjugadas com a heterogeneidade existente no segmento do vinho, não permitem efetuar generalizações nem será representativa da população.
- v) Escassez de estudos na área da internacionalização no território nacional, bem como de modelos aplicados a empresas do segmento dos vinhos que permitam relacionar e medir o impacto da internacionalização na performance da empresa.
- vi) Existência de correlação positiva muito baixa entre INT e Intensidade, o que apesar da existência de uma correlação positiva muito alta entre INT e Extensão, contribuiu para uma redução da significância do INT.
- vii) Impossibilidade de padronização dos indicadores que compõem INT, conforme descrito por Nardo *et al.* (2008), atendendo a que não foram recolhidos elementos de outras empresas do mesmo segmento e para o mesmo período.

No que diz respeito a futuras linhas de investigação, seria interessante a realização de estudos semelhantes, sobre outras empresas ou grupos de empresas com características semelhantes às da empresa e Grupo analisados, que integrassem o segmento do vinho, de modo a permitir a criação de hipóteses e teorias sobre o fenómeno em estudo, as quais possibilitariam uma melhoria dos desempenhos deste segmento de empresas.

No contexto da distribuição multicanal e do esforço efetuado pelo Grupo no que diz respeito à adaptação dos seus produtos às exigências dos diversos mercados, seria útil investigar se este tipo de adaptações são ou não voluntárias, ou seja se se trata de uma decisão positiva por parte do Grupo ou se pelo contrário resulta de imposições dos mercados ou dos agentes/distribuidores/importadores/retalhistas localizados nesses mercados. Este estudo permitiria esclarecer em que medida o excesso de adaptação se pode ou não traduzir em dependência e perda de controle.

Este estudo forneceu uma melhor compreensão dos fatores percecionados como inibidores ou potenciadores do aumento da exportação de um Grupo de empresas da indústria do vinho português, no entanto, dada a dimensão da amostra e o seu potencial enviesamento, o próximo passo seria a realização de um maior número de entrevistas, a uma amostra mais alargada de empresas com idênticas características, para investigar alguns fatores identificados como potenciadores ou inibidores da internacionalização desta indústria, bem como verificar como e porquê os mesmos são importantes.

Atendendo a que de acordo com Bausch & Krist (2007) a relação I-P depende de fatores de contexto, podem ser avaliados em estudos futuros o efeito de variáveis moderadoras do impacto da internacionalização na performance, como por exemplo a estrutura organizacional, a composição das equipas de gestão de topo, o país de origem, etc.

Atendendo às correlações obtidas entre INT e Intensidade e entre INT e Extensão, e com o objetivo de perceber se as mesmas dizem apenas respeito a este caso isolado ou se se trata de uma característica deste segmento de atividade, para assim se poder concluir se o INT se revela o mais adequado em termos de nível da internacionalização das empresas do segmento do vinho, seria importante a realização de investigações futuras com uma amostra significativa.

Bibliografia

- Arteaga-Ortiz, J., & Fernández-Ortiz, R. (2010). Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48 (3), pp. 395-420. doi:10.1111/j.1540-627X.2010.00300.x
- Attiyeh, R. S., & Wenner, D. L. (1981). Critical mass: key to export profits. *McKinsey Quarterly*, (4), 73-88.
- Autoridade de Gestão do COMPETE 2020. (04 de Março de 2015). *COMPETE 2020 Programa Operacional Competitividade e Internacionalização*. Obtido em 13 de Novembro de 2016, de Portugal 2020: https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/BROCHURAS%20PO/BrochuraCompete2020_-versaofinal.pdf
- Banco de Portugal. (2017). *Análise das Empresas da Indústria das Bebidas - Estudos da Central de Balanços 27*. Banco de Portugal. Lisboa: Departamento de Estatística.
- Banks, G., & Overton, J. (2010). Old World, New World, Third World? Reconceptualising the Worlds of Wine. *Journal of Wine Research*, 21 (1), pp. 57-75. doi:10.1080/09571264.2010.495854
- Bausch, A., & Krist, M. (2007). The effect of context-related moderators on the internationalization-performance relationship: Evidence from meta-analysis. *Management International Review*, 47 (3), pp. 319-347. doi:10.1007/s11575-007-0019-z
- Bell, J., Crick, D., McNaughton, R., & Young, S. (2003). Toward an interactive model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, pp. 339-362.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7 (SMEs and the Global Economy), pp. 173-189. doi:10.1016/S1075-4253(01)00043-6
- Benito, G., & Welch, L. (1997). De-Internationalization. *Management International Review*, 37 (2), pp. 7-25.
- Bianchi, C. C., & García, R. A. (2007). Export Marketing Strategies of a Developing Country. *Journal of Food Products Marketing*, 13 (3), pp. 1-19. doi: 10.1300/J038v13n03_01

- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1999). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora Lda
- Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy* (Fifth ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Brito, C. M., & Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Principia.
- Brouthers, L. E., Nakos, G., Hadjimarcou, J., & Brouthers, K. D. (2009). Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms. *Journal of International Marketing*, 17 (3), pp. 21-38. doi:10.1509/jimk.17.3.21
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. New York: Homes & Meier.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (December de 2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40 (9), pp. 1563-1580. doi:10.1057/jibs.2009.49
- Burnett, J. J. (2008). *Nonprofit Marketing Best Practices*. New York: John Wiley & Sons.
- Calof, J. L., & Beamisht, P. W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-131. doi:10.1016/0969-5931(95)00001-G
- Capar, N., & Kotabe, M. (2003). The Relationship Between International Diversification and Performance in Service Firms. *Journal of International Business Studies*, 34 (4), pp. 345-355. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400036
- Castaldi, M. R., Silverman, M., & Sengupta, S. (2002). Export assistance needs of US wineries. *International Journal of Wine Marketing*, 14 (1), pp. 14-21.
- Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2001). *International Marketing* (11 ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Caves, R. E. (February de 1971). International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment. *Economica*, 38 (149), pp. 1-27. doi:10.2307/2551748
- Cavusgil, S. T. (1980). On The Internationalization Process of Firms. *European Research*, 8 (6), pp. 273-281.
- Cavusgil, S. T. (1985). Guidelines for Export Market Research. *Business Horizons*, 28 (6), 27-33. doi:10.1016/0007-6813(85)90082-5

- Chelliah, S., Sulaiman, M., & Yusoff, Y. M. (June de 2010). Internationalization and Performance: Small and Medium. *International Journal of Business and Management*, 5 (6), pp. 27-37. doi:10.5539/ijbm.v5n6p27
- Chetty, S. (1996). The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*, 15 (1), pp. 73-85. doi:10.1177/0266242696151005
- Contractor, F. J., Kumar, V., & Kundu, S. K. (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, 42 (4), pp. 401-417. doi:10.1016/j.jwb.2007.06.003
- Contractor, F. J., Kundu, S., & Hsu, C.-C. (2003). A Three-Stage Theory Of International Expansion: The Link Between Multinationality and Performance in the Service Sector. *Journal of International Business Studies*, 34 (1), pp. 5-18. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400003
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2007). *International business* (8th ed.). Mason: Thomson South-Western.
- Decreto-Lei n.º 212/2004 de 23 de Agosto. (2004). *Diário da República N.º 198/2004 - I Série - A*. Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 381/2007 de 14 de Novembro. (2007). *Diário da República, 1.ª série — N.º 219*. Presidência do Conselho de Ministros.
- Dunning, J. H. (March de 1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19 (1), pp. 1-31. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490372
- Dunning, J. H. (1971). *The Multinational Enterprise*. London: Allen and Unwin.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. Em P. O. Hesselborn, B. Ohlin, & P. M. Wijkman, *The international allocation of economic activity* (pp. 395-418). London: The Macmillan Press Ltd.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11 (1), pp. 9-23. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490593
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.

- Dunning, J. H. (Abril de 2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9 (2), pp. 163-190. doi:10.1016/S0969-5931(99)00035-9
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), pp. 173-190. doi:10.1080/13571510110051441
- Fellows, R., & Liu, A. (2008). *Research Methods for Construction*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (March de 2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, XVIII (1), pp. 77-89.
- Ferreira, P. J. (2013). *Princípios de Econometria*. Venda do Pinheiro: Letras e Conceitos Lda.
- Festa, G., Cuomo, M., Metallo, G., & Festa, A. (May de 2016). The (r)evolution of wine marketing mix: From the 4Ps to the 4Es. (E. Inc, Ed.) *Journal of Business Research*, 69 (5), pp. 1550-1555. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.015
- Fletcher, R. (February de 2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10 (1), pp. 25-49. doi:10.1016/S0969-5931(00)00039-1
- Fletcher, M., Harris, S., & Richey Jr., R. G. (September de 2013). Internationalization Knowledge: What, Why, Where, and When? *Journal of International Marketing*, 21 (3), pp. 47-71. doi:10.1509/jim.12.0121
- Francioni, B., Musso, F., & Vissak, T. (2017). Small Italian wine producers' internationalization: The role of network relationships in the emergence of late starters. *International Business Review*, 26 (1), pp. 12-12. doi:10.1016/j.ibusrev.2016.05.003
- Geisenheim University's Department of Business Administration and Market Research. (20 de March de 2017). *ProWein Business Report assesses the International Wine Markets*. Obtido em 15 de Junho de 2017, de http://www.prowein.com/cgi-bin/md_prowein/lib/all/lob/return_download.cgi/PM_ProWein_2017_Business_Report_E.pdf?ticket=g_u_e_s_t&bid=4676&no_mime_type=0
- Glaum, M., & Oesterle, M.-J. (2007). 40 Years of Research on Internationalization and Firm Performance: More Questions Than Answers? *Management International Review*, pp. 307-317. doi:10.1007/s11575-007-0018-0

- Goanvi Bottling. (2017). Obtido em 29 de Abril de 2017, de Certificação: <http://www.goanvi.wine/pt/27/certificacao>
- Gomes, L., & Ramaswamy, K. (1999). An Empirical Examination of the Form of the Relationship between Multinationality and Performance. *Journal of International Business Studies*, 30 (1), pp. 173-187.
- Guisinger, S. (2001). From OLI to OLMA: Incorporating Higher Levels of Environmental and Structural Complexity into the Eclectic Paradigm. *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), pp. 257-272. doi:10.1080/13571510110051487
- Gunter, B. (2002). The quantitative research process. Em K. B. Jensen (Ed.), *A Handbook of Media and Communication Research Qualitative and quantitative methodologies* (pp. 209-234). London: Routledge.
- Hagiú, A., & Clipici, E. (2009). The Internationalization Strategy in a Global Age. *The International Conference on Economics and Administration*, Faculty of Administration and Business, University of Bucharest, (p. 375). Romania.
- Hall, C. M., & Mitchell, R. (2008). *Wine Marketing: A practical guide*. Butterworth-Heinemann.
- Hammervoll, T., Mora, P., & Toften, K. (2014). The financial crisis and the wine industry: the performance of niche firms versus mass-market firms. *Wine Economics and Policy*, 3 (2), pp. 108-114.
- Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2006). *Doing case study research : a practical guide for beginning researchers*. New York: Teachers College Press.
- Hawksworth, J., Clarry, R., & Audino, H. (2017). *The World in 2050: The Long View How will the global economic order change by 2050?* London: PricewaterhouseCoopers LLP. Obtido em 02 de Julho de 2017, de <https://www.pwc.com/gx/en/world-2050/assets/pwc-the-world-in-2050-full-report-feb-2017.pdf>
- Hemingway, E. (1932). *Death in the Afternoon*. Charles Scribner's Sons.
- Hennart, J.-F. (2014). The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 38 (1), pp. 117-135. doi:10.1111/etap.12076
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A decision-oriented approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

- Hs, C.-C., & Boggs, D. J. (2003). Internationalization and Performance: Traditional Measures and Their Decomposition. *Multinational Business Review*, 11 (3), pp. 23-50. doi:10.1108/1525383X200300015
- Hyer, S. (1976). *The international operations of national firm: a study of direct foreign investment*. Cambridge: MIT Press.
- Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (02 de Maio de 2017). Obtido em 07 de Maio de 2017, de Início\ Informação \ Regiões: <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/regioes/>
- Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (02 de Maio de 2017). Obtido de Início\ Informação\ Estatística \ Produção: <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/36/>
- Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (10 de Maio de 2017). Obtido em 13 de Maio de 2017, de Início\ Informação\ Estatística \ Exportação: <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/37/>
- Instituto da Vinha e do Vinho, I. P. (Junho de 2016). Análise Estatística do Comércio Internacional de Vinho. Obtido de [http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/37:](http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/37/) http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/37
- Instituto Nacional de Estatística. (2016). Estatísticas do Comércio Internacional - abril 2016. Obtido em 24 de Outubro de 2016, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=249883813&DESTAQUESmodo=2
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3*. (I. Instituto Nacional de Estatística, Ed.) Lisboa. Obtido em 3 de Maio de 2017, de https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2016). *Nomenclatura Combinada 2016, 2015*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P. Obtido em 14 de Maio de 2017, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=224829369&PUBLICACOESmodo=2
- International Food Standard, version 6: Standard for auditing quality and food safety of food products. (Abril de 2014). Obtido em 29 de Abril de 2017
- International Organisation of Vine and Wine. (2016). *2016 Global Economic Viticulture Data*. Paris: The International Organisation of Vine and Wine. Obtido em 6 de Dezembro de 2016, de <http://www.oiv.int/public/medias/5014/ptconj-octobre2016-en.pdf>

- International Organisation of Vine and Wine. (2016). *2016 World Vitiviniculture Situation: OIV Statistical Report on World Vitiviniculture*. Paris: International Organisation of Vine and Wine. Obtido em 06 de Dezembro de 2016, de <http://www.oiv.int/public/medias/5029/world-vitiviniculture-situation-2016.pdf>
- International Organisation of Vine and Wine. (2017). *2017 World Vitiviniculture Situation: OIV Statistical Report on World Vitiviniculture*. Paris: International Organisation of Vine and Wine. Obtido em 15 de Junho de 2017, de <http://www.oiv.int/public/medias/5338/oiv-en-bilan-2017.pdf>
- International Organisation of Vine and Wine. (2017). *OIV - International Organisation of Vine and Wine*. Obtido em 01 de Maio de 2017, de Databases and Statistics: <http://www.oiv.int/en/databases-and-statistics/statistics>
- International Organisation of Vine and Wine. (2017). *State of the Viticulture World Market*. International Organisation of Vine and Wine. Obtido em 1 de Maio de 2017, de <http://www.oiv.int/public/medias/5287/oiv-noteconjmars2017-en.pdf>
- Jensen, K. B. (2002). The qualitative research process. Em *A Handbook of Media and Communication Research Qualitative and quantitative methodologies* (pp. 235-253). London: Routledge.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7 (4), pp. 11-24. doi:10.1108/02651339010137414
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (October de 1975). The Internationalization of the firm - Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, 12 (3), pp. 305-322.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalization in industrial systems. Em N. Hood, & J.-E. Vahlne, *Strategies in Global Competition* (pp. 287-314). New York: Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp. 23-32. doi:DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490676
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, pp. 1411-1431. doi:10.1057/jibs.2009.24

- Johansson, J. K. (2009). *Global Marketing_ Foreign Entry, Local Marketing and Global Management* (5th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kaplan, B., & Duchon, D. (1988). Combining Qualitative and Quantitative Methods in Information Systems Research: A Case Study. *MIS Quarterly*, 12 (4), pp. 571-586. doi:10.2307/24913
- Knickerbocker, F. T. (1973). *Oligopolistic Reaction and The Multinational Enterprise*. Cambridge: Harvard University Press.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35 (2), pp. 124-141. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400071
- Koch, A. J. (2001). Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (5), pp. 351-361. doi:10.1108/EUM0000000005652
- Koch, A. J. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1), pp. 65-75. doi:10.1108/02634500110366120
- Kotabe, M., Srinivasan, S. S., & Aulakh, P. S. (2002). Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 33 (1), pp. 79-97.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th ed.). Boston: Pearson Prentice Hall.
- Kumar, V., & Subramaniam, V. (1997). A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision. *Journal of World Business*, 32 (1), pp. 53-72. doi:10.1016/S1090-9516(97)90025-0
- Kumar, V., Stam, A., & Joachimsthaler, E. A. (1994). An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets. *Journal of International Marketing*, 2 (1), 29-52.
- Lages, L. F. (2000). Wine marketing and wine business: insights from Portuguese exporters. *Wine Industry Journal*, 15 (4)(Special Issue in Wine Marketing and Wine Business), pp. 25-33.
- Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5 (2), pp. 55-73.

- Leeuwen, C. v., & Darriet, P. (2016). The Impact of Climate Change on Viticulture and Wine Quality. *Journal of Wine Economics*, 11 (1), pp. 150-167. doi::10.1017/jwe.2015.21
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 3 (1), pp. 29-43.
- Li, L. (2007). Multinationality and Performance: A Synthetic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9 (2), pp. 117-139. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00205.x
- Li, L., & Qian, G. (2005). Dimensions of International Diversification: Their Joint Effects on Firm Performance. *Journal of Global Marketing*, 18 (3/4), pp. 7-35. doi:10.1300/J042v18n03•02
- Lieberman, S., Baena, V., & Moreno, F. (2010). International expansion of the Chilean wine industry: an empirical study concerning the factors and exportation level. *Cuadernos de Gestion*, 10 (1), pp. 35-74.
- Lorange, P., Roos, J., & Bronn, P. S. (1992). Building successful strategic alliances. *Long Range Planning*, 25 (6), pp. 10-17.
- Lorga, S. C. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: conceitos e teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.
- MacCarthy, B. L., & Atthirawong, W. (2003). Factors affecting location decisions in international operations – a Delphi study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (7), pp. 794-818. doi:10.1108/01443570310481568
- Malhotra, N. K., Agarwal, J., & Ulgado, F. M. (2003). Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions. *Journal of International Marketing*, 11 (4), pp. 1-31.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5 ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of research design and methodology*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Mariani, A., Annunziata, A., Aprile, M. C., & Nacchia, F. (2017). Crowdfunding and wine business: Some insights from Fundovino experience. *Wine Economics and Policy*, 6 (1), pp. 60-70. doi:10.1016/j.wep.2017.02.001
- McDonough, J., & McDonough, S. (1997). *Research Methods for English Language Teachers*. London: Arnold.

- Mendes, M., Pires, E., & Ramalho, M. (28 de Abril de 2017). Grupo Parras. (D. Almeida, Entrevistador)
- Monitor Group. (2003). *Resumo de Competitividade do Cluster e Introdução a Campanhas de Acção*. Lisboa: ViniPortugal.
- Mozell, M. R., & Thac, L. (2014). The impact of climate change on the global wine industry: Challenges & solutions. *Wine Economics and Policy*, 3 (2), pp. 81-89. doi:10.1016/j.wep.2014.08.001
- Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A., Tarantola, S., Hoffmann, A., & Giovannini, E. (2008). *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and user Guide*. OECD.
- OECD. (2009). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship. OECD. Obtido em 11 de December de 2016, de <https://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf>
- Olmos, M. F. (2011). The Determinants of Internationalization: Evidence from the Wine Industry. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 33 (3), pp. 384-401. doi:10.1093/aep/ppr017
- Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (2004). *International Marketing - Analysis and strategy* (4 ed.). New York: Routledge.
- Osland, G. E., Taylor, C. R., & Zou, S. (2001). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (3), pp. 153-161. doi:10.1108/02634500110391690
- Outreville, J. F., & Hanni, M. (2013). Multinational firms in the world wine industry: an investigation into the determinants of most-favoured locations. *Journal of Wine Research*, 24 (2), pp. 128-137. doi:10.1080/09571264.2013.766159
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), pp. 45-64. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490193
- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal Of World Business*, 43 (Key Success Factors and Indigenous Management Practices in SMEs in Emerging Economies), pp. 475-485. doi:10.1016/j.jwb.2007.11.009
- Parras Wines. (Março de 2017). Obtido em 26 de Abril de 2017, de Marcas: <http://www.parras.wine/pt/69/marcas>

- Perras Wines*. (Março de 2017). Obtido em 20 de Agosto de 2017, de Premios:
<http://www.perras.wine/pt/130/premios>
- Pellicanò, A., & De Luca, A. I. (2016). Dynamics, motivations and barriers in internationalisation processes of wineries in Calabria. *Journal of Wine Research*, 27 (4), pp. 257-283. doi:10.1080/09571264.2016.1204274
- Perren, L., & Ram, M. (2004). Case-Study Method in Small Business and Entrepreneurial Research. *International Small Business Journal*, 22 (1), pp. 83-101. doi:10.1177/0266242604039482
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS* (6ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pla Barber, J., & Darder, F. L. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Education S.A.
- Pla-Barber, J., & Alegre, J. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, 16, pp. 275-293.
- Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132.
- Portaria n.º 1/96. (1996). *Diário da República - I Série - B, N.º 2*. Ministério da Economia e da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas.
- Portaria n.º 26/2017 de 13 de Janeiro. (2017). *Diário da República, 1.ª série — N.º 10*. Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural.
- Portaria n.º 426/2009 de 23 de Abril. (2009). *Diário da República, 1.ª série — N.º 79*. Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e Pescas.
- Qian, G., & Li, J. (2002). Multinationality, global market diversification and profitability among the largest US firms. *Journal of Business Research*, 55 (4), pp. 325-335. doi:10.1016/S0148-2963(00)00153-3
- Quinta do Gradil*. (2015). Obtido em 20 de Agosto de 2017, de Eventos:
<http://www.quintadogradil.wine/pt/85/eventos>
- Quinta do Gradil*. (2015). Obtido em 20 de Agosto de 2017, de Prémios:
<http://www.quintadogradil.wine/pt/87/premios>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003. (2003). *Jornal Oficial da União Europeia*. Bruxelas.

- Regulamento (CE) N.º 1234/2007 do Conselho de 22 de Outubro de 2007. (2007). *Jornal Oficial da União Europeia*. Luxemburgo.
- Regulamento (CE) N.º 491/2009 do Conselho de 25 de Maio de 2009. (2009). *Jornal Oficial da União Europeia*. Bruxelas.
- Regulamento (UE) N.º 401/2010 da Comissão de 7 de Maio de 2010. (2010). *Jornal Oficial da União Europeia*. Bruxelas.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *McKinsey Quarterly*, 4, pp. 45-52.
- Rocchi, B., & Stefani, G. (2006). Consumers' perception of wine packaging: a case study. *International Journal of Wine Marketing*, 18 (1), pp. 33-44. doi:doi.org/10.1108/09547540610657669
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. San Francisco, CA: Lexington Books.
- Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective. *Management International Review*, 43 (1), pp. 63-83.
- Salvador, Â. D. (1973). *Métodos e Técnicas de pesquisa bibliográficas: Elaboração e relatório de estudos científicos*. Porto Alegre: Sulina.
- Sarathy, R., & Terpstra, V. (1993). *International Marketing* (Sixth ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
- Schweizer, R., Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8 (4), pp. 343-370. doi:10.1007/s10843-010-0064-8
- Sedex. (2017). Obtido em 29 de Abril de 2017, de SMETA: <https://www.sedexglobal.com/copyright>
- Sousa, F. (1997). Portugal 1997 – A internacionalização em dez tópicos. *Economia & Prospectiva*, 1 n.º2 Jul. Set., 9-16.
- Souza, S. O. (2009). A internacionalização como estratégia para o incremento da competitividade da cadeia vivinícola gaúcha. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, pp. 1-19. doi:http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.411-19
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. London: Sage Publications, Inc.

- Sukpanich, N., & Rugman, A. (2007). Intra-regional sales, product diversity, and the performance of merchandising multinationals. *Journal of International Management*, 13 (2), pp. 131-146. doi:10.1016/j.intman.2007.01.001
- Tallman, S., & Li, J. (1996). Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms. *The Academy of Management Journal*, 39 (1), pp. 179-196. doi:10.2307/256635
- Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- Thomas, D. E., & Eden, L. (2004). What Is the Shape of Multinationality-Performance Relationship? *Multinational Business Review*, 12 (1), pp. 89-110. doi:10.1108/1525383X200400005
- Vaquinhas, I. M., & Neto, M. (1993). Agricultura e mundo rural: tradicionalismos e inovações. Em *História de Portugal - Direção de José Mattoso* (2408 ed., Vols. 5º: O Liberalismo (1807-1890), pp. 325-337). Círculo de Leitores Lda.
- Verbeke, A., & Brugman, P. (2009). Triple-testing the quality of multinationality-performance research: An internalization theory perspective. *International Business Review*, 18(Multinational Enterprises and the Internationalisation Process), pp. 265-275. doi:10.1016/j.ibusrev.2009.01.005
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), pp. 190-207. doi:10.1002/tie.5060080409
- Viana, C., & Hortinha, J. (2002). *Marketing Internacional* (2ª ed.). (M. Robalo, Ed.) Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Vinhos do Alentejo. (2017). [vinhosdoalentejo.pt/pt/produtores/perras-wines/](http://www.vinhosdoalentejo.pt/pt/produtores/perras-wines/). Obtido em 25 de Abril de 2017, de [vinhosdoalentejo: http://www.vinhosdoalentejo.pt/pt/produtores/perras-wines/](http://www.vinhosdoalentejo.pt/pt/produtores/perras-wines/)
- Vivas, C., & Sousa, A. (2012). Estratégias de Internacionalização: Contexto, actuação e performance das empresas de vinhos Portuguesas. *XXII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, (pp. 1-20). Vila Real.

- Wagner, H. (2004). Internationalization speed and cost efficiency: evidence from Germany. *International Business Review*, 13 (4), pp. 447-463. doi:10.1016/j.ibusrev.2004.05.001
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14 (2), pp. 34-55.
- Wickramasekera, G., & Bamberly, G. (2001). Australian wineries: Factors perceived to enhance or inhibit export market expansion. Em *Asia-Pacific Issues in International Business* (5 ed., pp. 89-104). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Wickramasekera, R., & Oczkowski, E. (2006). Stage models re-visited: A measure of the stage of internationalisation of a firm. *Management International Review*, 46 (1), pp. 39-55. doi:10.1007/s11575-007-0048-7
- Wickramasekera, R., & Bianchi, C. C. (2013). Management characteristics and the decision to internationalize: exploration of exporters vs. non-exporters within the Chilean wine industry. *Journal of Wine Research*, 23 (3), pp. 195-209. doi:10.1080/09571264.2013.795484
- Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. (April de 1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37, pp. 14-23.
- Yang, Y., & Driffield, N. (2012). Multinationality-Performance Relationship A Meta-analysis. *Management International Review*, 52 (1), pp. 23-47. doi:10.1007/s11575-011-0095-y
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE Inc.

Anexos

Anexo 1. Tabelas

Tabela 12 – Caracterização da empresa-mãe do Grupo Parras (Parras - Internacional Vinhas e Vinhos, SGPS, S.A)

Razão Social	PARRAS - INTERNACIONAL VINHAS E VINHOS, SGPS, S.A.
NIF	504175890
Sede Social	Avenida da Liberdade, 9 5º, 1250-139 Lisboa
Contactos	geral@parras.pt; www.parras.pt
Natureza Jurídica	Sociedade Anónima
Capital Social	50.000,00 €
Data de Constituição	19-06-1998
CAE Principal	64202 – Atividades das sociedades gestoras de participações sociais não financeiras
Objeto Social	Gestão de participações sociais noutras sociedades como forma indireta do exercício de atividades económicas

Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.

Tabela 13 – Caracterização da empresa Bernardinos & Carvalho, S.A.

Razão Social	BERNARDINOS & CARVALHO, S.A.
NIF	500045020
Sede Social	Lagoa, 2420-024 Arrabal
Contactos	Tel.: (+351) 262 770 000; Fax: (+351) 262 777 007; geral@bcvini.com
Natureza Jurídica	Sociedade Anónima
Capital Social	2.050.000,00 €
Data de Constituição	25-10-1957
CAE Principal	46341 – Comércio por grosso de bebidas alcoólicas
Objeto Social	Grossista de vinhos e derivados
CAE Secundário	11021 – Produção de vinhos comuns e licorosos
Número de Empregados (2016)	18
VN (2016)	19.080.188 €

Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.

Tabela 14 – Caracterização da empresa *Quinta do Gradil – Sociedade Vitivinícola, S.A.*

Razão Social	QUINTA DO GRADIL - SOCIEDADE VITIVINÍCOLA, S.A.
NIF	500557705
Sede Social	Quinta do Gradil, S/n, 2550-073 Vilar – Cadaval
Contactos	Tel.: (+351) 262 770 000; Fax: (+351) 262 777 007; info@quintadogradil.pt; www.quintadogradil.pt
Natureza Jurídica	Sociedade Anónima
Capital Social	50.000,00 €
Data de Constituição	05-06-1961
CAE Principal	01210 – Viticultura
Objeto Social	Exploração agrícola, turismo em espaço rural, produção, transformação e comercialização de vinhos e produtos na exploração agrícola; comércio de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, sua importação e exportação
CAE Secundário	11021 – Produção de vinhos comuns e licorosos; 56104 – Restaurantes típicos; 93293 – Organização de atividades de animação turística
Número de Empregados (2016)	13
VN (2016)	3.849.706 €

Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.

Tabela 15 – Caracterização da empresa *Transportes Pérola da Lagoa, Lda.*

Razão Social	TRANSPORTES PÉROLA DA LAGOA, LDA
NIF	504643444
Sede Social	Avenida da Liberdade, 9 5º, 1250-139 Lisboa
Contactos	Fax: 262 777 007
Natureza Jurídica	Sociedade por Quotas
Capital Social	125.000,00 €
Data de Constituição	20-03-2000
CAE Principal	49410 – Transportes rodoviários de mercadorias
Objeto Social	Transportes rodoviários de mercadorias em serviço de aluguer por conta de outrem
Número de Empregados (2016)	5
VN (2016)	392.075 €

Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.

Tabela 16 – Caracterização da empresa Goanvi Bottling, Lda.

Razão Social	GOANVI BOTTLING, LDA
NIF	507108949
Sede Social	Estrada Nacional 8-5, Km 2,3 Fervença, 2460-526 Maiorga
Contactos	Tel.: 262 503 260; Fax: 262 503 266; geral@goanvi.pt; www.goanvi.pt
Natureza Jurídica	Sociedade por Quotas
Capital Social	1.355.000,00 €
Data de Constituição	22-03-2005
CAE Principal	11021 – Produção de vinhos comuns e licorosos
Objeto Social	Engarrafamento de bebidas, produção e grossista de vinhos e licores 100%
CAE Secundário	46341 – Comércio por grosso de bebidas alcoólicas; 93293 – Organização de atividades de animação turística; 47250 – Comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados
Número de Empregados (2016)	56
VN (2016)	18.771.564 €

Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.

Tabela 17 – Caracterização da empresa Imoparras – Investimentos Imobiliários, S.A.

Razão Social	IMOPARRAS - INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS, S.A.
NIF	507105109
Sede Social	Estrada Nacional 8-5, Km 2,3 Fervença, 2460-526 Maiorga
Contactos	Fax: 262 777 007
Natureza Jurídica	Sociedade Anónima
Capital Social	50.000,00 €
Data de Constituição	22-03-2005
CAE Principal	68100 – Compra e venda de bens imobiliários
Objeto Social	A sociedade tem por objeto social a compra e venda de imóveis e revenda dos adquiridos para esse fim, respetiva promoção e administração.

Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.

Tabela 18 – Caracterização da empresa Tapada das Gaeiras, Sociedade Vitivinícola, Unipessoal, Lda.

Razão Social	TAPADA DAS GAEIRAS - SOCIEDADE VITIVINÍCOLA, UNIPESSOAL, LDA
NIF	509625509
Sede Social	Estrada Nacional 8-5, Km 2,3 Fervença, 2460-526 Maiorga
Contactos	Não disponível
Natureza Jurídica	Sociedade por Quotas
Capital Social	5.000,00 €
Data de Constituição	29-10-2010
CAE Principal	01210 – Viticultura
Objeto Social	Exploração agrícola e vinícola. Viticultura. Comércio, importação e exportação de produtos agrícolas e bebidas. Turismo em espaço rural
Número de Empregados (2016)	2
VN (2016)	70.115 €

Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.

Tabela 19 – Caracterização da empresa Parras Wines, Unipessoal Lda.

Razão Social	PARRAS WINES, UNIPESSOAL, LDA
NIF	509486908
Sede Social	Estrada Nacional 8-5-km 2,3, Fervença; 2460 - 526 Maiorga
Contactos	elisabete.pires@parras.pt; www.parras.pt
Natureza Jurídica	Sociedade por Quotas
Capital Social	155.000,00 €
Data de Constituição	02-07-2010
CAE Principal	46341 – Comércio por grosso de bebidas alcoólicas
Objeto Social	Produção, comércio e distribuição de bebidas
Número de Empregados (2016)	5
VN (2016)	1.909.677 €

Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.

