



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Ciências Sociais e Humanas

Motivações e barreiras à internacionalização: estudo-caso aplicado ao setor vinícola português

VERSÃO DEFINITIVA APÓS DEFESA PÚBLICA

Rúben Pedro Cunha Craveiro

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em

Gestão

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José de Matos Ferreira

Covilhã, janeiro de 2019

Dedicatória

À minha querida mãe, pelo amor e pelo exemplo de pessoa que é para mim.

Agradecimentos

Gostaria de deixar uma palavra de agradecimento:

Ao Prof. Doutor João Ferreira, enquanto meu orientador, pela colaboração e disponibilidade desde o primeiro dia demonstradas. Agradeço toda a dedicação, todos os conselhos e todos os ensinamentos que me proporcionou. Foi um prazer enorme trabalhar com o Professor.

Às empresas que aceitaram colaborar no estudo, nomeadamente a Quinta dos Termos, a Cooperativa Beira Serra e a 2.5 Vinhos de Belmonte. E um obrigado especial ao Pedro Carvalho, ao Professor Joaquim Gamboa e ao Eng.º Luís Silva, com quem tive a oportunidade de conversar e que me possibilitaram muito mais que a realização deste trabalho. 3 excelentes pessoas.

À minha Mãe, ao meu Mano e à minha Mana, os grandes pilares da minha vida, por estarem sempre lá. Ao meu Pai, por todo o amor.

À Margarida, por toda a motivação, amor, carinho e amizade. Em todos os momentos.

Ao Manel, ao Fábio e ao Diogo. Pela grande amizade.

A todos os meus amigos, pela força, pelos risos, pela preocupação e pelos momentos de descontração.

E a todos os que tive o prazer de conhecer e fazer amizade neste percurso académico que se encerra.

Mas principalmente a Deus, por me ter levado até ao fim em mais uma longa caminhada, com os melhores guias a meu lado.

Resumo

Acompanhando a cada vez maior tendência de globalização, também o setor do vinho tem vindo a crescer e a expandir-se ao longo das últimas duas décadas. À medida que as organizações vinícolas amadurecem e o seu crescimento em mercados domésticos abranda, as empresas veem-se quase obrigadas a procurar novas oportunidades em mercados internacionais. É cada vez mais considerável a quantidade de vinho exportada atualmente, sendo que em Portugal se bateu inclusive o *record* do valor de exportação de vinhos portugueses no ano de 2017.

Neste sentido, foi objetivo do presente trabalho estudar as principais dinâmicas do processo de internacionalização de organizações do setor vinícola português. Mas ainda, fazê-lo segundo um contexto de análise específico, que permitisse também retirar conclusões sobre a relevância desse mesmo contexto no processo. Fazendo-se uso, em termos metodológicos, de uma investigação qualitativa, escolheram-se três organizações, enquanto casos de estudo, localizadas na Beira Interior, região considerada como emergente no setor do vinho português.

Os resultados do estudo sugerem que as principais motivações das organizações para se internacionalizarem foram as próprias limitações dos mercados nacionais, associadas à larga capacidade de produção das empresas. A vertente pessoal, nomeadamente o desejo da própria equipa de gestão em expandir a sua empresa para novos mercados, também propulsionou o movimento. Foi também possível concluir, com base nos resultados, que encontrar os parceiros certos, nomeadamente distribuidores, nos mercados externos, parece ser uma das principais dificuldades das organizações. Questões burocráticas, financeiras e a falta de apoio por parte entidades governamentais são também apontadas como barreiras. Em relação ao contexto da Beira Interior, percebeu-se que oferece condições ótimas à produção de vinho, e que é por isso um fator positivo para o desenvolvimento vinícola, mas que do ponto de vista do desenvolvimento de negócios é ainda um fator limitante.

É esperado que a presente investigação possa, para além de contribuir para o aumento do conhecimento da temática internacionalização, segundo um contexto altamente específico, servir de referência e recomendação para as organizações estudadas, e até para outras, na tentativa de criação de estratégias que procurem contornar as barreiras e limitações apontadas.

Palavras-Chave

Internacionalização, motivações, barreiras, PME, Beira Interior, setor vinícola

Abstract

Following the growing trend of globalization, the wine sector has been growing and expanding over the last two decades. As wine organizations mature and their growth in domestic markets slows, companies are almost forced to seek new opportunities in international markets. The quantity of wine currently exported is more and more considerable and, even the record of the value of exports of Portuguese wines in the year 2017 has been beaten.

In this sense, it was the objective of this work to study the main dynamics of the internationalization process of portuguese wine sector organizations. But also, do it according to a specific analysis context, which would also allow making conclusions about the relevance of the same context in the process. Using a qualitative investigation, three organizations were selected as case studies, all located in Beira Interior, a region considered as emergent in the portuguese wine sector.

The results of the study suggest that the main motivations of the organizations to internationalize were the limitations of the national markets, associated with the large production capacity of the companies. The personal side, namely the desire of the management team itself in expanding its company to new markets, also propelled the movement. It was also possible to conclude from the results that, finding the right partners, such as distributors, on external markets seems to be one of the main difficulties for the organizations. Bureaucratic and financial questions and lack of support from governmental agencies are also pointed as barriers. Regarding the Beira Interior context, it was noticed that it offers optimum conditions for wine production, which is a positive factor for wine development, however, from the point of view of business development, is still a limiting factor.

It is expected that this study may, in addition to contributing to increase the knowledge about internationalization, according to a highly specific context, serve as a reference and recommendation for the studied organizations, and even others, in the attempt to create strategies to overcome the obstacles and limitations pointed out.

Keywords

Internationalization, motivations, barriers, SME, Beira Interior, wine sector

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	4
2.1. Internacionalização: Conceptualização e modelos.....	4
2.1.1. Modelo de Uppsala	5
2.1.2. Modelo <i>Born-Global</i>	6
2.1.3. Modelo de Uppsala vs Modelo <i>Born-Global</i>	8
2.1.4. Modelo das <i>Networks</i>	9
2.2. Modos de entrada no mercado.....	12
2.3. Motivações e barreiras	17
2.3.1. Contexto institucional: Motivação ou barreira?	21
3. Metodologia	22
3.1. Método	22
3.2. Recolha de dados	24
3.3. Apresentação dos estudos-caso	24
3.3.1. Estudo-Caso 1: Quinta dos Termos Lda.	25
3.3.2. Estudo-Caso 2: Cooperativa Agrícola Beira Serra	26
3.3.3. Estudo-Caso 3: 2.5 Vinhos de Belmonte Lda.....	27
4. Análise e discussão dos resultados.....	27
4.1. Estudo-caso 1: Quinta dos Termos Lda.	28
4.2. Estudo-caso 2: Cooperativa Agrícola Beira Serra	34
4.3. Estudo-caso 3: 2.5 Vinhos de Belmonte Lda.....	39
4.4. Análise comparativa.....	46
5. Considerações finais	53
5.1. Recomendações	54
6. Bibliografia	56
Anexo	63
1. Guião de entrevista	63

Lista de Figuras

Figura 1: Vias de internacionalização: Modelo de Uppsala vs Modelo *Born-Global*

Lista de Tabelas

Tabela 1: Caracterização dos casos de estudo.

Tabela 2: Principais resultados obtidos em cada estudo-caso.

1. Introdução

Com o fenómeno da globalização a crescer desde a década de 80, é fácil hoje assumir-se que o mundo dos negócios está cada vez mais próximo, sendo acompanhado com um aumento da competição dos mercados não só a um nível nacional, mas também internacional. O fenómeno da internacionalização não se associa já só apenas a grandes empresas, bem estabelecidas no mercado nacional, mas inclui também e cada vez mais as pequenas e médias empresas (PME), que se assumem como protagonistas de uma tendência crescente de internacionalização, com algumas a seguirem-na até de uma forma bastante rápida e com poucos anos passados desde a sua criação (Cavusgil e Knight, 2015). Ainda assim, o negócio a um nível internacional foi durante muito tempo dominado e relacionado com grandes empresas, sendo que as PME se restringiam muito ao local e ao regional (Dana, Etemad e Wright, 1999). E talvez por isso, as teorias que se encontram na literatura se focam sempre mais num contexto das empresas multinacionais, dando menos importância e destaque a empreendedores com os seus pequenos negócios e a empresas com menores dimensões (Lobo *et al.*, 2017).

O desenvolvimento do mundo de negócios tem vindo assim a quebrar todos os limites, com os níveis de internacionalização das organizações a crescerem cada vez mais, independentemente do tamanho, setores de atividade ou áreas geográficas em que se insiram. As PME têm vindo a apresentar-se como uma parcela cada vez mais preponderante no que ao crescimento e às dinâmicas económicas diz respeito, não apenas em países altamente industrializados, mas também em economias em desenvolvimento. E por isso, este tipo de organizações tem sido objeto de interesse de pesquisa crescente ao nível da gestão internacional (Ruzzier, Hisrich e Antoncic, 2006).

O facto de a questão da exploração de mercados internacionais começar a ser vista não apenas como uma opção, mas quase como uma obrigação ou questão de sobrevivência para os negócios, faz com que o seu estudo tenha cada vez maior importância (Sapienza *et al.*, 2006; Lobo *et al.*, 2017).

Ao longo das últimas duas décadas também a indústria do vinho se tem vindo a globalizar, e até de uma forma acelerada (Velikova, Murova e Dodd, 2013; Pomarici, Boccia e Catapano, 2012). Em mercados domésticos habitualmente já saturados, como se tem vindo a tornar mais comum no setor vinícola, os produtores sentem necessidade de procurar oportunidades no estrangeiro, de modo a aumentar as suas vendas (e consequentemente lucros), por um lado, mas também para aproveitar a grande, e eventualmente excessiva para os mercados nacionais, capacidade de produção. À medida que as organizações vinícolas amadurecem e o seu crescimento em mercados domésticos abranda ou estagna, começam então a procurar novas oportunidades em mercados estrangeiros, sendo, de uma forma geral, cada vez mais considerável a porção da produção de vinho exportada (Velikova, Murova e Dodd, 2013). Segundo Pomarici, Boccia e Catapano (2012), o volume de exportação, enquanto % da produção mundial de vinho experimentou um aumento de 15% para 32%, entre 1988 e 2009.

Relativamente a Portugal, o setor do vinho encontra-se integrado num cenário competitivo internacional cada vez mais notável (Nunes e Franco, 2015). Se nas décadas de 80 e 90 existiu a tendência de decréscimo de consumo, a partir dos anos 2000 esta tendência inverteu-se para um carácter crescente (Bardají e Mili, 2009). E os dados do Instituto da Vinha e do Vinho apontam precisamente para esse crescimento. Só no último ano de 2017, as exportações globais de vinhos portugueses cresceram 7,5%, correspondente a um valor de 54 milhões de euros, com as exportações a alcançarem o valor de 777.924 milhares de euros em 2017. Este número significou também um novo record, tendo sido ultrapassados os 737 milhões de euros correspondentes ao ano de 2015¹.

Diversos estudos têm lidado e estudado o processo de internacionalização, com um aumento notável na última década (Singh, 2009), mas ainda assim não existe um consenso sobre os principais fatores que levam as organizações, nomeadamente as PME a desenvolverem-se em mercados internacionais (Pla-Barber e Puig, 2009), nem sobre as motivações e obstáculos inerentes ao processo.

Mais ainda, foram poucas as análises empíricas que procuraram estudar o comportamento de exportação de PME e menos ainda as que procuraram examiná-lo dentro da indústria do vinho (Olmos, 2011). Apesar de vários estudos já terem sido desenvolvidos, o tópico dos desafios enfrentados por organizações, continua a ser uma questão contemporânea que necessita de níveis mais altos de pesquisa e de exploração (Paul, Parthasarathy e Gupta, 2017). Segundo os autores, é inclusive recomendável que se adotem metodologias qualitativas, que parecem ser as mais adequadas para a exploração de novas áreas com um potencial de desenvolvimento teórico sobre a temática (Paul, Parthasarathy e Gupta, 2017), no caso a internacionalização. Estas questões, aliadas ao facto de a internacionalização de PME da região da Beira Interior não ter até então recebido o destaque e a atenção necessários, por parte da comunidade científica, serviram de motivação para a realização deste estudo de carácter qualitativo com recurso a estudos-caso.

Tendo como base as várias teorias de internacionalização, é conduzida uma investigação prática sobre as dinâmicas de internacionalização, sobre o estímulo que move o fenómeno e sobre os obstáculos que o atrasam. São analisados 3 estudos-caso do setor vinícola, dentro da região da Beira Interior, emergente no setor e caracterizada pela produção e comercialização de vinhos de elevada qualidade. O facto de a informação disponível sobre as estratégias adotadas por empresas portuguesas no seu processo de internacionalização ser diminuta, também serviu de motivo à investigação desenvolvida.

Tenta-se perceber de que forma são seguidas ou não as principais teorias associadas à internacionalização, quais as principais motivações que lideraram o movimento ou quais os principais obstáculos que as empresas enfrentaram ao longo do processo. Mais ainda, é objetivo retirarem-se algumas ilações no que à relevância do contexto diz respeito, nomeadamente sobre quais os benefícios ou entraves que a localização Beira Interior, em primeira instância,

¹ <https://www.viniportugal.pt/Estatisticas>

ou o país, de forma global, se ressalvam dentro da perspectiva dos gestores das organizações analisadas. O que se pretende é que no final se possa dar resposta, entre outras, a duas principais questões:

- Quais as principais motivações e barreiras enfrentadas pelas organizações analisadas?
- Qual a relevância do contexto e localização da Beira Interior no processo de internacionalização das organizações?

Enquanto metodologia de recolha de informação optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, que foram aplicadas a membros das equipas de gestão das organizações escolhidas, que lidam de perto com a realidade da sua empresa e que conhecem o seu historial. O questionário englobou questões de informação geral das empresas e questões relacionadas com o processo de internacionalização e sua evolução.

A investigação contribuiu para o desenvolvimento de estudos dedicados à realidade do setor vinícola português, em contexto altamente específico por se ter limitado a análise à zona da Beira Interior. Serve de continuação para o crescimento da literatura sobre a temática da internacionalização e de base para o possível desenvolvimento de estudos futuros que possam analisar contextos semelhantes, com eventual análise comparativa entre contextos, dentro do setor.

São feitas também contribuições sob o ponto de vista de investigação da realidade empresarial vivida numa região por muitos apontada como emergente no setor vinícola nacional, e que segundo a sua CVR, se pretende afirmar “como uma região de excelência e qualidade na produção de vinhos, e ocupar o seu legítimo lugar juntamente com as grandes vitivinícolas portuguesas”², mas que ainda está associada a um contexto de negócios difícil. E daí a importância de estudos como o proposto, que possam também trazer sugestões práticas com vista à melhoria das condições enfrentadas por organizações de menores dimensões.

A nível estrutural, após a presente introdução é feita uma pequena revisão da literatura centrada na temática da internacionalização, mais especificamente na análise de algumas teorias associadas ao fenómeno, no caso os Modelos Uppsala, *Born-Global* e das *Networks*, na questão dos modos de entrada em mercados estrangeiros e abordam-se as motivações e barreiras inerentes ao processo. Na secção seguinte é apresentada a metodologia adotada, com descrição dos estudos-caso utilizados. Por último, apresentam-se e discutem-se os principais resultados obtidos, de forma isolada mas também conjunta, para que se possam retirar conclusões comparativas e mais representativas, que serão apontadas na última secção, conjuntamente com as limitações do estudo e com algumas recomendações que se puderam abstrair com a realização do estudo, e que poderão servir de objeto de análise não só às empresas analisadas como a outras que se inserem em contextos semelhantes.

² <http://www.cvrbi.pt/index.php/a-regiao-da-beira-interior>

2. Revisão da Literatura

2.1. Internacionalização: Conceptualização e modelos

Segundo Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização das empresas é o processo através do qual se aumenta, de forma gradual, o envolvimento internacional das mesmas. De acordo com os autores, dentro do conjunto dos fatores económicos e dos relacionados com o próprio negócio, as características de cada processo de internacionalização acabam por influenciar o padrão e a velocidade com que o mesmo ocorre.

Para Welch e Luostarinen (1988), pode definir-se internacionalização como sendo simplesmente o processo de aumentar o envolvimento em operações internacionais, enquanto que para Calof e Beamish (1995), o conceito diz respeito ao processo de adaptação das operações de uma organização (do ponto de vista da estratégia, estrutura, capital e recursos) aos ambientes internacionais.

Em 2006, Mathews defendeu que a internacionalização representa as múltiplas conexões da economia global que empurram as organizações para ambientes exteriores às suas fronteiras, através de relações contratuais, de licenciamento ou outros tipos de transação. O autor define ainda internacionalização como o processo das empresas se integrarem nas atividades económicas internacionais (Mathews, 2006). Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) vão ao mesmo encontro de ideias, assumindo que a internacionalização é sinónimo de expansão geográfica das atividades económicas de uma organização sobre os limites nacionais do seu país.

Não sendo demasiado importante, nem talvez possível, chegar a uma definição universalmente aceite entre a comunidade científica, todas apontam para uma comercialização, seja de bens, produtos ou serviços, exterior ao país de origem da organização.

E a verdade é que o fenómeno da internacionalização expõe uma empresa a um novo contexto, caracterizado por índices mais elevados de incerteza e de risco. Estes contextos acabam por forçar a direção, ou a equipa de gestão, a adaptar a realidade do negócio a um novo ambiente, muito através de mudanças estruturais. As organizações adaptam-se através da criação de novas rotinas para entrada nos mercados e da reconfiguração da sua base de recursos, tendo em vista a criação de capacidades que lhes permitam não só entrar, como manter-se nos mercados estrangeiros (Sapienza *et al.*, 2006). De acordo com Sapienza *et al.* (2006), esse desenvolvimento de habilidades e capacidades poderá ser usado como uma plataforma de expansão do escopo de atividades, produtos ou mercados da empresa, mostrando-se como um fator impulsionador para um rápido crescimento. Também para Jiang, Beamish e Makino (2014), a internacionalização é um processo de desenvolvimento de rotinas e capacidades, fundamentais para lidar com as questões e problemas decorrentes de um novo ambiente: o dos mercados estrangeiros.

Ainda assim, verificam-se muitas vezes baixos níveis de índice de sobrevivência das empresas após um período de internacionalização, que segundo Singh, Tucker e House (1986), se podem dever a duas premissas. A primeira é a necessidade, ou neste caso a falta, de se desenvolverem

processos internos, tais como as rotinas já referidas, relacionadas com a coordenação das atividades dentro da organização. A segunda está relacionada com processos externos, como é exemplo o desenvolvimento de relações com outras organizações ou com recursos afetos ao mercado, que possam ajudar no processo de internacionalização (Singh, Tucker e House, 1986). Tal como afirmam Coviello e Mcauley (1999), a compreensão do processo de internacionalização torna-se mais clara e evidente quando se têm em conta diferentes modelos explicativos. São várias as abordagens teóricas que explicam e tentam justificar os processos de internacionalização, sendo que a sua maioria assenta no modelo de estágios de Uppsala, que se apoia numa teoria comportamental das organizações. Nesse sentido, por ser uma das teorias de internacionalização mais aceites e usadas dentro da literatura internacional, como assume Brewer (2001), foi o modelo escolhido para representar a visão tradicional do processo de internacionalização.

É também analisado o Modelo *Born-Global*, temática mais recente e que contrasta um pouco com aquilo que é a visão mais tradicional da internacionalização, e por último o Modelo das *Networks*, largamente associado à questão de entrada em novos mercados internacionais.