Tabela 20 – Caracterização da empresa Herdade da Candeeira, Unipessoal Lda.

Razão Social	HERDADE DA CANDEEIRA, UNIPessoal, LDA
NIF	510853870
Sede Social	Herdade da Candeeira, 7170 – 120 Redondo
Contactos	Não disponível
Natureza Jurídica	Sociedade por Quotas
Capital Social	430.000,00 €
Data de Constituição	22-10-2013
CAE Principal	46341 – Comércio por grosso de bebidas alcoólicas
Objeto Social	Exploração agrícola, a produção, transformação e comercialização de vinhos, comércio e distribuição de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, sua importação e exportação e turismo em espaço rural
CAE Secundário	01210 – Viticultura; 11021 – Produção de vinhos comuns e licorosos; 56104 – Restaurantes Típicos
Número de Empregados (2016)	8
VN (2016)	4.059.851 €

Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.

Tabela 21 – Caracterização da empresa Herdade da Vigia – Sociedade Vitivinícola Unipessoal Lda.

Razão Social	HERDADE DA VIGIA - SOCIEDADE VITIVINÍCOLA, UNIPessoal L, LDA
NIF	513576320
Sede Social	Herdade Alcorovisca, 7200 - 053 Montoito
Contactos	Não disponível
Natureza Jurídica	Sociedade por Quotas
Capital Social	600.000,00 €
Data de Constituição	01-07-2015
CAE Principal	01210 – Viticultura
Objeto Social	Produção, transformação e comercialização de vinhos, comércio e distribuição de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, sua importação e exportação, a exploração agrícola e turismo em espaço rural.
CAE Secundário	11021 – Produção de vinhos comuns e licorosos; 56104 – Restaurantes típicos; 46341 – Comércio por grosso de bebidas alcoólicas

Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.

Tabela 22 – Caracterização da empresa Parras Eventos, Unipessoal, Lda.

Razão Social	PARRAS EVENTOS, UNIPESSOAL, LDA
NIF	513583220
Sede Social	Quinta do Gradil, S/n, 2550-073 Vilar – Cadaval
Contactos	eventos@parras.pt; Tel.: (+351) 917 791 975
Natureza Jurídica	Sociedade por Quotas
Capital Social	20.000,00 €
Data de Constituição	01-07-2015
CAE Principal	56107 – Restaurantes, n.e. (inclui atividades de restauração em meios móveis)
Objeto Social	Restaurante, venda de vinhos e produtos agrícolas ou relacionados, turismo e m espaço rural, alojamento e organização de eventos e animação turística
CAE Secundário	82300 – Organização de feiras, congressos e outros eventos similares; 55202 – Turismo no espaço rural; 47990 – Comércio a retalho por outros métodos, não efetuado em estabelecimentos, b ancas, feiras ou unidades móveis de venda
Número de Empregados (2016)	6
VN (2016)	254.737 €

Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.

Tabela 23 – Representatividade de cada continente em termos de valor de vinhos exportados pelo Grupo, principais mercados e marcas (hierarquizados de acordo com o valor de vinhos comercializados).

Continente	Principais Marcas	Principais Mercados		Principais Marcas
África (75,0%)	Cavalo Branco; Tabernarius; Montaria	1º	Angola	Cavalo Branco; Tabernarius; "em branco"; Caçula
		3º	São Tomé e Príncipe	Montaria; Vale dos Pecados; Ganita
		4º	Cabo Verde	Pêra Doce; "em branco"; Castelo do Sulco; Terra Grande
Europa (13,8%)	Montaria; "em branco"; Quinta Gradil; Mula Velha	2º	RU	"em branco", Montaria; Almocreve; Casas Brancas
		8º	França	Montaria; Mau Maria; Tesouro da Vinha
		10º	Polónia	Mula Velha; Castelo do Sulco; Almocreve
América (6,0%)	Capote Velho; "em branco"; Cavalo Barão; Montaria	5º	EUA	"em branco", Capote Velho; Cavalo Barão; Montaria;
Ásia (5,2%)	"em branco"; Ganita; Montaria; Infinitae	6º	China	"em branco"; Infinitae; Fortis; Castelo Mouro
		7º	Macau	"em branco"; Montaria; Castelo do Sulco; Terra Grande
		9º	Timor	Ganita; Tesoura da Vinha; "em branco"; Fortis

Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.

Tabela 24 – Valor de vinhos comercializados pelo Grupo, no período 2006 a 2016, para os diferentes mercados.

Mercados	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Alemanha			4 109 €		27 935 €	22 768 €	33 986 €	78 705 €	38 204 €	69 353 €	72 516 €
Angola	563 615 €	130 018 €	84 142 €	252 618 €	519 229 €	2 243 185 €	4 078 121 €	8 527 274 €	9 191 825 €	4 999 036 €	1 967 123 €
Austrália				810 €							
Áustria									315 €		
Bélgica			16 730 €	16 230 €	2 158 €	10 638 €	34 847 €	18 767 €	46 269 €	56 437 €	65 074 €
Brasil			40 113 €				39 644 €	19 577 €	16 724 €	21 643 €	111 286 €
Bulgária											3 240 €
Cabo Verde	128 048 €	246 818 €	296 283 €	325 667 €	406 031 €	273 088 €	261 331 €	178 232 €	258 422 €	228 142 €	215 136 €
Canadá			17 260 €		3 683 €	42 095 €	25 284 €	38 281 €	22 916 €	54 674 €	130 001 €
China	237 €	351 €	101 951 €	185 €	83 246 €	276 613 €	176 459 €	50 832 €	92 739 €	108 420 €	270 932 €
Colômbia											2 145 €
Congo	11 631 €	13 707 €	29 075 €	10 933 €	57 049 €	33 705 €	33 628 €		18 864 €	12 014 €	13 814 €
Congo-Brazzaville					43 804 €	44 338 €	50 530 €	63 395 €	68 510 €	50 817 €	25 730 €
Dinamarca									89 €	4 036 €	2 230 €
Espanha										310 €	887 €
Estados Unidos	8 362 €	82 826 €	105 043 €	279 047 €	266 429 €	259 321 €	229 906 €	346 506 €	298 288 €	372 441 €	320 422 €
França	8 040 €	59 664 €	15 057 €	24 123 €	35 804 €	49 097 €	85 628 €	89 005 €	103 514 €	85 633 €	181 404 €
Gana		900 €									
Guiné	32 616 €	20 293 €	71 218 €	161 455 €	235 €	21 317 €	15 141 €	44 045 €	17 265 €	18 919 €	21 818 €
Guiné-Bissau										16 920 €	11 426 €
Irlanda							1 327 €				9 912 €
Israel			242 €								
Japão							22 766 €	20 318 €	24 857 €	7 956 €	20 196 €

Tabela 24 – Valor de vinhos comercializados pelo Grupo, no período 2006 a 2016, para os diferentes mercados (Continuação).

Mercados	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Lituânia							1 352 €				
Luxemburgo				2 603 €	4 824 €		47 850 €	22 794 €	37 516 €	42 900 €	56 512 €
Macau			16 768 €	13 131 €	28 286 €	9 358 €				12 521 €	803 720 €
Malta					12 543 €	170 994 €					
Moçambique	17 251 €	6 387 €	6 387 €								
Namíbia										3 502 €	
Noruega											24 086 €
Países Baixos						15 073 €	8 157 €	9 739 €	7 006 €	8 052 €	26 041 €
Polónia				51 260 €	59 932 €	53 657 €	92 279 €	109 411 €	66 654 €	32 380 €	66 077 €
Portugal	759 389 €	3 961 957 €	6 382 771 €	4 228 217 €	4 563 740 €	5 247 821 €	6 107 633 €	8 199 658 €	8 751 637 €	9 906 016 €	13 110 114 €
Reino Unido				1 845 €	70 956 €	335 200 €	486 149 €	1 109 720 €	284 668 €	1 108 654 €	1 010 708 €
República Checa								3 482 €	5 232 €	5 512 €	12 025 €
São Tomé	616 139 €	568 392 €	194 284 €	102 211 €	169 319 €	200 382 €	226 323 €	120 770 €	243 784 €	403 767 €	484 864 €
Singapura								3 890 €	4 086 €	9 351 €	4 001 €
Suécia				99 792 €						72 000 €	106 660 €
Suiça			4 024 €	9 139 €	16 626 €	13 962 €	9 749 €	44 988 €	71 633 €	20 870 €	26 119 €
Taiwan											9 120 €
Timor							69 053 €	89 816 €	137 950 €	151 420 €	117 509 €
Venezuela											862 €

Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.

Tabela 25 – Representatividade de cada continente no valor total de vinhos exportado pelo Grupo.

Ano	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Continente											
Europa	0,6%	5,3%	4,0%	15,2%	12,8%	16,5%	13,3%	13,5%	6,0%	18,9%	26,8%
África	98,8%	87,4%	68,0%	63,1%	66,1%	69,1%	77,4%	81,3%	88,6%	71,9%	44,2%
América	0,6%	7,3%	16,2%	20,7%	14,9%	7,4%	4,9%	3,7%	3,1%	5,6%	9,1%
Ásia	0,0%	0,0%	11,9%	1,0%	6,2%	7,0%	4,4%	1,5%	2,3%	3,6%	19,8%

Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.

Tabela 26 – Quota de mercado* do Grupo, total e para cada continente.

Ano	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Continente											
Europa	0,01%	0,04%	0,03%	0,18%	0,06%	0,16%	0,18%	0,34%	0,15%	0,33%	0,35%
África	2,77%	1,71%	1,05%	1,27%	1,69%	3,10%	4,34%	7,79%	8,31%	6,06%	5,19%
Ásia	0,01%	0,01%	1,73%	0,17%	0,62%	1,16%	0,91%	0,59%	0,91%	0,86%	3,14%
Oceânia	0,00%	0,00%	0,00%	0,06%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
América	0,02%	0,18%	0,35%	0,57%	0,25%	0,26%	0,24%	0,32%	0,27%	0,32%	0,38%
Total	0,24%	0,18%	0,17%	0,24%	0,30%	0,62%	0,86%	1,53%	1,53%	1,09%	0,86%

*Determinada pela comparação (divisão) entre o valor de vinhos exportados (em Euros) pelo Grupo para cada continente e o valor de vinhos exportados (Euros) por Portugal para cada continente.

Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo.

Tabela 27 – Quota de mercado* do Grupo, para os diferentes mercados internacionais onde esteve e/ou está presente.

Mercado	Ano	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Alemanha		0,00%	0,00%	0,03%	0,00%	0,12%	0,11%	0,13%	0,31%	0,13%	0,25%	0,24%
Angola		1,44%	0,28%	0,16%	0,44%	0,95%	3,13%	4,83%	9,29%	9,91%	7,02%	6,18%
Austrália		0,00%	0,00%	0,00%	0,06%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Áustria		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,04%	0,00%	0,00%
Bélgica		0,00%	0,00%	0,25%	0,24%	0,02%	0,11%	0,35%	0,17%	0,38%	0,44%	0,50%
Brasil		0,00%	0,00%	0,29%	0,00%	0,00%	0,00%	0,16%	0,08%	0,07%	0,08%	0,42%
Bulgária		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,41%
Cabo Verde		4,16%	6,66%	8,87%	10,21%	11,18%	8,44%	8,36%	7,24%	10,69%	7,64%	7,10%
Canadá		0,00%	0,00%	0,11%	0,00%	0,02%	0,22%	0,11%	0,16%	0,10%	0,21%	0,47%
China		0,03%	0,03%	6,98%	0,01%	1,95%	3,37%	1,76%	0,56%	1,06%	0,81%	1,68%
Colômbia		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,54%
Dinamarca		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,09%	0,04%
Espanha		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%
EUA		0,05%	0,46%	0,62%	1,50%	1,19%	1,21%	0,94%	1,34%	0,99%	1,00%	0,79%
França		0,04%	0,27%	0,07%	0,14%	0,13%	0,21%	0,31%	0,30%	0,45%	0,35%	0,68%
Guiné-Bissau		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,40%	0,27%
Irlanda		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,15%	0,00%	0,00%	0,00%	0,73%
Japão		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,99%	0,87%	1,03%	0,29%	0,60%
Lituânia		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,00%	0,00%	1,12%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Luxemburgo		0,00%	0,00%	0,00%	0,06%	0,07%	0,00%	0,71%	0,33%	0,52%	0,55%	0,69%
Macau		0,00%	0,00%	0,44%	0,36%	0,65%	0,17%	0,00%	0,00%	0,00%	0,25%	15,02%

Tabela 27 – Quota de mercado* do Grupo, para os diferentes mercados internacionais onde esteve e/ou está presente (Continuação).

Mercado	Ano	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Malta		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Moçambique		0,49%	0,17%	0,16%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Noruega		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,33%
Países Baixos		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,26%	0,12%	0,15%	0,12%	0,12%	0,35%
Polónia		0,00%	0,00%	0,00%	1,98%	1,35%	0,66%	1,09%	0,97%	0,57%	0,22%	0,40%
RU		0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,19%	1,46%	2,20%	6,06%	1,21%	5,17%	4,18%
República Checa		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,83%	0,76%	0,76%	1,17%
São Tomé e Príncipe		34,00%	39,46%	12,41%	6,22%	6,23%	6,63%	7,09%	3,58%	6,43%	11,82%	14,01%
Suécia		0,00%	0,00%	0,00%	0,97%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,54%	0,78%
Suíça		0,00%	0,00%	0,03%	0,07%	0,12%	0,09%	0,06%	0,23%	0,34%	0,10%	0,11%
Timor		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,00%	0,00%	11,78%	13,60%	17,10%	22,71%	14,98%
Taiwan		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,45%
Venezuela		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,93%

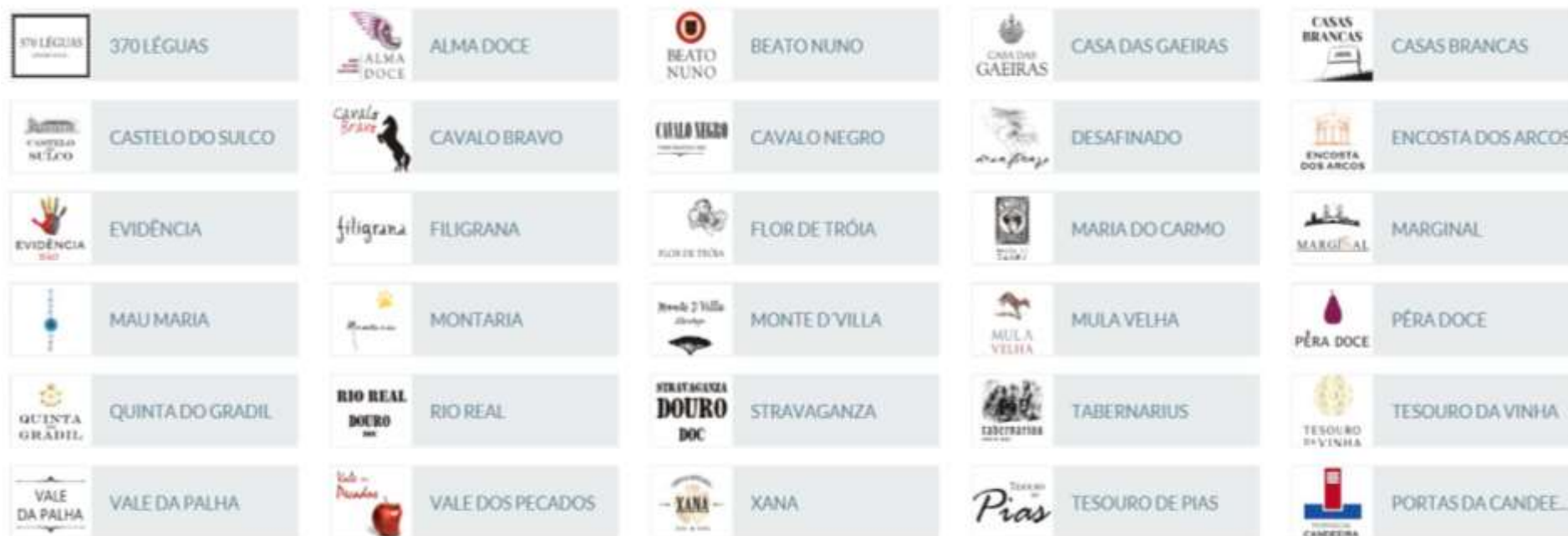
Notas: há mercados onde o Grupo está e/ou esteve presente, para os quais não foi possível calcular a quota do Grupo para esses mercados, uma vez que não foi possível obter informação dos valores de vinhos exportado por Portugal para esses mercados.

* Quociente entre o valor de vinhos exportados pelo Grupo e o valor total de vinhos exportados por Portugal, para cada um dos mercados.

Fonte: *Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo*

Anexo 2. Figuras

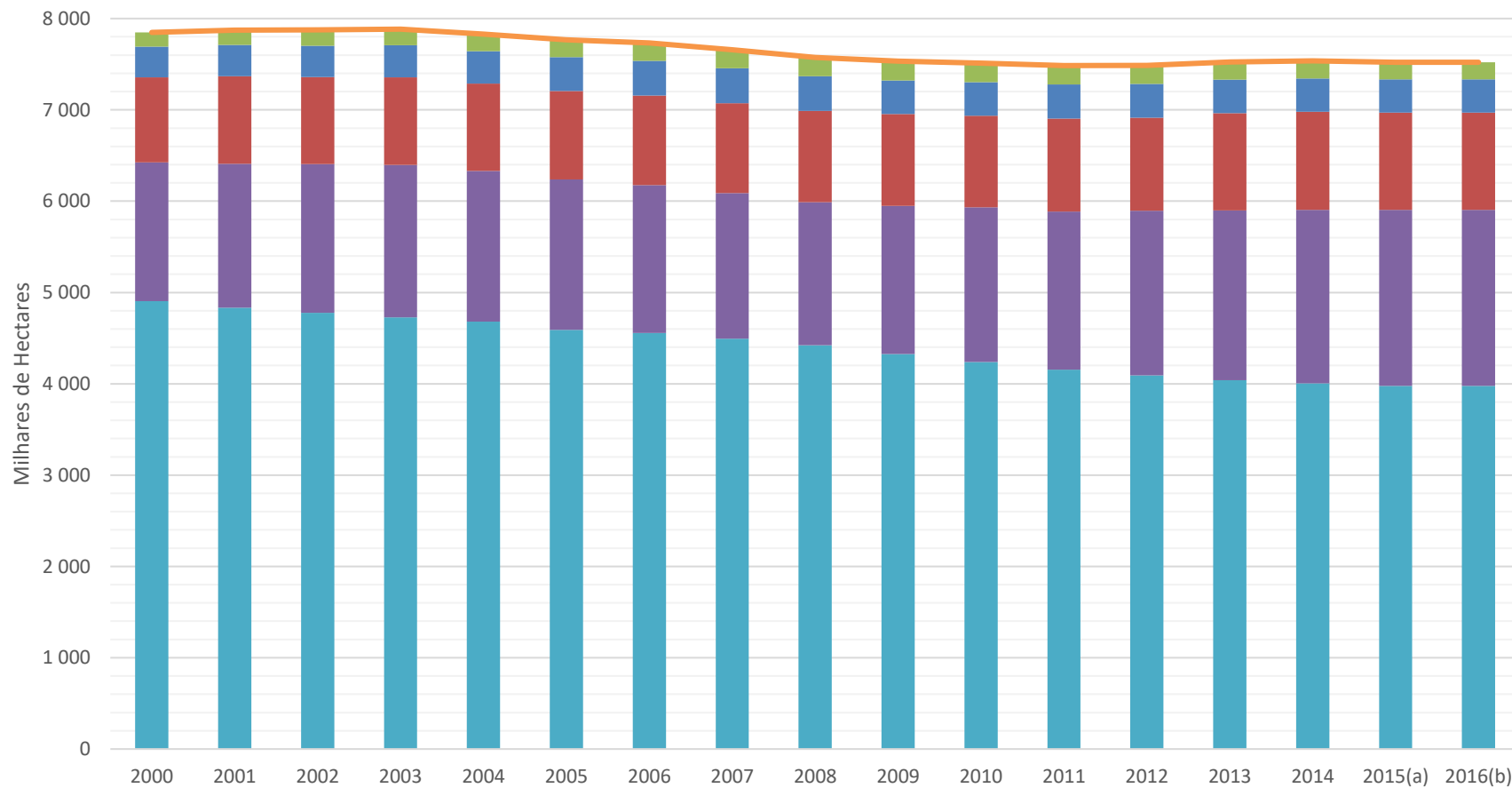
Figura 15 – Marcas do Grupo Perras



Fonte: Imagem disponível em Perras Wines (2017).

Anexo 3. Gráficos

Gráfico 1 – Área Mundial de Vinha⁷⁶

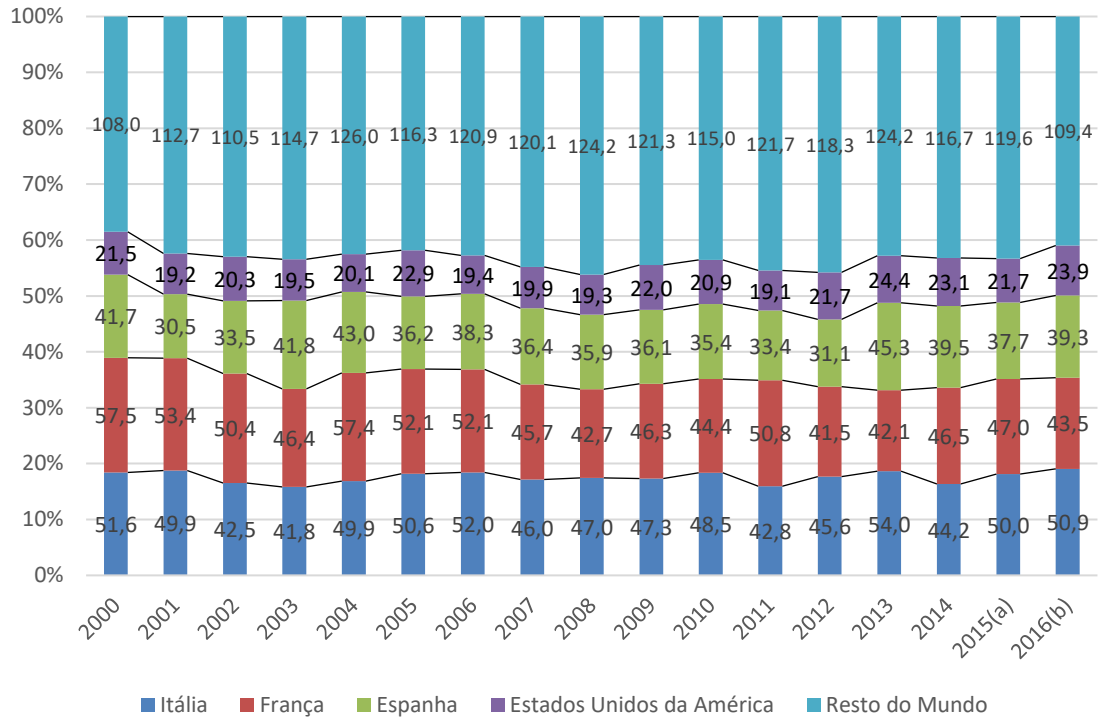


Notas: (a) Dados Provisórios; (b) Previsão;

Fonte: *Elaboração própria, com base em International Organisation of Vine and Wine (2017)*

⁷⁶ Incluindo vinhas que ainda não estão em produção.

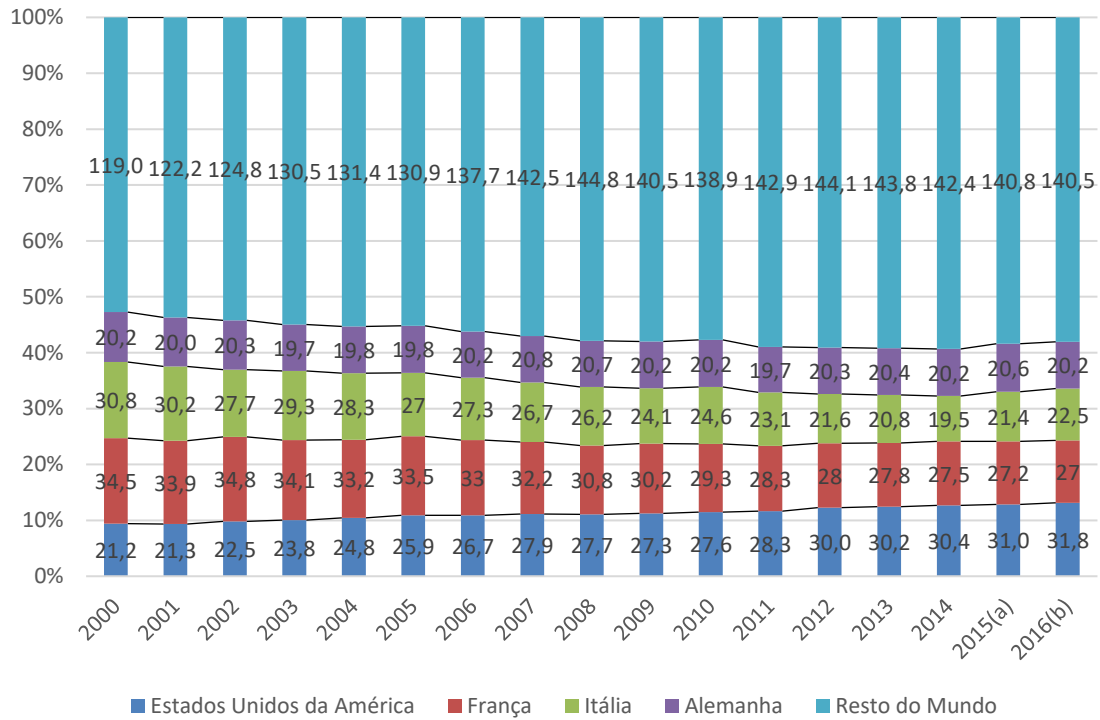
Gráfico 2 – Produção de Vinhos (em Milhões de Hectolitros) comparada entre os 4 Maiores Países Produtores Mundiais de Vinhos (excluindo sumos e mostos) e o Resto do Mundo Produtor de Vinhos



Notas: (a) Dados Provisórios; (b) Previsão.

Fonte: Elaboração própria, com base em International Organisation of Vine and Wine (2017).

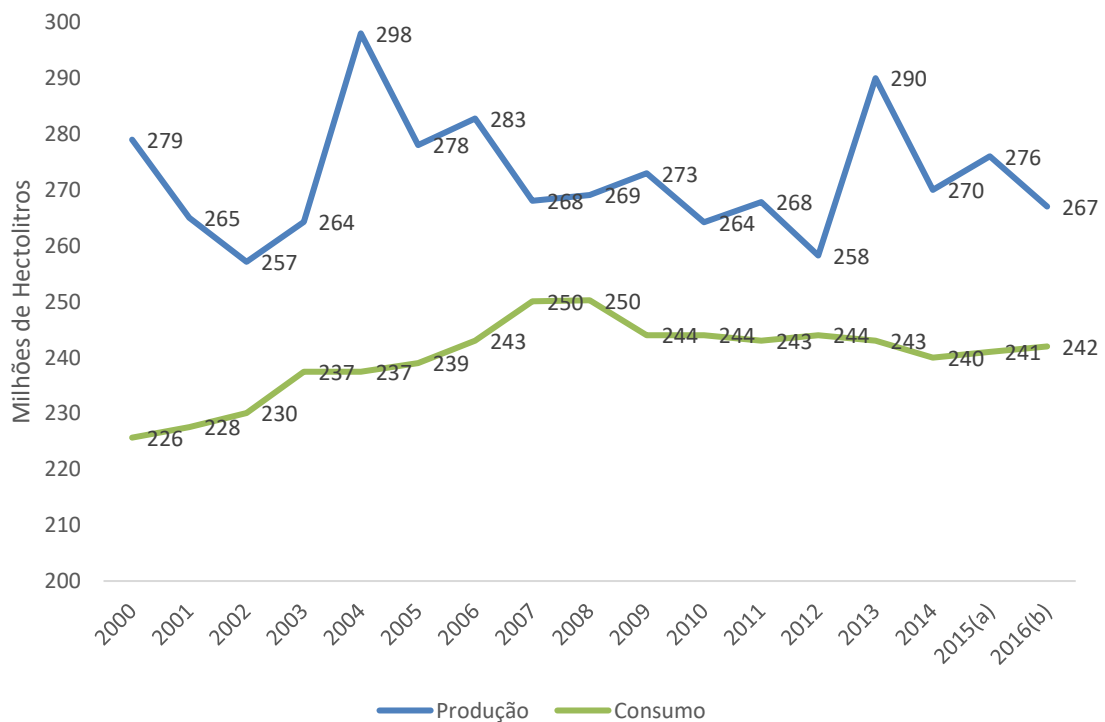
Gráfico 3 – Consumo de Vinhos (em Milhões de Hectolitros) comparado entre os 4 Maiores Países Consumidores Mundiais de Vinhos (excluindo sumos e mostos) e o Resto do Mundo Consumidor de Vinhos



Notas: (a) Dados Provisórios; (b) Previsão.

Fonte: Elaboração própria, com base em International Organisation of Vine and Wine (2017).

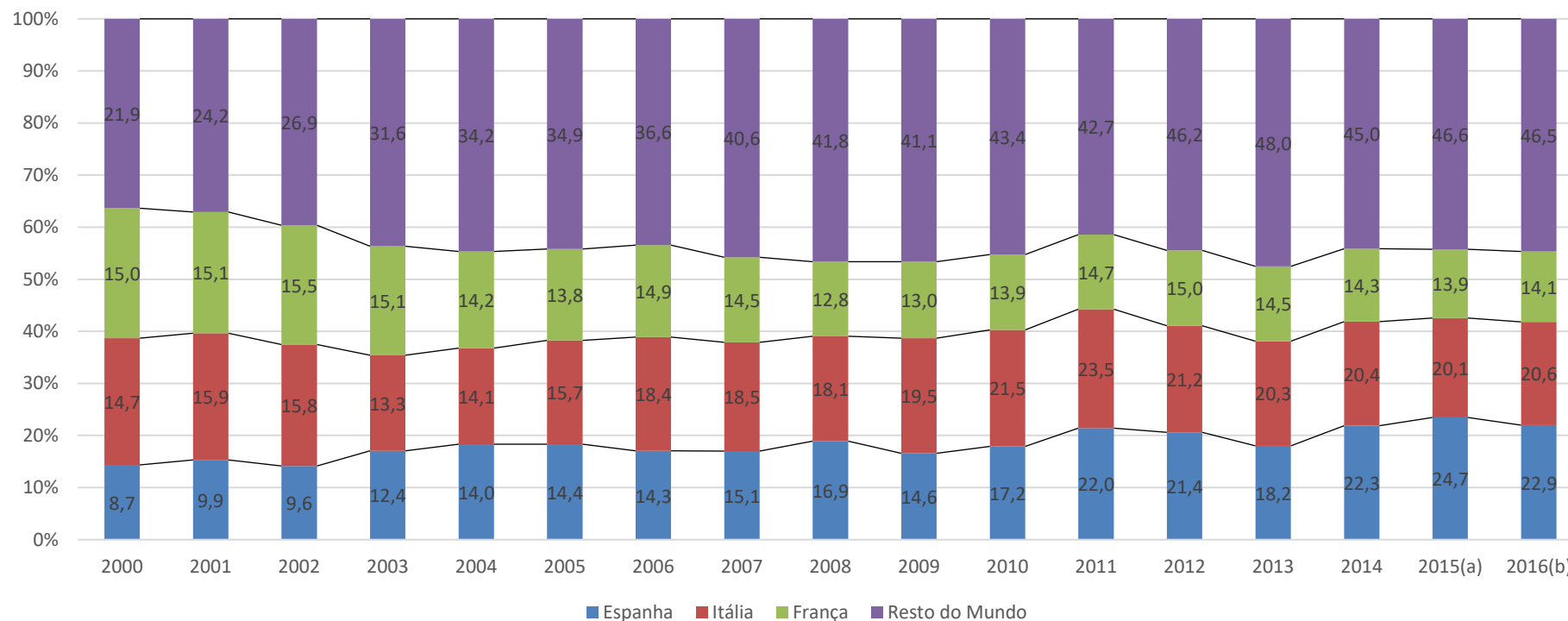
Gráfico 4 – Produção (excluindo sumos e mostos) e Consumo, Mundial de Vinhos



Notas: (a) Dados Provisórios; (b) Previsão.

Fonte: Elaboração própria, com base em International Organisation of Vine and Wine (2017).

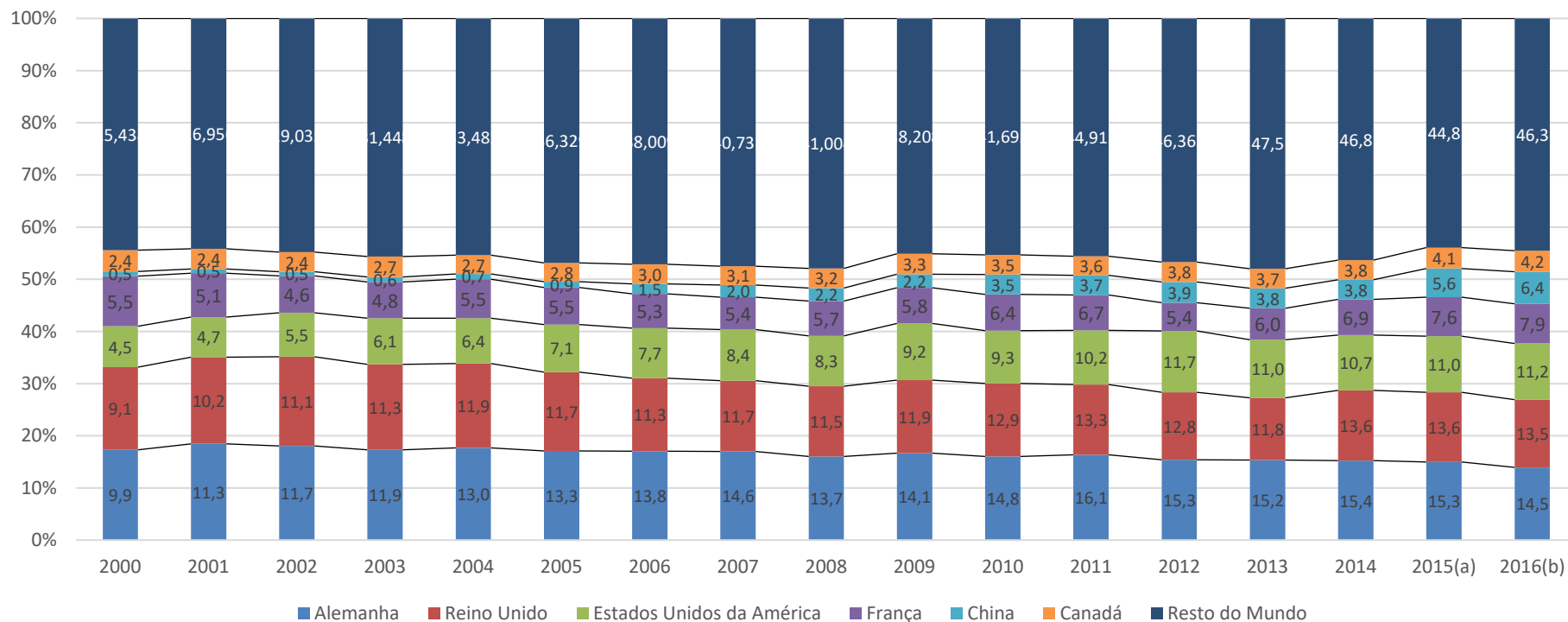
Gráfico 5 – Exportação de Vinhos (em Milhões de Hectolitros) comparada entre os 3 Maiores Países Exportadores Mundiais de Vinhos (exceto mostos) e o Resto do Mundo Exportador de Vinhos



Notas: (a) Dados Provisórios; (b) Previsão.

Fonte: Elaboração própria, com base em International Organisation of Vine and Wine (2017) e International Organisation of Vine and Wine (2016)

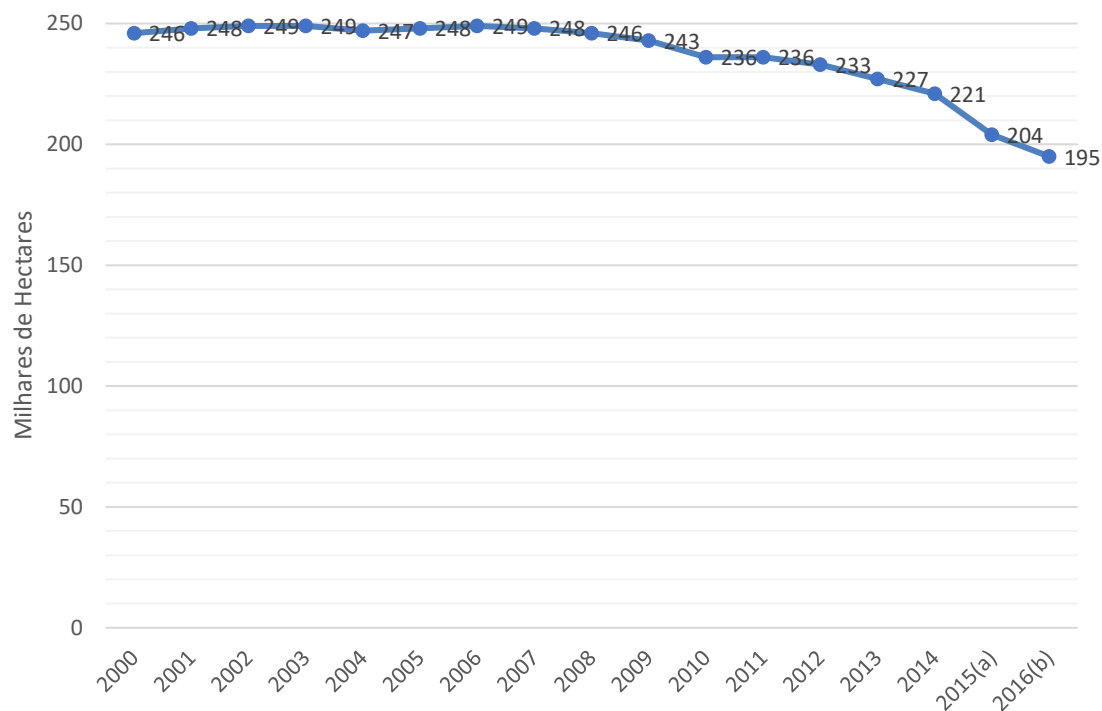
Gráfico 6 – Importação de Vinhos (em Milhões de Hectolitros) comparada entre os 6 Maiores Países Importadores Mundiais de Vinhos, e o Resto do Mundo Exportador de Vinhos



Notas: (a) Dados Provisórios; (b) Previsão.

Fonte: Elaboração própria, com base em International Organisation of Vine and Wine (2017) e International Organisation of Vine and Wine (2016)

Gráfico 7 – Superfície de vinha em Portugal destinada à produção de uvas para vinho, uvas de mesa ou uvas secas, em produção ou a aguardar produção.



Nota: (a) Dados Provisórios; (b) Previsão

Fonte: *Elaboração própria, com base em International Organisation of Vine and Wine (2017) e International Organisation of Vine and Wine (2016)*

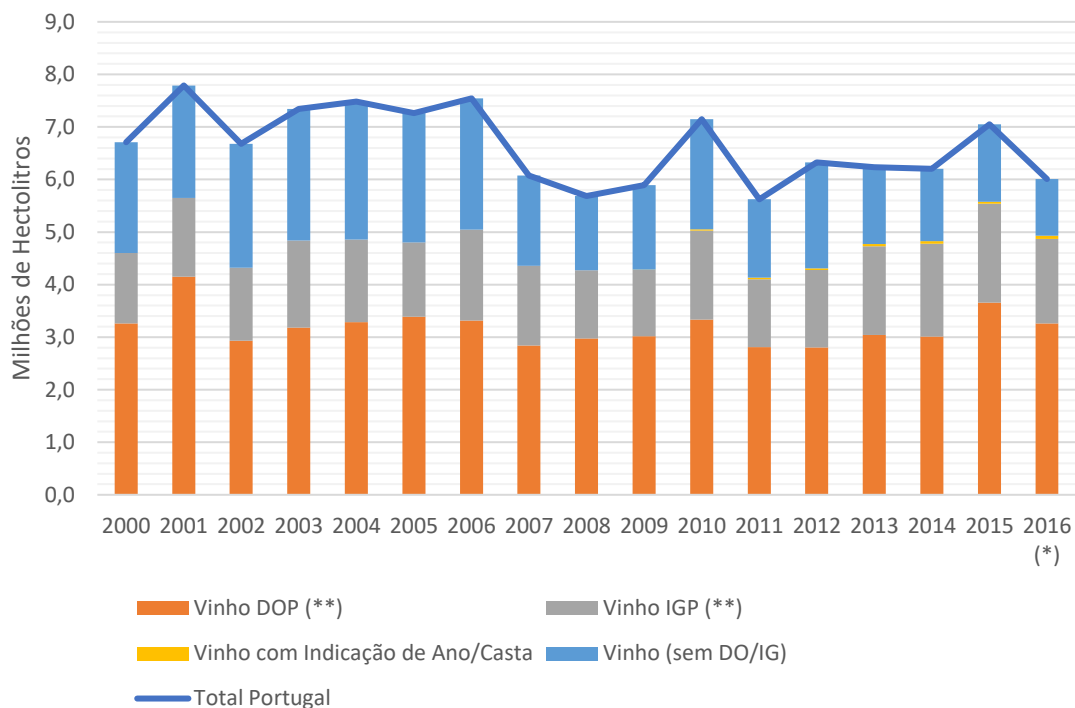
Gráfico 8 – Produção de Vinhos (em Milhões de Hectolitros) em Portugal, por IGP



Notas: (*) Dados em janeiro 2017

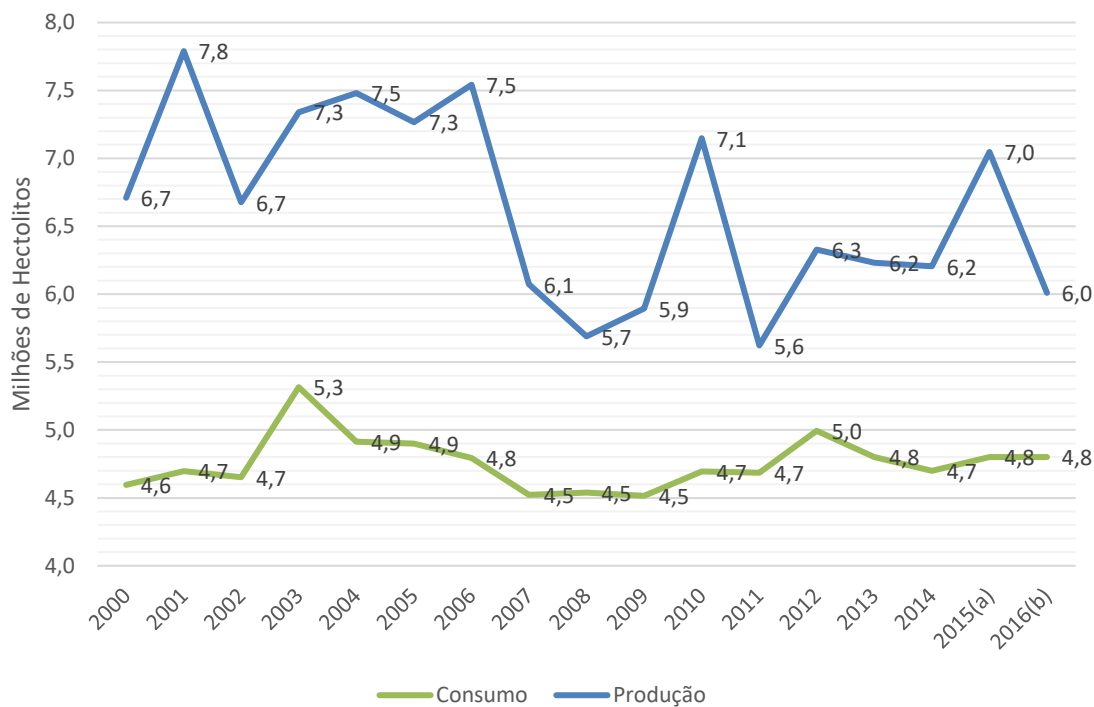
Fonte: Elaboração própria com base em Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2017)

Gráfico 9 – Produção, por Tipo de Vinho, em Portugal



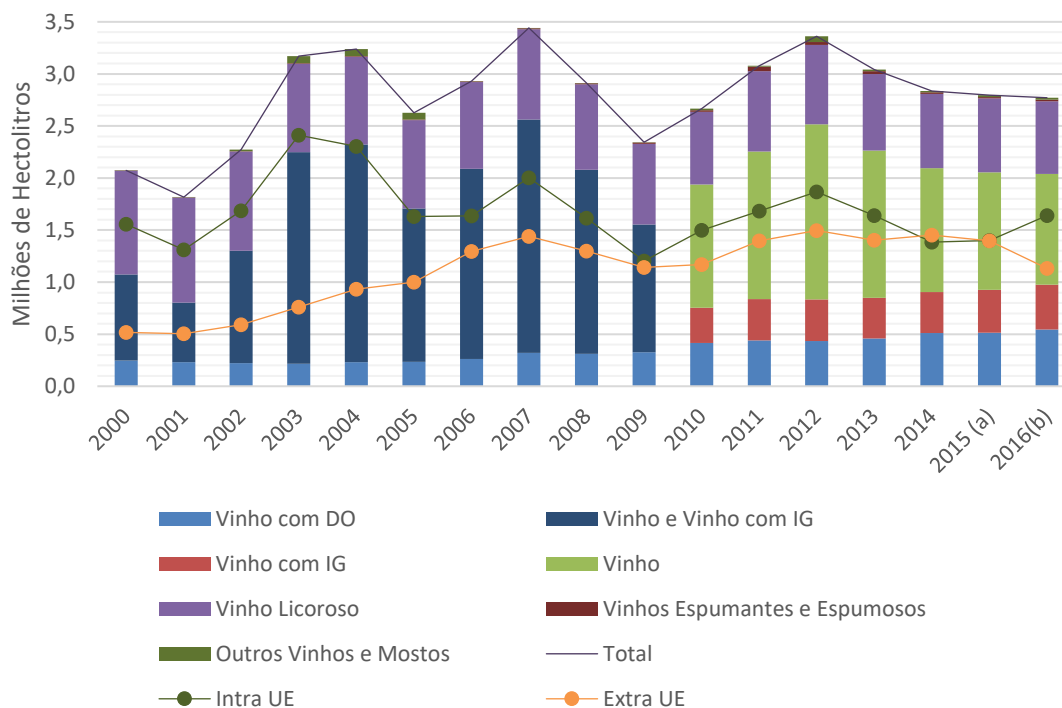
Notas: (*) Dados em janeiro 2017; (**) Inclui os vinhos aptos a licorosos, espumantes e frisantes com IGP
 Fonte: Elaboração própria com base em Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2017)

Gráfico 10 – Produção (excluindo sumos e mostos) e Consumo, de Vinhos em Portugal



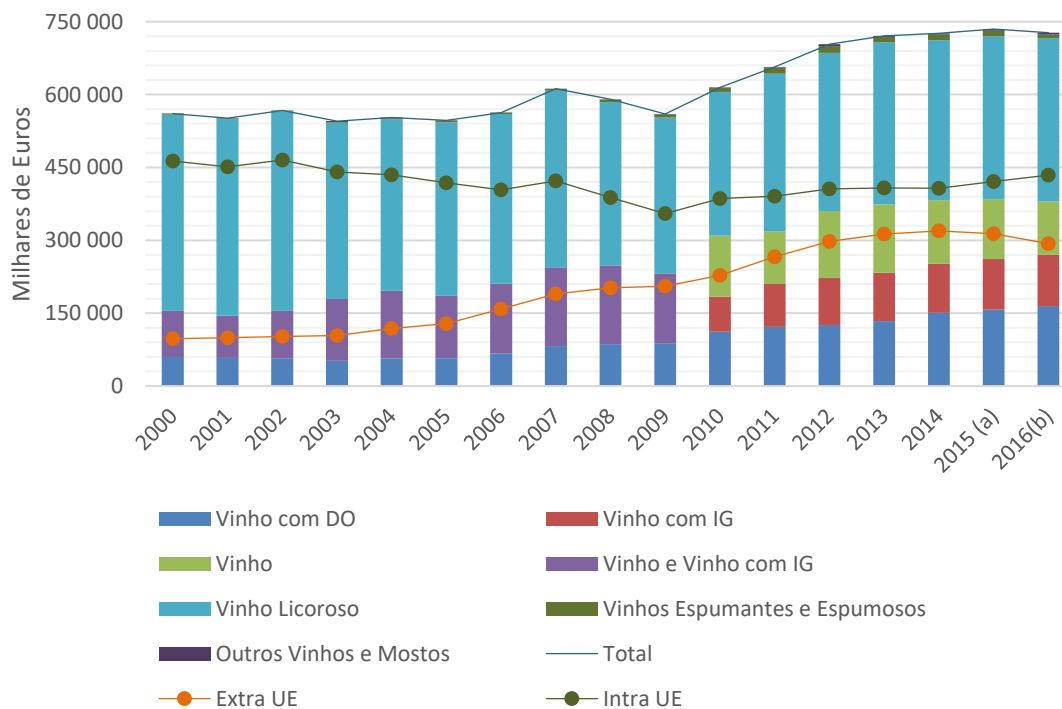
Notas: (a) Dados Provisórios; (b) Previsão
 Fonte: Elaboração própria, com base em International Organisation of Vine and Wine (2017).

Gráfico 11 – Evolução da Exportação Portuguesa de Vinhos (em Volume)



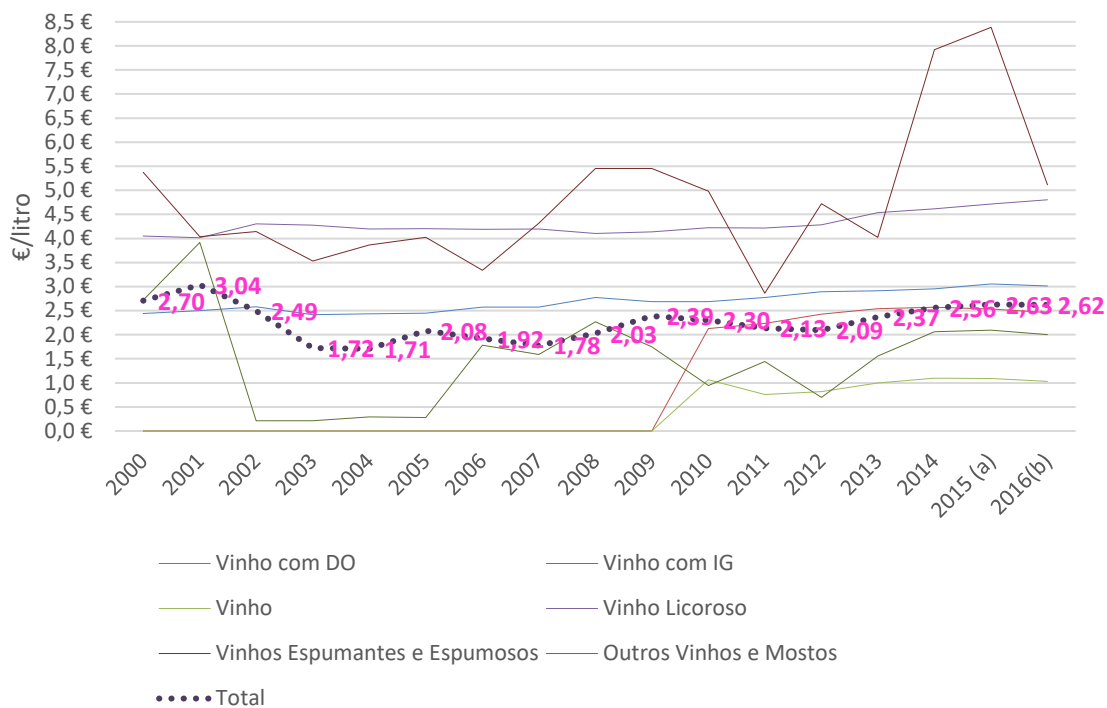
Notas: (a) Dados Provisórios; (b) Dados Preliminares, 1ª Revisão
 Fonte: *Elaboração própria com base em Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2017)*

Gráfico 12 – Evolução da Exportação Portuguesa de Vinhos (em Valor)



Notas: (a) Dados Provisórios; (b) Dados Preliminares, 1ª Revisão
 Fonte: *Elaboração própria com base em Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2017)*

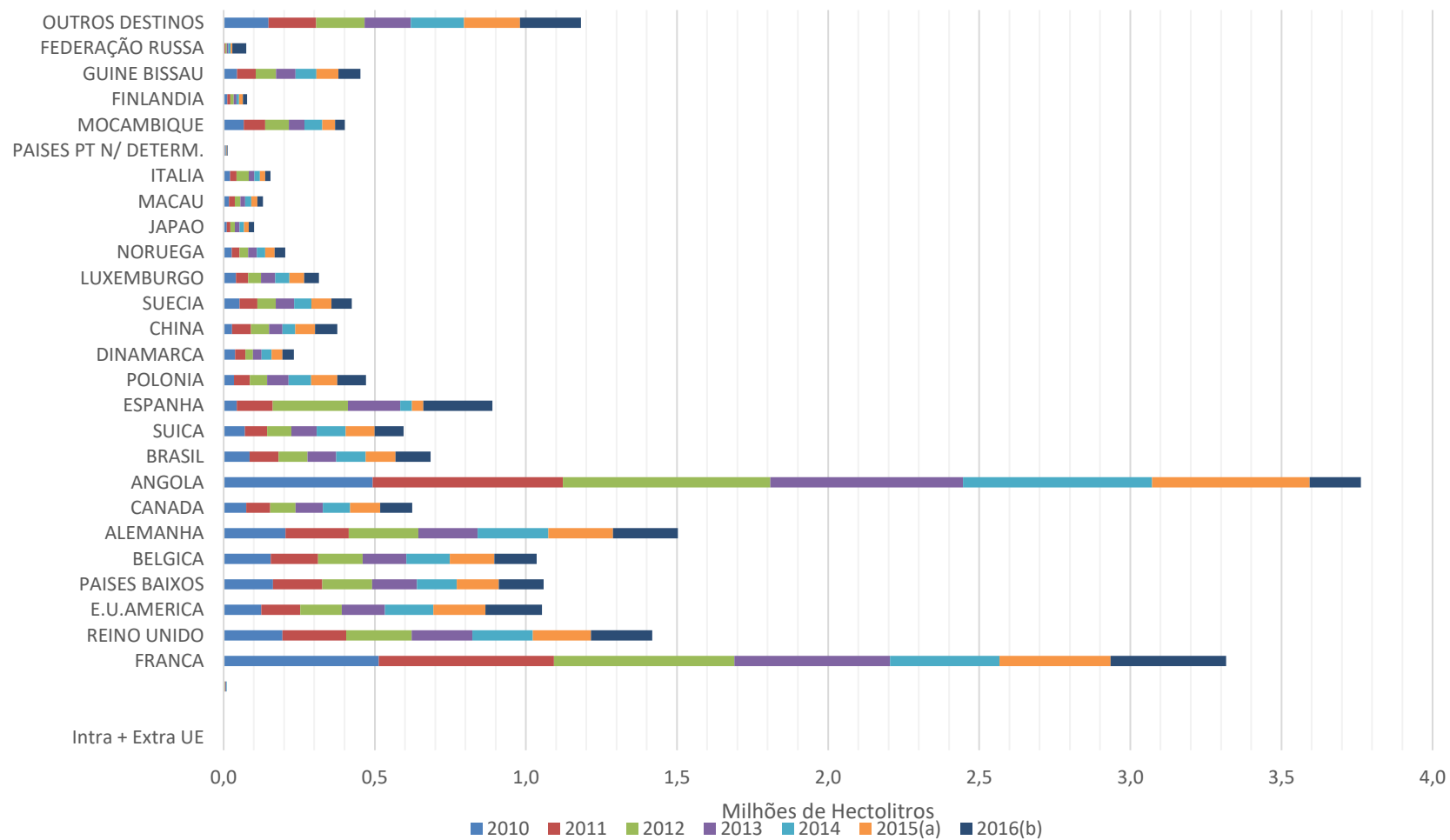
Gráfico 13 – Evolução do Preço Médio do Litro de Vinhos Exportados por Portugal (por Tipo de Vinho)



Notas: (a) Dados Provisórios; (b) Dados Preliminares, 1ª Revisão

Fonte: Elaboração própria com base em Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2017)

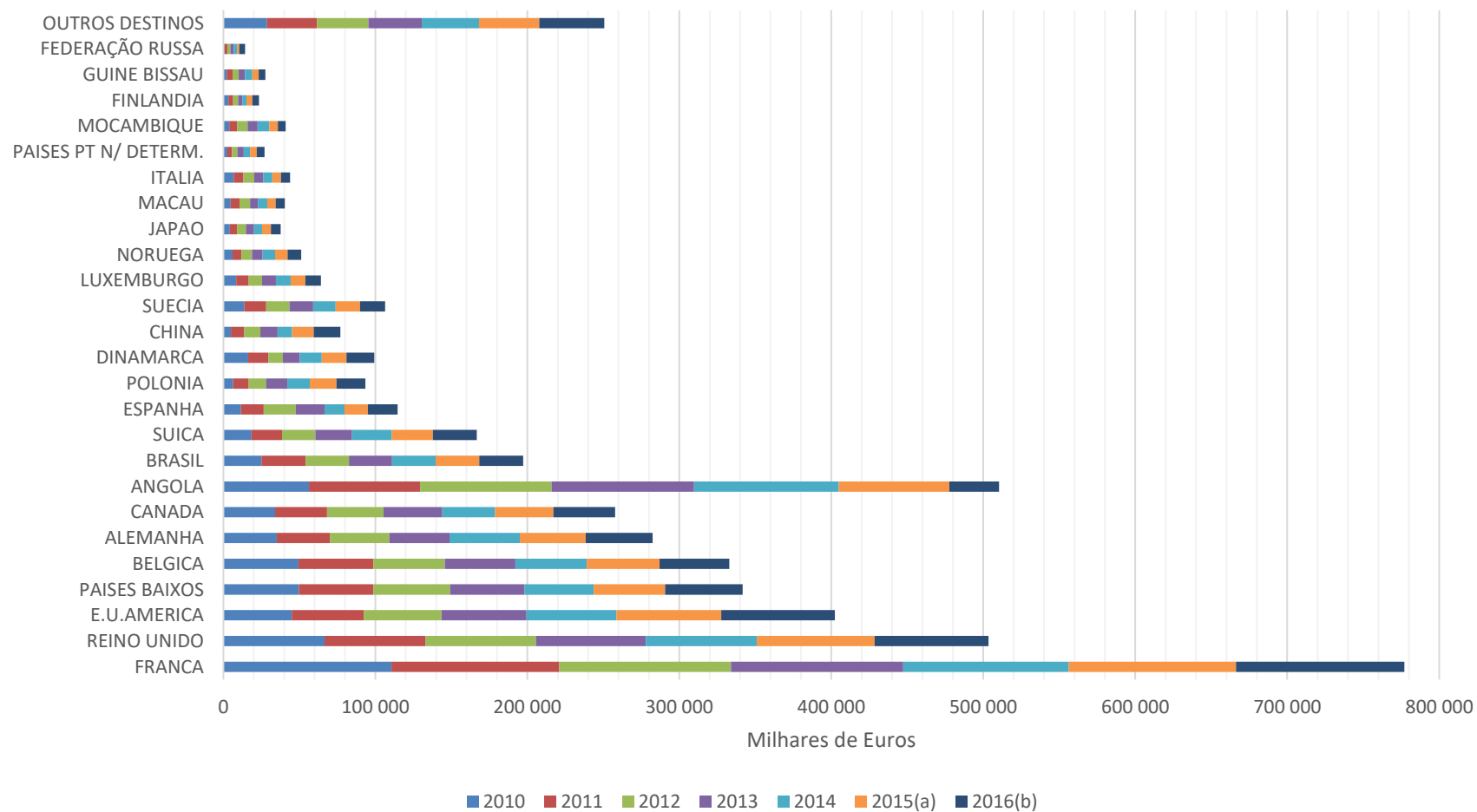
Gráfico 14 – Países de Destino dos Vinhos Portugueses (em Volume)



Notas: (a) Dados Provisórios; (b) Dados Preliminares, 1ª Revisão

Fonte: Elaboração própria com base em Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2017)

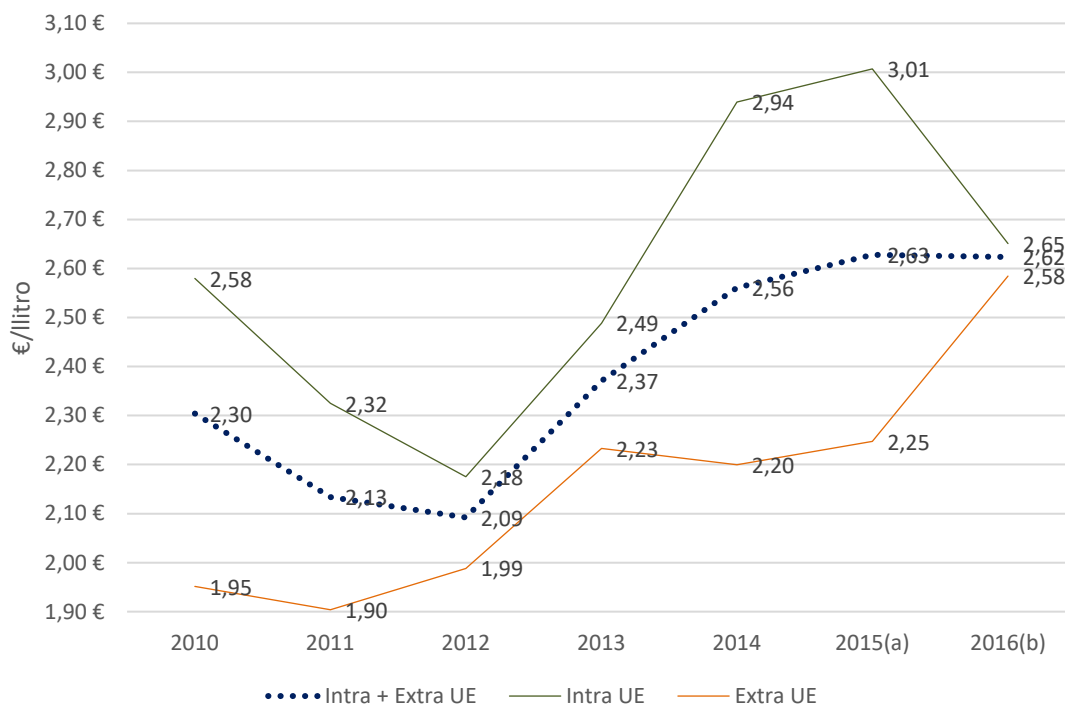
Gráfico 15 – Países de Destino dos Vinhos Portugueses (em Valor)



Notas: (a) Dados Provisórios; (b) Dados Preliminares, 1ª Revisão

Fonte: Elaboração própria com base em Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2017)

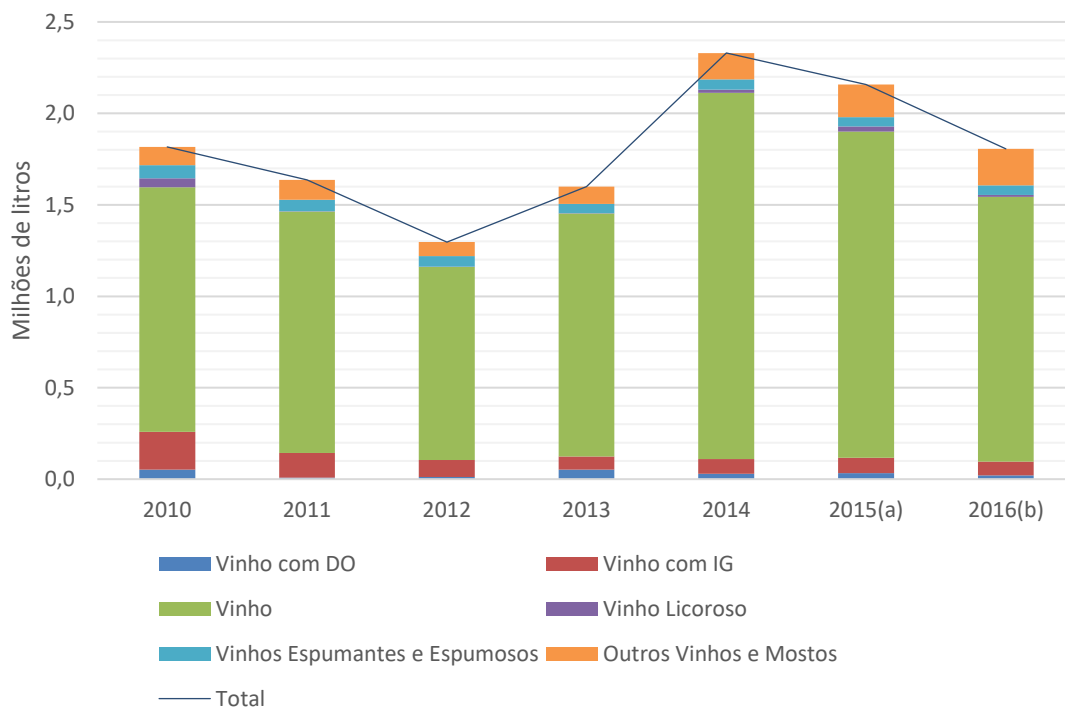
Gráfico 16 – Evolução do Preço Médio dos Vinhos Exportados por Portugal (por Mercado)