2.1.1. Modelo de Uppsala

Tendo começado a ser desenvolvido em 1975 por Johanson e Wiedersheim-Paul, o modelo foi dois anos mais tarde consolidado por Johanson e Vahlne (1977), acabando por ficar conhecido como Modelo de Uppsala, por ter sido desenvolvido na Universidade Sueca de Uppsala. O modelo teve por base as conclusões retiradas de um estudo feito sobre a internacionalização de empresas suecas (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977). Os autores caracterizaram o processo de internacionalização como sendo dividido em duas fases. Numa primeira instância dava-se o crescimento da empresa num único país estrangeiro e a partir daí, em caso de sucesso, começavam-se a estabelecer operações em novos países. O modelo foca-se na aquisição, integração e uso graduais do conhecimento sobre mercados estrangeiros e suas operações e num conseqüente compromisso crescente da organização para com os mercados internacionais (Johanson e Vahlne, 1977).

O modelo sugerido por Johanson e Vahlne (1977) engloba quatro variáveis, divididas por duas dimensões. A dimensão “Estado” e a dimensão “Mudança”.

Os aspetos referentes à dimensão Estado são: o “Compromisso de mercado” e o “Conhecimento de mercado”. A razão para se considerar o compromisso de mercado é que os autores assumem que este afeta a perceção das empresas sobre riscos e oportunidades do mesmo. Por outro lado, assumem que tanto o conhecimento como o compromisso que se estabelecem com o mercado, acabam por influenciar o modo como as atividades correntes são desenvolvidas pela empresa. O que nos remete para as duas variáveis dinâmicas do modelo: “Decisões de compromisso” e “Atividades atuais/correntes”.

O modelo assume que o estado de internacionalização afeta as oportunidades e os riscos percebidos o que, por sua vez, influencia as decisões de compromisso e as atividades correntes desenvolvidas pela organização. O estado de internacionalização evolui segundo um processo

de interação entre o desenvolvimento de conhecimento relativo a mercados e operações estrangeiros por um lado, e um compromisso crescente de recursos destinados a esses mercados, por outro (Johanson e Vahlne, 1990). À medida que acontece o processo de internacionalização de uma empresa, crescem as capacidades e o conhecimento da equipa de gestão da empresa relativamente ao modo como funcionam os mercados estrangeiros, o que serve de base para uma diversificação cada vez maior à medida que se sucedem os estágios de internacionalização (Young, 1987).

O Modelo de Uppsala ficou associado a uma perspetiva da internacionalização como um processo de evolução crescente e incremental, resultado de estágios incrementais de compromisso, o que fez com que o modelo ficasse conhecido como o Modelo de Estágios da internacionalização. O modelo assume que a internacionalização é a consequência de uma série de decisões em que a falta de conhecimento ou de recursos aparece como o obstáculo mais relevante. Estes obstáculos podem, no entanto, ser reduzidos, através de um processo incremental de tomadas de decisão baseadas numa aprendizagem contínua sobre os mercados estrangeiros e suas operações. O risco percebido de investimentos no mercado diminui e a internacionalização continuada é estimulada pelo aumento da necessidade de controlo de vendas e pelo aumento da exposição a ofertas e procuras para ampliação de operações (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

2.1.2. Modelo *Born-Global*

Em sentido oposto à visão da internacionalização como processo gradual, surge o fenómeno das *Born-Global*. A pesquisa feita sobre este fenómeno desafiou a ideia de que novas ou pequenas empresas não se poderiam internacionalizar numa fase inicial (McDougall, Shane e Oviatt, 1994; McDougall e Oviatt, 2000). O termo *Born-Global* tem sido largamente usado, desde a primeira menção por McKinsey em 1993, num estudo na Austrália, sobre empresas que desde antecipadamente se internacionalizaram. Alguns autores referem-se a New Ventures, como Oviatt e McDougall (1994), enquanto outros usam o termo *Born-Global* (Madsen e Servais, 1997; Knight e Cavusgil, 2004) para definir as empresas que se internacionalizam rapidamente e desde cedo, considerando o momento da sua criação. Não havendo uma definição mais correta que a outra, a expressão *Born-Global* mostra logo de forma mais explícita o tipo de empresas que se pretendem ilustrar e por isso é também a terminologia usada neste estudo.

Oviatt e McDougall (1994), definem *Born-Global* como uma empresa que procura obter vantagens significativas do uso dos seus recursos ou da venda de produtos, para vários países/continentes, desde a sua data de nascimento legal. Ao contrário das organizações tradicionais, isto é, as que se desenvolvem segundo um modelo de internacionalização mais gradual e incremental, evoluindo desde empresas domésticas até multinacionais, em alguns casos, as *Born-Global* iniciam o seu negócio desde logo com uma estratégia internacional proativa - mesmo que no início a empresa tenha poucos recursos (Oviatt e McDougall, 1994). A visão global, que caracteriza este tipo de organizações, e as múltiplas capacidades da equipa de gestão, aos níveis estratégicos e da própria cultura organizacional permitem a adoção

precoce da internacionalização, tendo em vista um desempenho de sucesso ao nível de mercados estrangeiros (Knight e Cavusgil, 2004).

No fundo, os dois elementos chave na definição de *Born-Global* são: um significativo ambiente de exportação - isto porque é na grande maioria das vezes o primeiro e principal método de internacionalização, e a existência de apenas um curto período de tempo entre o início da atividade e o começo da exportação (Moen, 2002).

O número e importância crescentes das companhias *Born-Global* são o resultado de várias tendências como são exemplos a globalização de mercado e das indústrias, especialmente as de foro tecnológico, o papel crescente dos nichos de mercado, o desenvolvimento crescente do setor da Tecnologia e Informação ou as *networks* globais (Hollensen, 2008). De acordo com Chetty e Cambell-Hunt (2004), estas redes globais permitem um rápido e extenso alcance e uma exposição acelerada a novos mercados.

Baseando-se num estudo feito a pequenas empresas da Noruega e de França, Moen (2002) concluiu que mais de metade das empresas exportadoras e com fundação a partir de 1990, se inseriam numa perspetiva ideal de *Born-Global*, o que mostrou que o fenómeno *Born-Global* não estava limitado a um pequeno número de empresas, mas começava a incluir um número cada vez maior de organizações. Os resultados de Madsen e Servais (1997) apoiaram também a cada vez maior abrangência do conceito, contrariando o que era lido e encontrado na literatura, relativamente ao facto do fenómeno das *Born-Global* se limitar apenas a indústrias de alta tecnologia. Não limita, segundo Madsen e Servais (1997). Também empresas com produtos de baixa tecnologia, associados a segmentos de nicho de mercado homogéneos, podem ser a base para o desenvolvimento de uma *Born-Global*.

O conhecimento organizacional individual sobre mercados estrangeiros ajuda muitas vezes as organizações deste tipo a ultrapassar os processos incrementais sugeridos pela perspetiva dos estágios (Oviatt e McDougall, 2005). Esta questão do conhecimento internacional anterior explica o porquê das *Born-Global* conseguirem crescer tão rapidamente: o empreendedor fundador já possui acesso a conhecimento e a importantes contactos pessoais, antes de iniciar o processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 2009). De acordo com Autio, Sapienza e Almeida (2000), este conhecimento aparece também como suporte da teoria de internacionalização das *Born-Global*, uma vez que aparece, juntamente com a visão, como elemento chave do suporte a uma procura agressiva de oportunidades internacionais. Oviatt e McDougall (2005) vêm corroborar essa ideia, defendendo que empresas em que os fundadores ou membros da equipa de gestão tenham vivido no estrangeiro ou tenham tido experiências de trabalho anteriores em mercados estrangeiros, exibiram processos de internacionalização mais rápidos.

Organizações de carácter empreendedor, cujos fundadores ou membros de gestão sejam possuidores de um elevado conhecimento internacional, a nível pessoal, são assim mais propensas a explorar as oportunidades empreendedoras de um modo rápido (Autio, Sapienza e Almeida, 2000). A importância do conhecimento internacional anterior por parte dos elementos da equipa de gestão na capacidade de adotar uma rápida internacionalização, prende-se com

o facto das *Born-Global* não terem a possibilidade de usar uma aprendizagem experiencial adquirida ao longo dos anos. E, por isso, as organizações procuram compensar essa aprendizagem organizacional limitada, através do conhecimento de experiências anteriores de elementos dos seus quadros, ou através de relacionamentos inter-organizacionais (Bruneel, Yli-Renko e Clarysse, 2010).

Para os gestores, as fronteiras nacionais do seu país não são vistas como uma limitação, mas sim como um ponto de partida para um mercado aberto, pronto a ser explorado (Madsen e Servais, 1997). Dedicam-se ao desenvolvimento e à combinação de recursos de diferentes mercados, garantindo uma força de trabalho multicultural que lhes permita satisfazer simultaneamente clientes em diferentes locais geográficos, ao invés de se procurarem primeiro estabelecer no seu país de origem e só depois procurar uma expansão internacional, como sugerem os modelos de evolução incremental (McDougall, Shane e Oviatt, 1994).

Este tipo de organizações procura possuir desde a sua fundação uma base de conhecimento internacional, que as PME tradicionais levam habitualmente mais tempo a adquirir, representando um novo desafio em relação às visões tradicionais sobre a internacionalização das organizações (Knight e Cavusgil, 2004).

2.1.3. Modelo de Uppsala vs Modelo *Born-Global*

O processo de internacionalização das *Born-Global* é diferente dos associados aos modelos mais tradicionais, como é exemplo o Modelo de Uppsala. Até porque segundo diversos autores (Oviatt e McDougall, 1994 ou Madsen e Servais, 1997, por exemplo), este não é suficientemente convincente na explicação da rápida internacionalização deste tipo de organizações.

É perceptível que, em diversos aspetos, os dois modelos sejam quase o oposto um do outro, nomeadamente do ponto de vista da velocidade de internacionalização. Ainda assim, aspetos como o entender da internacionalização como um processo em que o conhecimento e a aprendizagem são fundamentais, mesmo em rápidas internacionalizações, é uma verdade partilhada pelos modelos (Chetty e Campbell-Hunt, 2004).

Chetty e Campbell-Hunt (2004) procuraram focar-se nas diferenças entre os Modelos de Uppsala e *Born-Global*, tendo chegado a algumas conclusões importantes. Concluíram, por exemplo que o mercado doméstico é menos significativo para as *Born-Global*, que percebem o mundo como sendo apenas um mercado, ao contrário das empresas que seguem um modelo incremental, para as quais é necessário um forte mercado doméstico para suporte da internacionalização. E salientaram ainda que a distância psíquica é minimizada pela abordagem *Born-Global*.

Não há dúvida de que existem diferenças entre as abordagens tradicionais e a Visão das *Born-Global*, em relação à internacionalização. Por exemplo, as *Born-Global* adotam normalmente uma postura internacional mais proativa, em busca de novas oportunidades, enquanto que as empresas mais tradicionais se regem por um carácter mais reativo e oportuno, reagindo às condições de mudança e sendo passivo em relação a novas oportunidades (Hollensen, 2008). Na figura 1 apresenta-se um esquema simples que separa os dois modelos, de forma bem explícita, do ponto de vista da entrada nos mercados.

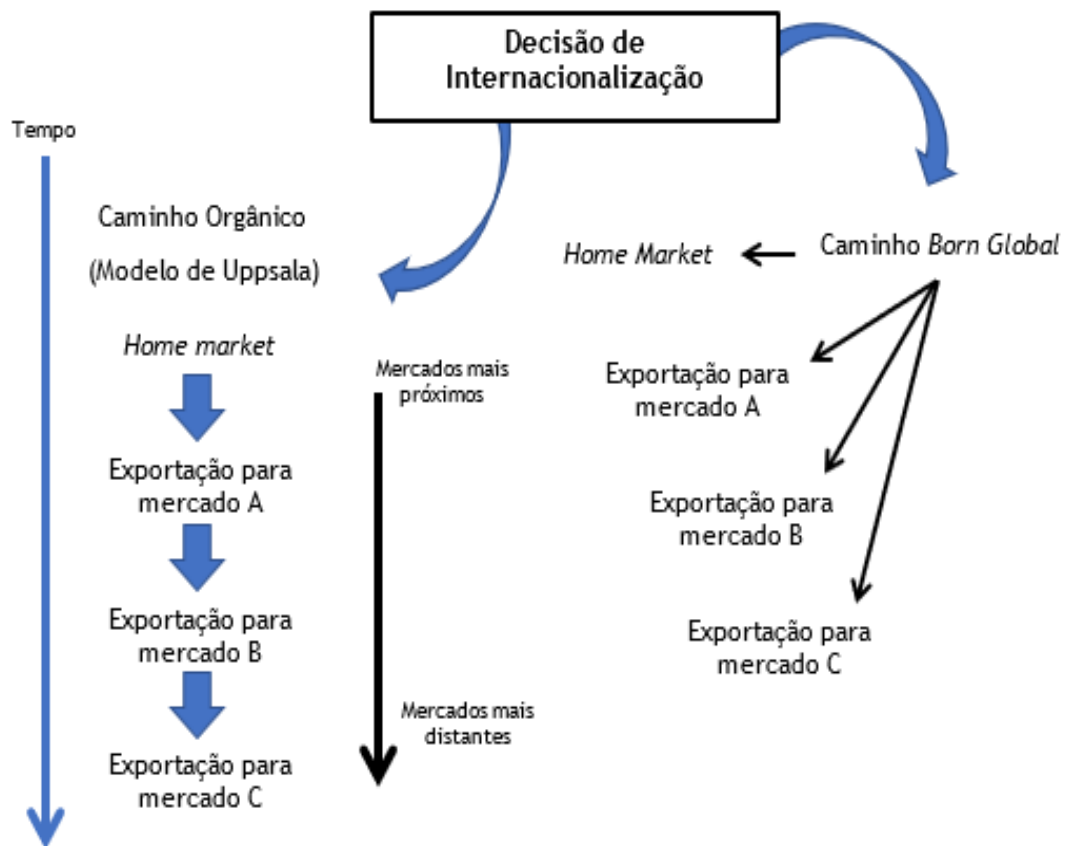


Figura 1: Vias de internacionalização: Modelo de Uppsala vs Modelo *Born-Global*. Adaptado de Hollensen (2008).

2.1.4. Modelo das *Networks*

De acordo com o Modelo das *Networks*, o processo de internacionalização não está unicamente dependente do comportamento da empresa (Bell, 1995) mas também dos relacionamentos e dos contactos estabelecidos com outros parceiros e mercados. Procurando uma definição para o conceito, Hollensen (2008) refere que as *networks* de negócios são um modo de lidar com a interdependências entre as atividades de vários atores no mundo dos negócios. Para Mtigwe (2006), as *networks* são mecanismos de formação de pontes entre indivíduos ou organizações que facilitam a internacionalização das empresas.

Singh, Gaur e Schmid (2010) destacam a importância da construção de relações de negócios e do estabelecimento de contactos dentro do contexto empresarial, quase como alicerces para

uma bem-sucedida entrada, e posterior expansão, em mercados internacionais por parte de uma organização.

A posição ocupada por uma empresa na rede de negócios definirá, de acordo com o Modelo das *Networks*, o alcance de oportunidades e de constrangimentos, que a partir daí desenvolverá as suas estratégias. Desta forma, o fenómeno da internacionalização de uma empresa pode ser visto como o estabelecimento e desenvolvimento de posições em relação a outros parceiros pertencentes às redes internacionais (Johanson e Mattsson, 1988). Essas relações acabam por ter um impacto forte na seleção de mercados, assim como na facilidade com que se identificam e exploram oportunidades (Johanson e Vahlne, 2009). De acordo com Johanson e Vahlne (2009), as redes de cooperação favorecem a competitividade das companhias e são um instrumento importante no suporte da internacionalização, inclusive das PME. Relativamente à importância das redes, Ibeh e Kasem (2011) acrescentam que, em alguns casos, as empresas entram em novos mercados de forma espontânea, não procurada, e com pouca informação sobre os mesmos. Ou seja, não tendo por base decisões estratégicas ou pesquisas de mercado, mas simplesmente por meio de interações decorrentes da participação em *networks* de negócios. O que apoia a visão de Johanson e Vahlne (2009) sobre o facto das relações de proximidade que se criam entre os vários intervenientes, ajudarem as empresas na tomada de decisão em se internacionalizarem, e até para onde e com quem o fazerem.

Em traços gerais, a abordagem das *networks* diz-nos que uma empresa internacional não pode ser analisada enquanto ator isolado, mas tem sim que ser vista em relação a outros atores no ambiente internacional. Nota para o facto das relações de uma empresa dentro de uma *network* doméstica poderem ser usadas como ponto de partida para o estabelecimento de ligações com outras *networks*, em outros países (Johanson e Mattson, 1988).

As *networks* providenciam às companhias um conjunto de recursos e de informação sobre o mercado e sobre os próprios clientes, aumentando as hipóteses de sobrevivência e de sucesso. Os contactos obtidos na rede permitem às companhias ter acesso a recursos que não poderiam ter ou aceder, de outra forma. Segundo Mackinnon, Chapman e Cumbers (2004), é inegável que a integração numa rede de negócios dá acesso a conhecimentos úteis e a um conjunto amplo de recursos, fulcrais para a entrada das organizações em novos mercados.

Para Bell (1995), a abordagem das *networks* encaixa-se bem no estudo de internacionalização das empresas. O autor diz que indicações que mostram que algumas organizações iniciaram a exportação com base em contactos estabelecidos com fornecedores estrangeiros oferecem uma explicação plausível em relação ao modo e ao motivo das empresas que têm essas redes de contactos se internacionalizarem. O autor acrescenta ainda que processo de internacionalização não está unicamente dependente do comportamento da organização, mas também das relações que a mesma estabelece nos diferentes mercados: doméstico e alvo.

Johanson e Vahlne (2009) acabaram por rever o Modelo de Uppsala, por também eles assumirem a importância das *networks* no início e desenrolar dos processos de internacionalização, à luz do já assumido por Madsen e Servais em 1997. Segundo Johanson e Vahlne (2009), as evoluções que ocorreram fizeram com que o ambiente de negócios começasse a ser mais visto como uma

rede de relações do que propriamente como um modelo de mercado próprio, com clientes e fornecedores independentes.

A internacionalização passou assim a ser vista pela dupla de autores como o resultado de ações firmes de uma empresa, ou mais concretamente, da sua equipa de gestão, na tentativa de fortalecimento da sua posição na rede (*network*). É salientada a importância do estabelecimento de relações altamente comprometidas com os parceiros de negócios como estímulo da descoberta e da criação de oportunidades (Johanson e Vahlne, 2009). McDougall, Shane e Oviatt (1994) defendem que as *networks* ajudaram os fundadores das *Born-Global*, a identificar oportunidades de negócios internacionais e que essas *networks* mostraram ter mais influência nas escolhas de países dos fundadores, do que propriamente a distância física.

O Modelo das *Networks* de negócios enfatiza o valor dos relacionamentos/relações comerciais, pessoais ou cognitivas entre membros. Assume que *networks* organizacionais dão um grande incentivo para a internacionalização e que as companhias conseguem e ganham novos recursos ao interagir com outros parceiros (Hollensen, 2008). Mais ainda, as redes de negócios permitem às organizações que cubram as suas eventuais lacunas ao nível dos recursos, com recursos dos seus parceiros de negócios, o que possibilita também que se comprometam de forma mais agressiva com os mercados externos, nomeadamente do ponto de vista do modo de entrada (Ripollés, Blesa e Monferrer, 2012). Neste sentido, Zain e Ng já defendiam em 2006 que as relações e a participação em *networks* ajudam as organizações a recorrerem a modos de internacionalização associados a graus de risco e de incerteza mais elevados, e que a própria escolha do modo de entrada é facilitada pelos contactos e pelas oportunidades decorrente das redes de negócios em que as organizações possam estar inseridas (Zain e Ng, 2006).

O grau de dependência aumenta gradualmente, o que faz com que os recursos de uma entidade se acabem por tornar dependentes dos recursos de outras organizações, numa espécie de *exchange* de benefícios mútuos (Hollensen, 2008). As *networks* relacionais funcionam através de relações de partilha e tanto as suas necessidades como as capacidades são mediadas pelas interações ao longo desses relacionamentos (Danciu, 2012).