Notas: (a) Dados Provisórios; (b) Dados Preliminares, 1ª Revisão

Fonte: Elaboração própria com base em Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2017)

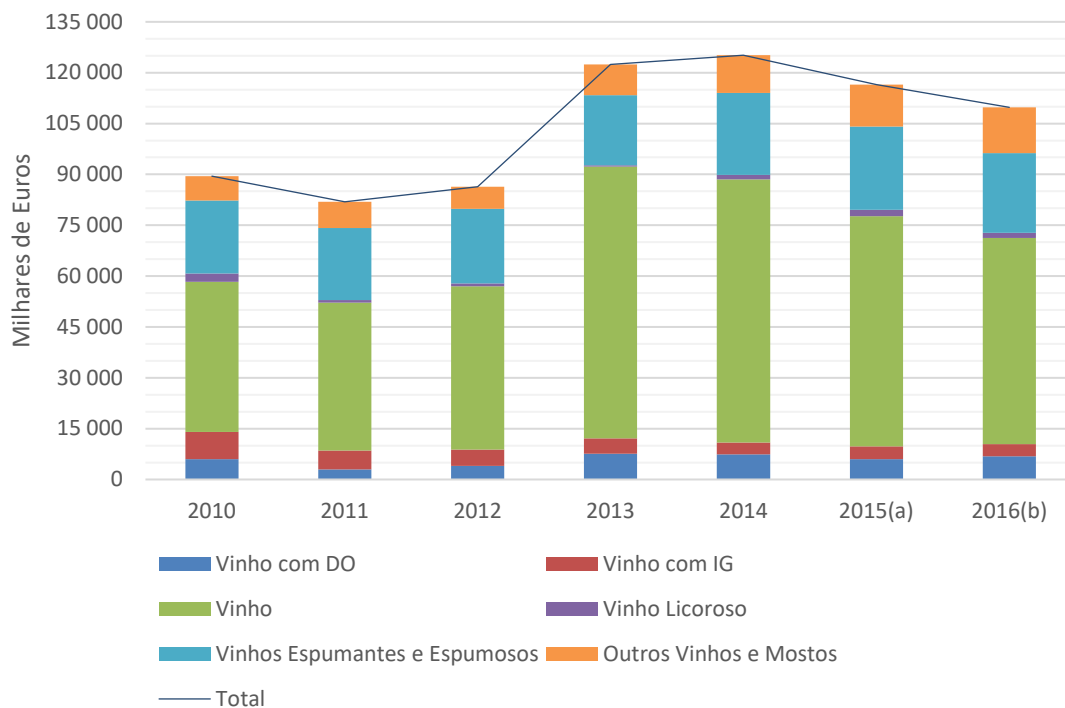
Gráfico 17 – Evolução da Importação Portuguesa de Vinhos (em Volume)



Notas: (a) Dados Provisórios; (b) Dados Preliminares, 1ª Revisão

Fonte: Elaboração própria com base em Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2017)

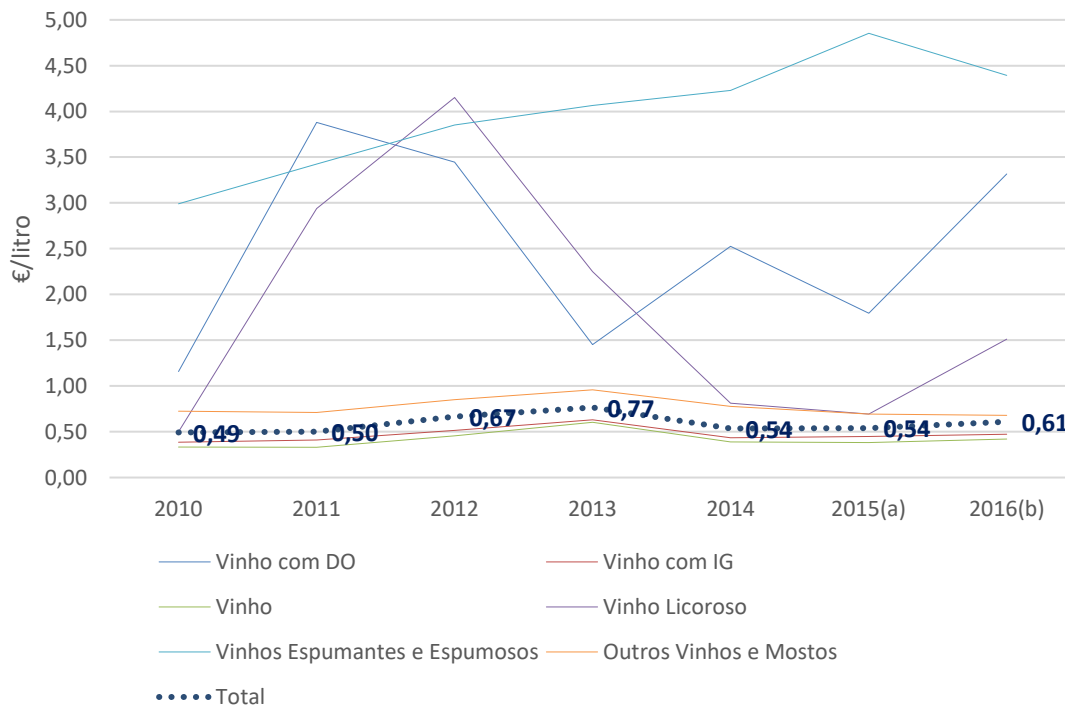
Gráfico 18 – Evolução da Importação Portuguesa de Vinhos (em Valor)



Notas: (a) Dados Provisórios; (b) Dados Preliminares, 1ª Revisão

Fonte: Elaboração própria com base em Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2017)

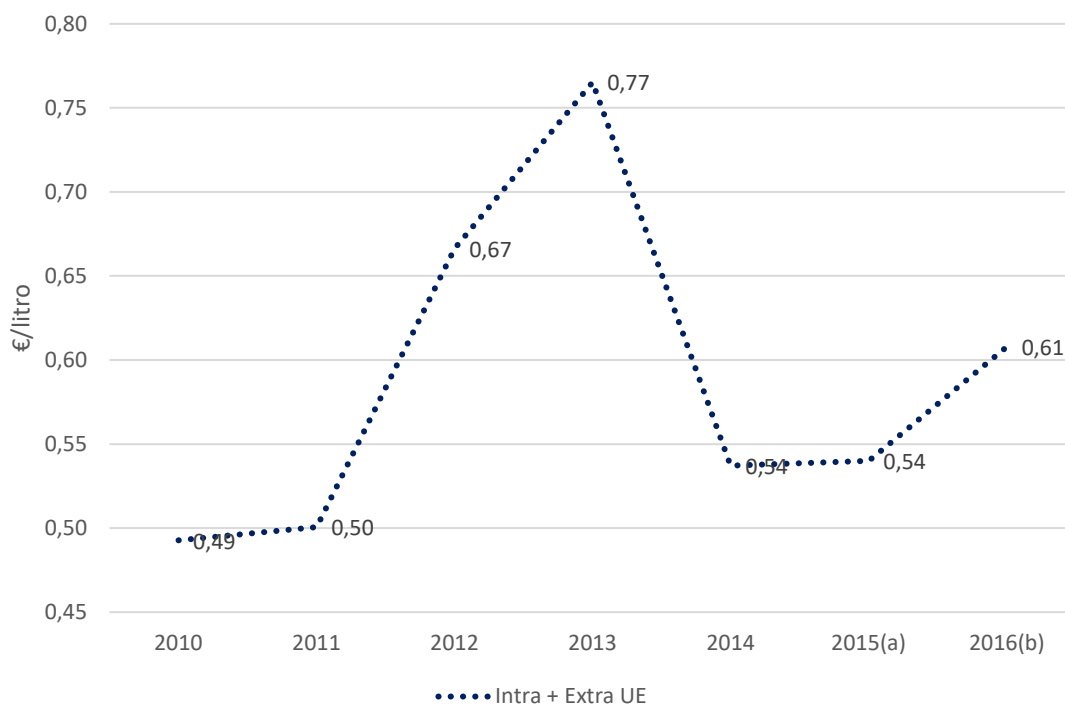
Gráfico 19 – Evolução do Preço Médio do Litro de Vinhos Importados por Portugal (por Tipo de Vinho)



Notas: (a) Dados Provisórios; (b) Dados Preliminares, 1ª Revisão

Fonte: Elaboração própria com base em Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2017)

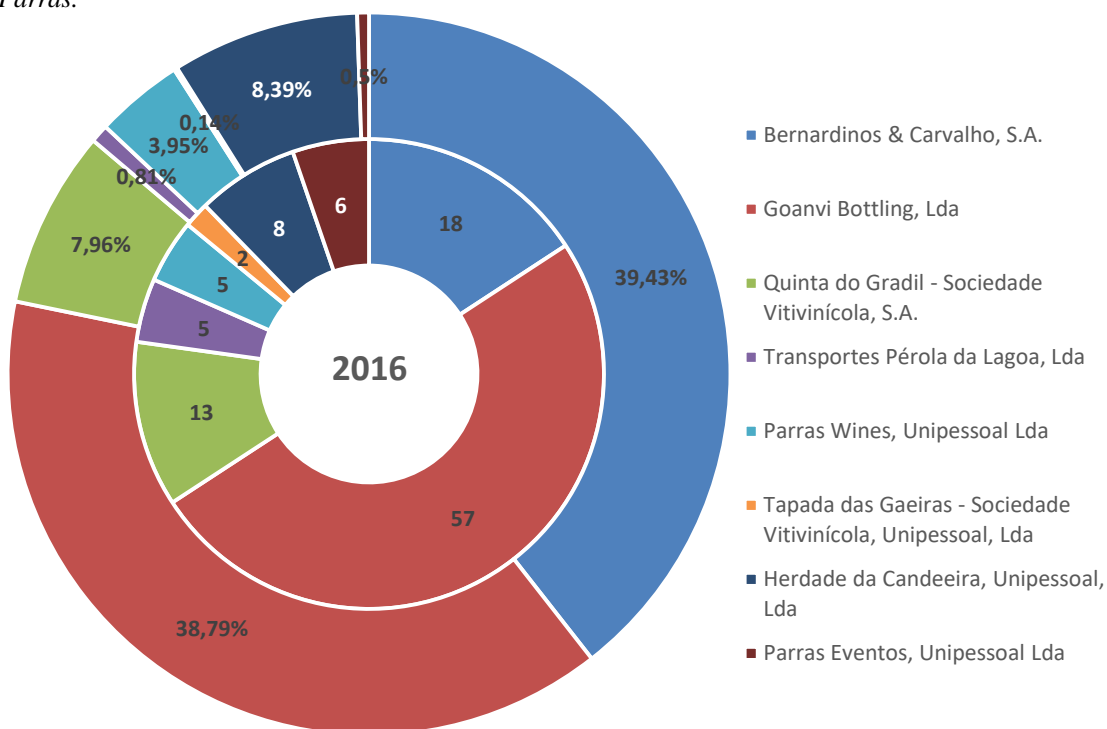
Gráfico 20 – Evolução do Preço Médio dos Vinhos Importados por Portugal



Notas: (a) Dados Provisórios; (b) Dados Preliminares, 1ª Revisão

Fonte: Elaboração própria com base em Instituto da Vinha e do Vinho I.P. (2017)

Gráfico 21 – Percentagem do VN e Número de Trabalhadores, no Ano de 2016, das Empresas do Grupo Parras.



Fonte: Elaboração própria, com base em informação fornecida pelo Grupo

Anexo 4. Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

Este guião tem como objetivo orientar a(s) entrevista(s) realizadas a colaboradores chave no processo de internacionalização, incluindo também as áreas de *marketing* e económico-financeira, do Grupo Parras, para que a partir da sua realidade e atendendo também a outros dados secundários previamente recolhidos, seja possível analisar não apenas a sua realidade, mas tentar compreender uma realidade mais abrangente, a da Internacionalização dos Vinhos Portugueses. Assim, justifica-se que o tema da dissertação seja: **A Internacionalização dos Vinhos Portugueses: O Caso do Grupo Parras.**

A globalização do mercado e as suas constantes mudanças impelem as empresas para novos e constantes desafios. Por isso, a internacionalização, entendida enquanto negócio cujas atividades são efetuadas para além das fronteiras nacionais da empresa Bell, Crick *et al.* (2003), tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante para as empresas em todo o mundo, não sendo as empresas Portuguesas uma exceção. Este facto é corroborado, entre outras iniciativas, pela adoção de um Acordo de Parceria entre Portugal e Comissão Europeia (Portugal 2020), onde um dos seus domínios de atuação é a competitividade e internacionalização (COMPETE 2020 – Programa Operacional Competitividade e Internacionalização). O Eixo II do COMPETE 2020, tem como principal objetivo capacitar as empresas para a internacionalização, de modo a promover o aumento das exportações.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2016), Portugal apresenta um dos seus maiores excedentes comerciais no que diz respeito ao vinho, pelo que a internacionalização das empresas do setor vitivinícola é essencial para o seu processo de crescimento, enquanto forma de aumentar o seu volume de negócios e reduzir a dependência de um único mercado.

Considerando a complexidade do processo de internacionalização, os seus riscos e custos, bem como as características diferenciadoras que os produtos devem ter face aos produtos existentes no mercado de destino, para que a estratégia de internacionalização seja bem-sucedida, a decisão de internacionalização é um ato de gestão, que envolve um processo de decisão complexo, e que por isso tem assumido uma maior relevância a nível da gestão empresarial.

Procurar-se-á dar resposta às questões de investigação:

- i) Quais as razões que levaram o Grupo a internacionalizar-se e quais os obstáculos encontrados ao longo da sua internacionalização?
- ii) Que competências, motivações e fatores críticos são necessários para o sucesso da sua internacionalização?
- iii) Qual (ais) o(s) modo(s) de entrada nos diferentes mercados internacionais?
- iv) Quais as estratégias de *marketing mix* internacional adotadas para cada mercado?
- v) Qual o contributo da internacionalização no seu desempenho económico financeiro?
- vi) A estratégia de internacionalização tem-se revelado a mais adequada?

Uma vez que as questões de investigação estão, não apenas relacionadas com a análise descritiva do processo de internacionalização, mas também perceber qual o contributo da internacionalização no desempenho económico financeiro, optou-se por uma metodologia de investigação mista (qualitativa e quantitativa), sendo de fulcral importância toda a colaboração demonstrada por parte do Grupo Perras, a qual agradeço.

A entrevista

Data de Entrevista:

Local de Entrevista:

Identificação da(s) pessoa(s) entrevistada(s)⁷⁷

Nome:

Função:

Nome:

Função:

Nome:

Função:

⁷⁷ Entrevista Coletiva

Questões

1. Considera a internacionalização neste setor importante? Porquê?
2. Qual a importância da internacionalização para este Grupo em concreto?
3. Quais as principais razões para a internacionalização?
4. Caracterize a atividade internacional da empresa (Como começou e evoluiu o processo de internacionalização, se possível contextualizando-o temporalmente).
5. Que estratégias são adotadas pelo Grupo de modo a facilitar a sua internacionalização (Participação em feiras vitivinícolas internacionais – VINEXPO Ásia, Bordeaux, PROWEIN, etc.; I&D; Publicidade em revistas e jornais do setor, etc.)?
6. Como se realiza a prospeção de clientes?
7. O *marketing mix* internacional do Grupo é idêntico ao adotado para o mercado nacional ou adapta-se ao mercado onde está inserido? Em caso de diferenciação, como é efetuada em termos de:
 - 7.1. Produto? Quais os critérios de diferenciação (Ex: vinho com uma combinação diferente de castas; rotulagem; embalagem; etc.)?
 - 7.2. Preço? Como são fixados os preços nos diferentes mercados internacionais?
 - 7.3. Distribuição? Quais os canais utilizados de modo a que o produto esteja acessível ao consumidor?
 - 7.4. Promoção? Que tipo de atividades são realizadas para dar a conhecer ao mercado – alvo, os benefícios (valor) do produto e/ou serviço, de modo a persuadir para a compra?
8. Quantos anos de atividade tinha o Grupo quando iniciou o seu processo de internacionalização?
9. Quais os motivos e motivações, que estiveram na origem do processo de internacionalização?
10. Qual foi o 1º mercado para onde se internacionalizou? Porquê?
 - 10.1. De que forma foi abordado esse mercado? Que modo de entrada foi utilizado (Exportação direta e/ou indireta e/ou cooperativa; Processos contratuais; *joint venture*; Investimento direto)?
 - 10.2. Que conhecimentos prévios a empresa possuía desse mercado?
 - 10.3. Quais as barreiras / obstáculos à internacionalização, para o primeiro mercado?

- 10.4. O responsável pelas atividades internacionais tinha algum tipo de experiência anterior neste tipo de atividade?
- 10.5. Que mercados foram abandonados e porquê?
11. Qual é o nome e função no Grupo, do principal responsável pela internacionalização?
12. Como descreveria a “velocidade” do processo de internacionalização da empresa?
13. Que tipo de recursos (financeiros, humanos, logísticos, entidades externas – Ex: AICEP) são utilizados no processo de internacionalização?
14. Como classificaria o grau de comprometimento de recursos do Grupo:
 - 14.1. Durante a fase inicial do processo de internacionalização?
 - 14.2. Atualmente?
15. Quais os apoios que considera importantes no processo de internacionalização? E qual a importância desses apoios à internacionalização?
16. Quais os critérios que considera mais importantes na escolha dos mercados externos?
17. Quais as formas preferenciais de abordagem ao país-alvo?
18. Quais os mercados onde o Grupo tem atualmente presença (indicar, se possível, as respetivas quotas de mercado)?
19. Qual(ais) os modos de entrada utilizados para entrada em cada um desses mercados (Exportação direta e/ou indireta e/ou cooperativa; Processos contratuais; *joint venture*; Investimento direto)?
20. Qual(ais) o(s) mercado(s) onde foram maiores as barreiras / obstáculos sentidos pelo Grupo? Como foram ultrapassados?
21. Houve alteração das estratégias e modos de entrada em relação aos utilizados para entrada no primeiro mercado estrangeiro? Porquê?
22. Qual o peso dos mercados internacionais na faturação (volume de negócios) do Grupo?
23. No futuro, num prazo de 5 anos, quais os mercados para onde pretende o Grupo internacionalizar-se? Porquê?
24. Qual(ais) a(s) mais-valia(s) / fator(es) diferenciador(es) do Grupo, que potenciam a internacionalização?
25. Quais as competências que considera necessárias para uma empresa se internacionalizar com sucesso?

26. Quais os conhecimentos/capacidades adquiridas no decorrer do processo de internacionalização?
27. Que sugestões daria às empresas do setor vitivinícola que pretendem atualmente iniciar o seu processo de internacionalização?

Obrigada pela sua colaboração!

Dora Almeida

Anexo 5. Fichas de Produto Grupo Perras

ALMA DOCE

Vinho tinto Regional Alentejo
Colheita 2014

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. As planícies sem fim, as vinhas, os olivais e os sobreiros, tornam este paraíso perdido num lugar perfeito. Numa encosta soalheira da Serra d'Ossa, rodeada pela tranquila paisagem norte alentejana, na freguesia do Redondo, a Herdade da Candeeira, com cerca de 200 hectares, é composta por vinha, olival e montado. A proximidade da Serra d'Ossa confere amplitudes térmicas à região muito importantes para a diferenciação dos vinhos que aqui nascem, pela sua frescura característica.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Trincadeira, Aragonez e Alicante Bouschet

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

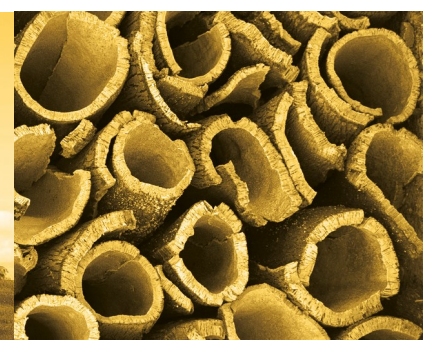
Desengace total e fermentação em cubas de inox à temperatura controlada de 25°C, durante 8 dias.

NOTAS DE PROVA

Este vinho de cor rubi surpreende com os seus aromas de frutos vermelhos maduros e nuances de chocolate. Na boca é macio, redondo e equilibrado.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar pratos de carne vermelha grelhados, pratos de caça, queijos macios ou por si só numa tertúlia de amigos.



ALMA DOCE RESERVA

Vinho tinto Regional Alentejo
Colheita 2013

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. As planícies sem fim, as vinhas, os olivais e os sobreiros, tornam este paraíso perdido num lugar perfeito. Numa encosta soalheira da Serra d'Ossa, rodeada pela tranquila paisagem norte alentejana, na freguesia do Redondo, a Herdade da Candeeira, com cerca de 200 hectares, é composta por vinha, olival e montado. A proximidade da Serra d'Ossa confere amplitudes térmicas à região muito importantes para a diferenciação dos vinhos que aqui nascem, pela sua frescura característica.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Syrah, Trincadeira e Aragonez.

TEOR ALCOÓLICO

14%

VINIFICAÇÃO

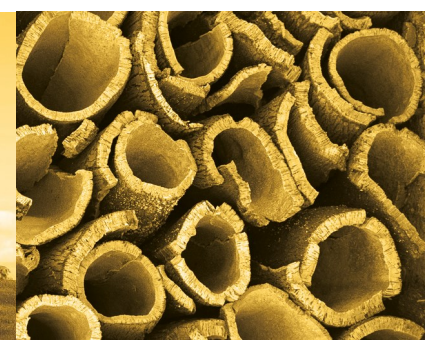
As uvas das melhores parcelas foram seleccionadas e desengaçadas. A fermentação ocorreu em pequenas cubas inox a 25°C durante 8 dias. Estágio em barricas de carvalho francês e americano durante 7 meses.

NOTAS DE PROVA

Vinho de cor rubi, com aromas de frutos do bosque e sugestões de baunilha e especiarias. Envolvente e sedoso na boca, com taninos redondos e firmes. Termina longo e persistente.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

O Alma Doce Reserva é ideal para acompanhar petiscos, tapas ou qualquer refeição de carnes vermelhas, risotos, paellas, massas, pizzas, pratos vegetarianos, caril e queijos secos.



CASAS BRANCAS

Vinho tinto Regional Alentejo
Colheita 2015

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. Os extensos campos, as vinhas, os olivais e as Casas Brancas nas aldeias, tornam este lugar único.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira.

CASTAS

Trincadeira, Aragonez e Alicante Bouschet.

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

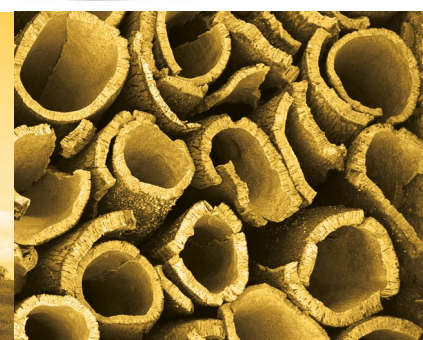
Desengace total e fermentado em cubas de inox à temperatura controlada de 25°C durante 8 dias.

NOTAS DE PROVA

Vinho de cor rubi e aromas intensos a frutos vermelhos e pretos, bem maduros. Na boca é encorpado e sedoso, com taninos redondos e muito equilibrados.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Para acompanhar pratos de caça, pratos bem condimentados de carne. Aconselha-se consumir à temperatura de 16°C. Perfeito com Vitela assada no forno com tomilho.



CASAS BRANCAS

Vinho branco Regional Alentejo
Colheita 2015

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. Os extensos campos, as vinhas, os olivais e as Casas Brancas nas aldeias, tornam este lugar único.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Antão Vaz, Roupeiro e Arinto

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

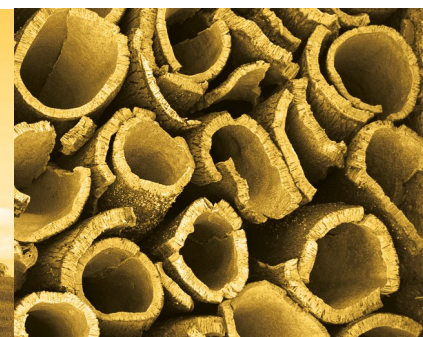
Uvas das melhores parcelas norte Alentejanas foram colhidas pela frescura da manhã, desengaçadas e submetidas a maceração a frio durante 24 horas. O mosto, clarificado, fermentou com temperaturas controladas em cubas inox. Após colagem e filtração, foi engarrafado para manter o seu carácter fresco e frutado.

NOTAS DE PROVA

Aromas jovens com um lado citrino muito vincado, com notas de toranja e lima. Na boca, a frescura encontra-se em equilíbrio com a fruta intensa, num final persistente.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Perfeito para acompanhar entradas e pratos leves como saladas e peixes grelhados.



CASAS BRANCAS RESERVA

Regional Alentejo Red Wine
Harvest 2014

HISTORY

Alentejo is a great deal of space left over for simple nature, rosemary and lavender. Endless hills, vineyards cork trees and lost villages with white houses - Casas Brancas - make this land unique.

WINEMAKER

António Ventura and Vera Moreira

GRAPE VARIETIES

Syrah, Trincadeira and Aragonez

ALCOHOL CONTENT

14%

WINEMAKING

Selected grapes from the better exposed plots. The fermentation occurred in small vats at 25°C and lasted for 8 days. Aged in French and American barrels during 12 months.

TASTING NOTE

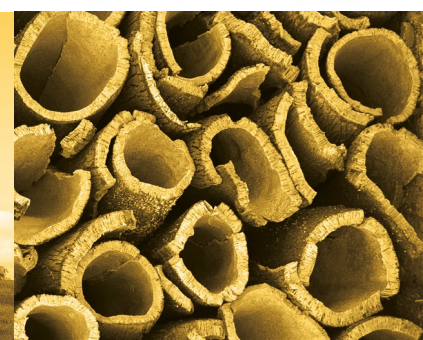
Dark ruby colour. Wild berries aromas with hints of liquorice and vanilla. Full bodied, elegant structured tannins. Great depth and finishes with warm, lingering exotic spices.

FOOD SUGGESTIONS

Our Casas Brancas is a perfect match for roasted duck with red wine spiced pears and shallots or blue cheese and rocket tagliatelle.

AWARDS

- PAIXÃO PELO VINHO - **17,5 POINTS (2015)**
- WINE ENTHUSIAST – **90 POINTS (2012)**
- PREMIUM SELECT WINE CHALLENGE – **3 STARS (2012)**
- INTERNATIONAL WINE CHALLENGE – **COMMENDED (2011)**
- MUNDUS VINI – **GOLD MEDAL (2011)**
- CONCOURS MONDIAL DE BRUXELLES – **82.78 POINTS (2011)**





MONTARIA PREMIUM

Vinho tinto Regional Alentejo
Colheita 2015

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. As planícies sem fim, as vinhas, os olivais e os sobreiros, tornam este paraíso perdido num lugar perfeito para a Montaria. Numa encosta soalheira da Serra d'Ossa, rodeada pela tranquila paisagem norte alentejana, na freguesia do Redondo, a Herdade da Candeeira, com cerca de 200 hectares, é composta por vinha, olival e montado. A proximidade da Serra d'Ossa confere amplitudes térmicas à região muito importantes para a diferenciação dos vinhos que aqui nascem, pela sua fresca característica.

ENOLOGIA

Vera Moreira

CASTAS

Syrah, Trincadeira, Aragonez & Alicante Bouschet

TEOR Alcoólico

13,5%

VINIFICAÇÃO

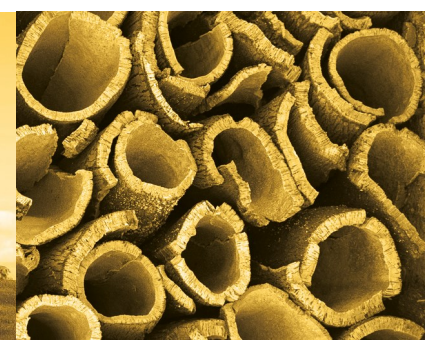
As uvas das melhores parcelas foram seleccionadas e desengaçadas. A fermentação ocorreu em pequenas cubas inox a 25°C durante 8 dias. Estágio em barricas de carvalho francês e americano.

NOTAS DE PROVA

Vinho intenso, com grande concentração de aromas de compotas de frutos vermelhos, com toques de especiarias e fumados, enriquecido pelo envelhecimento em barricas de carvalho francês. Muito denso na boca, boa estrutura e grande persistência no final de boca.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

O Montaria Premium é ideal para acompanhar petiscos, tapas ou qualquer refeição de carnes vermelhas. Harmoniza na perfeição com Pernil de Cordeiro assado com especiarias indianas ou Lombo de Porco com mel e mostarda.





MONTARIA RESERVA

Vinho branco Regional Alentejo

Colheita 2014

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. As planícies sem fim, as vinhas, os olivais e os sobreiros, tornam este paraíso perdido num lugar perfeito para a Montaria. Numa encosta soalheira da Serra d'Ossa, rodeada pela tranquila paisagem norte alentejana, na freguesia do Redondo, a Herdade da Candeeira, com cerca de 200 hectares, é composta por vinha, olival e montado. Este vinho reflete a essência desta Região, num momento de calma e cumplicidade entre os homens e os seus animais, companheiros que se encontram no campo, envolvidos pelo mistério e beleza das herdades alentejanas.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Antão Vaz , Arinto & Roupeiro

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

As uvas das melhores parcelas foram seleccionadas e desengaçadas. Vinificado com ligeira maceração a frio à temperatura de 16°.

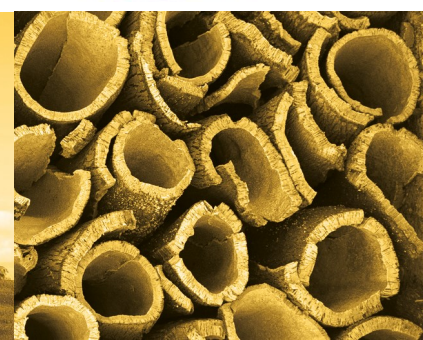
NOTAS DE PROVA

Vinho de cor citrina de aromas de ameixa e alperce e alguma mineralidade. Boca fresca e acidez equilibrada.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

O Montaria Reserva Branco é ideal para acompanhar peixes gordos e mariscos cozinhados de forma mais elaborada. Experimente com salmão, cherne e truta grelhados ou assados no forno. Excelente combinação com mariscos grelhados temperados com alho, cebola ou piri-piri.

EAN 560 039 041 7133



MONTARIA RESERVA

Vinho tinto Regional Alentejo
Colheita 2014

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. As planícies sem fim, as vinhas, os olivais e os sobreiros, tornam este paraíso perdido num lugar perfeito para a Montaria. Numa encosta soalheira da Serra d'Ossa, rodeada pela tranquila paisagem norte alentejana, na freguesia do Redondo, a Herdade da Candeeira, com cerca de 200 hectares, é composta por vinha, olival e montado. A proximidade da Serra d'Ossa confere amplitudes térmicas à região muito importantes para a diferenciação dos vinhos que aqui nascem, pela sua frescura característica.

ENOLOGIA

António Ventura

CASTAS

Syrah, Trincadeira e Aragonez.

TEOR ALCOÓLICO

14%

VINIFICAÇÃO

As uvas das melhores parcelas foram seleccionadas e desengaçadas. A fermentação ocorreu em pequenas cubas inox a 25°C durante 8 dias. Estágio em barricas de carvalho francês e americano durante 7 meses.