De acordo com o Modelo das *Networks*, a internacionalização de uma empresa significa que a organização estabelece e desenvolve posições em relação a outras partes em *networks* estrangeiras, o que pode ser alcançado de diferentes estratégias (Johanson e Mattsson, 1988):

- ✓ Extensão - A empresa procura relacionamentos com organizações e com *networks* de novos mercados - estabelecimento de redes em novos mercados;
- ✓ Penetração - A empresa aprofunda os seus relacionamentos enquanto parte de *networks* internacionais já existentes - desenvolvimento das redes externas onde a empresa detém uma posição;
- ✓ Coordenação ou integração - A empresa melhora os seus relacionamentos já existentes dentro de diferentes *networks*, em diversos mercados - coordenação das redes.

No fundo, as redes de negócios ajudam os empreendedores a identificar oportunidades internacionais, a estabelecer níveis mais elevados de credibilidade e levam habitualmente ao desenvolvimento de alianças estratégicas e de outras estratégias de cooperação (McDougall,

Shane e Oviatt, 1994) facilitadoras do processo de internacionalização. De acordo com Oviatt e McDougall (2005), a atuação em mercados internacionais por intermédio de redes pessoais acaba por também ser motivada pela redução dos custos de adaptação aos novos mercados. Uma *network* de um país pode estender-se muito além das fronteiras do território nacional. Ainda assim, a visão das *networks* argumenta que uma empresa em processo de internacionalização insere-se primeiramente em redes que sejam majoritariamente domésticas. As relações de uma empresa numa *network* doméstica podem usar usadas como pontes para outras *networks*, em outros países, o que facilita a entrada subsequente em novos mercados (Mtigwe, 2006).

2.2. Modos de entrada no mercado

Entrar num mercado estrangeiro pela primeira vez é, de acordo com Eriksson *et al.* (1997), um processo de aprendizagem demorado e dispendioso que, embora numa primeira instância diminua as condições/hipóteses de sobrevivência da organização no mercado, as acabe por aumentar a longo prazo. É por isso importante existir parte das equipas de gestão, uma aprendizagem consolidada e um conhecimento em relação aos modos de como ocorre o processo de internacionalização. Segundo Calof e Beamish (1995), o modo de internacionalização diz respeito aos arranjos institucionais que permitem às empresas o uso de produtos ou serviços num país. Conectada de forma inseparável com o nível de comprometimento de recursos, a escolha do modo de entrada em mercados estrangeiros determina o nível de risco ao qual a empresa se expõe, mas também o nível de controlo que terá sobre os mercados estrangeiros (Hill, Hwang e Kim, 1990). Deve existir então uma análise sob o ponto de vista do controlo que a empresa terá, ou quererá ter, mas também segundo a perspectiva dos riscos que estão associados (Erramili e Rao, 1990).

Enquanto modos de entrada, incluem-se normalmente: a exportação, direta ou indireta, os acordos contratuais (*licensing, franchising, Joint Ventures*) e o Investimento Direto no Estrangeiro (IDE), que se traduz habitualmente na criação/instalação de empresas subsidiárias (Erramili e Rao, 1990).

De acordo com Young *et al.* (1989), define-se exportação como transferência de mercadorias ou de serviços além dos limites nacionais, usando métodos diretos ou indiretos. É considerada o modo de entrada em mercados estrangeiros mais comum, particularmente em PME que têm riscos de mercado mínimos, baixo compromisso de recursos e alta flexibilidade.

A exportação, em relação ao IDE é um modo relativamente fácil e rápido para entrada em mercados estrangeiros uma vez que envolve níveis de compromisso e de risco comparativamente mais baixos. Desta forma, uma empresa não tem que fazer um compromisso de recursos tão substancial como quando faz um investimento direto no estrangeiro (O’Cass e Weerawardena, 2009). Por outro lado, a exportação acaba também por ser uma estratégia de implementação mais fácil, uma vez que as organizações não têm que lidar com as complexidades de estabelecer uma subsidiária estrangeira. Podem fazer uso das suas facilidades de produção já existentes no país de origem, e não ter que cumprir uma banda

temporal que lhes permita desenvolver novas capacidades de produção no mercado estrangeiro (Lu e Beamish, 2001).

A questão de estar associada a um risco mais baixo prende-se também com o facto de, com esta estratégia, as empresas poderem facilmente sair dos mercados internacionais, por exemplo aquando do aparecimento de instabilidades políticas ou de flutuações das condições de mercado. Estas, entre outras, vantagens da exportação, fazem com que este seja o modo de internacionalização mais importante para as empresas, nomeadamente para as PME que enfrentam mais constrangimentos ao nível de recursos e que por isso não costumam querer fazer compromissos demasiado ousados ou ser expostas a riscos de investimentos pouco razoáveis (Lu e Beamish, 2006). Ainda assim, ao optar por este modo, a empresa nunca conseguirá ter um controlo tão grande sobre os mercados externos quando comparado com o associado à instalação de infraestruturas próprias da organização no país de internacionalização (Davidson, 1982).

Quando opta por uma estratégia de exportação, a organização tem que decidir quais as funções que serão responsabilidade dos agentes externos e quais serão tratadas pela própria empresa. Tendo em conta essa decisão, a exportação poderá ser direta ou indireta (Peng e York, 2001). Na exportação direta, a empresa cria o seu próprio canal de distribuição, negociando diretamente com o cliente final ou com um agente intermediário (distribuidor ou agente) sediado no país de destino, que se responsabilizará pela distribuição do produto. É a própria organização a responsável pela tarefa de exportação (Young, 1987), com a venda a ser feita diretamente a um importador ou comprador localizado num mercado estrangeiro, sendo que toda a documentação e logística de transporte são responsabilidade da empresa produtora. Tomando conta das atividades de exportação, a empresa produtora entra depois em contacto direto com o primeiro intermediário no país estrangeiro (Hollensen, 2008). Este modo exige assim que já exista algum desenvolvimento de contactos no exterior. E é também por isso que se associa este tipo de exportação a empresas que possuem um conjunto de recursos e de capacidades mais completo e com condições de mercados domésticos favoráveis, que acabam por possibilitar o desenvolvimento dessas mesmas capacidades e recursos (Hessels e Terjesen, 2010). A empresa está dependente das relações que tem com intermediários no país de exportação, que serão responsáveis pela venda do produto nos mercados estrangeiros. E a capacidade de um fabricante ou produtor gerir relacionamentos com os seus parceiros em mercados externos será um dos principais determinantes do sucesso do fenómeno da exportação (Zhang, Cavusgil e Roath, 2003).

O uso de intermediários externos é algo comum, tanto em pequenos como em grandes produtores, principalmente porque estes podem cumprir funções com uma relação qualidade-custo melhor do que a própria empresa conseguiria, criando por isso valor para o produtor (Cavusgil, Deligonul e Zhang, 2004). As vantagens, tanto de agentes como de distribuidores, estão relacionadas com a familiaridade que estes já têm com os mercados locais, seus clientes e modos de funcionamento. E, talvez o mais importante, terem já contactos de negócios definidos e bem estabelecidos (Hollensen, 2008). Até porque sem estas ligações, com agentes

ou distribuidores, nos mercados estrangeiros, seria difícil para uma empresa o acesso a recursos externos, ficando a depender (e a confiar) demasiado nos seus próprios meios, para servir os seus clientes no mercado de exportação (Coviello e Munro, 1997).

Na exportação indireta, as empresas recorrem a intermediários do seu país, que farão o transporte para os países-alvo. A venda assemelha-se, por isso, a outras vendas domésticas. Existe pouco controlo sobre a forma como o produto ou serviço são tratados no novo país. A empresa acaba por não estabelecer, ou estabelece muito pouco, contacto com os mercados estrangeiros, e por isso não está a entrar de facto numa estratégia de Globalização, uma vez que os produtos estão a ser exportados por outros. É uma opção mais viável para empresas que tenham objetivos de expansão internacional mais limitados (Hollensen, 2008; Hessels e Terjesen, 2010). Pode, no entanto, ajudar as organizações a começarem a aprender sobre mercados estrangeiros e seu funcionamento e levá-las a ponderar sobre uma futura eventual adoção de um método de exportação direta (Bai, Krishna e Ma, 2017).

Um dos modos mais comuns de exportação indireta é via compradores estrangeiros que vivem ou estão no mesmo país da empresa produtora, a quem compram o produto, para depois o exportarem eles mesmos. Aqui a empresa produtora tem apenas de responder positivamente a alguns pedidos sobre especificações do produto, para que possa ser depois exportado (Hollensen, 2008). De acordo com Young (1987), as transações associadas a métodos indiretos dividem-se entre vendas feitas através de agentes de exportação locais ou através de agentes de importação externos.

Comparativamente com a exportação direta, os modos indiretos envolvem níveis inferiores de risco, controlo e de compromisso de recursos (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Este tipo de exportação, indireta, acaba por ser particularmente útil para PME com falta de recursos e com insuficiente conhecimento sobre os mercados externos, e que por isso enfrentam um caminho para a internacionalização caracterizado com um maior nível de incerteza (Hessels e Terjesen, 2010).

Em relação às PME, não se associa habitualmente mais nenhum método de entrada em mercados estrangeiros, para além da exportação, sendo que outros modos de entrada, estão mais associados a grandes organizações (Hollensen, 2008). Se a exportação é o primeiro nível dentro de um espectro de risco crescente, estratégias de acordos baseados em contratos serão o segundo, com o Investimento direto no estrangeiro, nomeadamente através da instalação de empresas subsidiárias, a ser o terceiro e último nível, já com uma quota de risco bastante elevada e que requer um elevado compromisso de recursos (O’Cass e Weerawardena, 2009; Hill, Hwang e Kim, 1990).

O licenciamento (ou *licensing*) é um acordo pelo qual uma empresa cede à outra o direito de uso de *know-how*, patentes ou marcas registadas, mediante um pagamento, geralmente sob a forma de royalties (Hollensen, 2008). O *franchising* acaba por ser uma forma de licenciamento, em que é concedido o uso de um sistema de negócios previamente estabelecido. Oferece um controlo mediano à organização, uma vez que a organização deve seguir um conjunto de responsabilidades e regras de negócio pré-definidas, existindo um elevado grau de

monitorização das atividades do franqueado (Anderson e Gatignon, 1986). Hollensen (2008) acrescenta que esta estratégia é um método de Marketing orientado para a venda de um serviço de negócios, muito utilizado por pequenos investidores que tendo o capital, não têm experiência no ramo, ou até em negócios de forma geral. O franqueador dá o direito ao franqueado de usar um conceito ou um sistema total de negócios desenvolvido pelo primeiro, incluindo o uso de marcas registradas, contra o pagamento acordado de royalties.

Já as *Joint Ventures* dizem respeito a parcerias entre duas ou mais partes, sendo que em *International Joint Ventures*, as partes estão localizadas em países diferentes. Acontece quando empresas estabelecem acordos com a finalidade de criar negócios com benefícios esperados e partilha de riscos para ambas as entidades. Existe uma repartição de recursos para o atingir de um objetivo comum de negócio. Sendo uma associação temporária, é importante salientar que mesmo participando nela, cada uma das empresas mantém a sua independência (Child e Rodrigues, 2005). Cada empresa geralmente concorda em contribuir com o que for necessário para o alcance do objetivo acordado, sendo que este pode ser a resolução de um problema técnico ou o desenvolvimento de um novo produto (Buckley e Casson, 1996). A falta de especificidade associada a um contrato de *Joint Venture* possibilita a que exista flexibilidade para que cada parceiro vá alterando os pedidos e as exigências que faz à outra organização (Buckley e Casson, 1996).

Para Agarwal (1994), as empresas recorrem a este modo de internacionalização quando são confrontadas com uma distância sociocultural muito grande entre o seu país e o país de destino. O autor sugere que a literatura sobre a temática permite concluir que a principal razão para a qual as empresas voluntariamente escolhem uma estratégia de *Joint Venture* ao invés de uma iniciativa individual é a percepção da dificuldade de transferência das suas técnicas organizacionais e dos seus valores de gestão. Isto é, porque percebem que encontrarão dificuldades na gestão da força de trabalho do país hospedeiro e no estabelecimento de relacionamentos com fornecedores, clientes e até governos (Agarwal, 1994).

Ainda que o primeiro nível normalmente associado ao fenómeno da internacionalização seja a exportação, uma vez que acaba por ser um modo que não envolvendo um investimento direto, nem uma presença da organização fora do seu país de origem, permite que a empresa comece a comercializar para um país no qual não está ainda fisicamente inserida (Child e Rodrigues, 2005) existem muitas PME que acabam por não se restringir unicamente à exportação, operando operam também de outras formas nos mercados estrangeiros. Por exemplo através da instalação das próprias empresas subsidiárias em países-alvo com vendas e, eventualmente, com sistemas de produção (Dimitratos *et al.*, 2003).

Tendo como base as observações do comportamento das empresas suecas de Uppsala, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) concluíram que as companhias iniciavam as suas operações no estrangeiro em mercados perto e apenas gradualmente, e após total estabelecimento em solo nacional, se expandiam para mercados mais distantes. Mais ainda, perceberam que a entrada se dava sempre por exportação, sendo raras as organizações que iniciavam o processo logo com uma subsidiária de vendas ou produção. A entrada de uma organização no mercado específico

de um país estrangeiro desenvolvia-se então de acordo com uma cadeia de estabelecimento, sendo que inicialmente não eram feitas exportações regulares, podendo apenas existir algumas pontualmente, seguindo-se uma exportação por via de agentes independentes, a instalação de uma subsidiária de vendas e, em última fase, poderia dar-se a instalação de um sistema de produção no país destino (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) argumentam que regra geral é este o modelo seguido pelas organizações ao iniciarem o processo de internacionalização, salientando que a velocidade e a direção de processo possam ser altamente influenciadas por decisões estratégicas. Ainda assim, os autores não esperam que o desenvolvimento internacional siga sempre esta cadeia. Em primeiro lugar, porque há mercados que não são suficientemente grandes para que valham apenas todos os estágios, e em segundo, porque em certas empresas com determinados contextos, podem acontecer “saltos” entre a cadeia, especialmente em empresas com maiores níveis de experiência internacional (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

A questão de as empresas iniciarem as suas vendas em mercados internacionais por via de representantes independentes visa o envolvimento de um menor compromisso de recursos comparativamente aos que estão envolvidos na fixação de uma subsidiária de vendas (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Este modelo de exportação enquadra-se, enquanto parte integrante, do modelo de estágios da internacionalização (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977).

Nota para o facto da escolha dos mercados, ou países neste caso, também ocorrer por estágios, uma vez que segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), as organizações começam a explorar países com uma menor distância psíquica, cultural ou geográfica. Seja pela proximidade física, pela parecença ao nível das práticas de negócio do ponto de vista sócio cultural ou por outros fatores, a verdade é que se tentam ao máximo reduzir as questões de risco e de incerteza já normalmente associadas aos mercados estrangeiros, que são ainda mais explícitas quando acontecem em casos de equipas de gestão com pouca experiência internacional (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Em relação à distância psíquica, deve ser entendida como a perceção individual dos gestores em relação às diferenças entre os mercados domésticos e os mercados internacionais - diferenças que podem ser culturais, de língua, etc. Acaba por ser muito subjetiva e por isso não pode ser de nenhuma forma medida em escala (Hollensen, 2008).

Foi demonstrado que a evolução da exportação para a criação de empresas subsidiárias de venda e, eventualmente, culminando com montagem de sistema de fabrico ou montagem no estrangeiro (quando possível) está moderadamente bem estabelecida. A exceção diz respeito às rápidas mudanças que se verificam, normalmente nos setores tecnológicos, onde a escala de tempo associada à passagem da produção para países estrangeiros pode muitas vezes ser encurtada drasticamente (Young, 1987). Também Welch e Luostarinen (1988) comprovaram essa assunção com base em estudos realizados em países nórdicos. Os autores evidenciaram que à medida que as organizações aumentam o seu nível de envolvimento internacional, existe uma tendência para alterarem o método, ou os métodos, através dos quais servem os mercados

estrangeiros. Mais ainda, nas empresas estudadas concluíram que existe um padrão típico desde uma ausência de exportação, exportação por via de agente, subsidiária de vendas e finalmente uma subsidiária de produção (Welch e Luostarinen, 1988), o que corrobora o esquema de evolução demonstrado por Johanson e Wierdersheim-Paul em 1975.

Relativamente ao IDE, a sua opção engloba já a expansão física para uma localização exterior ao país de origem. Um investimento externo que pode ser usado tanto para compra de ativos como para financiamento direto da expansão física para fora de fronteiras, nomeadamente através da instalação de empresas subsidiárias de vendas e/ou produção. Esta situação trata um nível avançado de internacionalização, uma vez que já assume um compromisso de gestão e de organização de operações localizadas fora do país de origem (Child e Rodrigues, 2005). O IDE não tem apenas um primeiro efeito em termos da simples expansão de mercado e por isso aumento de vendas, mas também um efeito conseqüente ao nível do desenvolvimento de novo conhecimento e capacidades que poderão levar ao aumento da competitividade e a um sustentado crescimento empresarial, o que faz com que este seja um importante modo importante para as PME (Lu e Beamish, 2006).

Lu e Beamish (2006) defendem que as PME devem usar uma combinação de níveis elevados de exportação com extensas atividades de IDE de modo a conseguirem alcançar um crescimento sustentado. Ainda assim, e dado que os custos associados são muito elevados, e também porque em alguns casos as capacidades de gestão possam não ser as mais indicadas, devem-se analisar as vantagens e desvantagens das diversas estratégias de configuração de métodos de entrada em mercados estrangeiros, e escolher a combinação ótima, de acordo com os objetivos organizacionais (Lu e Beamish, 2006). É difícil, se não impossível, ir longe no processo de internacionalização, usando apenas um método operacional. O sucesso internacional das organizações a longo prazo dependerá assim, em parte, da sua capacidade de dominar e aplicar com sucesso uma série de métodos de operação estrangeira (Welch e Luostarinen, 1988). E para que isso possa acontecer, é também importante que exista uma pesquisa e uma procura detalhadas em relação aos possíveis mercados de atuação, seguindo-se uma estratégia de planeamento que deve estar perfeitamente estabelecida e ajustada aos objetivos da organização. A falta de um planeamento destes pode, por si só, ser um entrave aquando do surgimento de questões relacionadas com a gestão dos mercados estrangeiros (Barnes, Chakrabarti e Palihawadana, 2006).

2.3. Motivações e barreiras

Segundo Hollensen (2008), a principal razão para a internacionalização, de forma muito redutível e pragmática, é fazer dinheiro. Ainda assim, o autor assume que tal como seria expectável, um único fator raramente é motivo suficiente para que se desenvolva algum tipo de ação. E por isso aponta outras motivações para a internacionalização, dividindo-as entre proativas e reativas, distinção que já havia sido feita por outros autores (por exemplo Gankema, Snuif e Zwart, 2000; Tatoglu, Demirbag e Kaplan, 2003; Katsikeas, Deng e Wortzel, 1997). Se as primeiras dizem respeito a estímulos que visam alterar a estratégia da organização, com base

na exploração de recursos ou competências únicas, as segundas procuram explicar a reação da empresa a pressões ou ameaças dos mercados domésticos e/ou internacionais, com a empresa a ajustar-se através de mudanças ao nível das rotinas e das atividades desenvolvidas.

No fundo, organizações com motivos proativos, são conduzidas por fatores internos, como por exemplo a percepção de existência de potencial em mercados estrangeiros ou simplesmente uma postura e atitude positivas das equipas de gestão em relação à internacionalização. Estas empresas internacionalizam-se como resultado dos seus próprios objetivos ou metas, e fazem-no com um maior comprometimento de recursos do que as que se internacionalizam segundo motivações reativas (Leonidou, 1995; Tan, Brewer e Liesch, 2007). As motivações passivo-reativas fazem com que a organização se sinta quase empurrada para os mercados internacionais, por fatores externos que surgem de condições desfavoráveis ou do facto de as oportunidades de crescimento em mercados nacionais serem muito limitadas, pela saturação de mercado e pela elevada competição nacional (Leonidou, 1995). Miesenbock (1988) também apontou à diferenciação entre estímulos internos e externos, destacando entre outros a capacidade excessiva de produção e a vontade dos responsáveis pela tomada de decisão como principais estímulos internos e a saturação dos mercados domésticos e as ordens de encomendas do estrangeiro não solicitadas, como principais fatores externos.

Katsikeas, Deng e Wortzel (1997) salientaram que a principal motivação à internacionalização é a oportunidade de aumentar os lucros e do próprio crescimento, também dentro de uma vertente proativa. Acrescentam neste primeiro grupo a existência de incentivos políticos à exportação - que acreditam serem um fator motivacional com peso e a existência de regulações favoráveis em países estrangeiros que possam servir à exportação. Nos estímulos de carácter mais reativo, os autores apontam condições de mercado doméstico adversas, a possibilidade de aumentar o número de mercados de exportação - diminuindo assim o risco de mercado e o aparecimento de ordens não solicitadas.

A questão da vertente pessoal do gestor foi estudada por Madsen e Servais (1997) que destacam o valor que deve ser atribuído à ambição e ao desejo pessoais dos fundadores ou membros responsáveis pelas tomadas de decisão, especialmente (mas não apenas) para as *Born-Global*. E esta ambição é normalmente fomentada por experiências internacionais anteriores. Fatores como a educação, experiência de vida no estrangeiro, experiência decorrente de outros empregos de orientação internacional, entre outros, têm a capacidade de moldar a mente do gestor e diminuir as distâncias psíquicas percebidas em relação a mercados internacionais específicos (Madsen e Servais, 1997). Os autores ilustram esta questão com um exemplo prático de profissionais que acabam por fazer alguma fase do seu ciclo de estudos em países estrangeiros. É que, segundo os autores, essa mobilidade entre países, línguas e culturas, incute competências importantes para que mais tarde seja também mais fácil comunicar, entender e operar em culturas estrangeiras, por um lado, mas que por outro também despoleta a vontade e o carácter empreendedor nos gestores. A importância da vertente mais pessoal da equipa de gestão é também abordada por Child e Rodrigues (2005) que salientaram o desejo dos gestores em atingir uma liberdade empreendedora e da própria gestão, só possível em mercados

maiores, corroborando o assumido por Hollensen (2008) que aponta o desejo da equipa de gestão como fator motivacional e propulsor para a internacionalização. Até porque os gestores acreditam que a exportação contribui, de uma forma geral, não só para níveis mais altos de rentabilidade organizacional, como também para o desenvolvimento de reputação da organização (Raven, McCullough e Tansuhaj, 1994).

Para Rundh (2007), o principal estímulo motivacional para a decisão de exportação é a possibilidade de crescimento noutros mercados, o que pode, e acontece muitas vezes, advir de uma realidade de mercado doméstico demasiado pequeno ou em estagnação.

De acordo com Child e Rodrigues (2005), o receio de uma empresa se manter num mercado doméstico demasiado competitivo, com baixas margens de lucro, motiva as empresas a procurarem novos mercados. Também Singh, Gaur e Schmid (2010) se encontram na mesma linha de pensamento, defendendo que as empresas se internacionalizam na tentativa de ultrapassarem as desvantagens de se operar apenas no mercado doméstico, que são precisamente a saturação do mercado, caracterizada por uma elevada competição interna.

Já para Johanson e Vahlne (2009), a questão das oportunidades acaba por ser a mais importante e decisiva. Até porque segundo os autores, as empresas devem focar-se para onde a própria empresa, ou os seus parceiros de negócios percebem existir oportunidades. Um exemplo disso é a exploração de um mercado estrangeiro no qual um parceiro de negócios tenha uma forte posição estabelecida. Os autores veem as oportunidades de negócio obtidas através de parceiros como uma motivação e quase como um fator propulsor do fenómeno da internacionalização, mais do que outra qualquer.

A referida questão das oportunidades está muito relacionada com os relacionamentos que as empresas conseguem estabelecer, e das *networks* nas quais as empresas estão mais ou menos inseridas. Estas redes de relações acabam assim por também atuar enquanto motivadoras para a internacionalização das PME uma vez que estas podem ser atraídas para o contexto internacional por laços com fornecedores e/ou clientes que se movem em direção a mercados estrangeiros (Leonidou, 1998). Diversos autores (por exemplo Fabian, Molina e Labianca, 2009; Malhotra e Hinnings, 2010) destacam esta questão, referindo-se ao processo de internacionalização como ocorrendo, muitas vezes, quase por “arrastamento”. Ou seja, as empresas fazem-no para acompanharem os seus clientes, os seus fornecedores e, em certos casos, os seus principais concorrentes - numa tentativa de não ficar atrás ao nível da estratégia. O facto de não se querer perder os parceiros de negócios, por um lado, e a competitividade por outro, motiva assim as organizações a entrar em novos mercados.

Ainda dentro do tópico das motivações, Lobo *et al.* (2017) construíram um modelo de medição de possíveis fatores potenciadores de uma estratégia de internacionalização de negócios, com base em 320 PME Portuguesas. O estudo permitiu evidenciar a participação em *networks* como fator fundamental para entrada em mercados estrangeiros. Outras conclusões dos autores prenderam-se mais com o fórum pessoal da equipa de gestão. Mais concretamente, as habilidades específicas dos colaboradores, experiência internacional dos trabalhadores e a propensão empreendedora e de tomada de riscos por parte da equipa do topo da gestão foram

identificados como fatores impulsionadores e motivadores para a internacionalização das organizações.

Apesar dos vários benefícios esperados com o processo de internacionalização, o início das operações de uma empresa em mercados estrangeiros nem sempre é fácil. As organizações são confrontadas com várias barreiras. E por barreiras devem-se entender, segundo Leonidou (1998), todas as restrições ao nível da atitude, das infraestruturas ou das operações organizacionais, que dificultem a capacidade da organização em iniciar, desenvolver e sustentar operações internacionais. A percepção de barreiras de internacionalização, usualmente da exportação, pelos tomadores de decisão das organizações é um dos fatores-chave que molda o comportamento de internacionalização das empresas (Arteaga-Ortiz e Fernandez-Ortiz, 2010). Mais especificamente, tem influência na decisão de se começar a exportar, no aumento de compromisso com os mercados estrangeiros ou até na eventual saída desses mesmos mercados. Essa percepção tem assim um impacto global na decisão e no caminho do fenómeno da internacionalização (Arteaga-Ortiz e Fernandez-Ortiz, 2010).

Hollensen (2008) referiu-se a um conjunto de barreiras normalmente encontradas numa fase pré-internacionalização, ou seja, imediatamente antes de se iniciar o processo - normalmente a exportação, tendo destacado, entre outros, finanças e conhecimento insuficientes, falta de contactos e de ligações estabelecidas nos mercados estrangeiros, falta de apropriados canais de distribuição estrangeiros, falta de capacidade produtiva para os mercados estrangeiros e demasiada ênfase dedicada aos mercados nacionais - falta de dedicação e compromisso para com a exportação.

Miesenbock (1988), ao rever a literatura até à data da publicação do seu trabalho, concluiu que os obstáculos mais comumente referidos no processo de internacionalização, incluíam finanças insuficientes, restrições dos governos estrangeiros, tarifas de exportação elevadas e falta de conexões com os mercados estrangeiros, nomeadamente ao nível da distribuição do produto. Dentro de potenciais riscos de mercado, Barnes, Chakrabarti e Palihawadana (2006) reforçaram o peso que a dificuldade de contactar potenciais clientes no exterior tem enquanto uma das principais barreiras que as organizações enfrentam no processo de expansão internacional. E não só clientes, mas também parceiros que possam facilitar esse encontro de mercado - nomeadamente distribuidores e agentes comerciais (Rundh, 2007). Os resultados de Barnes, Chakrabarti e Palihawadana (2006) mostram que, apesar do potencial crescimento de negócio, dos lucros e do grande tamanho de mercado exterior motivarem as organizações a aventurarem-se em mercados estrangeiros, encontrar o parceiro de negócio adequado parece ser a principal barreira que se opõe ao processo de exportação. Os autores acrescentam ainda a fraca organização empresarial, a ausência de um departamento formal de mercados externos (ou pelo menos responsável), incapacidade de financiamento da exportação e o facto dos responsáveis pelas tomadas de decisão terem muitas vezes pouca informação sobre os mercados estrangeiros, como barreiras secundárias. Acrescentam ainda que, o estabelecimento de design e imagem adequados para cada país, o atender e corresponder aos padrões de qualidade e as

questões relativas ao embalamento do produto para exportação, sendo sempre situações a considerar por parte da empresa exportadora, podem trazer dificuldades.

Tiwari e Buse (2007), com base no seu estudo realizado em PME alemãs, apontaram aquelas que consideraram ser as principais barreiras enfrentadas por organizações, tanto no início como no decorrer do processo de internacionalização. E destacaram a incapacidade de gerir o processo, pela falta de recursos e de know-how, como um dos principais obstáculos levantados pelos gestores inquiridos.

Mesmo assumindo que existem inúmeros riscos (mais do que os enunciados), Hollensen (2008) defende que não se deve dar demasiada importância aos mesmos e que há sempre maneira de os reduzir ou atenuar, nomeadamente tomando atitudes que os previnam. O autor sugere medidas que podem ajudar nesse sentido, nomeadamente:

- Evitar exportar-se para mercados que, por alguma razão, sejam considerados de alto risco;
- Procurar uma diversificação ao nível dos mercados internacionais - garantindo que uma empresa não está demasiadamente dependente de um único país. Neste sentido, já em 1971, Hirsch e Lev haviam defendido que as empresas exportadoras acabam por enfrentar um risco de mercado total inferior às empresas não exportadoras, devido à diversificação de mercado (Hirsch e Lev, 1971).
- Estar-se atento aos apoios governamentais.

Também para Pangarkar (2008), apesar dos diversos constrangimentos enfrentados pelas PME, estas devem de facto procurar a internacionalização, uma vez que os benefícios decorrentes do processo compensam os custos associados. O autor acrescenta ainda que para aumentar/melhorar a performance, as PME se devem internacionalizar de forma agressiva. A tarefa-chave para quem quer singrar em mercados internacionais é construir um conjunto de capacidades na área do marketing, do desenvolvimento tecnológico e outras capacidades mais relacionadas com a gestão que possam ser úteis no processo. A partir daí, deve-se procurar explorar as oportunidades em áreas em que os gestores da organização acreditem que os benefícios são maiores. Se por um lado, a realidade das PME está associada normalmente a falta de experiência, também é claro, segundo Pangarkar (2008), que estas podem e devem fazer uso da sua posição vantajosa, relativamente à sua natureza informal e pequeno tamanho, que lhes confere uma maior facilidade de comunicação e uma maior facilidade ao nível da implementação de novas rotinas (Pangarkar, 2008; Autio, Sapienza e Almeida, 2000).

2.3.1. Contexto institucional: Motivação ou barreira?

A questão do contexto institucional em que as organizações se inserem é um assunto importante. Não só porque em certos casos, a execução dos códigos legais nacionais que regulam as exportações, pode trazer dificuldades (Hollensen, 2008), mas também porque é importante perceber quais os apoios à internacionalização que existem por parte do Estado e suas instituições.

As PME enfrentam circunstâncias particularmente desafiadoras em mercados institucionalmente distantes, tanto em termos de exposição a pressões institucionais do país anfitrião como a nível de constrangimento de recursos. As instituições do país de origem ajudam muitas vezes as PME a ultrapassar estas questões, fornecendo ferramentas (financeiras ou não), que visam facilitar o processo de internacionalização das organizações (Schwens, Eiche e Kabst, 2011). Segundo Barnes, Chakrabarti e Palihawadana, 2006), o apoio e assistência governamentais devem focar-se em ajudar as organizações, nomeadamente as de menor dimensão, em transpor as barreiras, nomeadamente as linguísticas e culturais. E essa ajuda deve ser feita do ponto de vista financeiro, possibilitando, por exemplo, as empresas a visitarem e participarem em feiras e outros eventos (Barnes, Chakrabarti e Palihawadana, 2006).

Já em 1998, Leonidou (1998) havia destacado a assistência e os incentivos de organizações governamentais como fatores relacionados com o ambiente externo que assumem bastante preponderância no que diz respeito à decisão de uma empresa avançar para o processo de internacionalização. Isto porque podem, em último caso, ser símbolo ou de uma motivação ou de um obstáculo inerente ao desenvolvimento do processo. Gençtürk e Kotabe (2011) defendem que a utilização de apoios governamentais ao processo de internacionalização das organizações pode ser um fator propulsor do sucesso de uma expansão internacional.

Posto isto, é também objetivo deste estudo tentar perceber qual a realidade que se vive em Portugal do ponto de vista do apoio e suporte dado às PME que procuram numa primeira fase iniciar-se e posteriormente consolidarem-se nos mercados internacionais.

Procura-se também perceber qual o papel que o fator localização assume no processo de internacionalização, em particular, e no contexto de negócios, de forma mais global. Ou seja, é importante saber se estar presente na Beira Interior deve ser entendido enquanto estímulo motivacional ou enquanto fator limitante ao desenvolvimento de negócios, incluindo a nível internacional.

3. Metodologia

3.1. Método

Para atingir os objetivos que foram propostos utilizou-se uma abordagem de investigação qualitativa, com recurso a estudos-caso, método mais usado dentro do tipo de abordagem escolhido (Eisenhardt, 1989; Parker, 2012). Até porque não se pretende fazer uma análise do ponto de vista estatístico, mas sim compreender as particularidades do fenómeno da internacionalização, dentro do contexto estudado. E é a este nível mais contextualizado, e por isso mais específico, que é adequada uma pesquisa qualitativa, que permita estudar o comportamento das empresas (Parker, 2012). A metodologia qualitativa é adequada para estudos exploratórios (Parker, 2012) como este, e enquadra-se bem no estudo do fenómeno da internacionalização em PME (Paul, Parthasarathy e Gupta, 2017). A investigação desenvolvida

é também do tipo descritiva, uma vez que se procura descrever um fenômeno e o contexto em que o mesmo ocorre (Yin, 2003).

Segundo Eisenhardt (1989), deve-se recorrer à estratégia de estudos-caso quando se pretendem compreender dinâmicas únicas presentes dentro de configurações específicas, podendo recorrer-se a um simples caso de estudo ou a vários. Os estudos-caso combinam tipicamente métodos de recolha de informação diversos, como entrevistas, questionários, observações, entre outros (Baxter e Jack, 2008). Segundo Paul, Parthasarathy e Gupta (2017), encontrar-se dificuldades ou fatores comuns, com base em 3 ou 5 estudos-caso, segundo dados de entrevistas, tem potencial para trazer utilidade e impacto positivos.

A principal vantagem da construção, ou tentativa, de teoria a partir de estudos-caso é a maior garantia de validade e testabilidade empírica dos dados. Para Eisenhardt (1989), é apropriado recorrer-se a uma metodologia do género nos estágios iniciais de pesquisa de um tópico ou quando se pretendem retirar novos *insights* sobre uma temática, dentro de uma nova perspetiva ou contexto. Até porque os estudos-caso permitem um maior desenvolvimento da compreensão dos atores organizacionais (Parker, 2012). Possibilitam o desenvolvimento de novos conceitos e de novas relações, assim como de uma teoria mais informada. Dão lugar a que haja uma evolução de compreensão desde “o que acontece” para o “como acontece” e que se retirem ilações sobre o porquê de um fenómeno ocorrer da forma que ocorre (Parker, 2012). Segundo Yin (2003), um estudo-caso procura investigar um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto específico. Ou seja, quando se pretendem cobrir condições contextuais que se esperam ser pertinentes para o estudo em questão.

Neste estudo, é usada uma metodologia de múltiplos estudos-caso, que permite a exploração dentro e entre os casos, com o objetivo final a ser replicar conclusões entre os casos estudados (Yin, 2003). Segundo Yin (2003), devem-se escolher os casos com atenção de modo a que se possam prever resultados similares entre os casos, tendo em conta a teoria associada. Dentro deste requisito, foram escolhidos três estudos-caso do setor vinícola, localizados na região da Beira Interior.

Segundo Baxter e Jack (2008), este tipo de metodologia é também uma boa opção para investigadores académicos com pouca experiência sobre um campo de pesquisa, sendo uma forma de obter uma visão sobre um fenómeno. Mais ainda, permite ao investigador que reúna dados de diferentes fontes e os convirja com um fio condutor, com a perspetiva de se chegarem a conclusões gerais (Baxter e Jack, 2008).

Numa abordagem de estudos-caso múltiplos, são estabelecidas comparações entre os contextos organizacionais, de modo a que cada organização analisada possa ser estudada de forma menos intensiva do ponto de vista individual, procurando estabelecer-se padrões de similaridades e de diferenças entre os casos (Eisenhardt, 1989). Desta forma, fez-se um tratamento inicial de cada caso sob a forma de análise individual e posteriormente foram estudadas as organizações sob forma conjunta de reunião de pontos similares. A posterior justaposição dos diferentes casos pôde assim ajudar na criação de um entendimento teórico mais sofisticado, como sugere Eisenhardt (1989). A análise cruzada dos dados das três organizações visou retirarem-se

conclusões gerais, aprofundando o conhecimento através da análise das similaridades e das diferenças encontradas (Miles e Huberman, 1994).

De acordo com Miles e Huberman (1994), estudos relacionados com a internacionalização de empresas, nomeadamente PME, são facilitados por investigações qualitativas, em que os investigadores podem entrevistar diretamente os atores organizacionais que estão por dentro do fenómeno. Posteriormente devem-se, a partir daí, analisar os pontos de interesse sob o ponto de vista da sua força, percebida pela quantidade de narrativas, ou sob o ponto de vista de triangulação, percebida quando os mesmos pontos são reforçados nos diversos estudos de caso.

No entanto, sem uma ousada e detalhada interpretação, o estudo qualitativo é apenas uma coleção de detalhes do contexto. É por isso exigida uma interpretação fidedigna, com iterações e discussão entre a evidência encontrada e a teoria (Vaivio, 2008). Desta forma, na discussão dos resultados procura-se confrontar a teoria descrita no capítulo da revisão da literatura com a informação que foi retirada a partir da análise dos estudos-caso.

3.2. Recolha de dados

Para análise dos estudos-caso e como método principal de recolha de dados recorreu-se à realização de entrevistas abertas semiestruturadas, que foram aplicadas segundo as questões de um guião anteriormente elaborado e que foi adaptado do sugerido por Pellicanò e De Luca (2016), também usado em estudo semelhante. Incluiu perguntas-base que abordavam questões gerais e do historial das organizações e questões relacionadas com a temática que se pretende estudar: internacionalização. Foi dada liberdade no sentido de existirem condições para surgirem novos tópicos de conversa que, não tendo sido inicialmente programados, pudessem ser importantes para a problemática em questão. As entrevistas tiveram a duração de cerca de 90 minutos, tendo sido gravadas integralmente, com autorização por parte dos entrevistados, com posterior transcrição das principais ideias. Foi pedido, em todos os casos, que a entrevista fosse aplicada a elementos que lidam com as atividades diárias das empresas, que conhecem a sua história e que estão dentro do quadro de tomada de decisões. Desta forma, foi possível entrevistar 2 diretores, elementos da direção de duas das organizações, e um responsável pelos mercados externos, da terceira organização.

As entrevistas são normalmente a fonte de informação primária deste tipo de investigações, embora não única. Devem-se procurar complementar com outras fontes de informação e deve ser feita uma triangulação entre os diferentes casos empíricos, de modo a aumentar os níveis de confiança sobre a evidência (Vaivio, 2008). E foi isso que foi feito, recorrendo-se também a fontes de informação secundária como *websites* e redes sociais das organizações estudadas.