NOTAS DE PROVA

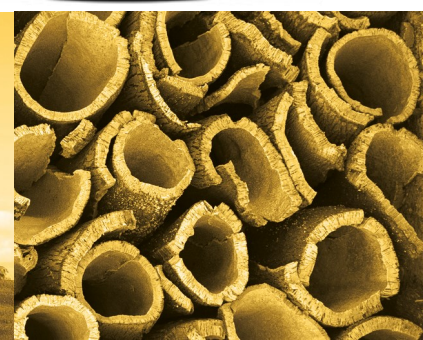
Cor rubi pronunciada. Aromas a frutos silvestres com notas de chocolate preto e eucalipto. Corpo redondo em equilíbrio com a acidez e taninos estruturados. Final longo e complexo.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

O Montaria Reserva é ideal para acompanhar petiscos, tapas ou qualquer refeição de carnes vermelhas, risotos, paellas, massas, pizzas, pratos vegetarianos, caril e queijos secos.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- BERLINER WEIN TROPHY - **MEDALHA DE PRATA (2015)**
- PAIXÃO PELO VINHO - **17 PONTOS (2015)**
- LE CHALLENGE INTERNATIONAL DU VIN - **MEDALHA DE PRATA (2014)**
- INTERNATIONAL WINE CHALLENGE – **MEDALHA DE BRONZE (2014)**
- CONCOURS MONDIAL DE BRUXELLES - **MEDALHA DE PRATA (2013)**
- CONCURSO DECANTER WORLD WINE AWARDS - **MEDALHA COMMENDED (2013)**
- CONCURSO PREMIUM SELECT WINE CHALLENGE - **3 ESTRELAS (2013)**
- CONCURSO PREMIUM SELECT WINE CHALLENGE - **3 ESTRELAS (2012)**
- CONCURSO MUNDUS VINI - **MEDALHA DE PRATA (2012)**
- CONCURSO CHINA WINE AWARDS - **MEDALHA DE OURO (2012)**
- SÉLECTIONS MONDIALES DES VINS CANADA - **MEDALHA DE OURO (2011)**
- INTERNATIONAL WINE CHALLENGE – **MEDALHA BRONZE (2011)**



MONTARIA

Vinho branco Regional Alentejo Colheita 2015

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. As planícies sem fim, as vinhas, os olivais e os sobreiros, tornam este paraíso perdido num lugar perfeito para a Montaria. Numa encosta soalheira da Serra d'Ossa, rodeada pela tranquila paisagem norte alentejana, na freguesia do Redondo, a Herdade da Candeeira, com cerca de 200 hectares, é composta por vinha, olival e montado. Este vinho reflete a essência desta Região, num momento de calma e cumplicidade entre os homens e os seus animais, companheiros que se encontram no campo, envolvidos pelo mistério e beleza das herdades alentejanas.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Antão Vaz e Arinto

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

Uvas das melhores parcelas norte Alentejanas foram colhidas pela frescura da manhã, desengaçadas e submetidas a maceração a frio durante 24 horas. O mosto, clarificado, fermentou com temperaturas controladas em cubas inox. Após colagem e filtração, foi engarrafado para manter o seu carácter fresco e frutado.

NOTAS DE PROVA

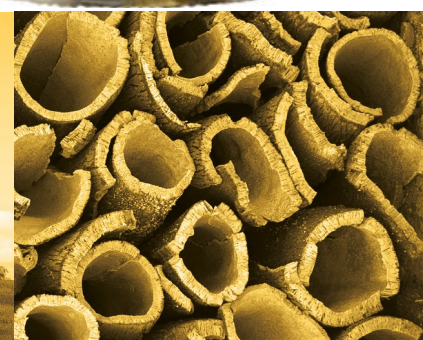
Vinho de cor citrina e viva, aromas de fruto de caroço (ameixa e alperce) e alguma mineralidade. Boca fresca e acidez equilibrada.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Servir fresco. Ideal para acompanhar pratos de peixe e marisco.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- DECANTER WINE AWARDS - **COMMENDED (2015)**
- CHALLENGE INTERNATIONAL DU VIN - **MEDALHA DE BRONZE (2015)**





MONTARIA

Vinho tinto Regional Alentejo

Colheita 2015

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. As planícies sem fim, as vinhas, os olivais e os sobreiros, tornam este paraíso perdido num lugar perfeito para a Montaria. Numa encosta soalheira da Serra d'Ossa, rodeada pela tranquila paisagem norte alentejana, na freguesia do Redondo, a Herdade da Candeeira, com cerca de 200 hectares, é composta por vinha, olival e montado. Este vinho reflete a essência desta Região, num momento de calma e cumplicidade entre os homens e os seus animais, companheiros que se encontram no campo, envoltos pelo mistério e beleza das herdades alentejanas.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Trincadeira, Aragonez e Alicante Bouschet

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

Desengace total e fermentação em cubas de inox à temperatura controlada de 25°C, durante 8 dias.

NOTAS DE PROVA

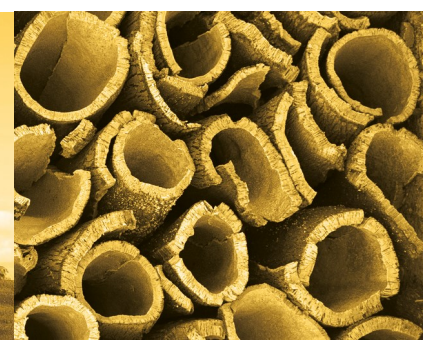
Cor rubi e aromas a fruta vermelha e preta, com ligeiras notas de chocolate. Vinho equilibrado, de taninos macios e boa frescura.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar pratos de carne vermelha grelhados, pratos de caça, queijos macios ou por si só numa tertúlia de amigos.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- BERLINER WEIN TROPHY - **MEDALHA DE OURO (2015)**
- DECANTER WINE AWARDS - **COMMENDED (2015)**
- SÉLECTIONS MONDIALES DES VINS CANADA - **MEDALHA DE PRATA (2014)**
- CONCURSO INTERNACIONAL WINE & SPIRITS - **MEDALHA DE PRATA (2014)**
- CONCURSO DECANTER ASIA WINE AWARDS - **MEDALHA DE PRATA (2013)**
- CONCURSO PREMIUM SELECT WINE CHALLENGE - **3 ESTRELAS (2013)**
- WINE ENTHUSIAST MAGAZINE - **85 PONTOS (2012)**



MONTARIA GRANDE ESCOLHA

Vinho tinto Regional Alentejo

Colheita 2013

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. As planícies sem fim, as vinhas, os olivais e os sobreiros, tornam este paraíso perdido num lugar perfeito para a Montaria. Numa encosta soalheira da Serra d'Ossa, rodeada pela tranquila paisagem norte alentejana, na freguesia do Redondo, a Herdade da Candeeira, com cerca de 200 hectares, é composta por vinha, olival e montado. A proximidade da Serra d'Ossa confere amplitudes térmicas à região muito importantes para a diferenciação dos vinhos que aqui nascem, pela sua frescura característica.

ENOLOGIA

António Ventura

CASTAS

Syrah, Touriga Nacional e Alicante Bouschet.

TEOR ALCOÓLICO

14%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram cuidadosamente seleccionadas e totalmente desengaçadas à chegada à adega. A fermentação decorreu lagares com pisa robotizada a uma temperatura controlada de 25°C. Após fermentação maloláctica, metade do vinho estagiou em barricas de carvalho francês e metade em barricas de carvalho americano.

NOTAS DE PROVA

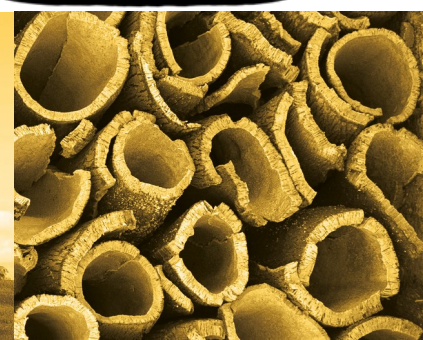
Cor rubi intenso. Aroma a frutos vermelhos com notas finas de tabaco, chocolate preto e baunilha. Veludo na boca sobressaindo notas terrosas, pimenta preta e especiarias. Boa estrutura com taninos sedosos com um final complexo.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar pratos de carne vermelha grelhados, pratos fortes de caça e queijos de sabor intenso.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- LE CHALLENGE INTERNATIONAL DU VIN - **MEDALHA DE BRONZE (2013)**
- CONCURSO DECANter WORLD WINE AWARDS - **MEDALHA BRONZE (2013)**
- CONCOURS MONDIAL DE BRUXELLES - **MEDALHA DE PRATA (2013)**
- CONCURSO MUNDUS VINI - **MEDALHA DE OURO (2013)**
- CONCURSO CHINA WINE & SPIRITS AWARDS - **MEDALHA DE PRATA (2013)**



PÊRA DOCE RESERVA

Vinho branco Regional Alentejo
Colheita 2014

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. As planícies sem fim, as vinhas, os olivais e os sobreiros, tornam este paraíso perdido num lugar único.

ENOLOGIA

António Ventura

CASTAS

Antão Vaz, Arinto e Roupeiro.

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

Vinificado com ligeira maceração a frio e fermentação à temperatura de 16°C.

NOTAS DE PROVA

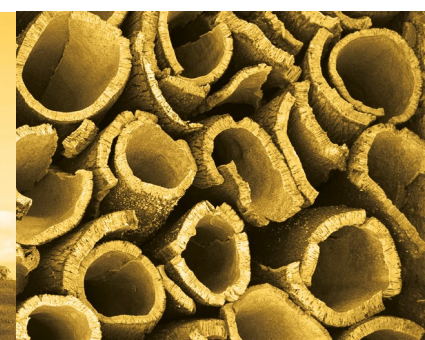
Vinho de cor citrina aberta, aromas de frutos de caroço (ameixa e alperce) e alguma mineralidade. Boca fresca e acidez equilibrada.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar pratos de carne vermelha grelhados e pratos de caça.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- WINE ENTHUSIAST MAGAZINE - **85 PONTOS (2012)**



PÊRA DOCE RESERVA

Vinho tinto Regional Alentejo
Colheita 2014

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. As planícies sem fim, as vinhas, os olivais e os sobreiros, tornam este paraíso perdido num lugar único.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Trincadeira, Aragonez e Syrah.

TEOR ALCOÓLICO

14%

VINIFICAÇÃO

Desengace total e fermentado em cubas de inox à temperatura controlada de 25°C durante 8 dias.

NOTAS DE PROVA

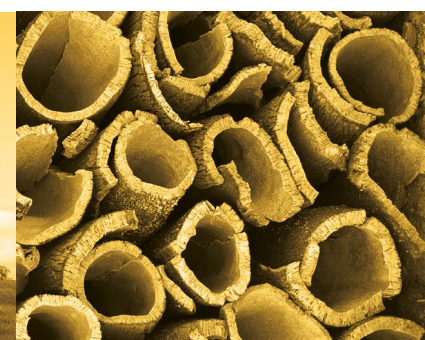
Cor granada, aroma onde se combinam o fruto de qualidade com o baunilhado da madeira, sedoso e envolvente na boca, devido aos taninos maduros e finos, final longo e estruturado.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar pratos de carne vermelha grelhados, pratos de caça, queijos macios ou por si só numa tertúlia de amigos.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- PRÉMIO UVA D'OURO - **PRÉMIO REGIÃO (2015)**
- PRÉMIO UVA D'OURO - **PRÉMIO REGIÃO (2014)**
- CONCURSO DECANTER WORLD WINE AWARDS - **MEDALHA DE BRONZE (2014)**
- CONCURSO CHINA WINE AWARDS - **MEDALHA DE PRATA (2012)**
- SELECTIONS MONDIALES DES VINS CANADA - **MEDALHA DE OURO (2010)**
- CONCURSO INTERNATIONAL WINE CHALLENGE - **MEDALHA DE BRONZE (2010)**



PÊRA DOCE RESERVA

Vinho tinto Regional Alentejo
Colheita 2014

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. As planícies sem fim, as vinhas, os olivais e os sobreiros, tornam este paraíso perdido num lugar único.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Trincadeira, Aragonez e Syrah.

TEOR ALCOÓLICO

14%

VINIFICAÇÃO

Desengace total e fermentado em cubas de inox à temperatura controlada de 25°C durante 8 dias.

NOTAS DE PROVA

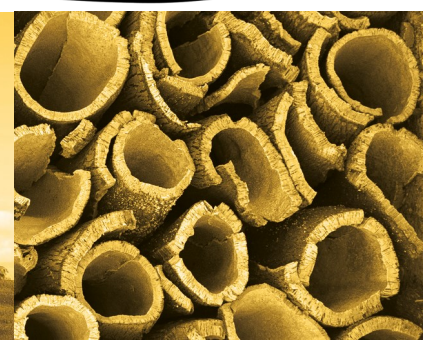
Cor granada, aroma onde se combinam o fruto de qualidade com o baunilhado da madeira, sedoso e envolvente na boca, devido aos taninos maduros e finos, final longo e estruturado.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar pratos de carne vermelha grelhados, pratos de caça, queijos macios ou por si só numa tertúlia de amigos.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- PRÉMIO UVA D'OURO - **PRÉMIO REGIÃO (2014)**
- CONCURSO DECANTER WORLD WINE AWARDS - **MEDALHA DE BRONZE (2014)**
- CONCURSO CHINA WINE AWARDS - **MEDALHA DE PRATA (2012)**
- SELECTIONS MONDIALES DES VINS CANADA - **MEDALHA DE OURO (2010)**
- CONCURSO INTERNATIONAL WINE CHALLENGE - **MEDALHA DE BRONZE (2010)**



PÊRA DOCE

Vinho branco Regional Alentejo
Colheita 2015

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. As planícies sem fim, as vinhas, os olivais e os sobreiros, tornam este paraíso perdido num lugar único.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Antão Vaz e Arinto

TEOR Alcoólico

13%

VINIFICAÇÃO

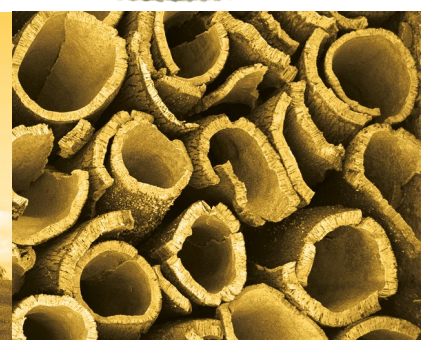
Uvas das melhores parcelas norte Alentejanas foram colhidas pela frescura da manhã, desengaçadas e submetidas a maceração a frio durante 24 horas. O mosto, clarificado, fermentou com temperaturas controladas em cubas inox. Após colagem e filtração, foi engarrafado para manter o seu carácter fresco e frutado.

NOTAS DE PROVA

Vinho de cor citrina e viva, aromas de fruto de caroço (ameixa e alperce) e alguma mineralidade. Boca fresca e acidez equilibrada.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Servir fresco. Ideal para acompanhar pratos de peixe e marisco.



PÊRA DOCE

Vinho tinto Regional Alentejo
Colheita 2015

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. As planícies sem fim, as vinhas, os olivais e os sobreiros, tornam este paraíso perdido num lugar único.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Trincadeira, Aragonez e Alicante Bouschet.

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

Vinificação durante 10 dias em cubas de inox, com temperatura controlada, após desengace total.

NOTAS DE PROVA

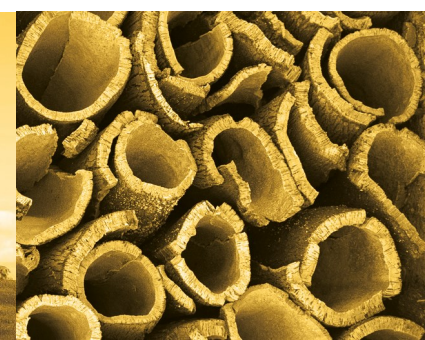
Apresenta cor rubi, aromas de frutos maduros, boca de estrutura suave e quente onde predomina o equilíbrio.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar pratos de carne vermelha grelhados, pratos de caça, queijos macios ou por si só numa tertúlia de amigos.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- CONCURSO INTERNATIONAL WINE CHALLENGE - **MEDALHA DE BRONZE (2014)**
- CONCURSO INTERNATIONAL WINE CHALLENGE - **MEDALHA DE COMMENDED (2013)**
- SELECTIONS MONDIALES DES VINS CANADA - **MEDALHA DE OURO (2010)**



PÊRA DOCE PREMIUM

Vinho tinto Regional Alentejo
Colheita 2014

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. As planícies sem fim, as vinhas, os olivais e os sobreiros, tornam este paraíso perdido num lugar único.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Syrah, Trincadeira, Aragonez e Alicante Bouschet.

TEOR ALCOÓLICO

14%

VINIFICAÇÃO

Este vinho foi vinificado em pequenas cubas de inox à temperatura de 26°C. Terminada a fermentação maloláctica o vinho resultante estagiou durante 14 meses em barricas de carvalho francês.

NOTAS DE PROVA

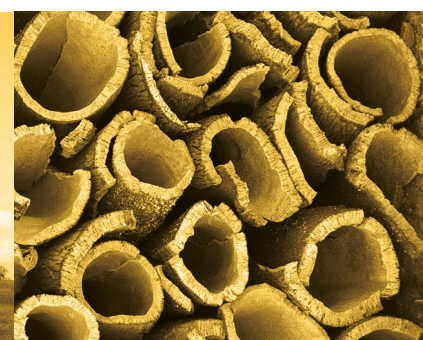
Vinho de cor granada, aromas profundos de frutos de bosque com algumas notas de menta, vanilha e chocolate negro. Boca intensa com taninos presentes mas bem maturados, com final equilibrado e longo.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar pratos de carne vermelha grelhados e pratos de caça.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- CHALLENGE INTERNATIONAL DU VIN - **MEDALHA DE OURO (2013)**
- DECANTER WORLD WINE AWARDS - **MEDALHA COMMENDED (2013)**
- CONCOURS MONDIAL BRUXELLES - **MEDALHA DE OURO (2013)**





HERDADE DA
CANDEEIRA

Alentejo · Portugal



HERDADE DA
CANDEEIRA

Alentejo · Portugal

FICHA DE PRODUTO

PORTAS DA CANDEEIRA

Vinho branco Regional Alentejo
Colheita 2015

HISTÓRIA

Portas da Candeeira - nome que foi buscar inspiração às típicas portas alentejanas, de madeira maciça pintadas de encarnado por fora, e de branco por dentro. Como são os primeiros vinhos *terroir* sob a chancela Herdade da Candeeira a surgir no mercado, a sua gama de entrada, este "Portas" também simboliza esta entrada no mundo dos vinhos.

Localizada na freguesia do Redondo, a Herdade da Candeeira é composta por vinha, olival e montado. A proximidade da Serra d'Ossa confere amplitudes térmicas à região muito importantes para a diferenciação dos vinhos que aqui nascem, pela sua frescura característica. Os extensos campos, as vinhas, os olivais e as Casas Brancas nas aldeias, tornam este lugar único.

ENOLOGIA

Vera Moreira

CASTAS

Arinto, Antão Vaz e Rabo de Ovelha

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

Uvas das melhores parcelas da Herdade da Candeeira foram colhidas pela frescura da manhã, desengaçadas e submetidas a maceração a frio durante 24 horas. O mosto, clarificado, fermentou com temperaturas controladas em cubas inox. 20% do lote estagiou em barricas de carvalho francês. Após colagem e filtração, foi engarrafado para manter o seu carácter fresco e frutado.

NOTAS DE PROVA

Côr citrina, aromas com excelente definição onde predominam frutos de caroço, notas de menta fresca e alguma mineralidade. Na boca revela muita frescura com uma acidez muito bem integrada na estrutura do vinho e a proporcionar bom volume final e média persistência.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Consumir a 10°C acompanhando caça de penas, mariscos e peixes condimentados ou nas mais exigentes frituras. Harmoniza na perfeição com Sopa de Cação e Peixe com molho de tomate temperado.



VALE DOS PECADOS RESERVA

Vinho tinto Regional Alentejo
Colheita 2014

HISTÓRIA

Vale dos Pecados, a tentação, o fruto proibido num Universo repleto de abundância e prazeres. A maçã, assim como a uva, são símbolos da história de Adão e Eva, que permaneceu na humanidade associada ao pecado e à tentação, mas que simboliza também conhecimento e sabedoria.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Syrah, Trincadeira e Aragonez.

TEOR ALCOÓLICO

14%

VINIFICAÇÃO

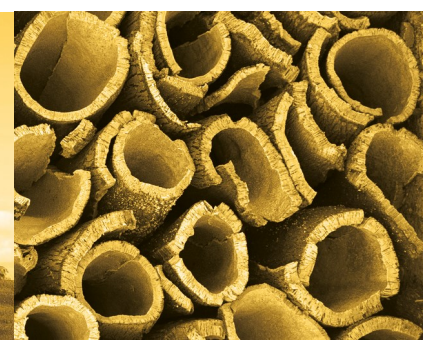
As uvas foram selecionadas e desengaçadas à chegada à adega. A fermentação ocorreu em pequenas cubas inox a 25°C durante 8 dias. O vinho resultante estagiou em barricas de carvalho francês e americano durante 6 meses.

NOTAS DE PROVA

Cor rubi intenso. Aromas a frutos do bosque com notas de tabaco e baunilha. Corpo redondo em harmonia com a acidez e taninos maduros. Final longo.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar para acompanhar petiscos, tapas ou qualquer refeição de carnes vermelhas, comida chinesa ou indiana e queijos secos.



VALE DOS PECADOS

Vinho branco Regional Alentejo
Colheita 2015

HISTÓRIA

Vale dos Pecados, a tentação, o fruto proibido num Universo repleto de abundância e prazeres. A maçã, assim como a uva, são símbolos da história de Adão e Eva, que permaneceu na humanidade associada ao pecado e à tentação, mas que simboliza também conhecimento e sabedoria.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Antão Vaz e Roupeiro.

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

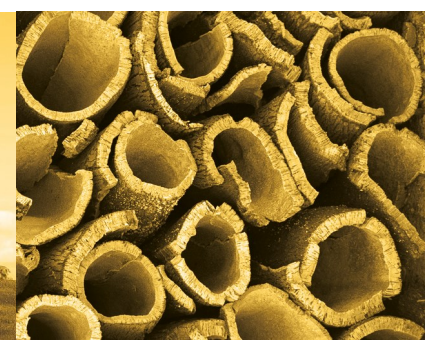
Uvas das melhores parcelas norte Alentejanas, da zona de Vendas Novas, foram colhidas pela frescura da manhã, desengaçadas e submetidas a maceração a frio durante 24 horas. O mosto, clarificado, fermentou com temperaturas controladas em cubas inox. Após filtração, foi engarrafado para manter o seu carácter fresco e frutado.

NOTAS DE PROVA

Aromas frescos e cítricos a toranja e erva príncipe com notas de lima. Palato em fruta elegante e intensa, com mineralidade e acidez refrescante no fim de boca.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Servir fresco. Ideal para acompanhar pratos de peixe e marisco.



VALE DOS PECADOS

Vinho tinto Regional Alentejo
Colheita 2015

HISTÓRIA

Vale dos Pecados, a tentação, o fruto proibido num Universo repleto de abundância e prazeres. A maçã, assim como a uva, são símbolos da história de Adão e Eva, que permaneceu na humanidade associada ao pecado e à tentação, mas que simboliza também conhecimento e sabedoria.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Trincadeira, Aragonez e Alicante Bouschet.

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

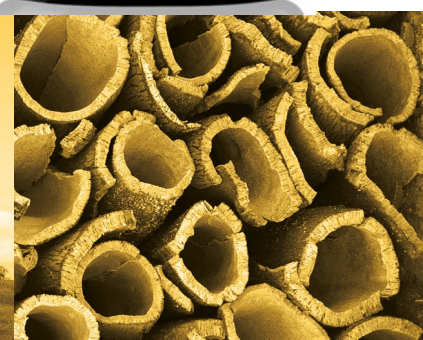
Desengace total e fermentado em cubas de inox à temperatura controlada de 25°C durante 8 dias.

NOTAS DE PROVA

Cor rubi, aromas a frutos vermelhos com notas de especiarias e tabaco. Sedoso na boca, ameixas e amoras pretas em equilíbrio com taninos maduros.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar todo o tipo de cozinha mediterrânea, pratos de caça, queijos macios.



MONTARIA

Vinho tinto Regional Alentejo Colheita 2014

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. As planícies sem fim, as vinhas, os olivais e os sobreiros, tornam este paraíso perdido num lugar perfeito para a Montaria. Numa encosta soalheira da Serra d'Ossa, rodeada pela tranquila paisagem norte alentejana, na freguesia do Redondo, a Herdade da Candeeira, com cerca de 200 hectares, é composta por vinha, olival e montado. A proximidade da Serra d'Ossa confere amplitudes térmicas à região muito importantes para a diferenciação dos vinhos que aqui nascem, pela sua frescura característica.

ENOLOGIA

António Ventura

CASTAS

Trincadeira, Aragonez e Alicante Bouschet.

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

Desengace total e fermentação em cubas de inox à temperatura controlada de 25°C, durante 8 dias.

NOTAS DE PROVA

Cor rubi e aromas a fruta vermelha e preta, com ligeiras notas de chocolate. Vinho equilibrado, de taninos macios e boa frescura.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

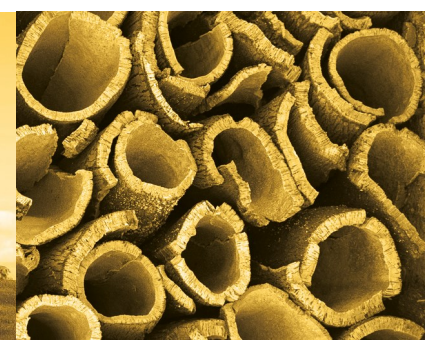
Ideal para acompanhar pratos de carne vermelha grelhados, pratos de caça, queijos macios ou por si só numa tertúlia de amigos.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- SÉLECTIONS MONDIALES DES VINS CANADA - **MEDALHA DE PRATA (2014)**
- CONCURSO INTERNATIONAL WINE & SPIRITS - **MEDALHA DE PRATA (2014)**
- CONCURSO DECANter ASIA WINE AWARDS - **MEDALHA DE PRATA (2013)**
- CONCURSO PREMIUM SELECT WINE CHALLENGE - **3 ESTRELAS (2013)**
- WINE ENTHUSIAST MAGAZINE - **85 PONTOS (2012)**
- INTERNATIONAL WINE CHALLENGE - **MEDALHA DE BRONZE (2011)**
- SÉLECTIONS MONDIALES DES VINS CANADA - **MEDALHA DE PRATA (2010)**

CAPACIDADE

5L e 10L



MONTE D'VILLA

Vinho tinto Regional Alentejo
Colheita 2013

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. As planícies sem fim, as vinhas, os olivais e os sobreiros, tornam este paraíso perdido num lugar único.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Trincadeira, Aragonez e Alicante Bouschet.

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

Desengace total e fermentação em cubas de inox à temperatura controlada de 25°C, durante 8 dias.

NOTAS DE PROVA

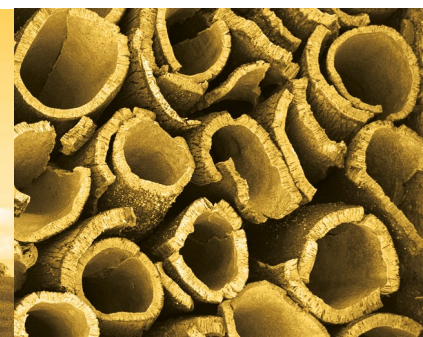
Vinho de aromas a fruta vermelha, com ligeiras notas de chocolate, equilibrado e com taninos suaves. Boca intensa com taninos presentes mas bem maturados, com final equilibrado e longo.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar pratos de carne vermelha grelhados e pratos de caça.

CAPACIDADE

25cl



PÊRA DOCE SIGNATURE

Vinho tinto Regional Alentejo
Colheita 2015

HISTÓRIA

O Alentejo é uma região onde a tranquilidade e grandeza se reúnem. As planícies sem fim, as vinhas, os olivais e os sobreiros, tornam este paraíso perdido num lugar único.

ENOLOGIA

Vera Moreira

CASTAS

Touriga Nacional, Alicante Bouschet, Alfrocheiro e Touriga Franca

TEOR ALCOÓLICO

14.5%

VINIFICAÇÃO

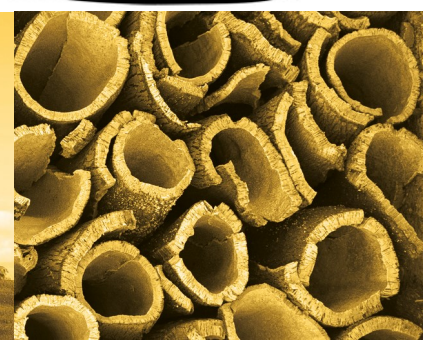
Desengace total e fermentado em cubas de inox à temperatura controlada de 25°C durante 8 dias.

NOTAS DE PROVA

Cor rubi fechado, aromas de perfil mineral com notas balsâmicas e algumas nuances de frutos do bosque e chocolate negro. Boca com bom volume e notória untuosidade, acidez equilibrada, taninos sedosos e maturados, bem integrados na estrutura do vinho a proporcionarem um final longo e consistente.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar pratos de carne vermelha grelhados, pratos de caça, queijos macios ou por si só numa tertúlia de amigos.



EVIDÊNCIA

Vinho DOC Dão

Colheita 2015

HISTÓRIA

No coração de Portugal nascem vinhos muito elegantes. Desta região nascem vinhos carregados de subtileza e elegância, suportadas pela acidez natural dada por este *terroir*. São vinhos que cativam e seduzem, e cedo se tornam inesquecíveis pela personalidade, elegância, frescura e suavidade. O Dão é tudo isto e muito mais.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Encruzado

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

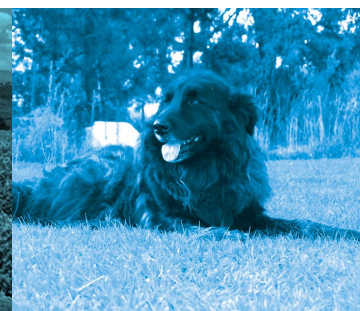
As uvas foram fermentadas em inox a temperatura controlada de 15°. Finda a fermentação alcoólica o vinho é sulfitado e fica em depósito até ao engarrafamento. Até lá tem apenas estabilização natural e uma ligeira filtração de modo a manter todo o seu potencial aromático e estrutura.

NOTAS DE PROVA

Vinho de cor citrina e aromas onde sobressaem frutos de polpa branca e a típica mineralidade da casta. Este é um vinho de boca fresca, cuja acidez natural proporciona uma excelente longevidade na prova. Elegante e fresco.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

A sua elegância e frescura fazem deste vinho uma excelente companhia para mariscos, peixes delicados e de sabor sofisticado.





PARRAS
WINES

FICHA DE PRODUTO



PARRAS
WINES

EVIDÊNCIA

Vinho DOC Dão
Colheita 2015

HISTÓRIA

No coração de Portugal nascem vinhos muito elegantes. Desta região nascem vinhos carregados de subtileza e elegância, suportadas pela acidez natural dada por este *terroir*. São vinhos que cativam e seduzem, e cedo se tornam inesquecíveis pela personalidade, elegância, frescura e suavidade. O Dão é tudo isto e muito mais.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Touriga Nacional, Tinta Roriz e Alfrocheiro

TEOR ALCOÓLICO

12,5%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram fermentadas em inox a temperatura controlada. O vinho estagiou em barricas de segundo ano durante 6 meses.

NOTAS DE PROVA

De cor rubi, com notas aromáticas de bagas do bosque e frutos vermelhos, com boca suave e taninos maduros.

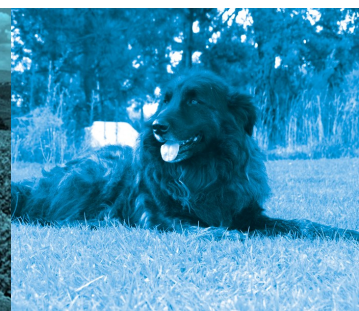
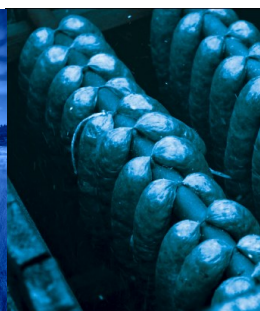
SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar pratos de carne vermelha grelhados, pratos de caça, queijos macios ou por si só numa tertúlia de amigos.

Experimente com Pernil de Cordeiro assado ao Vinho e Alecrim.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- BERLINER WEIN TROPHY - **MEDALHA DE PRATA (2015)**
- CHALLENGE INTERNATIONAL DU VIN - **MEDALHA DE BRONZE (2015)**
- INTERNATIONAL WINE & SPIRITS COMPETITION - **MEDALHA DE BRONZE (2015)**
- MUNDUS VINI - **MEDALHA DE OURO (2010)**
- INTERNATIONAL WINE CHALLENGE - **MEDALHA DE BRONZE (2010)**



370LÉGUAS

Vinho DOC Douro Branco
Colheita 2015

HISTÓRIA

O Tratado de Tordesilhas, celebrado entre o Reino de Portugal e o recém-formado Reino da Espanha para dividir as terras "descobertas e por descobrir" por ambas as Coroas fora da Europa. Este tratado surgiu na sequência da contestação portuguesa às pretensões da Coroa espanhola resultantes da viagem de Cristóvão Colombo.