3.3. Apresentação dos estudos-caso

Enquanto estudos-caso escolheram-se organizações do setor vinícola, com estatuto de PME, localizadas na região da Beira Interior. Tendo-se entrado em contacto com cerca de dez

organizações, foram apenas três as que aceitaram colaborar e que, por isso, representam o nosso estudo. Na tabela 1 estão identificadas as três organizações, com uma breve caracterização de cada uma.

Tabela 1: Caracterização dos casos de estudo.

	Quinta dos Termos Lda.	Cooperativa Beira Serra Vinhos	2.5 Vinhos de Belmonte Lda.
Tipo de organização	Sociedade por quotas	Cooperativa ³	Sociedade por quotas
Dimensão da organização	PME	PME	PME
Localização	Carvalhal Formoso, Belmonte	Vila Franca das Naves, Guarda	Caria, Belmonte
Ano fundação	2008	1956	2009
Volume de produção anual (em garrafas)	800.000	150.000	250.000
Data início exportação	2010	2000	2011
Países de exportação	Bélgica, Brasil, China e Canadá Secundários: Reino Unido, França, Suíça, Dinamarca, Alemanha, Holanda, Espanha, Polónia e Estónia	França, Alemanha e Brasil Secundários: China, Itália e Suíça	França, Bélgica, Holanda e Suíça. Secundário: China
Elemento entrevistado	Pedro Carvalho, filho do proprietário, gestor e responsável principal pelos mercados externos.	Professor Joaquim Gamboa, um dos 3 diretores da Cooperativa	Eng.º Luís Costa, um dos 5 diretores da organização

3.3.1. Estudo-Caso 1: Quinta dos Termos Lda.

A génese da conhecida Quinta dos Termos Lda. surge em 1945, quando os pais do atual proprietário, o Eng.º João Carvalho, adquiriram a quinta. Na altura, não havendo ainda qualquer empresa associada, já existiam vinhas e outras culturas de cereais e de frutos, cujas atividades continuaram a ser desenvolvidas pelos novos proprietários. Desde cedo que se começou a fazer vinificação, com venda regional de vinho em pipas ou garrações.

³ As cooperativas são pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreaajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles (Artigo 2º da Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto do Código Cooperativo).

Em 1993, por uma questão de hereditariedade, a Quinta dos Termos passou então para o Eng.º João Carvalho, sendo que em 2001 se viria a iniciar o formato da Quinta dos Termos enquanto adega, já com vinhos DOC⁴ engarrafados, mas ainda sob a forma Jurídica de “Unipessoal de João Carvalho”. Em 2008 surgiu a Quinta dos Termos Lda. formato que apresenta ainda nos dias de hoje. De carácter familiar, a organização foi crescendo com uma enorme vontade de se estabilizar e assumir como uma referência na região.

Apesar de associada a um cariz familiar, os seus gestores assumem que se esforçam no sentido de a gerir por mérito e não por herança. Todos os membros da atual equipa de gestão tiveram experiências prévias de formação académica e de trabalho que lhes conferiram maior competência para desempenho atual das funções.

A Quinta dos Termos Lda. é atualmente o maior produtor de vinho certificado da região da Beira Interior, tendo em conta os vinhos regionais e os vinhos DOC, embora produzam apenas vinhos DOC. Considerando apenas os vinhos DOC produzidos em Portugal, são o 10º maior produtor.

Com uma produção atual de cerca de 800.000 garrafas/ano, esperam chegar ao final do ano de 2019 com uma capacidade de produção anual na ordem do milhão de garrafas. E para além da expectativa do aumento da produção, tencionam criar dentro de 1 ano, uma nova marca, associada a uma nova quinta, também com produção de vinhos DOC.

3.3.2. Estudo-Caso 2: Cooperativa Agrícola Beira Serra

Fundada em 1956, a Cooperativa Agrícola Beira Serra conta hoje em dia com cerca de 600 associados, ainda que tenha chegado a ter mais de 1200. A organização surgiu de um grupo de proprietários e produtores da região que concluíram que se tivessem unidos se conseguiriam ajudar-se uns aos outros, escoando a produção e garantindo melhores preços e, por isso, maior rentabilidade. Foi assim que surgiu a ideia que em 1956 se traduziu na fundação da Cooperativa. Atualmente a Cooperativa conta na direção (que está já no 2º mandato) com 3 diretores que se esforçam no sentido de fazer o melhor que sabem e que a sua experiência permite, como nos diz o seu diretor, ao serviço da organização. Enquanto Cooperativa, funciona no formato em que os associados depositam as suas uvas, e de acordo com a vendas, são distribuídos os dividendos, no final do ano.

Se a produção já vem desde 1956, a comercialização, com engarrafamento, começou há cerca de 30 anos. Inicialmente em garrafões de 5L e em garrafas de litro e passado uns anos com garrafas de 0.75L e 0.375L, maioritariamente com vinhos de entrada. Hoje em dia, afirmam sem problemas, pelas palavras do Professor Joaquim Gamboa, ter grandes vinhos e competir com qualquer empresa provada, tanto em termos de qualidade como de quantidade.

Embora com o formato de Cooperativa, a organização funciona como uma empresa normal, com a pertinência de pertencer também paralelamente a uma economia social. Tem, de igual

⁴ DOC: Denominação de Origem Controlada.

forma, estatuto de PME, tendo inclusive já ganho diversos prémios. O último, em 2017, em que foi considerada PME de Excelência pelo IAPMEI⁵.

Contam com uma capacidade anual de produção na ordem das 150.000 garrafas, tendo como referência os valores do ano transato. Ainda assim, esse foi, segundo o entrevistado, um ano mau, com uma queda acentuada em relação a 2016, por falta de uvas e pelas condições meteorológicas adversas. Situação que se arrastou para o ano de 2018, cujos níveis de produção continuaram numa tendência regressiva.

Assumindo que não se pode interferir com as limitações externas, procuram que o seu foco seja, mais do que a quantidade, a qualidade do vinho produzido.

3.3.3. Estudo-Caso 3: 2.5 Vinhos de Belmonte Lda.

Tendo sido iniciado em 2009, o projeto associado à empresa 2.5 Vinhos de Belmonte, Lda. surgiu da ideia de cinco produtores viticultores se associarem, com o propósito de transformarem em conjunto as suas produções, valorizando o seu produto, as uvas. A partir daí, cresceu o projeto que se viria a traduzir na criação de uma infraestrutura que permitisse a comercialização do vinho produzido e na fundação da referida empresa. Com uma adega própria e uma área de produção vinícola de cerca de 50 hectares de solos arenosos com origem granítica, a organização tem hoje em dia capacidade para uma produção anual na ordem do milhão de garrafas. A gestão está a cargo dos cinco sócios-gerentes.

A marca conta atualmente com um portefólio de 10 vinhos e produz, excluindo vinho vendido noutros formatos (como boxes), para venda, cerca de 250.000 garrafas de vinho por ano. Tendo ainda cerca de 10 hectares da vinha no início de produção, é esperado que os níveis de produção aumentem. E é expectável que paralelamente ao crescimento da produção, aumente também a quantidade de produto exportado para os mercados externos e que se aumentem os níveis de exportação.

4. Análise e discussão dos resultados

Nesta secção, é feita uma primeira análise sob o ponto de vista individual de cada um dos casos de estudo, para que posteriormente se identifiquem os principais pontos de ligação e se possam retirar conclusões pertinentes. Na discussão dos estudos-caso começa por fazer-se uma mais detalhada descrição das organizações, virada para a sua atuação nos mercados domésticos, com posterior análise e discussão das informações recolhidas nos pontos relativos ao processo de internacionalização, às motivações e barreiras associadas e à relevância do contexto em que as organizações se inserem.

⁵ IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação.

4.1. Estudo-caso 1: Quinta dos Termos Lda.

A nível nacional, a restauração é o principal mercado da organização, com as lojas *gourmet*, as garrafeiras e agora até alguns *wine* bares, a começarem a ser também importantes para as vendas da empresa. Os seus principais clientes são essencialmente os retalhistas, e não propriamente o consumidor final. Trabalham com distribuidores das diversas áreas de Portugal, respeitando-se a distribuição por zonas. Tendo armazéns em vários pontos do país, subcontratam empresas transportadoras que ficam responsáveis por transportar o vinho da Adega para esses armazéns. A partir daí, é a própria empresa, através dos seus comerciais, que se encarrega por fazer a distribuição do produto.

A nível regional, e apenas a esse nível, estão também presentes nas grandes superfícies. Enquanto áreas, a região da Beira Interior e Lisboa assumem-se como os principais contribuidores para o volume de vendas, sendo que de resto estão “*um pouco por todo o território, distribuídos por um largo número de clientes, com um mercado muito diluído*”.

O processo de internacionalização

Tendo como método de internacionalização a exportação, 25% do total da produção anual de vinho engarrafado é atualmente destinado aos mercados externos. Trabalham atualmente com distribuidores que também vendem vinhos de outros países, como Espanha, Itália, entre outros, mas tentam obter junto dos distribuidores com quem trabalham exclusividade, sempre da região da Beira Interior e quando possível de Portugal. Estão presentes, num primeiro plano e de forma mais consolidada, na Bélgica, no Brasil (estado de São Paulo), na China e no Canadá, mas exportam também com regularidade para Reino Unido, França, Suíça, Dinamarca, Alemanha, Holanda, Espanha, Polónia e Estónia.

Segundo Pedro Carvalho, não é fácil apontar o momento certo em que a empresa começou a exportar, assumindo que inicialmente estavam muito focados no mercado interno, sendo demasiado passivos em relação a mercados externos. Esta situação, em que se colocam toda a dedicação e ênfase sobre os mercados nacionais, não existindo depois um compromisso para com novos mercados, é um dos fatores apontados por Hollensen (2008) como existindo habitualmente numa fase pré-internacionalização.

“Provavelmente foi alguma pessoa da região que estava fora e disse: - Epá, vocês têm que meter aqui os vossos vinhos! E de facto, quando ocorreu a queda na restauração, percebemos que deveríamos começar a apostar noutros mercados, nomeadamente estrangeiros”.

Ainda assim, se há projetos que nascem claramente com a perspetiva *Born-Global*, não se pode dizer que seja esse o caso da Quinta dos Termos. A ideia de Oviatt e McDougall (1994), de que algumas organizações iniciam o seu negócio desde cedo com uma estratégia internacional proativa, não é de todo aplicável à realidade desta organização, cujo principal objetivo aquando da fundação eram os mercados regionais. Percebe-se esse facto pelas palavras de Pedro Carvalho:

“Foi constituída para vender vinho regionalmente. Mas depois as coisas foram correndo bem, nacionalmente, até que decidimos: Temos que dar o salto. Até porque quando em 2001

começámos por produzir 20.000 garrafas, não fazia sentido pensar em mercados internacionais, uma vez que não haveria produção suficiente para cobrir eventuais mercados externos”. E acabou por ser tudo vendido a nível regional, diz-nos o entrevistado.

O aumento da capacidade de produção acabou por tornar o mercado doméstico eventualmente pequeno para a escoação do vinho e por isso a organização acabou por sentir necessidade de procurar novos mercados, que pudessem acompanhar a, cada vez maior, capacidade de produção.

“Aconteceu pela orgânica do crescimento, tendo a organização sentido necessidade de procurar novos mercados. Como o mercado português já não tinha capacidade, em dimensão, para permitir esse salto, tivemos que optar pela exportação. Foi tudo uma orgânica de evolução da empresa”.

Ainda assim, de acordo com Pedro Carvalho, se a atual direção optasse pela venda da Quinta dos Termos e criasse um novo projeto de vinhos, provavelmente já nasceriam com uma mentalidade *Born-Global*:

“Aí claro que desde o início nos concentraríamos também nos mercados externos, até porque já teríamos outra experiência e outros contactos.”

A resposta dada pelo entrevistado remete-nos para o assumido por Johanson e Vahlne (2009) e em relação à importância do conhecimento internacional anterior para que uma organização possa crescer de forma global desde a sua criação. É que o fundador, ou a equipa da direção, já possui neste momento acesso a conhecimento e a importantes contactos e redes de relações, que lhes iria permitir crescerem desde logo com outra dimensão. Também Oviatt e McDougall (2005) tinham concluído que membros de equipas de gestão com experiências de trabalho anteriores em mercados internacionais, possibilitavam as suas empresas a internacionalizarem-se de forma mais rápida.

A exportação é feita de forma direta, com a venda a ser feita diretamente para os importadores/distribuidores de cada mercado (país de exportação). Recorrem, ainda assim, a transportadoras como meios logísticos para entrega do vinho, em vez de recorrerem a viatura própria. Mas o cliente é da empresa e a fatura e os documentos de exportação são tratados e apresentados diretamente com o importador em cada mercado. Segundo Hessels e Terjesen (2010), esta é uma forma de exportação já associada a empresas com um painel de recursos, capacidade e experiência mais desenvolvido e bem estabelecido. É notável a importância dada por Pedro Carvalho às relações estabelecidas com os distribuidores, assumindo que têm um responsável de vendas dos mercados externos a quem exigem um constante seguimento e aproximação aos parceiros de negócio da empresa nos mercados externos. É apoiado o assumido por Zhang, Cavusgil e Roath (2003) em relação à capacidade de gerir relacionamentos com parceiros, nomeadamente distribuidores, enquanto determinante de sucesso de exportação.

A entrada em novos mercados (ou países) é conseguida pelo estabelecimento de contactos, nomeadamente com distribuidores que trabalhem no ramo. E esse estabelecimento é muito conseguido através de contactos em feiras. Em relação às feiras, empresa tem até a preocupação de tentar entrar primeiro em contacto com os distribuidores que marcarão

presença, para facilitar o sucesso do contacto. Procuram feiras com uma forte componente *Business to Business*. É notável a importância atribuída pelo entrevistado ao estabelecimento de relações e à participação em *networks* de negócios, nomeadamente para entrada nos mercados internacionais. Tal como nos diz o Modelo das *Networks*, esta construção de relações de negócios funciona como base principal para a internacionalização de muitos e diversos tipos de organizações (Singh, Gaur e Schmid, 2010), como é exemplo a Quinta dos Termos Lda. Atualmente, a empresa procura fazer estudos sobre eventuais entradas em novos países, sendo que a escolha dos mesmos está relacionada com a perceção sobre o potencial dos mercados. Procuram escolher países com tradição e cultura de vinho e recorrem ainda a indicadores, como o consumo de vinho *per capita*, e a outras bases de dados que a Viniportugal⁶ (entre outras entidades) fornece, que ajudam na avaliação do potencial dos mercados. Assumem ter critérios de seleção formal e uma estratégia de internacionalização plenamente definida, tal como o sugerido por Barnes, Chakrabarti e Palihawadana (2006).

Em relação à adoção de outras formas de internacionalização, nomeadamente através da criação de empresas subsidiárias, no que diz respeito à produção não fará sentido porque trabalham apenas com vinho DOC Beira Interior, e que por isso a produção terá sempre que ser na Beira Interior. No entanto, já equacionaram a questão da instalação de subsidiárias de vendas, com armazéns locais, tendo inclusive já realizado o estudo para os projetos, no caso para Bélgica, Reino Unido ou Holanda. Pedro Carvalho acredita que a sua geração ainda avançará para essa situação, embora não nos próximos 5 anos. A perspetiva do entrevistado remete-nos para a cadeia de estabelecimento proposta por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), em que se segue um padrão desde ausência de exportação, exportações mais frequentes até à instalação de uma subsidiária no país-destino, que não existindo no momento, faz parte de um plano a médio-prazo. No caso uma subsidiária de vendas.

Esperam que, num futuro próximo, os mercados externos possam representar 50% das vendas da organização:

“Mesmo que continuemos a crescer em mercado nacional, chegará um ponto em que não será fácil crescer muito mais, até porque estamos há muito tempo no mercado e não conseguiremos crescer de forma tão acentuada como já o conseguimos. E com a tendência de crescimento dos mercados internacionais, será normal que cheguemos a um ponto de praticamente 50/50 no que às vendas diz respeito”, confessou Pedro Carvalho.

Motivações e barreiras

As limitações do mercado nacional aparecem como o principal fator que levou a empresa a procurar mercados externos. Pela sua estagnação e pelos altos níveis de competição que lhe estão associados, acabou por se tornar curto para a cada vez maior capacidade de produção da

⁶ Viniportugal - Organização Interprofissional do Vinho de Portugal, é uma associação privada sem fins lucrativos que tem como Missão a *“promoção da imagem de Portugal enquanto produtor de vinhos de excelência, a valorização da marca Wines of Portugal, através da sua diversidade e promovendo o crescimento sustentado do volume e do preço médio dos seus vinhos”*.

Quinta. Estes resultados dão suporte à teoria de Miesenbock (1988) que mencionou a capacidade excessiva de produção como estímulo interno e a saturação dos mercados domésticos como estímulo externo. Ambos se enquadram na realidade do processo de internacionalização da empresa.

“Fomos crescendo e tendo boas vendas e acabámos por ir esgotando o mercado nacional, que se tornou demasiado pequeno”.

Se numa fase inicial as motivações para a internacionalização foram mais reativas do que proativas, foi-se alterando esse paradigma com o passar do tempo, até pelo fator pessoal e desejo da própria direção, que acredita que *“lá fora existe uma apetência pelo estilo de vinhos Quinta dos Termos”*. Foi notável a postura e a atitude positivas do entrevistado em relação à internacionalização, que assume que o processo de expansão internacional passou também a ser resultado e objetivo do trabalho desenvolvido, suportando o defendido por Leonidou (1995) ou por Madsen e Servais (1997), em relação à importância da atitude da equipa de gestão.

Aliás, a visão de Leonidou (1995) é apoiada pelo estudo-caso segundo duas perspetivas. A já mencionada e também a questão de normalmente, em fases iniciais, as razões ou motivações serem mais reativas do que passivas, com as organizações a serem empurradas para ambientes internacionais, por fatores externos que advêm do facto das condições em mercados nacionais serem muito limitadas (Leonidou, 1995), tal como apontado por Pedro Carvalho.

A queda que se deu na restauração, há cerca de 8 anos foi também um fator importante, uma vez que levou, segundo Pedro Carvalho, a uma grande diminuição do número de clientes. E sendo a restauração o principal segmento-alvo da Quinta dos Termos, esta crise que se viveu acabou também servir de motivação à procura de novos mercados.

Enquanto motivação interna, é apontada a experiência dos proprietários em internacionalização, sobretudo em termos logísticos, que foi adquirida noutros negócios, nomeadamente na empresa têxtil do Eng.º e proprietário da Quinta dos Termos, João Carvalho. Os resultados vão ao encontro do que já havia sido destacado por Madsen e Servais, em relação à preponderância que a experiência decorrente de outros empregos com orientação internacional tem muitas vezes sobre a decisão de internacionalização. Tal como assume a dupla de autores, esta experiência molda a mente do gestor, diminuindo as distâncias psíquicas percebidas em relação à internacionalização (Madsen e Servais, 1977). Também Lobo *et al.* (2017) destacaram a experiência internacional anterior como um fator impulsionador para a internacionalização de PME portuguesas.

Pedro Carvalho concorda também que estar presente em mercados internacionais traz prestígio à organização, sendo não só um motivo de orgulho como uma motivação para querer fazer mais e melhor. E explica de que forma:

“Não é pelo facto de dizermos ou virmos a dizer que exportamos mais do que aquilo que vendemos no mercado interno, mas sim o facto de conseguirmos estar em sítios ou restaurantes já prestigiados por si mesmo. Lá fora, principalmente, em que os restaurantes têm uma visibilidade e alcance brutais. Claro que isso nos traz um grande orgulho”.

Esta ideia do gestor vem realçar o que Raven, McCullough e Tansujah (1994) relataram no seu trabalho, quando afirmaram que existe a ideia entre os gestores (ou proprietários) de que uma empresa exportadora tem por si só uma imagem diferente, de maior reputação.

Em suma, Pedro Carvalho considera que inicialmente as motivações tenham sido mais reativas, embora hoje em dia já assumam um carácter totalmente proativo:

“Hoje, já não estamos à espera de contactos. Somos nós a procurá-los e já mudámos o nosso mindset para o mercado externo”.

Ao ponto de assumirem que ao nível do planeamento os mercados externos já são mais importantes para a organização do que propriamente os mercados internos.

“Hoje em dia os nossos planos de estratégia e de crescimento são já muito virados para o mercado externo”.

Em relação às barreiras, a principal barreira apontada pelo entrevistado é o estabelecimento do contacto inicial com novos distribuidores. Isto porque é muito difícil chegar perto de novos contactos, com a taxa de resposta a tentativas de estabelecimento de novas parcerias a ser muito baixa. Vai-se ao encontro do referido por Hollensen (2008) e de Rundh (2007) quanto ao obstáculo que a falta de contactos e de ligações estabelecidos com terceiros em mercados estrangeiros assume, mais evidente numa fase inicial do processo de internacionalização. Barnes, Chakrabarti e Palihawadana (2006) foram ainda mais longe e, à semelhança do mencionado por Pedro Carvalho, entenderam a questão de se encontrar um parceiro de negócio adequado como a principal barreira associada à entrada em novos mercados.

Quando se consegue, e até se consolidar a parceria, continuam a existir obstáculos:

“A primeira exportação é sempre uma complicação, uma dor de cabeça. Primeiro porque é difícil estabelecer contactos, depois é difícil receber finalmente a ordem de compra. E finalmente as questões burocráticas e as relativas a cada país, nomeadamente a questão de toda a papelada, da rotulagem, enfim. A partir daí, se correr bem e formos organizados, torna-se mais fácil.”

Leonidou (1998) havia já mencionado que o processo inicial de exportação não é nada simples. E Barnes, Chakrabarti e Palihawadana (2006) destacaram as questões burocráticas, de rotulagem e de embalamento do produto como possíveis fontes de dificuldades, ainda para mais aquando da primeira exportação. O facto de, segundo o entrevistado, cada mercado ser único, não só em termos da informação do rótulo como também ao nível da “papelada” das alfândegas e da parte tributária, vem dar corpo à questão dos obstáculos encontrados no início da exportação.

O entrevistado apresenta-nos um caso concreto que permite um melhor entendimento, referindo-se aos países que colocam barreiras e critérios rígidos, para impedir a importação de bebidas alcoólicas:

“Por exemplo para a Polónia, é obrigatório para qualquer tipo de bebida alcoólica importada - e por quererem baixar o consumo de álcool, a existência de um selo por cima da garrafa, e o selo tem que ser comprado na Polónia, para ser aplicado em Portugal. Tivemos inclusive que aumentar o preço do vinho. Isto também é uma dificuldade!”

João Carvalho relata ainda que muitas vezes as leis dos países não são muito claras, precisamente para se dificultar o processo. As questões mencionadas pelo entrevistado, em relação aos entraves colocados pelos próprios países de exportação vêm corroborar a ideia de que as empresas exportadoras sofrem muitas vezes pressões institucionais no país de exportação, tal como dito por Schwens, Eiche e Kabst (2011). No caso mencionado, a implementação de critérios bem definidos que visam diminuir a quantidade de álcool exportado.

A imagem de Portugal acaba por se tornar muitas vezes também um obstáculo uma vez que segundo o entrevistado, os vinhos portugueses estão muito associados a vinhos baratos.

“Podemos ter o melhor vinho do Mundo, mas como diz que é Português, tem que ser barato. A Marca Portugal limita os valores praticados, mesmo que exista pontuação e qualidade para valores de venda elevados”.

Do ponto de vista financeiro, assumem que a participação em feiras internacionais se torna muito dispendiosa, embora sejam fulcrais para o estabelecimento de novos contactos. Defendem ainda assim que os recursos financeiros não são preponderantes nem o principal obstáculo colocado à internacionalização da Quinta dos Termos Lda.

Relevância do contexto Beira Interior

Em termos da produção de vinho, estar na Beira Interior é, segundo o entrevistado, uma grande vantagem, pelas características climatéricas e de altitude únicas que oferece, e que permitem o desenvolvimento de *“excelentes e diferenciados vinhos”*.

Do ponto de vista empresarial, assumem que não é fácil fazer negócios, mas que talvez não tenha simplesmente a ver com a Beira Interior, mas sim com o próprio país:

“Fazer negócio cá não é fácil. Mas talvez não seja por ser a Beira Interior, mas por ser Portugal. Estar na Beira Interior, no Algarve ou noutra ponto, provavelmente seriam as mesmas dificuldades. Muito controlo, formalismos brutais ao nível alfandegário, tributário e da própria papelada, acabam por formar um contexto de negócio difícil e pouco prático”.

Pedro Carvalho aproxima-se ao defendido por Hollensen (2008) sobre o facto de a execução dos códigos legais relativos ao processo de exportação trazerem dificuldades sob o ponto de vista da gestão. Questões que, para o entrevistado formam um contexto de negócios, e consequentemente de internacionalização, particularmente dificultado. Embora neste sentido, Pedro saliente que noutra localização teriam as mesmas dificuldades.

Em relação aos programas governamentais de apoio às PME, Pedro Carvalho assume saber que existem diversos e que a organização está atenta aos programas de apoio à internacionalização, que se traduzem muito na realização das feiras. Ainda assim, para o entrevistado, existe ainda uma notável falta de rigor e de clareza dos programas.

“Os apoios existem, até do ponto de vista individual. Sabendo que uma empresa se quer internacionalizar, criam programas com feiras. A % de apoio é superior quando se juntam diversos produtores. Os programas são anunciados em Diário da República e tornam-se confusos.”

Mas e em relação ao ponto de vista prático da internacionalização? Qual o peso que o fator Beira Interior tem?

Peso negativo, assume o entrevistado.

“Podíamos ter um escritório em Lisboa ou no Porto, que certamente facilitaria a questão logística, mas neste momento não pensamos nisso. Mas por exemplo, para exportarmos para Madrid, a encomenda vai sempre primeira a Lisboa ou Porto e só depois segue para Madrid. E aí é claro que estamos a perder dinheiro”.

E a localização acaba por prejudicar ainda noutra perspetiva. Não só por se estar longe dos centros de logística, mas também pelo contexto social que se associa à região. A verdade é que o facto de existir cada vez menos população na zona não poderá ser benéfico para o negócio.

“Primeiro porque torna a contratação e o recrutamento mais complicado. Não é fácil arranjar alguém com experiência na exportação de vinhos. Aliás, mesmo sem experiência, não é fácil recrutarmos pessoas, nem para a parte agrícola nem para a parte comercial”.

Ainda assim, Pedro Carvalho defende novamente que a questão da difícil contratação de mão de obra, agora referindo-se à parte agrícola, não deverá ser um problema único da região, mas sim extensível a praticamente todas as regiões portuguesas.

“Não somos a única região em Portugal com este problema, mas notamos cada vez mais dificuldade em contratar mão de obra. E com esta falta de mão de obra temos que começar a pensar em mecanizar os processos, o que se poderá traduzir na diminuição da qualidade de vinho. Nos centros mais urbanos ainda é mais difícil recrutar para a parte agrícola. Aqui, ainda vai havendo, embora cada vez menos. E a tendência será existir cada vez menos. Às vezes temos já que recorrer a mão-de-obra estrangeira.”

Ainda assim, a equipa da Quinta dos Termos vê na Beira Interior condições únicas, que não trocariam por nada.

“Se nós tivéssemos nascido no Douro, provavelmente investiríamos também na Beira Interior, por uma questão de negócio. Até tendo em vista o futuro, existe uma certa tendência de crescimento da Beira Interior. Os próprios jornalistas começam a falar de uma região emergente, onde estão os tesouros e as surpresas e os segredos. No ponto de vista do negócio, é uma boa região para se investir nos vinhos neste momento”, conclui Pedro Carvalho.

4.2. Estudo-caso 2: Cooperativa Agrícola Beira Serra

A empresa tem uma cobertura bastante abrangente ao nível do território nacional, mas é a própria região da Beira Interior, juntamente com as de Lisboa e Porto, que se assumem como as principais detentoras de % de vendas. Segundo o Professor Joaquim Gamboa, apesar de venderem para as regiões do Alentejo e do Algarve, o volume de negócios associado à zona Sul do país ainda não é significativo. Trabalham com distribuidores, que passam a vender e representar os vinhos Beira Serra. Com exceção da zona da Guarda, onde têm os seus próprios agentes comerciais

“Tentamos que exista uma distribuição homogénea e por zonas, dos distribuidores, cada um com as suas regiões bem definidas, que são respeitadas ao nível da exclusividade. Tanto em Portugal como lá fora. A única exceção é a Guarda, por razões lógicas”.

A nível nacional, funcionam assim com distribuidores ligados à distribuição de produtos alimentares e bebidas, com quem fazem negócio, para que possam vender os vinhos Beira Serra, mediante uma comissão ganha. Têm depois um comercial dos quadros da empresa que presta assistência a esses distribuidores, de Norte a Sul de Portugal, e que trabalha também diretamente na promoção dos vinhos Beira Serra.

O processo de internacionalização

O único modo de internacionalização utilizado pela organização é a exportação - direta ou indireta, sendo que atualmente cerca de 40% do total da produção anual de vinho engarrafado se destina a mercados estrangeiros. O principal e dominante mercado externo é a França, onde trabalham com um distribuidor que faz a distribuição não só em todo o território francês como também no Luxemburgo. Com este distribuidor, a exportação ocorre de forma indireta, uma vez que não é a Cooperativa a entidade responsável pela exportação.

“Eles têm camiões que vêm diretamente até aqui à Adega. É carregado com 32 paletes e parte para a França”.

Ou seja, sabendo que o produto sairá automaticamente para o mercado externo, a empresa não se responsabiliza pelas questões burocráticas inerentes à exportação. Baseia-se numa venda feita através de agentes de importação externos, tal como Young (1987) sugere acontecer em diversos casos. A empresa tem apenas que responder às especificações, nomeadamente de rótulo, exigidas pelo distribuidor.

O Brasil e a Alemanha aparecem em segundo plano, ainda com um volume de vendas considerável, e por último aparecem China, Suíça e Itália, com pedidos de exportação regulares, mas não tão significativos.

Para estes países, a exportação é regra geral feita de forma direta. Ainda que a empresa recorra a empresas de distribuição para colocarem o vinho no país-destino, é a própria Cooperativa a entidade responsável de toda a logística e processamento associados à exportação, nomeadamente as questões alfandegárias, negociando diretamente com o distribuidor ou importador.

Por variar o modo de distribuição, o preço é sempre definido à saída do armazém. Depois a questão do transporte está dependente do acórdão que fazem com cada distribuidor no estrangeiro.

Não pensam noutros modos de internacionalização, como a instalação de empresas subsidiárias de vendas no exterior, por considerarem não se justificar. Neste caso, a cadeia proposta por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) em relação à evolução do processo de internacionalização, em que a instalação de uma empresa subsidiária é o último passo, não se verifica pelo facto de o entrevistado assumir que os riscos e despesas seriam muito maiores que os supostos lucros.

“Penso que abrir uma subsidiária de vendas no exterior, não se justificaria. Nem sei se casas grandes, com outra dimensão, pensam nisso. Mas para nós não se justifica. Seria um grande risco do ponto de vista financeiro”.

A menção do fator risco, e a sua associação à instalação de uma subsidiária de vendas vai ao encontro do defendido por O’Cass e Weerawardena (2009) ou Hill, Hwang e Kim (1990), quanto ao facto deste modo de internacionalização estar já associado a um elevado compromisso de recursos, nomeadamente financeiros, e conseqüentemente, a um maior grau de risco. Ao maior grau de risco até, quando comparado com outros modos de internacionalização.

O Professor Joaquim Gamboa assume que a entrada em mercados externos aconteceu por vontade e trabalho da própria organização, não tendo ocorrido por acaso.

“O início foi procurado por nós. Queríamos arranjar mais clientes e para isso teríamos de os procurar. Não só cá como também lá fora”.

Ainda assim não consegue apontar com precisão a data de início da exportação, que terá ocorrido ainda com a anterior direção, com o estabelecimento de negócio com o distribuidor em França. Negócio que embora já tivesse sido estabelecido, representava apenas um terço do que representa hoje em dia. A entrada nos mercados da Alemanha e do Brasil, mercados secundários onde já têm também distribuidores, foi já responsabilidade da atual direção.

A organização planeia continuar a crescer em mercados internacionais, começando a trabalhar com um número maior de países e aumentando os níveis de exportação para os países em que já estão inseridos, seguindo a estratégia de compromisso crescente com os mercados internacionais, como sugerido por Johanson e Vahlne (1977) no Modelo de Uppsala, caracterizado por um compromisso crescente das organizações com os mercados externos, à medida que aumenta o conhecimento sobre os mesmos. Mais ainda, a questão da organização se ter primeiro tentado estabelecer num novo país, no caso a França, para depois, no caso de uma experiência bem-sucedida, procurar novas oportunidades, apoia também os resultados de Johanson e Wiedersheim-Paul em 1975 e Johanson e Vahlne, dois anos mais tarde.

Motivações e barreiras

Quando questionado sobre a qual a principal motivação que liderou a procura mercados estrangeiros, o entrevistado assumiu de imediato que a questão financeira é a principal: *“Aumentar as vendas, sem dúvida! Fazer mais dinheiro!”.*

A identificação pronta e pragmática do entrevistado do objetivo financeiro enquanto principal motor motivacional apoia a visão de Hollensen (2008) quanto ao principal motivo à procura de novos mercados.

Para justificar depois, com maior clareza, com outras questões também subjacentes:

“O país não tem capacidade para consumir o vinho que tem. Nós produzimos muito vinho e não temos, a nível nacional, consumo para essa produção. Por isso temos que ir lá para fora, para podermos fazer dinheiro por um lado, e escoar o produto, por outro. E claro, podermos dar a conhecer os nossos bons vinhos ao Mundo”.

A posição do diretor da Cooperativa Beira Serra enquadra-se na visão de Katsikeas, Deng e Wortzel (1997), segundo o ponto em que a principal motivação à internacionalização é, regra geral, a oportunidade de aumento dos lucros e de desenvolvimento organizacional. Mais ainda, percebe-se que existe quase o receio de organização se manter num mercado doméstico demasiado limitante, e por isso com baixas margens de lucro, tal como Singh, Gaur e Schmid (2010) ou Child e Rodrigues (2005) já haviam mencionado acontecer. Ou seja, paralelamente à vontade de crescimento de vendas e de lucro, surge a limitação do mercado nacional, que se torna pequeno para os níveis de produção da Cooperativa, cuja capacidade de produção não se enquadra nos níveis de consumo português. Segundo Rundh (2007), a decisão à exportação baseia-se muitas vezes na perceção que os gestores têm em relação às limitações dos mercados nacionais. Perspetiva que se enquadra neste estudo-caso.

Em suma, enquanto principais motivações surgem a elevada oferta e competição nacionais de carácter externo, e a elevada capacidade de produção e o desejo da direção, pelo fator prestígio e principalmente pela vertente financeira, de carácter mais interno.

“Existe muita oferta, muitas marcas de vinho. Mas nós também produzimos muito vinho, que com bom senso, não teríamos a capacidade de consumir em Portugal. E por isso temos mesmo de procurar clientela lá fora”.

Relativamente à questão do desenvolvimento da reputação, o diretor assume que é muito importante para a organização estar representada lá fora, e que até a nível pessoal, é motivo de orgulho:

“Eu fico muito satisfeito se estiver em Paris e vir um vinho meu, dá-me ânimo. Orgulha-me que o nome de Portugal chegue a todo o lado. Seja pelo vinho, pela indústria têxtil, ou por outra. Mas ao nível da Beira Serra mais precisamente, sim, é um grande motivo de orgulho e sentimos que nos dá outro prestígio”.

Resultados que apoiam a defesa de Raven, McCulough e Tansuhaj (1994), segundo a qual os gestores acreditam que a exportação contribui não só para níveis mais elevados de produtividade organizacional como para o desenvolvimento de reputação da organização.

Segundo o Professor Joaquim, do ponto de vista global as motivações para a internacionalização da Cooperativa enquadram-se mais num nível interno e proativo, do que propriamente externo e reativo, ainda que as limitações do mercado nacional tenham tido um peso importante na decisão.

Relativamente às barreiras, de acordo com a direção da Cooperativa, acabam por estar mais relacionadas com os países de destino, nomeadamente ao nível das taxas (de importação, logísticas, entre outras) elevadíssimas, e da existência de leis que visam atrasar ou dificultar a importação.

“No Brasil, por exemplo, as taxas são um grande obstáculo. Porque fazem com o que preço suba muito e chegue ao consumidor final a um valor exorbitante. Estas barreiras devem ser estudadas e ultrapassadas pelos governantes, que devem trabalhar no sentido de as diminuir e fazer com que as questões alfandegárias deixem de ser um fator tão proibitivo. E sendo

assim, claro que se vai vender menos. A própria questão das leis que regulam a importação, que são muitas vezes complexas e pouco explícitas, dificultam o nosso trabalho”.

A referência a leis que visam dificultar a importação encaixa no conceito de pressão institucional dos países de exportação que Schwens, Eiche e Kabst (2001) referiram no seu trabalho, enquanto fator que se opõe ao processo, e que segundo os autores se torna ainda mais evidente para organizações com constrangimento de recursos, nomeadamente financeiros. Ainda assim, a questão das taxas é uma barreira mais evidente para países fora da União Europeia. No espaço europeu, a empresa não sente tantas dificuldades:

“Na Europa não sentimos grandes dificuldades. Quando ouço alguém dizer que devia acabar a moeda única, fico perplexo. Ai é que as transações ficariam muito dificultadas.”

O Professor Joaquim salienta ainda a falta de empenhamento adequado por parte do Governo e suas instituições ao nível da divulgação dos vinhos Portugueses, nomeadamente por parte do Ministro dos Negócios Estrangeiros.

“Sentimos sempre que os apoios podiam ser melhores, mas talvez difiram de setor para setor. No que nos diz respeito, achamos que podiam e deviam trabalhar mais no apoio às vendas dos produtos portugueses e promover mais ajudas, nomeadamente à internacionalização”.

Se Katsikeas, Deng e Wortzel (1997) afirmam que a existência de incentivos políticos à exportação pode funcionar como motivação, segundo Leonidou (1998), a sua ausência também deve ser encarada como um obstáculo. Obstáculo identificado pelo diretor da Cooperativa Agrícola Beira Serra.

A questão financeira é também apontada como uma natural barreira ao crescimento internacional, nomeadamente do ponto de vista da participação em feiras.

“Se fosse uma casa rica, não perdia uma feira no estrangeiro. Mas não tenho dinheiro para ir a essas feiras. Quando vamos é porque já temos um objetivo delineado. Sabemos que empresas grandes vão às feiras todas, na Alemanha, em França... Mas eu não tenho ajudas nem capacidade financeira para isso. Mas também lá estou nesses países! Também vendo vinho nesses países. Temos é que arranjar outras formas de vender.”

É também salientada a questão de não existir em Portugal, a cultura de se consumir o que é português:

“A falta de conhecimento e o não se procurar o que é português, não existir essa educação da população, também nos leva, e quase obriga, a procurar mercados externos”.

O Professor Joaquim Gamboa ilustra essa situação com um exemplo bem claro:

“Até na questão dos bares, que poderiam ter vinho a copo, a preços convidativos, mas não, ou não têm essa opção ou colocam a preços descabidos, preferindo vender bebidas brancas estrangeiras”.

O entrevistado defende que existe por isso uma falha geral no sistema de venda português, que acaba por obrigar as organizações a procurarem outros mercados.

Relevância do contexto Beira Interior

Relativamente ao contexto Beira Interior, se é claramente uma mais valia do ponto de vista da produção de vinho estar na região, a situação económico-social que lhe está associada acaba por ser uma barreira que se opõe não só à internacionalização, como a toda a realidade dos negócios. Em primeiro lugar, a questão de ainda não ser conhecida pelo público em geral:

“O facto de ainda não ser uma região muito conhecida é muitas vezes uma barreira. Ainda há muita gente que não sabe onde isto fica. A Beira Interior ainda não é de conhecimento geral. E para se impor essa marca, dos vinhos da Beira Interior, leva-se tempo e dá trabalho aos produtores”.