O tratado definia como linha de demarcação o meridiano 370 léguas a oeste da ilha de Santo Antão no arquipélago de Cabo Verde. Esta linha estava situada a meio-caminho entre estas ilhas (então portuguesas) e as ilhas das Caraíbas descobertas por Colombo, no tratado referidas como "Cipango" e Antília. Os territórios a leste deste meridiano pertenceriam a Portugal e os territórios a oeste, à Espanha.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Moscatel Galego branco, Viosinho & Malvasia Fina

TEOR ALCOÓLICO

12,5%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram fermentadas em inox a temperatura controlada de 15°. Finda a fermentação alcoólica o vinho é sulfitado e fica em depósito até ao engarrafamento. Até lá tem apenas estabilização natural e uma ligeira filtração de modo a manter todo o seu potencial aromático e estrutura.

NOTAS DE PROVA

Bouquet de aromas que combina o floral com o citrino. Boa estrutura, equilíbrio e frescura, que fazem deste vinho o companheiro ideal para qualquer momento e refeição.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Muito indicado para acompanhar pratos de marisco, peixe grelhado e saladas frias de Verão. Perfeito com bacalhau com natas.



370 LÉGUAS RESERVA

Vinho DOC Douro

Colheita 2013

HISTÓRIA

O Tratado de Tordesilhas, celebrado entre o Reino de Portugal e o recém-formado Reino da Espanha para dividir as terras "descobertas e por descobrir" por ambas as Coroas fora da Europa. Este tratado surgiu na sequência da contestação portuguesa às pretensões da Coroa espanhola resultantes da viagem de Cristóvão Colombo.

O tratado definia como linha de demarcação o meridiano 370 léguas a oeste da ilha de Santo Antão no arquipélago de Cabo Verde. Esta linha estava situada a meio-caminho entre estas ilhas (então portuguesas) e as ilhas das Caraíbas descobertas por Colombo, no tratado referidas como "Cipango" e Antília. Os territórios a leste deste meridiano pertenceriam a Portugal e os territórios a oeste, à Espanha.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Touriga Nacional, Touriga Franca e Tinta Roriz.

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

Elaborado a partir de uvas das melhores encostas do Douro. Após maceração a frio durante 24 horas, a fermentação decorreu, durante 8 dias, em pequenas cubas de inox a 25°C, de modo a preservar o seu carácter frutado. O vinho estagiou 8 meses em barricas de carvalho francês.

NOTAS DE PROVA

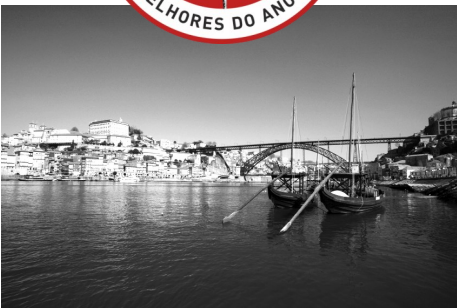
Cor rubi. Perfil típico duriense, de aromas ricos a frutos vermelhos e algumas especiarias. É um vinho encorpado mas elegante, que expressa as características únicas deste *terroir*.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar churrascos, pratos de caça ou pratos tradicionais de bacalhau.

AWARDS

- UVA D'OURO - **PRÉMIO MELHOR DA REGIÃO (2016)**
- INTERNATIONAL WINE & SPIRITS COMPETITION - **BRONZE MEDAL (2016)**
- BERLINER WEIN TROPHY - **SILVER MEDAL (2015)**





PARRAS
WINES

FICHA DE PRODUTO



PARRAS
WINES

370LÉGUAS

Vinho DOC Douro

Colheita 2014

HISTÓRIA

O Tratado de Tordesilhas, celebrado entre o Reino de Portugal e o recém-formado Reino da Espanha para dividir as terras "descobertas e por descobrir" por ambas as Coroas fora da Europa. Este tratado surgiu na sequência da contestação portuguesa às pretensões da Coroa espanhola resultantes da viagem de Cristóvão Colombo.

O tratado definia como linha de demarcação o meridiano 370 léguas a oeste da ilha de Santo Antão no arquipélago de Cabo Verde. Esta linha estava situada a meio-caminho entre estas ilhas (então portuguesas) e as ilhas das Caraíbas descobertas por Colombo, no tratado referidas como "Cipango" e Antília. Os territórios a leste deste meridiano pertenceriam a Portugal e os territórios a oeste, à Espanha.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Tinta Barroca, Touriga Franca e Tinta Roriz

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

Elaborado a partir de uvas das melhores encostas do Douro. Após maceração a frio durante 24 horas, a fermentação decorreu, durante 8 dias, em pequenas cubas de inox a 25°C, de modo a preservar o seu carácter frutado.

NOTAS DE PROVA

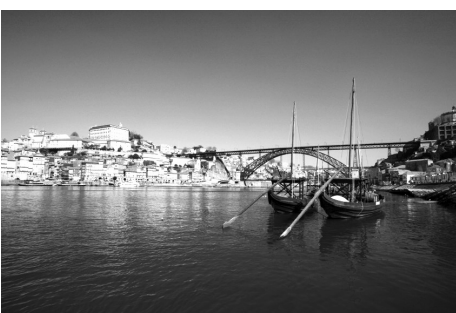
Cor rubi. Perfil jovem com aromas de frutas vermelhas maduras e sugestões de baunilha. É um vinho encorpado mas elegante, que expressa as características únicas deste *terroir*.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar churrascos, pratos de caça ou pratos tradicionais de bacalhau.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- DECANTER WORLD WINE AWARDS - **MEDALHA DE BRONZE (2014)**



DESAFINADO GRANDE RESERVA

Vinho DOC Douro
Colheita 2012

HISTÓRIA

Os socalcos, os vales, a paisagem inesquecível e o trabalho de gerações fazem do Douro uma das regiões vinícolas mais impressionantes e belas do mundo. Além disso, o vale do Douro combina a tradição do vinho do Porto, mundialmente famoso, com excelentes vinhos de mesa.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Touriga Franca, Tinta Francisca e Tinta Barroca

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

Elaborado a partir de uvas das melhores encostas do Douro. Após maceração a frio durante 24 horas, a fermentação decorreu, durante 8 dias, em pequenas cubas de inox a 25°C, de modo a preservar o seu carácter frutado. O vinho estagiou 24 meses em barricas de carvalho francês.

NOTAS DE PROVA

Vinho de nariz exuberante de fruta de fruta bastante madura com notas de tosta ligeira. Na boca os seus taninos estão bem envolvidos, de ligeira doçura frutada, acidez moderada e final intenso.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar churrascos, pratos de caça ou pratos tradicionais de cabrito ou coelho.



DESAFINADO

Vinho DOC Douro

Colheita 2013

HISTÓRIA

Os socalcos, os vales, a paisagem inesquecível e o trabalho de gerações fazem do Douro uma das regiões vinícolas mais impressionantes e belas do mundo. Além disso, o vale do Douro combina a tradição do vinho do Porto, mundialmente famoso, com excelentes vinhos de mesa.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Tinta Barroca, Touriga Franca e Tinta Roriz.

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

Elaborado a partir de uvas das melhores encostas do Douro. Após maceração a frio durante 24 horas, a fermentação decorreu, durante 8 dias, em pequenas cubas de inox a 25°C, de modo a preservar o seu carácter frutado. O vinho estagiou 8 meses em barricas de carvalho francês.

NOTAS DE PROVA

Cor rubi. Perfil típico duriense, de aromas ricos a frutos vermelhos frescos bem maduros e algumas especiarias. É um vinho encorpado mas elegante, que expressa as características únicas deste *terroir*. A estrutura dos seus taninos suaves mostra a boa maturação das uvas, que juntamente com a sua frescura, tornam este vinho equilibrado e um agradável companheiro para a mesa.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar churrascos, pratos de caça ou pratos tradicionais de bacalhau.



RIO REAL

Vinho DOC Douro

Colheita 2014

HISTÓRIA

Os socalcos, os vales, a paisagem inesquecível e o trabalho de gerações fazem do Douro uma das regiões vinícolas mais impressionantes e belas do mundo. Além disso, o vale do Douro combina a tradição do vinho do Porto, mundialmente famoso, com excelentes vinhos de mesa.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Touriga Franca, Tinta Barroca e Tinta Roriz.

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

A partir de uvas das melhores encostas do Douro. Após maceração a frio durante 24 horas, a fermentação ocorreu em pequenas cubas de inox a 25°C para preservar o seu carácter frutado durante 8 dias.

NOTAS DE PROVA

Cor rubi. Perfil jovem com aromas de frutas vermelhas maduras e sugestões de baunilha. É um vinho encorpado mas elegante, que expressa as características únicas deste terroir.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar churrascos, pratos de caça ou mesmo pratos condimentados de bacalhau.





STRAVAGANZA

Vinho DOC Douro

Colheita 2014

HISTÓRIA

Os socalcos, os vales, a paisagem inesquecível e o trabalho de gerações fazem do Douro uma das regiões vinícolas mais impressionantes e belas do mundo. Além disso, o vale do Douro combina a tradição do vinho do Porto, mundialmente famoso, com excelentes vinhos de mesa.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Touriga Franca, Tinta Barroca e Tinta Roriz.

TEOR Alcoólico

13%

VINIFICAÇÃO

A partir de uvas das melhores encostas do Douro. Após maceração a frio durante 24 horas, a fermentação ocorreu em pequenas cubas de inox a 25°C para preservar o seu carácter frutado durante 8 dias.

NOTAS DE PROVA

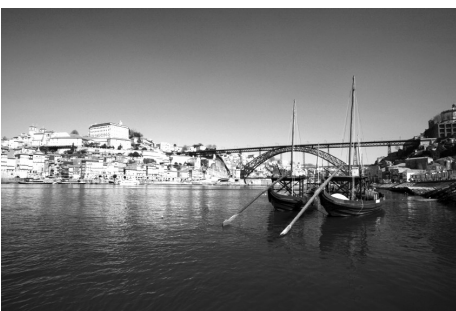
Cor rubi. Perfil jovem com aromas de frutas vermelhas maduras e sugestões de baunilha. É um vinho encorpado mas elegante, que expressa as características únicas deste terroir.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar churrascos, pratos de caça ou mesmo pratos condimentados de bacalhau.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- INTERNATIONAL WINE CHALLENGE - **MEDALHA DE BRONZE (2013)**
- SELECTIONS MONDIALES DES VINS CANADA - **MEDALHA PRATA (2013)**



CASA DAS GAEIRAS

Vinho branco DOC Óbidos Colheita 2015

HISTÓRIA

A Casa das Gaeiras, localizada em Óbidos e fundada no séc. XVIII, é desde cedo um ícone nos vinhos de qualidade da região de Lisboa. Da história constam prémios reconhecedores da pioneira qualidade dos vinhos desta casa, já desde o final do séc. XIX, e é certo que foi a Casa das Gaeiras o primeiro produtor a engarrafar vinhos de qualidade na região.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Arinto, Chardonnay e Fernão Pires.

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

Uvas desengaçadas e submetidas a maceração a frio durante 24 horas. O mosto clarificado, fermentou com temperaturas controladas em cubas de inox.

NOTAS DE PROVA

Os aromas florais e as frutas como o limão e o ananás reflectem a frescura deste vinho, tão característica deste *terroir*.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Aconselha-se o consumo à temperatura de 10-12°C acompanhando mariscos, pratos de peixe e carnes brancas.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- INTERNATIONAL WINE & SPIRITS – *MEDALHA DE BRONZE (2015)*



CASA DAS GAEIRAS RESERVA VINHAS VELHAS

Vinho branco DOC Óbidos
Colheita 2016

HISTÓRIA

A Casa das Gaeiras, localizada em Óbidos e fundada no séc. XVIII, é desde cedo um ícone nos vinhos de qualidade da região de Lisboa. Da história constam prémios reconhecedores da pioneira qualidade dos vinhos desta casa, já desde o final do séc. XIX, e é certo que foi a Casa das Gaeiras o primeiro produtor a engarrafar vinhos de qualidade na região.

ENOLOGIA

Vera Moreira

CASTAS

Vital

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

Uvas desengaçadas e submetidas a maceração a frio durante 24 horas. O mosto clarificado, fermentou com temperaturas controladas em barricas de carvalho francês.

NOTAS DE PROVA

Vinho de cor citrina, de aromas bem definidos marcados pelas notas de fruto de caroço e alguma complexidade. A boca é untuosa e estruturada, com acidez viva e pronunciada. O final é persistente e marcante.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Acompanha muito bem com queijos secos, queijos fortes e pastosos. Complemento óptimo com peixes no forno, e todos os pratos de bacalhau e carnes brancas.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- GUIA POPULAR DE VINHOS - *3 CORAÇÕES (2014)*



CASA DAS GAEIRAS RESERVA VINHAS VELHAS

Vinho tinto DOC Óbidos
Colheita 2015

HISTÓRIA

A Casa das Gaeiras, localizada em Óbidos e fundada no séc. XVIII, é desde cedo um ícone nos vinhos de qualidade da região de Lisboa. Da história constam prémios reconhecedores da pioneira qualidade dos vinhos desta casa, já desde o final do séc. XIX, e é certo que foi a Casa das Gaeiras o primeiro produtor a engarrafar vinhos de qualidade na região.

ENOLOGIA

Vera Moreira

CASTAS

Syrah, Touriga Nacional e Touriga Franca.

TEOR ALCOÓLICO

14%

VINIFICAÇÃO

Efetuada a vindima manualmente e escolha criteriosa das uvas, a fermentação decorreu em pequenos lagares de inox, com temperatura controlada. Após a fermentação, estagiou durante 6 meses em barricas novas de carvalho francês de tosta média.

NOTAS DE PROVA

Cor rubi intensa, com aromas profundos e complexos, onde se notam os frutos vermelhos, notas balsâmicas e de folha de tabaco seca. Na boca os taninos omnipresentes surpreendem, com a sua excelente integração na acidez do vinho. Termina longo e complexo.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Acompanha muito bem carnes grelhadas temperadas e carnes assadas de cabrito e borrego.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- MUNDUS VINI – **MEDALHA OURO (2017)**
- DECANTER WORLD WINE AWARDS – **MEDALHA BRONZE (2015)**
- REVISTA DE VINHOS - **BOA COMPRA (2015)**



CASA DAS GAEIRAS

Vinho tinto DOC Óbidos

Colheita 2015

HISTÓRIA

A Casa das Gaeiras, localizada em Óbidos e fundada no séc. XVIII, é desde cedo um ícone nos vinhos de qualidade da região de Lisboa. Da história constam prémios reconhecedores da pioneira qualidade dos vinhos desta casa, já desde o final do séc. XIX, e é certo que foi a Casa das Gaeiras o primeiro produtor a engarrafar vinhos de qualidade na região.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Touriga Nacional, Tinta Roriz e Syrah.

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

Foi feito o desengace total das uvas, que posteriormente fermentaram em cubas de inox à temperatura controlada de 23°C, durante 9 dias.

NOTAS DE PROVA

Aromas marcados de amora e groselha, com notas de café em harmonia com nuances de cravinho e pimenta preta, tudo em equilíbrio com o seu corpo e frescura.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar pratos de carne vermelha grelhados, pratos de caça, queijos macios ou por si só numa tertúlia de amigos.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- MUNDUS VINI - **MEDALHA DE PRATA (2016)**
- INTERNATIONAL WINE SPIRITS COMPETITION – **MEDALHA DE BRONZE (2016)**
- CONCURSO DE VINHOS DE LISBOA – **MEDALHA DE PRATA (2014)**
- CONCOURS MONDIAL DE BRUXELLES – **82.5 PONTOS (2014)**
- CHALLENGE INTERNATIONAL DU VIN – **MEDALHA DE PRATA (2014)**
- PREMIUM SELECT WINE CHALLENGE – **3 ESTRELAS (2013)**
- INTERNATIONAL WINE CHALLENGE – **MEDALHA DE BRONZE (2013)**
- CONCOURS MONDIAL DE BRUXELLES – **MEDALHA DE OURO (2013)**
- DECANTER WORLD WINE AWARDS – **MEDALHA BRONZE (2013)**
- INTERNATIONAL WINE & SPIRITS AWARDS – **MEDALHA DE PRATA (2013)**
- MUNDUS VINI – **MEDALHA OURO (2013)**



CASTELO DO SULCO

Vinho branco Regional Lisboa

Colheita 2014

HISTÓRIA

Portugal é rico em histórias de batalhas, aventuras, coragem e paixão. Entre castelos, as uvas que nascem na Quinta do Gradil originam vinhos fantásticos e complementam o leque de encantos desta região.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Arinto, Moscatel-Graúdo

TEOR ALCOÓLICO

12,5%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram colhidas nas primeiras horas da manhã, de modo a potenciar a frescura e os aromas primários das uvas. As uvas foram desengaçadas e gentilmente prensadas. A fermentação decorreu em pequenas cubas de inox a baixas temperaturas.

NOTAS DE PROVA

Vinho de cor citrina, com intensos aromas de flor de laranjeira e lima e algumas notas de fruta tropical. Muito equilibrado e elegante no palato, com boa acidez. Termina longo e persistente.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Aconselha-se o consumo à temperatura de 10-12°C acompanhando mariscos, pratos de peixe e carnes brancas.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- WINE ENTHUSIAST - **85 PONTOS (2012)**
- CHINA WINE AWARDS - **BEST VALUE (2012)**



CASTELO DO SULCO ESPUMANTE BRUTO

Vinho Espumante Regional Lisboa

Colheita 2012

HISTÓRIA

Portugal é rico em histórias de batalhas, aventuras, coragem e paixão. Entre castelos, as uvas que nascem na Quinta do Gradil originam vinhos fantásticos e complementam o leque de encantos desta região.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Arinto e Chardonnay.

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

Vindima manual no início de Setembro das uvas escolhidas para a elaboração da base. Ligeira maceração pelicular a frio na prensa pneumática antes da fermentação a 16°C durante 18 dias, com batonnage durante 30 dias após fermentação. Espumantização pelo método clássico champanhês.

NOTAS DE PROVA

Vinho de cor citrina, aromas especiados com notas de frutos secos e nuances de ervas aromáticas. A boca é untuosa e bem preenchida com acidez de fino recorte. Cordão persistente de bolha fina.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Deverá ser servido à temperatura de 8°C como simples aperitivo ou acompanhando pratos de leitão ou carnes brancas. Perfeito também fora da refeição nos momentos especiais de comemoração e festa.



CASTELO DO SULCO RESERVA 1500ML

Vinho tinto Regional Lisboa

Colheita 2014

HISTÓRIA

Portugal é rico em histórias de batalhas, aventuras, coragem e paixão. Entre castelos, as uvas que nascem na Quinta do Gradil produzem vinhos fantásticos que complementam o leque de encantos da nossa região.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Touriga Nacional, Syrah & Aragonez

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram seleccionadas e totalmente desengaçadas com a fermentação a ocorrer em pequenas cubas de inox a temperaturas controladas de 24°C. Estágio em barricas de carvalho francês durante 3 meses.

NOTAS DE PROVA

Aromas de compotas de frutos vermelhos e especiarias. Na boca é macio mas encorpado e tem um final persistente. Com estágio de madeira durante três meses.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Perfeito acompanhamento para grelhados, aves de caça, carnes vermelhas ou queijos de sabor intenso. Aconselha-se consumir à temperatura de 16°.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- CHALLENGE INTERNATIONAL DU VIN - **MEDALHA DE OURO (2014)**
- THE DECANTER WORLD WINE AWARDS - **MEDALHA DE BRONZE (2014)**
- INTERNATINAL WINE & SPIRITS COMPETITION - **MEDALHA DE BRONZE (2014)**
- PREMIUM SELECT WINE CHALLENGE - **3 ESTRELAS (2013)**
- SÉLECTIONS MONDIALES DES VINS - **MEDALHA DE OURO (2013)**
- MUNDUS VINI - **MEDALHA DE OURO (2013)**
- DECANTER ASIA WINE AWARDS - **MEDALHA DE BRONZE (2013)**
- INTERNATIONAL WINE CHALLENGE - **MEDALHA DE PRATA (2012)**
- BEST VALUES CHINA - **MEDALHA DE OURO (2012)**
- CHINA WINE AWARDS - **DUPLA MEDALHA DE OURO (2013)**
- VINHOS ENGARRAFADOS DE LISBOA - **MEDALHA DE OURO (2012)**
- WINE ENTHUSIAST - **88 PONTOS (2012)**
- VINALIES INTERNATIONALES - **MEDALHA DE PRATA (2011)**
- DECANTER - **MEDALHA DE BRONZE (2011)**
- INTERNATIONAL WINE CHALLENGE - **MEDALHA DE PRATA (2011)**
- MUNDUS VINI - **MEDALHA DE PRATA (2011)**



CASTELO DO SULCO RESERVA

Vinho tinto Regional Lisboa

Colheita 2014

HISTÓRIA

Portugal é rico em histórias de batalhas, aventuras, coragem e paixão. Entre castelos, as uvas que nascem na Quinta do Gradil originam vinhos fantásticos e complementam o leque de encantos desta região.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Touriga Nacional, Syrah & Aragonez

TEOR Alcoólico

13,5%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram seleccionadas e totalmente desengaçadas com a fermentação a ocorrer em pequenas cubas de inox a temperaturas controladas de 24°C. Estágio em barricas de carvalho francês durante 3 meses.

NOTAS DE PROVA

Aromas de compotas de frutos vermelhos e especiarias. Na boca é macio mas encorpado e tem um final persistente. Com estágio de madeira durante três meses.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Perfeito acompanhamento para grelhados, aves de caça, carnes vermelhas ou queijos de sabor intenso. Aconselha-se consumir à temperatura de 16°.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- CHALLENGE INTERNATIONAL DU VIN - **MEDALHA DE OURO (2014)**
- THE DECANTER WORLD WINE AWARDS - **MEDALHA DE BRONZE (2014)**
- INTERNATIONAL WINE & SPIRITS COMPETITION - **MEDALHA DE BRONZE (2014)**
- PREMIUM SELECT WINE CHALLENGE - **3 ESTRELAS (2013)**
- SÉLECTIONS MONDIALES DES VINS - **MEDALHA DE OURO (2013)**
- MUNDUS VINI - **MEDALHA DE OURO (2013)**
- DECANTER ASIA WINE AWARDS - **MEDALHA DE BRONZE (2013)**
- INTERNATIONAL WINE CHALLENGE - **MEDALHA DE PRATA (2012)**
- BEST VALUES CHINA - **MEDALHA DE OURO (2012)**
- CHINA WINE AWARDS - **DUPLA MEDALHA DE OURO (2013)**
- VINHOS ENGARRAFADOS DE LISBOA - **MEDALHA DE OURO (2012)**
- WINE ENTHUSIAST - **88 PONTOS (2012)**
- VINALIES INTERNATIONALES - **MEDALHA DE PRATA (2011)**
- DECANTER - **MEDALHA DE BRONZE (2011)**
- INTERNATIONAL WINE CHALLENGE - **MEDALHA DE PRATA (2011)**
- MUNDUS VINI - **MEDALHA DE PRATA (2011)**



CASTELO DO SULCO RESERVA

Vinho tinto Regional Lisboa

Colheita 2015

HISTÓRIA

Em meados de 2014 nasceu uma nova marca de vinho - Castelo do Sulco. Surge como resposta a uma tendência cada vez maior para o consumo de vinhos de qualidade por consumidores cada vez mais informados e em busca de propostas com a melhor relação qualidade-preço. A marca aposta na afirmação dos vinhos de Lisboa, tendo mesmo assumido a assinatura “Lisboa em Garrafa”, como selo de qualidade e reforçando um *hype* que a capital tem vindo a registar internacionalmente.

Uma oferta para jovens, turistas, amantes de boa gastronomia, da movida Lisboeta, de convívios entre amigos. É um pouco de Lisboa dentro de uma garrafa. É “Lisboa em garrafa”.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Touriga Nacional, Syrah & Aragonez

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram seleccionadas e totalmente desengaçadas com a fermentação a ocorrer em pequenas cubas de inox a temperaturas controladas de 24°C. Este reserva concilia estrutura e elegância num lote das duas mais prestigiadas castas portuguesas com a francesa Syrah. Estágio em barricas de carvalho francês durante 6 meses.

NOTAS DE PROVA

Aromas de compotas de frutos vermelhos e especiarias. Na boca é macio mas encorpado e tem um final persistente. Com estágio de madeira durante seis meses.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Perfeito acompanhamento para grelhados, aves de caça, carnes vermelhas ou queijos de sabor intenso. Aconselha-se consumir à temperatura de 16°.



CASTELO DO SULCO

Vinho rosé Regional Lisboa

Colheita 2014

HISTÓRIA

Portugal é rico em histórias de batalhas, aventuras, coragem e paixão. Entre castelos, as uvas que nascem na Quinta do Gradil originam vinhos fantásticos e complementam o leque de encantos desta região.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Tinta Roriz, Touriga Nacional e Castelão.

TEOR ALCOÓLICO

12,5%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram colhidas nas primeiras horas da manhã, de modo a potenciar a frescura e os aromas primários das uvas. As uvas foram desengaçadas e gentilmente prensadas. A fermentação decorreu em pequenas cubas de inox a baixas temperaturas.

NOTAS DE PROVA

Vinho rosé com aromas frescos de morangos e framboesas, boa acidez e muito equilibrado. Termina elegante e agradável.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Aconselha-se o consumo à temperatura de 10°C acompanhando saladas, sushi e pratos de peixe ou como aperitivo.



CASTELO DO SULCO

Vinho tinto Regional Lisboa

Colheita 2015

HISTÓRIA

Em meados de 2014 nasceu uma nova marca de vinho - Castelo do Sulco. Surge como resposta a uma tendência cada vez maior para o consumo de vinhos de qualidade por consumidores cada vez mais informados e em busca de propostas com a melhor relação qualidade-preço. A marca aposta na afirmação dos vinhos de Lisboa, tendo mesmo assumido a assinatura “Lisboa em Garrafa”, como selo de qualidade e reforçando um *hype* que a capital tem vindo a registar internacionalmente.

Uma oferta para jovens, turistas, amantes de boa gastronomia, da movida Lisboaeta, de convívios entre amigos. É um pouco de Lisboa dentro de uma garrafa. É “Lisboa em garrafa”.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Touriga Nacional, Syrah e Petit Verdot

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

Produzido de castas de vinhas instaladas em solos de origem argilosa, em encostas bem drenadas, este vinho foi fermentado em cubas de inox de pequena capacidade à temperatura de 24°C.

NOTAS DE PROVA

Este vinho de cor vermelho cereja, foi feito com as castas Syrah, Touriga Nacional e Petit Verdot. Os aromas são bem definidos, com frutos vermelhos maduros e bagas do bosque em evidencia. Muito fresco na boca, com taninos envolventes e firmes. Termina persistente e intenso

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Para acompanhar queijos, pratos de caça, grelhados ou mesmo pratos de peixe bem condimentados. Aconselha-se consumir à temperatura de 16°C.



CASTELO DO SULCO

Vinho tinto Regional Lisboa

Colheita 2014

HISTÓRIA

Portugal é rico em histórias de batalhas, aventuras, coragem e paixão. Entre castelos, as uvas que nascem na Quinta do Gradil originam vinhos fantásticos e complementam o leque de encantos desta região.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Touriga Nacional, Syrah e Petit Verdot

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

Produzido de castas de vinhas instaladas em solos de origem argilosa, em encostas bem drenadas, este vinho foi fermentado em cubas de inox de pequena capacidade à temperatura de 24°C.

NOTAS DE PROVA

Cor rubi. Na prova releva aromas de frutos vermelhos com notas de tabaco. Suave e arredondado na boca com acidez equilibrada e taninos maduros e elegantes.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Para acompanhar queijos, pratos de caça, grelhados ou mesmo pratos de peixe bem condimentados. Aconselha-se consumir à temperatura de 16°C.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- CONCOURS MONDIAL DE BRUXELLES - **MEDALHA DE PRATA (2015)**
- INTERNATIONAL WINE SPIRITS - **MEDALHA DE BRONZE (2014)**
- CHINA WINE & SPIRITS AWARDS - **MEDALHA DE OURO (2013)**
- PREMIUM SELECT WINE CHALLENGE - **3 ESTRELAS (2013)**
- INTERNATIONAL WINE & SPIRITS COMPETITION - **MEDALHA DE PRATA (2013)**
- INTERNATIONAL WINE CHALLENGE - **MEDALHA DE PRATA (2013)**
- CONCOURS MONDIAL DE BRUXELLES 2013 - **MEDALHA DE OURO (2013)**
- SÉLECTIONS MONDIALES DES VINS - **MEDALHA DE PRATA (2012)**
- WINE ENTHUSIAST 2012 - **85 PONTOS (2012)**
- INTERNATIONAL WINE & SPIRITS COMPETITION - **MEDALHA DE BRONZE (2012)**



FILIGRANA

Vinho branco Leve Regional Lisboa

Colheita 2014

HISTÓRIA

Na arte de trabalhar o ouro, Filigrana é o espelho da delicadeza. A delicada utilização de fios muito finos proporciona peças que dão a ilusão de renda em ouro e prata, em peças complexas que simbolizam o mar, a natureza, a religião ou o amor. Portugal é rico em histórias de batalhas, aventuras, coragem e paixão. As uvas que aqui se criam produzem vinhos fantásticos e complementam o leque de encantos desta região.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Fernão Pires, Arinto e Vital

TEOR ALCOÓLICO

10%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram colhidas nas primeiras horas da manhã para manter a frescura aromática. A fermentação ocorreu a 16°C durante 3 semanas, seguida de clarificação. Durante o engarrafamento foi adicionado gás carbónico a 1 bar de pressão.

NOTAS DE PROVA

Através dos processos mais modernos produzimos este vinho leve, fresco e delicado, de aromas citrinos e tropicais. Apresenta um aspecto límpido com cor brilhante e citrina. Ligeiramente gasificado. O Filigrana branco é um vinho fresco, leve, sobressaindo notas minerais, de maçã verde e limão. Frutado, elegante, com mineralidade e acidez refrescante no fim de boca.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Servir fresco. Ideal para aperitivo, de pequenas tapas e produtos de charcutaria ou acompanhamento de pratos de peixe, marisco, saladas e cozinha italiana. Perfeito para acompanhar leves refeições de Verão.



FILIGRANA

Vinho rosé Leve Regional Lisboa

Colheita 2014

HISTÓRIA

Na arte de trabalhar o ouro, Filigrana é o espelho da delicadeza. A delicada utilização de fios muito finos proporciona peças que dão a ilusão de renda em ouro e prata, em peças complexas que simbolizam o mar, a natureza, a religião ou o amor. Portugal é rico em histórias de batalhas, aventuras, coragem e paixão. As uvas que aqui se criam produzem vinhos fantásticos e complementam o leque de encantos desta região.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Aragonez e Syrah

TEOR ALCOÓLICO

10%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram colhidas nas primeiras horas da manhã para manter a frescura aromática. Ligeira maceração pré fermentativa com utilização de enzimas para a extracção de aromas primários até à obtenção da cor pretendida. A fermentação ocorreu a 16°C, durante 3 semanas, seguida de clarificação. Durante o engarrafamento foi adicionado gás carbónico a 1 bar de pressão.

NOTAS DE PROVA

Cor rosa brilhante. Ligeiramente gaseificado. O Filigrana rosé é um vinho fresco, leve, agradável de beber, feito para beber novo. Apresenta aromas a frutos vermelhos e na boca uma acidez viva e aromática.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Servir fresco. Ótimo aperitivo, acompanhando muito bem saladas, massas, sushi e todo o tipo de gastronomia vegetariana assim como a gastronomia muito condimentada como a indiana, chinesa ou tailandesa.



MULA VELHA SELECTION

Vinho tinto Regional Lisboa

Colheita 2014

HISTÓRIA

Uma homenagem ao que foi considerado como o braço direito do homem na agricultura no passado, a mula. Muito utilizada em tarefas que requeriam força e resistência, tanto como meio de transporte, como na agricultura para lavrar os campos. Descendente do cruzamento entre um burro e uma égua, combinando as melhores características das suas origens: a sobriedade, paciência e o passo seguro do burro, com o vigor e a força da égua. Também este vinho, homenagem a este braço direito do homem na agricultura, combina o melhor das castas que lhe dão origem.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Syrah, Touriga Franca e Alicante Bouschet

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram cuidadosamente seleccionadas e totalmente desengaçadas à chegada à adega. A fermentação decorreu em pequenas cubas de inox a temperaturas controladas e estagiou parcialmente em barricas de carvalho francês.