E é aqui que entra a questão dos apoios, segundo o Professor Joaquim Gamboa, que podem melhorar os níveis de apoio às CVR, no caso a CVRBI⁷, no sentido de existir maior divulgação.

Existe também a sensação por parte da organização de que a Beira Interior, enquanto marca vinícola, está ainda muito atrás, comparativamente com as regiões do Douro e do Alentejo por exemplo, diz respeito. Mas entende que está numa fase de crescimento e de mudança, aparecendo como a nova região emergente. Até pelas características do produto:

“Pelos excelentes características que temos, nomeadamente a elevada altitude e o grande contraste de temperaturas, conseguimos, enquanto região, produzir dos melhores vinhos do Mundo. A região da Beira Interior tem dos melhores vinhos do Mundo!”.

Ou seja, a nível dos fatores ambientais e climatéricos, estar na Beira Interior é uma excelente oportunidade. Mas depois, do ponto de vista dos negócios em geral, existem vários fatores limitantes. Nomeadamente a questão dos acessos ao interior - portagens demasiado dispendiosas e o mau funcionamento dos caminhos de ferro, que se tornam um obstáculo ao desenvolvimento:

“Há uma série de pequenas coisas em que o estado deveria apostar para permitir o crescimento sustentável da Beira Interior. O Estado investe no voto. Lisboa e Porto têm muitos votos, o Interior não tanto. E depois dá-se quase a desertificação de zonas como a Beira Interior, o que claro, não ajuda no processo de crescimento das organizações, nem a nível nacional, e muito menos a nível internacional”.

4.3. Estudo-caso 3: 2.5 Vinhos de Belmonte Lda.

Com o principal foco ainda nos mercados nacionais, a empresa 2.5 Vinhos de Belmonte Lda. tem os seus vinhos hoje presentes um pouco por todo o país, com distribuidores separados por regiões sobre as quais têm direitos de exclusividade de venda e onde passam a ser os representantes da empresa, que não conta propriamente com comerciais de vendas no terreno. A nível de vendas, os distritos da Guarda e de Castelo Branco assumem-se como protagonistas, com Lisboa e Porto a aparecerem em segundo plano, ainda com percentagens de vendas bastante significativas.

⁷ CVRBI - Comissão Vitivinícola Regional da Beira Interior, entidade certificadora responsável por certificar o vinho da região, e que tem como actividades e objetivos, entre outros, o controlo e a fiscalização dos produtos víquicos, a emissão dos certificados de origem e dos selos de garantia, a execução das funções delegadas pelos organismos competentes da Administração pública e a promoção e divulgação dos produtos víquicos.

A estratégia da organização passa por vender o vinho a empresas com a logística de venda e distribuição, estando presentes atualmente na restauração, em garrafeiras e em *wine* bares. Neste momento, a empresa está também a desenvolver uma parceria a nível nacional, para que os seus vinhos comecem a estar disponíveis também em grandes superfícies:

“Queremos estar no maior número de possível de sítios, com a nossa gama de vinhos. E não nos interessa também estar em pontos de venda só com 1 ou 2 vinhos. Onde estamos, queremos estar o mais representados possível. Dar a conhecer o mais possível os nossos produtos”.

De resto, é também possível comprar produtos diretamente na Adega.

O processo de internacionalização

A nível internacional, os clientes da organização são importadores e distribuidores simultaneamente, que se encarregam da venda e distribuição no país de exportação.

Relativamente ao início do processo internacional, o entrevistado considera que embora o projeto tenha nascido *“com uma visão e perspectiva o mais global possível”*, não é fácil no setor vinícola uma empresa iniciar-se desde logo nos mercados internacionais, sendo necessário um crescimento inicial a nível nacional. Isto porque até do ponto de vista do cliente, por norma distribuidores, é difícil arranjar quem queira trabalhar com empresas que ainda não sejam reconhecidas nos seus mercados domésticos.

“Uma empresa não pode pensar estar no exterior se não estiver bem no seu próprio país, daí a necessidade de existir inicialmente um trabalho de consolidação nos mercados nacionais, e em especial no local. Até porque ao nível do contacto com compradores estrangeiros, se eles não perceberem que já somos uma marca bem conhecida e representada no nosso país, não vão querer negociar connosco”.

E é por isso que, segundo o Eng.º Luís Costa, a empresa se preocupa em consolidar primeiro no mercado nacional, para depois poder trabalhar lá fora com outra mentalidade.

“Primeiro deve haver uma consolidação no mercado local, depois a nível nacional e só depois a nível internacional. E isto é ainda mais notado no setor vinícola, pelas suas características. A internacionalização deve funcionar enquanto processo de evolução incremental de mercados: regionais, nacionais e internacionais”.

Esta defesa do entrevistado corrobora o esquema de evolução pressuposto por Johanson e Vahlne (1977), em que antes da entrada em mercados internacionais, deve existir uma consolidação dos mercados mais próximos. No caso, a nível regional em primeira fase e nacional em segunda.

Até porque aquando da sua formação, a oferta das empresas do setor vinícola é normalmente curta para os mercados externos, segundo o diretor da organização.

“Ir daqui para um país qualquer, para uma feira, e apresentar 2 ou 3 vinhos, é insipiente”.

Pelo exposto, percebe-se que é quase imperativo, para o entrevistado, que exista um crescimento a nível de conhecimento, de qualidade e da gama de oferta a nível nacional, para que possa existir uma dedicação e um compromisso maiores com os mercados externos. Simplificando, é necessário um forte e bem consolidado mercado doméstico para que se possa

ter um processo de internacionalização mais bem-sucedido. Tal como nos dizem Chetty e Campbell-Hunt (2004), este tipo de organizações, para as quais os mercados nacionais, e sua consolidação, são fundamentais para suporte da internacionalização, enquadram-se no Modelo de Uppsala proposto por Johanson e Wiedersheim-Paul em 1977.

Ainda assim, e tendo em conta os níveis de produção que desde a fundação da empresa sabiam vir a atingir, sempre consideraram que não poderiam ficar apenas pelo mercado regional ou nacional.

“Nós com a nosso nível de produção, sabemos que não podemos estar só no mercado regional ou nacional. Nós temos por volta de 60 hectares de vinha e temos de comercializar esse vinho que produzimos. O mercado local não é suficiente, nem sequer o nacional. E por isso o projeto nasceu logo com a ideia de que tínhamos que lutar para ter uma quota de exportação”.

Com uma quota de exportação atual na ordem dos 10%, tendo em conta a produção anual de vinho engarrafado, a empresa tem em vista e perspectiva para o futuro próximo um crescimento sustentável nos mercados externos, ainda que sempre de uma forma gradual e bem pensada:

“O objetivo é aumentar a quota de exportação. Só que os negócios internacionais têm que ser bem sedimentados, não podem estar assentes em situações de baixo preço ou que sejam esporádicas. Preferimos ir consolidando os clientes já existentes para que depois sim: possamos crescer”.

Reforça-se a ideia de consolidação gradual de atuação dos mercados externos, o que suporta as conclusões de Johanson e Vahlne (1990) quanto ao facto de o estado de internacionalização evoluir normalmente segundo um processo de crescimento gradual do conhecimento dos mercados por um lado e das operações desenvolvidas por outro. O entrevistado assume que tem existido um compromisso crescente para com a exportação, precisamente à medida que cresce o conhecimento sobre os mercados externos.

E como é estabelecido este contacto com os clientes? O Eng.º Luís Costa refere de imediato: *“As feiras!”*. Sublinha a importância que feiras e outros eventos similares têm na criação de oportunidades de negócio, sobretudo a nível internacional, em que é mais difícil chegar.

“Nós participamos muito em feiras, nacionais e internacionais, cujo objetivo é exatamente encontrar clientes, nomeadamente exteriores. É onde são estabelecidos os contactos. Por exemplo na SISAB⁸, vem muita gente de fora, sejam distribuidores ou mesmo grandes compradores com volume, e é aí que têm que se aproveitar os contactos”.

Para isso definem sempre, anualmente, a ida a uma grande feira internacional e a uma grande feira nacional. Fora isso, vão estando noutras, mais pequenas, a nível regional e nacional. A nível internacional assumem que vão sempre a coberto e em parceria com a CVRBI, cujo trabalho de apoio às organizações da região, nomeadamente à sua internacionalização, elogiam.

⁸ SISAB - Salão Internacional do Setor Alimentar e Bebidas: Espaço onde as empresas nacionais encontram importadores da indústria alimentar dos cinco continentes. Possibilitam inúmeros novos negócios em áreas geográficas distintas.

“Preferimos estar sempre nesse lote, incluídos na CVRBI. Associarmo-nos à marca da Beira Interior”.

Exportam atualmente e de forma regular para França, Bélgica, Holanda e Suíça, onde trabalham com distribuidores com quem têm acordos exclusivos para venda e distribuição dos Vinhos 2.5, e para a China, de forma mais pontual. Até porque neste último caso:

“A China funciona de maneira diferente, está não só noutra continente como noutra patamar. As exportações para a China são logo em grandes quantidades”.

E não apenas por isso. Se para os outros destinos, o método de exportação utilizado é o direto, com a organização a ser responsável por colocar o produto no país de destino, tratando de todas as questões processuais, para o mercado chinês o negócio é feito à saída da Adega e todo o transporte e questões logísticas são responsabilidade do cliente chinês com que a empresa tem o acórdão.

Nas restantes situações, nomeadamente no território europeu, vendem diretamente ao importador no respetivo país-destino e tratam de todo o transporte e respetiva logística. Nestes casos, o transporte é feito por transitários, transporte em camião, que é colocado no destino acordado. O camião sai diretamente da Adega e chega até ao armazém do comprador.

Hoje em dia, mais do que fazerem a escolha dos países para exportação, procuram as oportunidades que vão surgindo, sendo que as feiras desempenham aí um papel fulcral. Mais do que procurarem mercados, procuram oportunidades, nomeadamente através das feiras em que participam ou com base em contactos já estabelecidos, que servem muitas vezes de ponte para o desenvolvimento de novas relações. Quando surgem oportunidades de negócio que aparentam ter potencial, a equipa de gestão começa a trabalhar sobre as mesmas, mas não existe uma ideia de exclusão pré-definida para qualquer tipo de país. A posição do entrevistado corrobora a defesa de Johanson e Vahlne (2009), que afirmam que o aproveitamento das oportunidades que possam surgir, dentro das redes de negócios em que as organizações estão inseridas, é um dos fatores preponderantes. As empresas devem focar-se precisamente para onde surgem oportunidades decorrentes dos contactos existentes e entendê-las como uma potencial motivação à internacionalização.

E no que diz respeito a essas oportunidades, mais do que esperá-las, a organização procura-as, adotando uma postura proativa:

“Num setor como o dos vinhos não pode haver reação. Tem que existir proatividade. Porque se não se mostrar, se não se for às feiras, não se aparecer em determinados eventos, é como se uma empresa não existisse, ainda para mais em mercados externos. Portanto não pode haver reação, mas sim pro-ação!”.

Motivações e barreiras

Como principais motivações apontadas à internacionalização da 2.5 Vinhos de Belmonte Lda. e seguindo a distinção do entrevistado enquanto associadas a carácter interno ou externo, foram referidas a elevada capacidade de produção e o desejo da equipa de gestão como internas e a elevada competição nacional como principal externa.

“Nós sabemos que para o que produzimos, o mercado nacional não é suficiente. Não é possível o território nacional absorver a nossa produção, temos que procurar o estrangeiro”, aponta o entrevistado, justificando o fator da elevada capacidade de produção.

E acrescenta:

“O mercado nacional produz muito mais vinho do que aquele que se consome. É que para além do mercado nacional ser relativamente reduzido, há muitas marcas a vender vinho, há muita competição. E por isso o mercado fica inundado de vinhos, de bons vinhos. Uma empresa que queira crescer e expandir-se, tem que pensar noutros mercados, como os mercados internacionais”.

Este fator da competição citado pelo Eng.º Luís Costa, e relativo às limitações do mercado nacional, foi um dos elementos apontados por Singh, Gaur e Schmidt (2010), dentro dos que empurram as organizações para os mercados externos. A saturação do mercado, com um grande nível de concorrência, motiva de facto as organizações a procurarem novas alternativas que possam ajudar a escoar a capacidade de produção.

Relativamente à questão da vertente pessoal dos elementos da direcção, o facto de todos terem em comum um carácter empreendedor ajuda a que percebam a internacionalização como uma excelente oportunidade de crescimento. E não só, a questão de todos os 5 diretores terem já experiências prévias em contextos de internacionalização acaba por servir de maior estímulo. O entrevistado sublinha a importância e a influência que esse fator tem sobre a decisão de procura de mercados externos.

“É importante contar com membros na equipa de gestão que tenham já experiências anteriores de internacionalização, e concretamente sobre o modo como decorre todo o processo de Exportação. Até porque as empresas são aquilo que os seus colaboradores conseguem ser. Quanto mais experiência a nível internacional houver na empresa, melhor. E esse aspeto foi também importante para o processo de internacionalização da nossa organização”.

Esta informação vem corroborar o que Madsen e Servais (1997) já haviam defendido, relativamente à importância que a experiência decorrente de outros trabalhos ou empregos com direcção internacional tem sobre o processo, e mais concretamente sobre a decisão de se procurarem ou não oportunidades no estrangeiro.

A noção de oportunidade e vontade partilhadas pelos membros da direcção da 2.5 Vinhos de Belmonte permite-nos concluir que mais do que por pressões reativas, a empresa procura novos mercados por vontade própria. Tal como nos dizem Tan, Brewer e Liesch (2007), este tipo de organizações internacionalizam-se como resultado dos seus próprios objetivos.

E claro, assumem que estar presente a nível internacional oferece sempre outra reputação à organização. É salientado o gosto e orgulho que se sente ao perceber que o produto da empresa está representado lá fora, inclusive em sítios de referência, como restaurante de elevado gabarito. Motivação inserida nos trabalhos de Raven, McCullough e Tansuhaj em 1994, e que se insere no fator desejo da equipa de gestão.

Como barreiras que se opõe ao processo, a principal foi facilmente identificada:

“A principal dificuldade é conseguir escolher o interlocutor estrangeiro certo. Porque mais do que escolher o país certo, tem que se escolher o parceiro certo. É encontrar alguém profissional, que já esteja no setor, que já faça o mercado e que esteja disposto a investir num vinho que é ainda desconhecido para a região”.

E esta é para o entrevistado a principal barreira, que corresponde também ao principal fator destacado por Barnes, Chakrabarti e Palihawadana (2006), que assumem que não obstante todos os estímulos motivadores, esta continua a ser a principal falha que muitas empresas enfrentam. Encontrar distribuidores adequados que estejam dispostos a vender o produto da empresa e que já tenham a sua rede de distribuição bem montada. No fundo, parceiros que facilitam o encontro dos mercados externos, como nos diz Rundh (2007).

As despesas, e daí a vertente financeira enquanto barreira, foram também ressaltadas pelo entrevistado, na medida em que tem que haver uma ponderação consciente sobre as ações a tomar. Fator que tem sido mencionado por diversos autores como Miesenbock (1988), Hollensen (2008), Barnes, Chakrabarti e Palihawadana (2006), entre outros.

“As feiras e outros encontros internacionais são muito dispendiosos. E por isso temos que fazer uma gestão cautelosa e consoante os orçamentos vamos entrando naquilo que é possível.”

E não só a questão das feiras, todo o fenómeno de exportação está subjacente a um projeto que deve ter não só um orçamento capaz, como uma equipa bem qualificada, capaz de fazer um trabalho sustentável.

“Para se exportar é necessário fazer-se um grande investimento e depois ter também pessoas qualificadas, nomeadamente no domínio das línguas, na capacidade contratual, de negociação, ... Ou seja, ou as empresas já têm algum estofa económico, com um departamento comercial que tenha essas valências, ou então andam sempre com dificuldades”.

É assim salientada também a questão do *know-how* necessário ao nível dos recursos humanos, enquanto possível obstáculo ao processo. Isto é, o facto de a equipa de gestão não ter domínio nas vertentes linguísticas ou de negociação, pode vir a tornar-se como uma das principais barreiras que se opõem. Estas conclusões apoiam os resultados de Tiwari e Buse (2007), decorrentes do seu estudo em PME alemãs, sobre que a incapacidade de gestão da internacionalização, muitas vezes pela falta de conhecimento ou *know-how* dos elementos é um fator decisivo, e muito negativo para uma bem-sucedida expansão internacional. Ainda assim, de acordo com o entrevistado, no caso concreto da sua organização este não foi um fator limitante, tendo em vista a experiência anterior dos elementos da direção.

Foi perceptível existir uma perceção perfeitamente bem estabelecida do entrevistado em relação às diversas barreiras que uma empresa enfrenta aquando da entrada em mercados externos. Mais ainda, e tal como defendem Arteaga-Ortiz e Fernandez-Ortiz (2010), essa perceção acaba por moldar o comportamento da empresa em relação aos novos mercados, no sentido da decisão de início da exportação, ou no aumento ou diminuição de compromisso para com os mercados. No caso, essa perceção faz com que a empresa adote uma postura, que procurando ser sempre dinâmica e proativa, também se previne das dificuldades que possam surgir.

Em relação aos apoios do Estado, mais concretamente dos apoios à internacionalização das PME, o entrevistado tem noção de que existem, mas assume que a empresa não tem feito uso dos mesmos. Diz saber que existe muita gente a fazer projetos, mas que estes, por não haver dinheiro ou por outro motivo qualquer, deixam de ser financiados.

O facto de, segundo o Eng.º Luís Costa, existir um grupo de agentes económicos tão grande e tão disperso, faz com que o apoio a cada organização, mais notável nas pequenas e/ou médias, se torne muito diminuto.

“Há um grupo de agentes económicos tão grande que ficam logo com uma % tão grande dos apoios financeiros, que os pequenos acabam por sair prejudicados e ficar com %’s muito reduzidas. Aí nesse sentido, os projetos deveriam ser mais pensados, de modo a que o dinheiro pudesse abranger um maior número de projetos, e não ficar concentrado em grandes projetos, que envolvem muito dinheiro e que fazem com que os outros fiquem com muito pouco”.

Relevância do contexto Beira Interior

De acordo com o entrevistado, apesar da Beira Interior ser já uma região de dimensões consideráveis, com muita capacidade de produção e oferta de vinho, acaba por ainda não ser muito conhecida no contexto das regiões vinícolas nacionais. Acredita, no entanto, que esse paradigma está a ser alterado progressivamente, também pelo esforço da CVRBI.

“Nós, comparados com outras regiões como o Douro ou Alentejo, somos claramente menos conhecidos. Eles têm um historial que lhes permite estar à nossa frente. E por isso nós talvez precisemos neste momento de fazer o dobro do trabalho, se queremos chegar ao seu nível, tanto a nível nacional como internacional”.

Questionado sobre se, de forma geral, estar na Beira Interior deve ser entendido como barreira ou motivação à internacionalização, o entrevistado dividiu a sua opinião.

Por um lado, defende que as condições edafo-climáticas que lhe estão inerentes permitem fazer vinhos de qualidade diferenciada das outras regiões.

“É o solo, o clima e as variedades que no seu todo permitem a produção de vinhos excelentes, diferentes das outras regiões”.

Por outro, na perspetiva mais empresarial, de se querer fazer negócio, o contexto de localização acaba por se traduzir mais num obstáculo do que num fator positivo:

“Enquanto a A23 tiver portagens altíssimas, enquanto não existir mão-de-obra qualificada, não só pela parte agrícola, mas até a nível de enólogos, de gestores, pessoal para a vindima, ...Nesse ponto de vista não se pode dizer que seja benéfico estarmos na Beira Interior”.