NOTAS DE PROVA

Aromas de frutos vermelhos maduros bastante evidentes, com notas especiadas. Na boca é macio e encorpado, com um final persistente. Vinho de forte carácter e com bastante complexidade.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar pratos de carne vermelha grelhados, pratos fortes de caça e queijos curados de pasta dura. Perfeito com Lombo Assado Tradicional ou Medalhão de Filé Mignon com creme de mostarda.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- CONCURSO DE VINHOS DE LISBOA - *MEDALHA DE OURO (2015)*



MULA VELHA SIGNATURE

Vinho tinto Regional Lisboa

Colheita 2015

HISTÓRIA

Uma homenagem ao que foi considerado como o braço direito do homem na agricultura no passado, a mula. Muito utilizada em tarefas que requeriam força e resistência, tanto como meio de transporte, como na agricultura para lavrar os campos. Descendente do cruzamento entre um burro e uma égua, combinando as melhores características das suas origens: a sobriedade, paciência e o passo seguro do burro, com o vigor e a força da égua.

ENOLOGIA

Vera Moreira

CASTAS

Touriga Nacional, Alicante Bouschet, Aragonez e Syrah

TEOR Alcoólico

14%

VINIFICAÇÃO

Fermentado em pequenas cubas de inox a temperatura controlada seguido de estágio de 3 meses em madeira.

NOTAS DE PROVA

Cor rubi intenso, aromas definidos de frutos do bosque, (Bagas) com algumas notas balsâmicas, e algumas nuances de cacau e chocolate negro, boca fresca com acidez viva e bom volume. Alguma untuosidade, taninos finos e elegantes, bem harmonizados com a acidez a proporcionarem um final elegante e persistente.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar pratos de carne vermelha grelhados, pratos de caça, queijos macios. Experimento com Lombo de Porco assado com batata doce ou Bife de Vitela à Portuguesa.



QUINTA DO GRADIL ALFROCHEIRO

Vinho tinto Regional Lisboa

Colheita 2011

HISTÓRIA

Com uma longa história que remonta ao séc. XVIII, num dos melhores *terroir* da região de Lisboa, os vinhos da Quinta do Gradil reflectem a experiência do passado, aliada à tecnologia avançada do presente.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Alfrocheiro

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram vindimadas manualmente nas melhores parcelas da Quinta do Gradil e totalmente desengaçadas à chegada à adega. Este vinho foi vinificado em pequenas cubas de inox à temperatura de 26°C com prévia maceração pelicular a frio. Terminada a fermentação maloláctica o vinho resultante estagiou durante 8 meses em barricas de carvalho francês.

NOTAS DE PROVA

Vinho de cor rubi vivo, aromas de excelente definição, com destaque para os frutos frescos e bagas silvestres. Na boca revela taninos bem maturados e com alguma redondez, bem casados com uma acidez equilibrada, a proporcionarem um final de média persistência. Estágio de 8 meses em barricas de carvalho francês.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Excelente acompanhamento para pratos de carne vermelha, assados e barbecue ou ainda com queijos fortes.



QUINTA DO GRADIL CABERNET SAUVIGNON & TINTA RORIZ

Vinho tinto Regional Lisboa

Colheita 2014

HISTÓRIA

Com uma longa história que remonta ao séc. XVIII, num dos melhores *terroir* da região de Lisboa, os vinhos da Quinta do Gradil refletem a experiência do passado aliada à tecnologia avançada do presente.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Cabernet Sauvignon & Tinta Roriz

TEOR ALCOÓLICO

14%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram vindimadas manualmente nas melhores parcelas da Quinta do Gradil e totalmente desengaçadas à chegada à adega. Este vinho foi vinificado em pequenas cubas de inox à temperatura de 26°C com prévia maceração pelicular a frio. Terminada a fermentação maloláctica o vinho resultante estagiou em garrafa durante 3 meses antes da sua comercialização no mercado.

NOTAS DE PROVA

Cor rubi intensa, aromas de bagas de bosque com toque balsâmico e de folha de tabaco. Boca estruturada com taninos vigorosos mas bem integrados, bom balanceamento com final de prova longo e persistente.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Excelente acompanhamento para pratos de carne vermelha, assados e barbecue ou ainda com queijos fortes.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- BERLINER WEIN TROPHY - **MEDALHA DE OURO (2015)**
- MUNDUS VINI - **MEDALHA DE PRATA (2015)**
- CONCURSO DE VINHOS DE LISBOA - **MEDALHA DE OURO (2015)**
- VINHOS ENGARRAFADOS DE LISBOA - **MEDALHA DE OURO (2014)**
- THE DECANTER WORLD WINE AWARDS - **MEDALHA DE BRONZE (2013)**
- INTERNATIONAL WINE CHALLENGE - **MEDALHA DE BRONZE (2013)**
- SÉLECTIONS MONDIALES DES VINS - **MEDALHA DE PRATA (2013)**
- DECANTER ASIA WINE AWARDS - **MEDALHA DE BRONZE (2013)**
- VINALIES INTERNATIONALES - **MEDALHA DE PRATA (2012)**
- CHALLENGE INTERNATIONAL DU VIN - **MEDALHA DE BRONZE (2012)**
- PREMIUM SELECT WINE CHALLENGE PROWEIN - **MEDALHA DE PRATA (2012)**
- CHINA WINE AWARDS - **MEDALHA DE OURO (2012)**



QUINTA DO GRADIL CHARDONNAY

Vinho Regional Lisboa branco
Colheita 2015

HISTÓRIA

A Quinta do Gradil é uma das mais antigas propriedades da região do Cadaval. Nos seus 120 hectares de vinha, no sopé da serra de Montejunto, encontram-se plantadas variadíssimas castas brancas e tintas.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Chardonnay

TEOR ALCOÓLICO

12,5%

VINIFICAÇÃO

Vinho elaborado a partir de uvas da casta Chardonnay, nas primeiras horas da manhã para manter a frescura aromática. Fermentou 20% do blend em barricas de carvalho francês, durante 6 meses.

NOTAS DE PROVA

Apresenta uma cor citrina a laivos dourados, com aromas de ameixas e outros frutos de polpa amarela, complexados com notas de pólvora seca. Na boca, intensa, a frescura viva encontra-se bem casada com a untuosidade e com o excelente volume deste vinho, que termina com final longo.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Sugerimos o consumo com peixes e frutos do mar, pela sua suavidade e acidez, e ainda, peixes de sabor mais forte, como o salmão. Os mais temperados também são bem acompanhados da casta Chardonnay. Aconselha-se o consumo à temperatura de 10°C e em boa companhia.



QUINTA DO GRADIL COLHEITA TARDIA

Vinho branco Regional Lisboa
Colheita 2013

HISTÓRIA

A Quinta do Gradil é uma das mais antigas propriedades da região do Cadaval. Nos seus 120 hectares de vinha, no sopé da serra de Montejuento, encontram-se plantadas variadíssimas castas brancas e tintas.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Petit Manseng e Sémillon

TEOR ALCOÓLICO

11,5%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram colhidas no início de Novembro, nas primeiras horas da manhã para manterem a frescura aromática. A fermentação decorreu numa pequena cuba de aço inox à temperatura de 12°C. Decorrida a fermentação, estagiou durante 6 meses numa barrica de carvalho francês de 3.ª utilização, até ser engarrafado. Permaneceu na garrafa, em estágio, durante mais 6 meses, até sair para o mercado.

NOTAS DE PROVA

Com uma encantadora cor dourada, este vinho surpreende com os seus aromas gulosos, onde facilmente nos envolvemos nas notas de frutos secos, tâmaras e uva passa, harmonizadas por sugestões meladas. Na boca deixamo-nos render pela sua untuosidade, elegância e doçura, tudo em perfeito equilíbrio com a frescura, sempre presente, conferida pelo *terroir* único da Quinta do Gradil.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Experimente-o com entradas baseadas em patés e foie gras. É ainda a companhia perfeita para sobremesas.



QUINTA DO GRADIL ESPUMANTE BRUTO

Vinho espumante DOC Óbidos

HISTÓRIA

Com uma longa história que remonta ao séc. XVIII, tendo sido pertença do Marquês de Pombal, a Quinta do Gradil permaneceu na posse desta família até meados do século XX. Num dos melhores *terroir* da região de Lisboa, os vinhos da Quinta do Gradil refletem a experiência do passado, aliado à tecnologia avançada do presente.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Chardonnay Arinto

TEOR ALCOÓLICO

12,5%

VINIFICAÇÃO

Vindima manual no início de Setembro das uvas escolhidas para a elaboração da base. Ligeira maceração pelicular a frio na prensa pneumática antes da fermentação a 16°C durante 18 dias, com *batonnage* durante 30 dias após fermentação. Espumantização pelo método clássico champanhês.

NOTAS DE PROVA

Na prova revela uma boa complexidade de aromas, aliados à acidez e frescura, que as castas que lhe deram origem conferem.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Deverá ser servido à temperatura de 8°C como simples aperitivo ou acompanhando pratos de leitão ou carnes brancas. Perfeito também fora da refeição nos momentos especiais de comemoração e festa.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- PAIXÃO PELO VINHO - *OS MELHORES DO ANO - 16,8 PONTOS (2013)*



QUINTA DO GRADIL PETIT VERDOT

Vinho tinto Regional Lisboa

Colheita 2012

HISTÓRIA

Com uma longa história que remonta ao séc. XVIII, no melhor *terroir* da região de Lisboa, os vinhos da Quinta do Gradil reflectem a experiência do passado, aliada à tecnologia avançada do presente.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Petit Verdot

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram vindimadas manualmente nas melhores parcelas da Quinta do Gradil e totalmente desengaçadas à chegada à adega. Este vinho foi vinificado em pequenas cubas de inox à temperatura de 26°C com prévia maceração pelicular a frio. Terminada a fermentação maloláctica o vinho resultante estagiou em garrafa durante algum tempo, antes da sua comercialização.

NOTAS DE PROVA

Aromas de mineralidade, com notas de tinta da china, menta e alguma turfa, que aliadas à sua excelente estrutura de taninos, lhe conferem uma prova bem característica desta notável casta.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Excelente companhia de carnes vermelhas grelhadas, e da maior parte de *risotos* ricos e cremosos.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- CONCURSO INTERNATIONAL WINE CHALLENGE - *MEDALHA COMMENDED* (2014)



QUINTA DO GRADIL RESERVA

Vinho branco Regional Lisboa
Colheita 2014

HISTÓRIA

Com uma longa história que remonta ao séc. XVIII, num dos melhores *terroir* da região de Lisboa, os vinhos da Quinta do Gradil reflectem a experiência do passado, aliada à tecnologia avançada do presente.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Chardonnay e Arinto

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

As melhores uvas de Arinto e Chardonnay foram vindimadas manualmente nas primeiras horas da manhã durante a segunda semana de Setembro. Após uma prensagem suave o mosto fermentou em barricas de carvalho francês *Allier* durante 16 dias seguido de um processo de *battonagesur lie* durante 90 dias.

NOTAS DE PROVA

Estrutura aromática elegante com notas delicadas de frutos citrinos e mineralidade. Complexidade no palato onde a acidez surge perfeitamente integrada em notas de barrica. Final persistente e uma identidade única.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Acompanha muito bem com queijos secos, queijos fortes e pastosos. Complemento óptimo com peixes no forno, e todos os pratos de bacalhau e carnes brancas.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- MUNDUS VINI - **MEDALHA DE OURO (2016)**
- CONCURSO DE VINHOS DE LISBOA - **MEDALHA DE OURO (2015)**
- PAIXÃO PELO VINHO - OS MELHORES DO ANO – **17,3 PONTOS (2013)**
- CONCURSO DE BRUXELAS – **MEDALHA DE PRATA (2012)**
- INTERNATIONAL WINE CHALLENGE - **COMMENDED (2012)**
- VINHOS ENGARRAFADOS DE LISBOA - **PRATA (2012)**
- WINE ENTHUSIAST - **87 PONTOS (2012)**



QUINTA DO GRADIL RESERVA

Vinho tinto Regional Lisboa

Colheita 2014

HISTÓRIA

A Quinta do Gradil é considerada uma das mais antigas, senão a mais antiga, herdade do município do Cadaval. Com referências históricas do final do séc. XV, orgulha-se do seu palácio setecentista, um importante marco histórico da região.

Da história da propriedade constam nomes como o do Marquês de Pombal, que a terá adquirido nos finais do século XVIII. A ligação da Quinta do Gradil com a cultura da vinha é conhecida desde então, a quinta começou a produzir vinho com regularidade no Séc. XVIII, pela mão do Marquês de Pombal, então seu proprietário. A propriedade continuou na pertença da sua família até meados do século XX.

ENOLOGIA

Vera Moreira

CASTAS

Touriga Nacional, Syrah e Alicante Bouschet

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

Efectuada a vindima manualmente e escolha criteriosa das uvas, a fermentação decorreu em pequenas cubas de inox à temperatura de 25°C e após ter completado a fermentação maloláctica estagiou durante 8 meses em barricas novas de carvalho francês. Decorrido o estágio em barrica, o vinho descansou tranquilo durante 24 meses na garrafa.

NOTAS DE PROVA

Na prova revela aromas complexos, onde as notas balsâmicas, de trufas e de frutos do bosque bem maduros são evidentes. Na boca, os taninos mostram-se sedosos e equilibrados, bem integrados na estrutura do vinho, a proporcionarem um final longo e consistente.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Acompanha muito bem carnes grelhadas temperadas e carnes assadas de cabrito e borrego.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- PORTUGAL WEIN TROPHY - **SILVER MEDAL** (2016)
- REVISTA DE VINHOS - **BOA COMPRA** (2015)
- MUNDUS VINI - **MEDALHA DE OURO** (2013)
- CHINA WINE AWARDS - **MEDALHA DE PRATA** (2012)
- MUNDUS VINI - **MEDALHA DE OURO** (2011)



QUINTA DO GRADIL

Vinho Regional Lisboa rosé Colheita 2015

HISTÓRIA

Com uma longa história que remonta ao séc. XVIII, num dos melhores *terroir* da região de Lisboa, os vinhos da Quinta do Gradil refletem a experiência do passado aliada à tecnologia avançada do presente.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Syrah & Touriga Nacional

TEOR ALCOÓLICO

12,5%

VINIFICAÇÃO

Elaborado a partir das castas Syrah e Touriga Nacional plantadas em solos de encosta de natureza argilosa e bem drenados. As uvas foram vindimadas manualmente nas melhores parcelas da Quinta do Gradil e totalmente desengaçadas à chegada à adega. Este vinho foi vinificado em pequenas cubas de inox à temperatura de 18°C durante 12 dias após maceração pelicular a frio.

NOTAS DE PROVA

Na prova apresenta aromas distintos, com predominância de frutos vermelhos e bagas. Equilibrado na boca, boa untuosidade, acidez viva e fresca bem integrada na estrutura do vinho.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Acompanha muito bem pratos frescos de Verão, sushi e sashimi, e pratos de carnes brancas. Aconselha-se o consumo à temperatura de 8°C.



QUINTA DO GRADIL SAUVIGNON BLANC & ARINTO

Vinho branco Regional Lisboa
Colheita 2015

HISTÓRIA

A Quinta do Gradil é uma das mais antigas propriedades da região do Cadaval. Nos seus 120 hectares de vinha, no sopé da serra de Montejuento, encontram-se plantadas variadíssimas castas brancas e tintas.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Sauvignon Blanc & Arinto

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram colhidas nas primeiras horas da manhã para manter a frescura aromática. Após desengace total foram sujeitas a maceração pelicular durante 4 horas antes de serem prensadas, sempre protegidas de oxidações. A fermentação decorreu em pequenas cubas de inox à temperatura de 16°C após maceração pelicular a frio.

NOTAS DE PROVA

Perfil aromático que evidencia o Sauvignon Blanc, com notas minerais e de frutos de caroço. Boca equilibrada, onde se destaca uma acidez viva e fresca, bem casada com a estrutura do vinho.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Excelente como aperitivo ou a acompanhar peixe, carnes brancas, pratos vegetarianos ou orientais. Harmoniza na perfeição com queijos de cabra e Risotto de Espargos.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- MUNDUS VINI - **MEDALHA DE PRATA (2016)**
- BERLINER WEIN TROPHY - **MEDALHA DE OURO (2015)**
- CONCURSO VINHOS DE LISBOA - **MEDALHA DE OURO (2015)**
- CONCURSO UVA D'OURO - **PRÉMIO REGIÃO (2014)**
- CONCURSO VINHOS ENGARRAFADOS DE LISBOA - **MEDALHA DE OURO (2014)**
- CONCURSO UVA D'OURO - **PRÉMIO REGIÃO (2013)**
- REVISTA DE VINHOS - **BOA COMPRA (2013)**



QUINTA DO GRADIL SYRAH

Vinho Regional Lisboa tinto

Colheita 2013

HISTÓRIA

A Quinta do Gradil é uma das mais antigas propriedades da região do Cadaval. Nos seus 120 hectares de vinha, no sopé da serra de Montejuento, encontram-se plantadas variadíssimas castas brancas e tintas.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Syrah

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram vindimadas manualmente nas melhores parcelas da Quinta do Gradil totalmente desengaçadas à chegada da adega. Este vinho foi vinificado em pequenas cubas de inox à temperatura de 26°C. Terminada a fermentação malolática, o vinho resultante estagiou durante 14 meses em barricas de carvalho francês.

NOTAS DE PROVA

Um *Syrah* muito expressivo, de cor retinta e aromas intensos de bagas do bosque, pontuados com notas químicas e um toque de mineralidade. Elegante na boca, revela harmonia entre a fruta e os taninos evidentes mas bem integrados. O final é prolongado e distinto.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Acompanha carnes de aves e caça, que variam de acordo com a intensidade do sabor. Patos e coelhos selvagens dão-se bem com tintos de intensidade aromática. E combinam, também, com comidas exóticas, pratos bem condimentados, incluindo certos preparados agridoces. Pratos com muitas especiarias.

Aconselha-se o consumo à temperatura de 16°C e em boa companhia.



QUINTA DO GRADIL SYRAH

Vinho tinto Regional Lisboa

Colheita 2012

HISTÓRIA

Com uma longa história que remonta ao séc. XVIII, num dos melhores *terroir* da região de Lisboa, os vinhos da Quinta do Gradil reflectem a experiência do passado, aliada à tecnologia avançada do presente.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Syrah

TEOR ALCOÓLICO

14%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram vindimadas manualmente nas melhores parcelas da Quinta do Gradil e totalmente desengaçadas à chegada à adega. Este vinho foi vinificado em pequenas cubas de inox à temperatura de 26°C com prévia maceração pelicular a frio. Terminada a fermentação maloláctica o vinho resultante estagiou durante 8 meses em barricas de carvalho francês.

NOTAS DE PROVA

A casta Syrah mostra-se muito expressiva neste vinho, com fruta vermelha bem madura e compotas, num conjunto enriquecido pelas notas de chocolate e eucalipto. Estágio de 8 meses em barricas de carvalho francês.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Excelente acompanhamento para pratos de carne vermelha, assados e barbecue ou ainda com queijos fortes.



TANNAT

Vinho tinto Regional Lisboa Colheita 2014

HISTÓRIA

Com uma longa história que remonta ao séc. XVIII, num dos melhores *terroir* da região de Lisboa, os vinhos da Quinta do Gradil reflectem a experiência do passado, aliada à tecnologia avançada do presente.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Tannat & Touriga Nacional

TEOR ALCOÓLICO

14%

VINIFICAÇÃO

Produzido a partir das castas Tannat (85%) e Touriga Nacional (15%) de vinhas instaladas em solos de encosta bem drenados, de origem argilosa, este vinho foi vinificado em lagares de pisa macanizada à temperatura de 26°C. Terminada a fermentação maloláctica, estagiou durante 12 meses em barricas de carvalho Francês das melhores tanoarias.

NOTAS DE PROVA

Na prova revela a grande qualidade das uvas que lhe deram origem, numa combinação rara e surpreendente de uvas das melhores castas tintas existentes.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Excelente acompanhamento para pratos de carne vermelha, assados e barbecue ou ainda com queijos fortes.

Aconselha-se o consumo à temperatura de 16°C em copo de pé alto.



QUINTA DO GRADIL TANNAT

Vinho tinto Regional Lisboa
Colheita 2013

HISTÓRIA

Vinho de produção limitada a 1000 garrafas. Elaborado a partir de uvas da casta Tannat, vindimadas a 21 de setembro de 2013, na companhia de vários convidados, entre estes amigos, clientes e parceiros, na Festa Anual de Vindimas da Quinta do Gradil.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Tannat

TEOR ALCOÓLICO

12,5%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram vindimadas manualmente nas melhores parcelas da Quinta do gradil e totalmente desengaçadas à chegada á adega. Este vinho foi vinificado em pequenas cubas de inox à temperatura de 26°C com prévia maceração pelicular a frio. Terminada a fermentação maloláctica o vinho resultante estagiou durante 8 meses em barricas de carvalho francês.

NOTAS DE PROVA

Este vinho apresenta uma cor retinta, carregada. No nariz sobressaem os aromas intensos de frutos do bosque, com notas mentoladas e nuances de folha de tabaco. Boca cheia e redonda, com taninos volumosos e bem maturados a proporcionarem um final longo e persistente

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Excelente acompanhamento para pratos de carne vermelha, assados e barbecue ou ainda com queijos fortes.



QUINTA DO GRADIL VIOSINHO

Vinho branco Regional Lisboa
Colheita 2015

HISTÓRIA

Com uma longa história que remonta ao séc. XVIII, num dos melhores *terroir* da região de Lisboa, os vinhos da Quinta do Gradil reflectem a experiência do passado, aliada à tecnologia avançada do presente.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Viosinho

TEOR ALCOÓLICO

12,5%

VINIFICAÇÃO

Após vindima manual e prévio desengace, as uvas tiveram algumas horas de maceração pelicular a baixa temperatura, na prensa pneumática. A fermentação decorreu em pequena cuba de inox à temperatura de 16°C, durante 14 dias.

NOTAS DE PROVA

O Viosinho confere a este vinho de cor citrina aromas muito limpos e elegantes, marcados pelos frutos de polpa branca. A sua forte componente mineral é notória nos aromas e no palato, onde a elegância e o equilíbrio surpreendem. Termina consistente e longo.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Aconselha-se o consumo à temperatura de 10°. Excelente como aperitivo ou a acompanhar aves brancas, peixes grelhados e saladas ricas.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- ENCONTRO COM O VINHO E SABORES - *PRÉMIO ESCOLHA DA IMPRENSA (2013)*
- ENCONTRO COM O VINHO E SABORES - *PRÉMIO ESCOLHA DA IMPRENSA (2012)*



QUINTA DO GRADIL AGUARDENTE VELHA X.O.

HISTÓRIA

Um tesouro bem guardado numa Quinta que em tempos foi pertença de Sebastião José de Carvalho e Melo, o Marquês de Pombal. A história desta aguardente começa em 1970, com a destilação de vários de castas autóctones da Região de Lisboa em Alambiques “Charentais”. Originários da região de Cognac, em França, este tipo de Alambiques é caracterizado pelo seu lento processo de destilação, típico de nobres destilados de elevadíssima qualidade, sem quaisquer vestígios de impurezas.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

TEOR ALCOÓLICO

38%

VINIFICAÇÃO

Após a destilação cuidada, esta aguardente estagiou, esquecida e tranquila, durante mais de 40 anos em tonéis de carvalho Português e Francês.

NOTAS DE PROVA

O prolongado estágio em tonéis conferiu-lhe a cor âmbar dourada. Com notas de frutos secos e especiarias, harmonizadas com a perfeição que só o tempo consegue, aliadas a uma textura aveludada elegante e complexa.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- MELHOR AGUARDENTE DE PORTUGAL - *REVISTA DE VINHOS* (2014)
- 98/100 PONTOS - *REVISTA ESCANÇÃO* - (2013)



QUINTA DO GRADIL TOURIGA NACIONAL & TANNAT

Vinho tinto Regional Lisboa

Colheita 2009

HISTÓRIA

Com uma longa história que remonta ao séc. XVIII, num dos melhores *terroir* da região de Lisboa, os vinhos da Quinta do Gradil reflectem a experiência do passado, aliada à tecnologia avançada do presente.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Touriga Nacional & Tannat

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram vindimadas manualmente nas melhores parcelas da Quinta do Gradil totalmente desengaçadas à chegada à adega. Este vinho foi vinificado em pequenas cubas de inox à temperatura de 26°C. Terminada a fermentação malolática, o vinho resultante estagiou durante 12 meses em barricas de carvalho francês.

NOTAS DE PROVA

Cor rubi violácia, aromas a fruta vermelha e ameixas com nuances florais e de tabaco. A *finesse* e elegância da Touriga Nacional encontram o equilíbrio perfeito na estrutura e corpo do Tannat. Excelente acidez com um final longo e complexo.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Excelente acompanhamento para pratos de carne vermelha, assados e barbecue ou ainda com queijos fortes.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- VINHOS ENGARRAFADOS DE LISBOA – *MEDALHA DE PRATA (2012)*
- MUNDUD VINI - *MEDALHA DE PRATA (2012)*
- 50 GREAT PORTUGUESE WINES IN USA (DOUG FROST 2012)
- DECANTER - *COMMENDED (2011)*



QUINTA DO GRADIL VIOGNIER

Vinho branco Regional Lisboa
Colheita 2013

HISTÓRIA

Com uma longa história que remonta ao séc. XVIII, num dos melhores *terroir* da região de Lisboa, os vinhos da Quinta do Gradil reflectem a experiência do passado, aliada à tecnologia avançada do presente.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Viognier

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

Após vindima manual e prévio desengace, as uvas tiveram algumas horas de maceração pelicular a baixa temperatura, na prensa pneumática. A fermentação decorreu em pequena cuba de inox à temperatura de 16°C, durante 14 dias.

NOTAS DE PROVA

Vinho de cor citrina de aromas muito limpos e elegantes, com notas de frutos de caroço maduros e algumas nuances florais. A boca é marcada pela elegância e delicadeza, com tudo em bom equilíbrio.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Perfeito com pratos leves de Verão ou gastronomia oriental.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- WINE ENTHUSIAST - 88 PONTOS (2012)



BEATO NUNO

Regional Lisboa Red Wine

Harvest 2014

HISTORY

This wine was made to honour an unavoidable person for the Portuguese sovereignty in the XIV century, Nun'Alvares Pereira. The Lisbon wine region has a long and great wine tradition. Its diversity of microclimates allows the winemaker to create top quality wines, recognized national and internationally.

WINEMAKER

António Ventura

GRAPE VARIETIES

Touriga Nacional, Aragonez and Castelão.

ALCOHOL CONTENT

13%

WINEMAKING

The grapes were selected and 100% destemmed. The fermentation occurred in stainless steel tanks at controlled temperatures during 8 days.

TASTING NOTE

Ruby colour. Fresh style showing red fruit aromas. Soft and rounded, good structure, elegant tannins with a long and pleasant finish.

FOOD SUGGESTIONS

Our Beato Nuno red, matches perfectly with grilled meats, sauce meats, game birds, game rabbits and semi-mature cheeses.



BEATO NUNO RESERVA

Regional Lisboa Red Wine

Harvest 2014

HISTORY

This wine was made to honour an unavoidable person for the Portuguese sovereignty in the XIV century, Nun'Alvares Pereira. The Lisbon wine region has a long and great wine tradition. Its diversity of microclimates allows the winemaker to create top quality wines, recognized national and internationally.

WINEMAKER

António Ventura & Vera Moreira

GRAPE VARIETIES

Touriga Nacional, Syrah and Tinta Roriz.

ALCOHOL CONTENT

13,5%

WINEMAKING

The grapes were carefully selected and totally destemmed. Fermentation occurred in small stainless steel tanks at controlled temperatures. Then, the wine was racked and transferred into French oak barrels during 4 months.

TASTING NOTE

Deep ruby colour. Red plums and cherry fruit, layered with very well integrated wood spice and vanilla tones. Full bodied and it finishes long, firm and lightly spicy, with impressive purity to the plum and violet fruit.

FOOD SUGGESTIONS

Our Beato Nuno red, matches perfectly with grilled meats, sauce meats, game birds, game rabbits and semi-mature cheeses.



MULA VELHA PREMIUM

Regional Lisboa Red Wine

Harvest 2015

HISTORY

In this region quite different wine profiles are made, due to the diversity of reliefs and micro climates, in several places of the region. The proximity with the capital, provides an increase of knowledge of these wines with temperate maritime influence, like the bordeaux profile. Many national and international specialists bet on the wines of Lisbon as one of the most interesting regions along with a great future.

WINEMAKER

Vera Moreira

GRAPE VARIETIES

Syrah, Touriga Nacional and Alicante Bouschet.

ALCOHOL CONTENT

13,5%

WINEMAKING

Selected grapes were carefully harvested and totally destemmed upon arriving on the cellar. The fermentation occurred in small stainless steel tanks, with controlled temperature, followed by a 3 months ageing in oak barrels.

TASTING NOTE

This wine holds ripen red fruit aromas coupled with smoky notes given by aging in French oak barrels medium toast. Soft and full bodied on the palate, with long finish.

FOOD SUGGESTIONS

This Mula Velha Red Premium will pair perfectly with Grilled red meat, strong flavor cheese and Asian squash salad with crispy duck.

AWARDS

- BERLINER WEIN TROPHY - **GOLD MEDAL (2015)**
- UVA D'OURO COMPETITION- **PRÉMIO REGIÃO (2015)**
- UVA D'OURO COMPETITION- **PRÉMIO EXCELENCIA (2014)**
- CONCURSO VINHOS DE PORTUGAL COMPETITION- **GOLD MEDAL (2014)**



MULA VELHA PREMIUM

Regional Lisboa White Wine

Harvest 2015

HISTORY

In this region quite different wine profiles are made, due to the diversity of reliefs and micro climates, in several places of the region. The proximity with the capital, provides an increase of knowledge of these wines with temperate maritime influence, like the bordeaux profile. Many national and international specialists bet on the wines of Lisbon as one of the most interesting regions along with a great future.

WINEMAKER

Vera Moreira

GRAPE VARIETIES

Arinto, Chardonnay, Fernão Pires & Verdelho.

ALCOHOL CONTENT

13%

WINEMAKING

White wine partially fermented and aged in French oak for two months, with “*batonnage sur lies*”.

TASTING NOTE

The aromatic bouquet of this wine shows floral and fruity notes. On the palate, the freshness is evident and very wellbalanced with this wine's structure. Intense, creamy, with a long finish.

FOOD SUGGESTIONS

This MulaVelha White premium will pair perfectly with a Grilled fish and seafood. Perfect match with Crackin Crab briks with Couscous salad & salsa or Langoustines with lemon and pepper butter.

AWARDS

- UVA D'OURO COMPETITION- *PRÉMIO REGIÃO (2014)*



MULA VELHA

Regional Lisboa Red Wine

Harvest 2015

HISTORY

In this region quite different wine profiles are made, due to the diversity of reliefs and micro climates, in several places of the region. The proximity with the capital, provides an increase of knowledge of these wines with temperate maritime influence, like the bordeaux profile. Many national and international specialists bet on the wines of Lisbon as one of the most interesting regions along with a great future.

WINEMAKER

Vera Moreira

GRAPE VARIETIES

Touriga Nacional, Aragonez and Castelão.

ALCOHOL CONTENT

13%

WINEMAKING

Selected grapes were carefully pick up and totally destemmed upon arriving on the cellar. The fermentation occurred in vats with robotic pump-over with a controlled temperature at 25°C.

TASTING NOTE

Grenade color, with red fruits aromas. In the mouth is soft and round, with balanced acidity and ripe and elegant tannins.

FOOD SUGGESTIONS

This MulaVelha Red will pair perfectly with Lamb chops with bay, paprika & chickpeas or Roast turkey with spiced cranberry, bacon & walnut stuffin.



MULA VELHA RESERVA

Regional Lisboa Red Wine

Harvest 2015

HISTORY

In this region quite different wine profiles are made, due to the diversity of reliefs and micro climates, in several places of the region. The proximity with the capital, provides an increase of knowledge of these wines with temperate maritime influence, like the bordeaux profile. Many national and international specialists bet on the wines of Lisbon as one of the most interesting regions along with a great future.

WINEMAKER

Vera Moreira

GRAPE VARIETIES

Touriga Nacional, Syrah and Tinta Roriz.

ALCOHOL CONTENT

13,5%

WINEMAKING

Selected grapes were carefully pick up and totally destemmed upon arriving on the cellar. The fermentation occurred in vats with robotic pump-over with a controlled temperature at 25°C.

TASTING NOTE

Grenade color, with red fruits aromas. In the mouth is soft and round, with balanced acidity and ripe and elegant tannins.

FOOD SUGGESTIONS

This Mula Velha Red will pair perfectly with grilled steak, Moroccan lamb or Short ribs with mushrooms and spring vegetables.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- BERLINER WEIN TROPHY - **GOLD MEDAL (2015)**
- INTERNATIONAL WINE CHALLENGE - **COMMENDED (2015)**
- INTERNATIONAL WINE & SPIRITS COMPETITION - **BRONZE MEDAL (2015)**
- CONCURSO DE VINHOS DE LISBOA - **SILVER MEDAL (2015)**



MULA VELHA RESERVA

Regional Lisboa Red Wine

Harvest 2015

HISTORY

In this region quite different wine profiles are made, due to the diversity of reliefs and micro climates, in several places of the region. The proximity with the capital, provides an increase of knowledge of these wines with temperate maritime influence, like the bordeaux profile. Many national and international specialists bet on the wines of Lisbon as one of the most interesting regions along with a great future.

WINEMAKER

Vera Moreira

GRAPE VARIETIES

Touriga Nacional, Syrah and Tinta Roriz.

ALCOHOL CONTENT

13,5%

WINEMAKING

Selected grapes were carefully pick up and totally destemmed upon arriving on the cellar. The fermentation occurred in vats with robotic pump-over with a controlled temperature at 25°C.

TASTING NOTE

Grenade color, with red fruits aromas. In the mouth is soft and round, with balanced acidity and ripe and elegant tannins.

FOOD SUGGESTIONS

This Mula Velha Red will pair perfectly with grilled steak, Moroccan lamb or Short ribs with mushrooms and spring vegetables.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- BERLINER WEIN TROPHY - **GOLD MEDAL (2015)**
- INTERNATIONAL WINE CHALLENGE - **COMMENDED (2015)**
- INTERNATIONAL WINE & SPIRITS COMPETITION - **BRONZE MEDAL (2015)**
- CONCURSO DE VINHOS DE LISBOA - **SILVER MEDAL (2015)**



MULA VELHA RESERVA

Regional Lisboa White Wine

Harvest 2015

HISTORY

In this region quite different wine profiles are made, due to the diversity of reliefs and micro climates, in several places of the region. The proximity with the capital, provides an increase of knowledge of these wines with temperate maritime influence, like the bordeaux profile. Many national and international specialists bet on the wines of Lisbon as one of the most interesting regions along with a great future.

WINEMAKER

Vera Moreira

GRAPE VARIETIES

Arinto, Chardonnay and Fernão Pires.

ALCOHOL CONTENT

12.5%

WINEMAKING

After being carefully selected, the grapes were totally destemmed and the fermentation occurred in small stainless steel tanks at controlled temperatures.

TASTING NOTE

Wine partially fermented in French and American oak. Wine with tropical fruits and citrus aromas. With some structure on the mouth and a good acidity that gives freshness and a pleasant aftertaste.

FOOD SUGGESTIONS

This Mula Velha White will pair perfectly with a Grilled fish and seafood. Perfect match with Grilled Halibut with Peach and Pepper Salsa, Lemon Pepper Shrimp Scampi or Fish Tacos with Lime-Cilantro Crema.

AWARDS

- PRÉMIO UVA D'OURO - PRÉMIO REGIÃO (2015)
- SÉLECTIONS MONDIALES DES VIN CANADÁ - GOLD MEDAL (2015)



MULA VELHA

Regional Lisboa Rosé Wine

Harvest 2015

HISTORY

In this region quite different wine profiles are made, due to the diversity of reliefs and micro climates, in several places of the region. The proximity with the capital, provides an increase of knowledge of these wines with temperate maritime influence, like the bordeaux profile. Many national and international specialists bet on the wines of Lisbon as one of the most interesting regions along with a great future.

WINEMAKER

Vera Moreira

GRAPE VARIETIES

Castelão, Tinta Roriz & Touriga Nacional

ALCOHOL CONTENT

12%

WINEMAKING

Selected grapes were carefully pick up and totally destemmed upon arriving on the cellar. The fermentation occurred in vats with robotic pump over with a controlled temperature at 25°C.

TASTING NOTE

Rosé wine with fresh strawberry and raspberry aromas, fresh and very well-balanced. Finishes elegant and pleasant.

FOOS SUGGESTIONS

Drink it as an appetizer or with light Summer meals.



MULA VELHA

Regional Lisboa White Wine

Harvest 2015

HISTORY

In this region quite different wine profiles are made, due to the diversity of reliefs and micro climates, in several places of the region. The proximity with the capital, provides an increase of knowledge of these wines with temperate maritime influence, like the bordeaux profile. Many national and international specialists bet on the wines of Lisbon as one of the most interesting regions along with a great future.

WINEMAKER

Vera Moreira

GRAPE VARIETIES

Fernão Pires & Arinto.

ALCOHOL CONTENT

12,5%

WINEMAKING

Selected grapes were carefully pick up and totally destemmed upon arriving on the cellar. The fermentation occurred in vats with robotic pump over with a controlled temperature at 15°C.

TASTING NOTE

Citrus color wine, with fruity and fresh aromas. Good acidity and well-balanced in the mouth, with a very pleasant aftertaste.

FOOS SUGGESTIONS

The Mula Velha White will pair perfectly with a quite gourmet or for a late afternoon. Perfect with Poached Salmon with corn and butter sauce or Steamed clams with bacon and parsnips.



3 PODAS

FICHA DE PRODUTO

VINHO REGIONAL LISBOA

Colheita 2015

HISTÓRIA

Tudo começou com o conceito “Amigos da Quinta do Gradil”, que há alguns anos convida personalidades do mundo da cultura e das artes para conhecer o espaço e os néctares da recém distinguida empresa de vinhos do ano. A admiração de Luís Vieira, Administrador da Quinta do Gradil, pelo trabalho dos então apresentadores do Fora do Cinco, na Antena3, transformou-se numa amizade e entre conversas e brindes surge a ideia de lançar um vinho assinado por este trio. O processo passou pela participação nas vindimas, pela prova de vários aromas e escolha de cada um por uma casta, para que a enóloga Vera Moreira preparasse um blend único.

Mas como tudo isto dá imenso trabalho e não há bom vinho sem um bom nome, foram necessários “cerca de vários almoços”, muitos copos de vinho (bebidos com moderação, claro está), um brinde a cada dois minutos e algumas dores nos músculos faciais para se chegar ao nome: 3 Podas.

ENOLOGIA

Vera Moreira

CASTAS

O 3 Podas nasceu na colheita de 2015 das castas Syrah, Petit Verdot e Tannat, todas estrangeiras, cheias de personalidade e que encontraram condições únicas nos solos da Quinta do Gradil.

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram cuidadosamente seleccionadas e totalmente desengaçadas à chegada à adega. A fermentação decorreu em lagares com pisa robotizada a uma temperatura controlada de 25°C. Após fermentação maloláctica, metade do vinho estagiou em barricas de carvalho francês.

NOTAS DE PROVA

Um vinho que sabe mesmo a vinho e que não tem cá aromas caprichados a trufas e a frutos do bosque, e que se você souber abrir uma garrafa como deve ser nem sequer vai saber a rolha. Boca cheia e redonda a proporcionar um final longo e persistente (esta parte copiamos dum rótulo de outro vinho). Acompanha bem qualquer tipo de carnes. Aliás, quanto mais beber, mais bonitas e tenras lhe vão parecer as carnes.



ENCOSTA DOS ARCOS

Vinho Regional Península de Setúbal tinto

Colheita 2013

HISTÓRIA

Protegido pela Serra da Arrábida, situado na margem direita do rio Sado, a Península de Setúbal bem conhecida por todo o mundo pelo seu famoso Moscatel é também conhecida pelas suas castas típicas portuguesas, nomeadamente pelo Castelão onde aqui encontra o local perfeito para retirar todo o seu potencial.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreia

CASTAS

Castelão e Trincadeira

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

Este vinho foi fermentado em cubas de inox à temperatura de 23°C durante 9 dias, após de-sengace total das uvas.

NOTAS DE PROVA

Na prova releva aromas de frutos vermelhos bem maduros e notas de chocolate. De estrutura sedosa e taninos arredondados, este é um vinho onde predomina o equilíbrio.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Para acompanhar pratos de cozinha indiana, chinesa, queijos suaves e apropriado para se consumir fora da refeição. Aconselha-se consumir à temperatura de 16°C.



FLOR DE TRÓIA

Vinho Regional Península de Setúbal tinto

Colheita 2013

HISTÓRIA

Protegido pela Serra da Arrábida, situado na margem direita do rio Sado, a Península de Setúbal bem conhecida por todo o mundo pelo seu famoso Moscatel é também conhecida pelas suas castas típicas portuguesas, nomeadamente pelo Castelão onde aqui encontra o local perfeito para retirar todo o seu potencial.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreia

CASTAS

Castelão e Trincadeira

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

Este vinho foi fermentado em cubas de inox à temperatura de 23°C durante 9 dias, após de-sengace total das uvas.

NOTAS DE PROVA

Na prova releva aromas de frutos vermelhos bem maduros e notas de chocolate. Boca de estrutura sedosa e redonda onde predomina o equilíbrio.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Para acompanhar pratos de carne vermelha e caça de pêlo. Aconselha-se consumir à temperatura de 16°C.

EXCLUSIVO SONAE



FLOR DE TRÓIA

Vinho Regional Península de Setúbal tinto

Colheita 2013

HISTÓRIA

Protegido pela Serra da Arrábida, situado na margem direita do rio Sado, a Península de Setúbal bem conhecida por todo o mundo pelo seu famoso Moscatel é também conhecida pelas suas castas típicas portuguesas, nomeadamente pelo Castelão onde aqui encontra o local perfeito para retirar todo o seu potencial.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreia

CASTAS

Castelão e Trincadeira

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

Este vinho foi fermentado em cubas de inox à temperatura de 23°C durante 9 dias, após desengace total das uvas.

NOTAS DE PROVA

Na prova releva aromas de frutos vermelhos bem maduros e notas de chocolate. Boca de estrutura sedosa e redonda onde predomina o equilíbrio.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Para acompanhar pratos de carne vermelha e caça de pêlo. Aconselha-se consumir à temperatura de 16°C.

EXCLUSIVO SONAE





MARIA DO CARMO

Vinho de Mesa

- tinto -

HISTÓRIA

Maria do Carmo. Mulher esbelta, apessoada, por todos respeitada. De vestido espampanante, linda no seu porte elegante.

Fosse noite, fosse dia, nunca perdia uma folia. Fosse tinto, fosse branco, nunca perdia o seu encanto.

Profissão cantadeira, de versos emparelhados, em qualquer beiral ou beira, para os moços enamorados.

Era assim a Linda Maria, cheia de luz e alegria, no seu andar ligeirinho, bebericando um copo de vinho.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Predominância de castas típicas.

TEOR ALCOÓLICO

12,5%

VINIFICAÇÃO

Escolha criteriosa das uvas, reflectindo a experiência do passado, aliada à tecnologia avançada do presente. A fermentação ocorreu à temperatura de 25°C com estágio de 8 dias.

NOTAS DE PROVA

Vinho de cor rubi, aroma de frutos vermelhos. Corpo redondo em equilíbrio com a acidez e taninos estruturados. Elegante e sedoso com final longo e complexo.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Maria do Carmo é perfeito para comidas mediterrâneas, aperitivos e queijos leves.

CAPACIDADE

5L e 10L



TABERNARIUS

Vinho de Mesa

- branco -

HISTÓRIA

O seu surgimento em tempos remotos tornou o vinho um produto que acompanhou grande parte da evolução económica e sociocultural de várias civilizações ocidentais e orientais. O vinho Tabernarius homenageia as tradicionais e antigas tabernas Portuguesas.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Arinto, Fernão Pires e Vital.

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

Desengace total e fermentado em cubas de inox à temperatura controlada de 16°C durante 3 semanas.

NOTAS DE PROVA

Limpo e agradável com um bouquet rico e interessante. Frutos citrinos evidentes. Na boca apresenta notas de mineralidade. Boa acidez, muito equilibrado e com uma estrutura agradável.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar pratos de cozinha oriental, mariscos, peixes e queijos leves.



TABERNARIUS

Vinho de Mesa

- tinto -

HISTÓRIA

O seu surgimento em tempos remotos tornou o vinho um produto que acompanhou grande parte da evolução económica e sociocultural de várias civilizações ocidentais e orientais. O vinho Tabernarius homenageia as tradicionais e antigas tabernas Portuguesas.

ENOLOGIA

António Ventura and Vera Moreira

CASTAS

Predominância de castas típicas, como Castelão, Aragonez e Alicante Bouschet.

TEOR ALCOÓLICO

14,0%

VINIFICAÇÃO

Desengace total e fermentado em cubas de inox à temperatura controlada de 25°C durante 8 dias.

NOTAS DE PROVA

Cor rubi. Aroma agradável a frutos vermelhos maduros. Encorpado e frutado na boca com taninos maduros e um final aveludado.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar cozinha mediterrânea, petiscos e queijos macios.



TABERNARIUS

Vinho de Mesa

- tinto -

HISTÓRIA

O seu surgimento em tempos remotos tornou o vinho um produto que acompanhou grande parte da evolução económica e sociocultural de várias civilizações ocidentais e orientais. O vinho Tabernarius homenageia as tradicionais e antigas tabernas Portuguesas.

ENOLOGIA

António Ventura

CASTAS

Predominância de castas típicas, como Castelão, Aragonez e Alicante Bouschet.

TEOR ALCOÓLICO

14,0%

VINIFICAÇÃO

Desengace total e fermentado em cubas de inox à temperatura controlada de 25°C durante 8 dias.

NOTAS DE PROVA

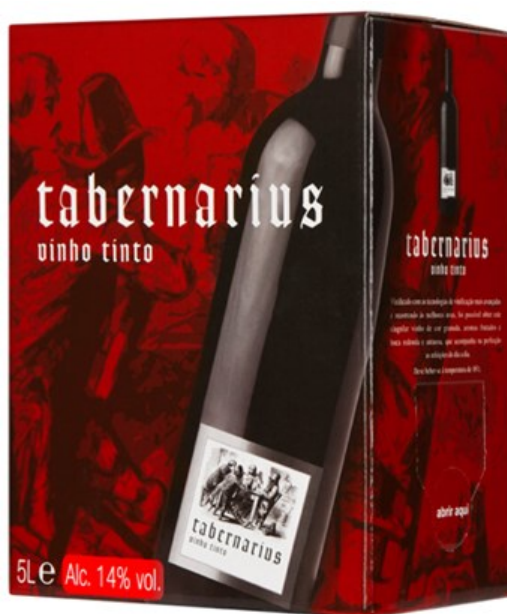
Cor rubi. Aroma agradável a frutos vermelhos maduros. Encorpado e frutado na boca com taninos maduros e um final aveludado.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar cozinha mediterrânea, petiscos e queijos ma-

CAPACIDADE

5L / 20L





TESOURO DA VINHA

Vinho de Mesa

- branco -

HISTÓRIA

Portugal é um país rico em história e tradições. As vinhas crescem nesta terra nos últimos 4,000 anos. O vinho faz parte da história deste país, fazendo parte das tradições de muitos portugueses.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Predominância de castas típicas.

TEOR ALCOÓLICO

12,5%

VINIFICAÇÃO

Desengace total e fermentado em cubas de inox à temperatura controlada de 16°C durante 3 semanas.

NOTAS DE PROVA

Limpo e agradável com um bouquet rico e interessante. Vinho de cor citrina, aroma jovem e frutado. Sabor leve, denotando um agradável equilíbrio de fruta e frescura.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar pratos de cozinha oriental, mariscos, peixes e queijos leves.

CAPACIDADE

750ml





TESOURO DA VINHA

Vinho de Mesa

- branco -

HISTÓRIA

Portugal é um país rico em história e tradições. As vinhas crescem nesta terra nos últimos 4,000 anos. O vinho faz parte da história deste país, fazendo parte das tradições de muitos portugueses.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Predominância de castas típicas.

TEOR ALCOÓLICO

12,5%

VINIFICAÇÃO

Desengace total e fermentado em cubas de inox à temperatura controlada de 16°C durante 3 semanas.

NOTAS DE PROVA

Limpo e agradável com um bouquet rico e interessante. Vinho de cor citrina, aroma jovem e frutado. Sabor leve, denotando um agradável equilíbrio de fruta e frescura.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar pratos de cozinha oriental, mariscos, peixes e queijos leves.

CAPACIDADE

5L





TESOURO DA VINHA

Vinho de Mesa

- rosé -

HISTÓRIA

Portugal é um país rico em história e tradições. As vinhas crescem nesta terra nos últimos 4,000 anos. O vinho faz parte da história deste país, fazendo parte das tradições de muitos portugueses.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira.

CASTAS

Predominância de castas típicas.

TEOR ALCOÓLICO

11,5%

VINIFICAÇÃO

Desengace total e fermentado em cubas de inox à temperatura controlada de 25°C durante 8 dias.

NOTAS DE PROVA

Cor rosa brilhante, aromas a frutos vermelhos e uma acidez viva e aromática. De grande frescura e leveza, é um vinho muito agradável de beber.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Perfeito como aperitivo ou a acompanhar gastronomia leve e fresca. Recomenda-se que seja bebido à temperatura de 8°.

CAPACIDADE

750ml





TESOURO DA VINHA

Vinho de Mesa

- tinto -

HISTÓRIA

Portugal é um país rico em história e tradições. As vinhas crescem nesta terra nos últimos 4,000 anos. O vinho faz parte da história deste país, fazendo parte das tradições de muitos portugueses.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Predominância de castas típicas.

TEOR ALCOÓLICO

13,0%

VINIFICAÇÃO

Desengace total e fermentado em cubas de inox à temperatura controlada de 25°C durante 8 dias.

NOTAS DE PROVA

Cor intensa e aroma invulgar a fruta madura, frutos vermelhos e de sabor intenso e aveludado. Com taninos suaves e um final elegante.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar cozinha mediterrânea, chinesa ou tailandesa e queijos macios.

CAPACIDADE

750ml





TESOURO DA VINHA

Vinho de Mesa

- tinto -

HISTÓRIA

Portugal é um país rico em história e tradições. As vinhas crescem nesta terra nos últimos 4,000 anos. O vinho faz parte da história deste país, fazendo parte das tradições de muitos portugueses.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Predominância de castas típicas.

TEOR ALCOÓLICO

13,0%

VINIFICAÇÃO

Desengace total e fermentado em cubas de inox à temperatura controlada de 25°C durante 8 dias.

NOTAS DE PROVA

Cor intensa e aroma invulgar a fruta madura, frutos vermelhos e de sabor intenso e aveludado. Com taninos suaves e um final elegante.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar cozinha mediterrânea, chinesa ou tailandesa e queijos macios.

CAPACIDADE

5L



TESOURO DE PIAS

Vinho de Mesa

- tinto -

HISTÓRIA

Portugal é um país rico em história e tradições. As vinhas crescem nesta terra nos últimos 4,000 anos. O vinho faz parte da história deste país, fazendo parte das tradições de muitos portugueses.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Predominância de castas típicas.

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

Desengace total e fermentado em cubas de inox à temperatura controlada de 25°C durante 8 dias.

NOTAS DE PROVA

Cor intensa e aroma invulgar a fruta madura, frutos vermelhos e de sabor intenso e aveludado. Com taninos suaves e um final elegante.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Ideal para acompanhar cozinha mediterrânea e queijos macios.

CAPACIDADE

750ml





VALE DA PALHA

Vinho de Mesa

- branco -

HISTÓRIA

Portugal é um país rico em história e tradições. As vinhas crescem nesta terra nos últimos 4,000 anos. O vinho faz parte da história deste país, fazendo parte das tradições de muitos portugueses.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Predominância de castas típicas.

TEOR ALCOÓLICO

11,5%

VINIFICAÇÃO

Escolha criteriosa das uvas, reflectindo a experiência do passado, aliada à tecnologia avançada do presente. A fermentação ocorreu à temperatura de 16°C com estágio de 3 semanas.

NOTAS DE PROVA

Vinho de cor citrina expressiva com notas de aromas frutados. Boa presença e volume na boca e boa acidez que lhe confere frescura e um agradável final de boca.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Vale da Palha é perfeito para acompanhar pratos de peixe e condimentados pratos de marisco.

CAPACIDADE

250ml





VALE DA PALHA

Vinho de Mesa

- tinto -

HISTÓRIA

Portugal é um país rico em história e tradições. As vinhas crescem nesta terra nos últimos 4,000 anos. O vinho faz parte da história deste país, fazendo parte das tradições de muitos portugueses.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Predominância de castas típicas.

TEOR ALCOÓLICO

11,5%

VINIFICAÇÃO

Escolha criteriosa das uvas, reflectindo a experiência do passado, aliada à tecnologia avançada do presente. A fermentação ocorreu à temperatura de 25°C com estágio de 8 dias.

NOTAS DE PROVA

Vinho de cor rubi, aroma de frutos vermelhos. Corpo redondo em equilíbrio com a acidez e taninos estruturados. Elegante e sedoso com final longo e complexo.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Vale da Palha é perfeito para comidas mediterrâneas, aperitivos e queijos leves.

CAPACIDADE

250ml





XANA

Cerveja Artesanal

HISTÓRIA

A Xana é uma cerveja artesanal inspirada nas cervejas belgas de abadia tipo Belgian Dubbel. De cor acobreada com aromas complexos onde se destacam os aromas do malte e caramelo complementado com notas de frutos secos (alperce, ameixas).

A Xana tem corpo mediano com prova agradável e final persistente. Apresenta uma espuma de cor beje, rica e cremosa.

INGREDIENTES

Água, malte de cevada, açúcar e lúpulo

TEOR ALCOÓLICO

7,5%

Conserve a Xana na vertical, em local fresco e ao abrigo da luz solar.
Para uma excelente experiência, desfrute da XANA a 7°C – bem fresquinha.



CAVALO BRAVO

Vinho branco Regional Tejo

Colheita 2015

HISTÓRIA

O Ribatejo pode ser considerado o berço do Cavalo Lusitano, um bravo e antigo companheiro.

Montado há já cerca de 5000 anos, o mais antigo cavalo de sela do Mundo chega ao limiar do século XXI reconquistando o esplendor de há dois mil anos, quando Gregos e Romanos o reconheceram como o melhor cavalo de sela da antiguidade.

Esta região é também berço de grandes vinhos com alma lusitana.

ENOLOGIA

António Ventura

CASTAS

Fernão Pires, Trincadeira das Pratas e Arinto.

TEOR ALCOÓLICO

12,5%

VINIFICAÇÃO

Uvas das melhores parcelas, colhidas pela frescura da manhã, desengaçadas e submetidas a maceração a frio durante 24 horas. O mosto clarificado, fermentou com temperaturas controladas em cubas inox. Após colagem e filtração, foi engarrafado para manter o seu carácter fresco e frutado.

NOTAS DE PROVA

Vinho de cor citrina, aromas florais e de fruta tropical, deixa na boca uma sensação agradável de frescura.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Servir fresco. Ideal para acompanhar pratos de peixe e marisco.

Experimente com Papelotes de Salmão com Legumes ou Beringela recheada com bacalhau.



CAVALO BRAVO PREMIUM

Vinho tinto Regional Tejo

Colheita 2015

HISTÓRIA

O Ribatejo pode ser considerado o berço do Cavalo Lusitano, um bravo e antigo companheiro.

Montado há já cerca de 5000 anos, o mais antigo cavalo de sela do Mundo chega ao limiar do século XXI reconquistando o esplendor de há dois mil anos, quando Gregos e Romanos o reconheceram como o melhor cavalo de sela da antiguidade.

Esta região é também berço de grandes vinhos com alma lusitana.

ENOLOGIA

António Ventura

CASTAS

Touriga Nacional, Alicante Bouschet e Aragonez

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram cuidadosamente seleccionadas e totalmente desengaçadas à chegada à adega. A fermentação decorreu em lagares com pisa robotizada a uma temperatura controlada de 25°C. Após fermentação maloláctica, metade do vinho estagiou em barricas de carvalho francês e metade em barricas de carvalho americano.

NOTAS DE PROVA

Este vinho de cor rubi revela para além dos aromas de frutos vermelhos maduros, elegantes notas fumadas. Na boca denotam-se suaves taninos resultantes do contacto com a madeira de carvalho francês. Vinho com boa estrutura, equilibrado e persistente.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Excelente opção para combinar com pratos de carnes vermelhas (guisados, bifes, assados) e pratos que possam contrabalançar a sensação do carvalho utilizado no estágio. Harmoniza com combinações de carne com fruta (cordeiro com damascos, pato com ameixas secas, peito de frango servido com molho de passas, casca de laranja e pinhões).

Aconselha-se consumir à temperatura de 16°C.



CAVALO BRAVO RESERVA

Vinho tinto Regional Tejo

Colheita 2015

HISTÓRIA

O Ribatejo pode ser considerado o berço do Cavalo Lusitano, um bravo e antigo companheiro.

Montado há já cerca de 5000 anos, o mais antigo cavalo de sela do Mundo chega ao limiar do século XXI reconquistando o esplendor de há dois mil anos, quando Gregos e Romanos o reconheceram como o melhor cavalo de sela da antiguidade.

Esta região é também berço de grandes vinhos com alma lusitana.

ENOLOGIA

António Ventura

CASTAS

Touriga Nacional, Tinta Roriz e Castelão

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

Provenientes de uvas escolhidas, com excelente estado de maturação fenólica e uma acidez equilibrada, vinificado em pequenos lagares com controlo de temperatura (24-26°C) após prévia maceração pelicular a frio durante 24 horas. Teve estágio de carvalho durante 6 meses e em garrafa 2 meses.

NOTAS DE PROVA

Vinho de cor rubi violácea, com aromas de bagas de bosque e ligeiro toque a chocolate preto.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Para acompanhar pratos de caça, grelhados ou mesmo pratos de peixe bem condimentados. Aconselha-se consumir à temperatura de 16°C.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- CHALLENGE INTERNATIONAL DU VIN - **MEDALHA DE PRATA (2016)**
- DECANTER WORLD WINE AWARDS - **MEDALHA DE BRONZE (2015)**
- CONCURSO OUA D'OURO – **PRÉMIO EXCELÊNCIA (2015)**
- CONCURSO OUA D'OURO – **PRÉMIO REGIÃO (2014)**



CAVALO BRAVO

Vinho tinto Regional Tejo

Colheita 2015

HISTÓRIA

O Ribatejo pode ser considerado o berço do Cavalo Lusitano, um bravo e antigo companheiro.

Montado há já cerca de 5000 anos, o mais antigo cavalo de sela do Mundo chega ao limiar do século XXI reconquistando o esplendor de há dois mil anos, quando Gregos e Romanos o reconheceram como o melhor cavalo de sela da antiguidade.

ENOLOGIA

António Ventura

CASTAS

Castelão, Trincadeira e Aragonez

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

Vinificado em pequenas cubas de inox à temperatura de 24°C. Após desengace total das uvas e ligeira pré-maceração pelicular a frio.

NOTAS DE PROVA

Cor rubi e aromas a fruta madura, é encorpado na boca, tem taninos redondos e um final persistente.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Para acompanhar pratos de caça, grelhados ou mesmo pratos de peixe bem condimentados. Aconselha-se consumir à temperatura de 16°C

Experimente com Rolo de Carne recheado com crosta de presunto e cogumelos ou Ovos rotos com legumes.

PRÉMIOS E REFERÊNCIAS

- CHALLENGE INTERNATIONAL DU VIN - **MEDALHA DE BRONZE (2016)**
- DECANTER WINE AWARDS - **MEDALHA DE BRONZE (2015)**



CAVALO NEGRO

Vinho Regional Tejo branco

Colheita 2014

HISTÓRIA

O Ribatejo pode ser considerado o berço do Cavalo Lusitano, um bravo companheiro desde os tempos dos legionários romanos há 5000 anos. Esta região é também berço de grandes vinhos com alma lusitana.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Fernão Pires, Trincadeira das Pratas e Arinto.

TEOR ALCOÓLICO

12,5%

VINIFICAÇÃO

Uvas das melhores parcelas, colhidas pela frescura da manhã, desengaçadas e submetidas a maceração a frio durante 24 horas. O mosto clarificado, fermentou com temperaturas controladas em cubas inox. Após colagem e filtração, foi engarrafado para manter o seu carácter fresco e frutado.

NOTAS DE PROVA

Vinho de cor citrina, aromas florais e de fruta tropical, deixa na boca uma sensação agradável de frescura.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Servir fresco. Ideal para acompanhar pratos de peixe e marisco. Perfeito com Camarão Frito ao alho com molho de mostarda.



CAVALO NEGRO RESERVA

Vinho Regional Tejo tinto
Colheita 2014

HISTÓRIA

O Ribatejo pode ser considerado o berço do Cavalo Lusitano, um bravo companheiro desde os tempos dos legionários romanos há 5000 anos. Esta região é também berço de grandes vinhos com alma lusitana.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Touriga Nacional, Aragonez e Castelão.

TEOR ALCOÓLICO

13,5%

VINIFICAÇÃO

Provenientes de uvas escolhidas, com excelente estado de maturação fenólica e uma acidez equilibrada, vinificado em pequenos lagares com controlo de temperatura (24-26°C) após prévia maceração pelicular a frio durante 24 horas. Teve estágio de carvalho durante 6 meses e em garrafa 2 meses.

NOTAS DE PROVA

Vinho de cor rubi violácea, com aromas de bagas de bosque e ligeiro toque a chocolate preto.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Para acompanhar pratos de caça, grelhados ou mesmo pratos de peixe bem condimentados. Perfeito com Magret de Pato com Frutos Silvestres e Espargos verdes salteados. Aconselha-se consumir à temperatura de 16°C.



CAVALO NEGRO

Vinho Regional Tejo tinto
Colheita 2014

HISTÓRIA

O Ribatejo pode ser considerado o berço do Cavalo Lusitano, um bravo companheiro desde os tempos dos legionários romanos há 5000 anos. Esta região é também berço de grandes vinhos com alma lusitana.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Castelão, Trincadeira e Aragonez

TEOR ALCOÓLICO

13%

VINIFICAÇÃO

Vinificado em pequenas cubas de inox à temperatura de 24°C. Após desengace total das uvas e ligeira pré-maceração pelicular a frio.

NOTAS DE PROVA

Cor rubi e aromas a fruta madura, é encorpado na boca, tem taninos redondos e um final persistente.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Para acompanhar pratos de caça, grelhados ou mesmo pratos de peixe bem condimentados.



MAU MARIA

Vinho branco DOC Vinhos Verdes

HISTÓRIA

O Vinho Verde é único no mundo. Um vinho naturalmente leve e fresco, produzido na Região Demarcada dos Vinhos Verdes, no noroeste de Portugal, uma região costeira geograficamente bem localizada para a produção de excelentes vinhos brancos.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Loureiro e Azal

TEOR ALCOÓLICO

11%

VINIFICAÇÃO

As castas foram colhidas pela manhã para reter a frescura e foram gentilmente prensadas. Após maceração pelicular a frio foi fermentado em pequenas cubas de inox, com temperatura de fermentação controlada de 16°C durante 18 dias por forma a preservar os aromas varietais das uvas que lhe deram origem.

NOTAS DE PROVA

Vinho leve, fresco e jovem de aromas a frutos tropicais, aromas citrinos e de melão.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Deve ser bebido bem fresco à temperatura de 6-8°C, como aperitivo ou a acompanhar saladas, pratos de peixe e mariscos.



VALE DOS PECADOS

Vinho branco DOC Vinhos Verdes

HISTÓRIA

O Vinho Verde é único no mundo. Um vinho naturalmente leve e fresco, produzido na Região Demarcada dos Vinhos Verdes, no noroeste de Portugal, uma região costeira geograficamente bem localizada para a produção de excelentes vinhos brancos.

ENOLOGIA

António Ventura e Vera Moreira

CASTAS

Loureiro e Azal

TEOR ALCOÓLICO

11%

VINIFICAÇÃO

As uvas foram colhidas pela manhã para reter a frescura e foram gentilmente prensadas. Após maceração pelicular a frio foi fermentado em pequenas cubas de inox, com temperatura de fermentação controlada de 16°C durante 18 dias, por forma a preservar os aromas varietais das uvas que lhe deram origem.

NOTAS DE PROVA

Vinho leve, fresco e jovem de aromas a frutos tropicais, aromas citrinos e de melão.

SUGESTÕES GASTRONÓMICAS

Deve ser bebido bem fresco à temperatura de 6-8°C, como aperitivo ou a acompanhar saladas, pratos de peixe e mariscos.