Justificando:

“O meu vinho para sair daqui tem que sair pela A23 ou pela A25. A A23 é uma autoestrada muito cara e que obriga a aumentar o preço dos produtos que aqui são produzidos, que deixam de ser concorrenciais. Se temos um litro de vinho aqui, posto em Lisboa, torna-se mais caro do que 1L de vinho do Alentejo”.

As despesas de contexto, assim apelidadas pelo entrevistado, acabam então por ser um grande obstáculo ao desenvolvimento do negócio, e conseqüentemente a uma bem-sucedida expansão internacional.

4.4. Análise comparativa

Tendo por base a análise individual de cada caso, procura-se agora fazer uma análise comparativa dos três estudos de caso, evidenciando as principais similaridades e/ou diferenças encontradas entre as organizações estudadas, nos diferentes parâmetros analisados: processo de internacionalização, motivações e barreiras associadas e relevância do contexto da Beira Interior. É feita uma discussão conjunta dos principais resultados obtidos em cada caso, sintetizados na tabela 2.

Tabela 2: Principais resultados obtidos em cada estudo-caso.

	Quinta dos Termos	Cooperativa Agrícola Beira Serra	2.5 Vinhos de Belmonte
Modo de internacionalização	Exportação direta	Exportação direta e indireta	Exportação direta e indireta
Quota de exportação (em relação ao número de garrafas produzidas)	25%	40%	10%
Processo de internacionalização	Início não pensado, aconteceu pela orgânica de crescimento; Entrada em novos mercados conseguida pelas redes de relações; Destacada importância das feiras; Equacionam abertura de subsidiária de vendas; Expectativa de chegar a uma % de vendas para exportação de 50%.	Início procurado pela direção, pela necessidade e vontade de aumentar o número de clientes; Não pensam em adotar outros métodos de internacionalização; Destacada importância das feiras e das redes de contactos na escolha dos países de exportação; Perspetiva de aumentar os níveis e o número de países de exportação.	Visão global desde a fundação; Postura proativa em busca de oportunidades; Perceção da internacionalização enquanto processo de crescimento incremental; Escolha de mercados com base nas oportunidades das redes de relacionamentos; Destacada importância das feiras; Expectativa de aumento gradual da quota de exportação.
Motivações à internacionalização	Crise que ocorreu na restauração; Elevada capacidade de produção; Limitações do mercado nacional: - Estagnação da procura e aumento da competição; Experiência internacional prévia do proprietário.	Oportunidade financeira e de crescimento - aumentar o volume de vendas; Elevada capacidade de produção; Limitações do mercado nacional: - Falha geral no sistema de venda português, pouca cultura de consumo de produtos nacionais;	Elevada capacidade de produção; Limitações do mercado nacional: mercado saturado, com demasiada oferta; Desejo da equipa de gestão, fomentado por experiências internacionais prévias e pelo fator prestígio.

		-Elevada competição; Desejo pessoal da direção: - Prestígio.	
Barreiras à internacionalização	Dificuldade em estabelecer novos contactos; - Questões burocráticas relativas a cada país: Em Portugal, demasiados formalismos ao nível alfandegário e tributário; Imagem dos vinhos portugueses como sendo baratos; Pressão institucional no país de exportação (Leis pouco claras).	Questão financeira: Taxas de importação muito elevadas, sobretudo fora da Europa; Leis de importação demasiado complexas; Falta de incentivo e divulgação dos vinhos portugueses por parte do Governo e suas instituições;	Escolha do parceiro/distribuidor certo; Questão financeira; Má gestão e distribuição dos apoios por parte do Estado.
Relevância do contexto da Beira Interior	Localização extremamente positiva para produção vinícola; Dificuldade ao nível do desenvolvimento de negócios: - Contratação dificultada; - Centros logísticos afastados; Perceção da BI como região emergente do setor.	Localização muito positiva tendo em conta a produção do vinho; Desvantagem do ponto de vista económico-social: - região pouco conhecida; - acessos ao Interior dificultados (Portagens muito caras e mau funcionamento dos caminhos de ferro); Perceção da BI como região emergente do setor.	Região com condições climáticas e de altitude de excelência o que a torna muito positiva para produção de vinho; Região pouco conhecida a nível do setor vinícola nacional; Realidade de negócios atrasada pelas despesas de contexto: acessos difíceis e contratação dificultada;

Processo de internacionalização

Relativamente às teorias descritas, os três estudos-casos analisados enquadram-se na perspetiva do Modelo de Uppsala desenhado em 1977 por Johanson e Vahlne, em que é necessário um forte mercado doméstico para suporte da internacionalização. Percebeu-se que é difícil que organizações do setor vinícola nasçam globais, pela necessidade de estabelecimento e reconhecimento da marca em mercados nacionais, antes de se pensarem em mercados internacionais. Ainda assim, o estudo-caso 2.5 Vinhos de Belmonte Lda, permitiu perceber que o projeto já nasceu com uma perspetiva global. Talvez também por ser o projeto mais recente dos três apresentados. De resto, todos eles seguiram um crescimento incremental de operações desenroladas nos mercados externos, paralelamente ao aumento do conhecimento e até experiência ganhos ao longo do processo. Para este conhecimento, serviu também, em dois dos casos, a experiência prévia dos elementos de gestão, ganha noutros projetos de direção internacional.

A visão *Born-Global* não pode ser apoiada segundo a definição de Oviatt e McDougall (1994), que nos diz que pode ser considerada uma empresa *Born-Global* aquela que procura obter

vantagens da venda de produtos para vários países, desde a sua data de nascimento legal, mas podemos enquadrar a estratégia do projeto 2.5 Vinhos de Belmonte no que também Oviatt e McDougall assumem acontecer: em alguns casos, segundo os autores, mesmo que a empresa tenha poucos recursos, o negócio é iniciado desde logo com uma estratégia internacional. Esta perspetiva vem corroborar o apontado por Madsen e Servais (1997) quanto ao facto deste tipo de ideologia e estratégia globais não se relacionar apenas com indústrias de alta tecnologia, podendo ser encontrado em muitos outros casos, incluindo empresas de menor dimensão e com menos recursos, como é o caso. Como foi assumido, o projeto nascer global deveu-se ao facto de todos os seus elementos de gestão já terem tido experiências anteriores de internacionalização, o que suporta a ideia de Oviatt e McDougall (2005) ou Johanson e Vahlne (2009) de que o conhecimento organizacional individual sobre mercados estrangeiros ajuda as organizações a “queimar etapas” do processo. Importante salientar que a organização 2.5 Vinhos de Belmonte Lda. iniciou a exportação passados apenas 2 anos da sua fundação, o que dá força ao mencionado.

Quanto à questão da importância de experiências internacionais prévias, também o estudo-caso Quinta dos Termos Lda. apoia a sua evidência. Apesar de o projeto não ter nascido a pensar em mais do que os mercados nacionais, como apontou o seu gestor, o facto do proprietário ter outro projeto de elevado carácter internacional, com altos níveis de exportação, motivou e facilitou o processo de exportação dos vinhos Quinta dos Termos. O que apoia os resultados de Autio, Sapienza e Almeida (2000) que dizem que organizações de carácter empreendedor, cujos fundadores ou membros de gestão sejam possuidores de um elevado conhecimento internacional, a nível pessoal, são mais propensas a aproveitar e explorar oportunidades internacionais empreendedoras.

Em suma, enquadrámos as organizações analisadas no Modelo de Uppsala, principalmente sob o ponto de que é necessário um forte mercado doméstico para suporte da internacionalização (Chetty e Campbell-Hunt, 2004).

Foi também encontrada evidência suficiente para se apoiar o Modelo das *Networks*, pela importância atribuída pelos elementos das três organizações ao estabelecimento de contactos de negócios e ao desenvolvimento e procura de inclusão em redes de negócios. A visão dos entrevistados é conjunta e dá destaque às redes de contacto, atribuindo-lhes o papel de ponte para entrada em novos mercados, principalmente os externos. Citando as palavras de um dos gestores entrevistados, pertencente à organização 2.5 Vinhos de Belmonte Lda.: “*As networks são fundamentais. Muito importantes mesmo. É através delas que se espoletam os contactos que permitem o crescimento das organizações*”, o que sintetiza as ideias e a perceção também dos gestores das outras duas organizações analisadas. O que aponta para o que Bell destacou em 1995: o processo de internacionalização nunca estará unicamente dependente do comportamento singular de uma empresa, mas sim dos relacionamentos e dos contactos que esta estabelece com outros mercados, e acima de tudo com outros parceiros. A quase dependência das relações, que as organizações mostram, apoia Singh, Gaur e Schmid (2010),

na ideia de que as relações de negócios e o estabelecimento de contactos dentro de um contexto empresarial, são os alicerces e a base de todo o processo de expansão internacional. *“Nisto dos negócios conta muito os relacionamentos que se estabelecem, sejam amigos, sejam contactos menos próximos. Uma pessoa bem relacionada tem facilidade em fazer negócio e conseguir novas oportunidades. Independentemente da área, mas sobretudo nas vendas. É sinónimo que novas oportunidades vão surgir”*.

Em relação ao modo de internacionalização, as três organizações analisadas optaram pela exportação por considerarem o método mais adequado, e que acaba por ser o mais comum, principalmente no setor vinícola. Nos três casos se recorre a exportação direta, e em dois deles também ao método indireto. Os entrevistados concordam que seja a maneira mais fácil de venda para mercados externos e assumem que é também o método de menor risco envolvido, quando comparado por exemplo com uma estratégia de IDE, que já envolve um compromisso demasiado grande. Ainda assim, a empresa Quinta dos Termos Lda. tem nos seus planos de médio-prazo a instalação de uma subsidiária de vendas em mercado estratégico.

Tal como mencionado na parte teórica, e verificado com a informação recolhida, nas exportações diretas, as empresas asseguram o transporte do produto até ao país-alvo, e negociam diretamente com o seu cliente, por norma um distribuidor (e importador simultaneamente), que se encarrega da distribuição e venda do produto, como sugeriu Young (1987). A venda é feita diretamente ao distribuidor e toda a documentação e logística de transporte é responsabilidade da empresa transportadora.

Foi perceptível pela informação recolhida que nas três organizações existe a preocupação de encontrar o parceiro de negócio, e ao mesmo tempo cliente, o mais adequado possível. Mais ainda, que é motivo de preocupação e atenção especiais, a gestão dos relacionamentos que se tem com esses intermediários, no sentido em que relações saudáveis, transparentes e de confiança se tornam fundamentais para que tudo corra bem, o que corrobora o assumido por Zhang, Cavusgil e Roath (2003), em relação à relevância da capacidade de uma organização produtora gerir os relacionamentos com os seus parceiros de negócio, enquanto determinante de sucesso da internacionalização.

O diretor da Cooperativa Beira Serra confirmou a utilidade de se encontrarem distribuidores, ao invés de se procurar vender diretamente ao cliente final, assumindo que o facto de estes já terem familiaridade com os mercados, os seus clientes, e o seu modo de funcionamento, traz vantagens e um custo-benefício muito grande à empresa exportadora.

Ainda que com objetivos e metas diferentes, as três organizações colocam grande expectativa nos crescimentos internacionais das suas organizações. A direção da Quinta dos Termos pretende e prevê que num futuro próximo 50% das suas vendas sejam destinadas a mercados externos, a Cooperativa deseja aumentar o número de países para que exporta e a 2.5 Vinhos de Belmonte Lda. continuar o seu aumento gradual de crescimento de quota de exportação.

Motivações e barreiras

Dentro do tópico das motivações, foi interessante perceber que, para as três organizações, as limitações do mercado nacional apareceram como um dos principais estímulos à internacionalização. Há a noção partilhada de que exista muita oferta de vinho a nível nacional, o que acaba por “empurrar” as organizações para novos mercados, em busca de conseguirem dar resposta aquela que foi outra das características comuns e apontadas nos estudos-caso analisados: a elevada capacidade de produção.

A limitação dos mercados domésticos enquanto fator estimulador da internacionalização, já tinha sido apontada por diversos autores como Leonidou (1995), Katsikeas, Deng e Wortzel (1997), Rundh (2007) e Singh, Gaur e Schmid (2010). A elevada capacidade de produção, sob o ponto de vista interno da organização, foi também referida por Miesenbock (1988). De resto, os resultados apoiam o já assumido pelos autores referidos.

De resto, havendo alguns apontamentos diferenciados entre as principais motivações que lideraram o processo, existe outro ponto em comum e que, de uma maneira ou de outra, foi reforçado em cada uma das entrevistas. O ponto referente à vertente pessoal, ao desejo pessoal da equipa de gestão. No caso da Quinta dos Termos Lda. movida principalmente pela bagagem e experiência em contextos internacionais ganhas noutro projeto de direção internacional, mas também pelo *feeling* de que “*lá fora existe uma apetência pelo estilo de vinhos Quinta dos Termos*”. Já o diretor da Cooperativa Beira Serra cinge mais a questão pessoal à questão da reputação e do gozo que a internacionalização e exposição dos produtos Beira Serra trazem sob o ponto de vista não só empresarial como também emocional. Finalmente a ideia do responsável pela organização 2.5 Vinhos de Belmonte Lda., acaba por juntar as duas opiniões. Isto é, aponta o fator prestígio como sendo importante, mas refere também que o facto da equipa de gestão, no caso os 5 sócios, terem tido experiências internacionais prévias, motivou também a que o projeto nascesse com uma perspectiva de vir a ser o “*mais global possível*”.

A questão da vertente mais pessoal, do próprio desejo e vontade dos gestores em internacionalizar os seus negócios é muito referida na literatura da temática. Tan, Brewer e Liesch (2007), por exemplo, falaram de organizações que são conduzidas muito por fatores internos, por perceberem a existência de potencial em mercados estrangeiros ou por simplesmente adotarem uma postura positiva em relação à entrada em novos mercados. Estilo de carácter organizacional que se encaixa nestes estudos-caso. E claro, este espírito empreendedor, é muitas vezes potenciado por experiências decorrentes de outros trabalhos ou empregos, como nos dizem Madsen e Servais (1997). Também Child e Rodrigues (2005) e Hollensen (2008) abordaram a importância da vertente mais pessoal da equipa de gestão.

Talvez fosse esperado que o fator financeiro fosse mais destacado pelas organizações, quando questionados sobre o principal estímulo que os movia na procura de novos mercados, mas a verdade é que apenas o Professor Joaquim Gamboa, da Cooperativa Beira Serra, o mencionou em primeira instância. Referindo inclusive que era esse o principal motivo. Aumentar o número de clientes e por isso as vendas.

Dentro da realidade deste estudo-caso foi também curioso a menção por parte do entrevistado de que não existe em Portugal *“a cultura de se consumir o que é português”*, e que esse facto acaba por empurrar a organização para outros mercados. E essa é, segundo o diretor da Cooperativa, uma falha geral no sistema de venda português.

“...não existir essa educação da população, quase que nos obriga a procurar mercados externos”.

Em relação às barreiras, a direção da Cooperativa Agrícola Beira Serra voltou a destacar a questão financeira como o principal obstáculo, segundo duas vertentes. A primeira relativa às feiras. Sendo importante (e mesmo imperativa) a ida a feiras internacionais na tentativa de estabelecimento de novas relações em redes de negócios, também é verdade que a participação neste tipo de eventos se torna muito dispendiosa para as organizações, segundo o diretor da Cooperativa Beira Serra. E por isso, tem que existir uma boa gestão de escolha dos eventos, a fim de se poder optar por aquelas que possam trazer mais oportunidades, contornando-se a dificuldade financeira. A segunda é relativa às taxas de importação. Não sendo uma dificuldade financeira direta para a empresa produtora, o facto de estas serem tão elevadas em alguns mercados faz com que o vinho chegue ao consumidor final com um preço muito alto, o que é claramente uma dificuldade, segundo o entrevistado. Os resultados deste estudo-caso vão ao encontro do assumido por Miesenbock (1988) quanto aos obstáculos mais comumente referidos, com finanças insuficientes e restrições dos governos estrangeiros, nomeadamente sob o ponto de vista das elevadas taxas praticadas, a aparecerem como protagonistas.

Apesar do ponto financeiro ser também levantado pelo responsável da organização 2.5 Vinhos de Belmonte Lda., nomeadamente na questão das feiras, com uma posição semelhante ao diretor da Cooperativa Beira Serra, a informação que mais vezes foi referida e que foi alvo de maior destaque entre os entrevistados, principalmente nos casos da Quinta dos Termos Lda. e da Cooperativa Beira Serra, foi a seguinte: as principais dificuldades são o estabelecimento de novos contactos e a escolha adequada de um distribuidor/parceiro de negócios. Estas conclusões corroboram o defendido por Barnes, Chakrabarti e Palihawadana (2006), ao nível da principal barreira que normalmente se opõe: precisamente, encontrar-se o parceiro de negócios adequado. É notória a importância atribuída pelos gestores das três organizações à relação que estabelecem com os parceiros de negócios no país de exportação, cujo sucesso é fulcral para que o processo dê frutos.

Dentro do contexto institucional, nomeadamente ao nível dos apoios à exportação, tendo sido encontradas diferenças entre as respostas dadas pelos elementos das três empresas analisadas, foi possível retirar uma conclusão geral: ainda sabendo que existem apoios, nenhuma das organizações analisadas fez ou está a pensar fazer uso dos mesmos. Para o Eng.º Luís Costa, da empresa 2.5 Vinhos de Belmonte Lda., existe uma má distribuição dos apoios, que querendo apoiar tantos projetos, incluindo grandes projetos, acabam por não conseguir ser verdadeiramente uma ajuda, principalmente para organizações de menor dimensão, como é o caso. Já para o Professor Joaquim Gamboa, percebendo que os apoios financeiros poderiam ser melhores, salienta que a verdadeira ajuda do Estado, e que está em défice, deveria ser uma

maior divulgação dos vinhos portugueses. Existir esse apoio que pudesse ajudar a que o setor vinícola português pudesse ganhar outra notoriedade, inclusive a nível internacional.

Ainda dentro do nível institucional, mas agora numa perspetiva do país exterior, para onde exporta, dois dos entrevistados sublinharam a dificuldade que algumas leis de importação colocam. Por serem de difícil interpretação e por trazerem por si só muitos obstáculos à importação nos países-destino, precisamente para reduzirem os seus níveis. As empresas acabam por sofrer quase uma espécie de pressão institucional dos países de exportação. E essa é, segundo os responsáveis da Quinta dos Termos e da Cooperativa Beira Serra, um obstáculo ao processo. Os resultados apoiam os apontamentos de Schwens, Eiche e Kabst (2011) quanto às difíceis circunstâncias que normalmente se encontram em países distantes, nomeadamente na questão da exposição às pressões institucionais, como é exemplo a aplicação deste tipo de leis.

Pedro Carvalho, elemento da equipa de gestão da Quinta dos Termos Lda., e principal responsável pelos mercados externos dentro da organização, aponta ainda duas outras limitações que, segundo o mesmo, se opõem, ou pelo menos atrasam, o fenómeno da internacionalização. A primeira está relacionada com as questões burocráticas em Portugal associadas ao processo de exportação. Segundo o entrevistado, as organizações têm que responder a demasiados formalismos a nível alfandegário e tributário. Burocracias que complicam sempre a simplicidade do processo. A segunda limitação advém da perceção mais pessoal e subjetiva da equipa de gestão da empresa, e é o facto de considerarem que os vinhos portugueses estão associados a preços baixos, tanto nacional como internacionalmente.

“A Marca Portugal limita os valores praticados, mesmo que exista pontuação e qualidade para valores de venda elevados”, lamenta-se Pedro Carvalho.

Relevância do contexto da Beira Interior

É partilhado pelos três elementos entrevistados que, do ponto de vista da produção de vinho, a localização da Beira Interior, pelas condições de altitude (com variações entre os 400 e os 700 metros)⁹, e pelas condições climáticas muito extremas, com temperaturas negativas no Inverno e com temperaturas muito quentes no Verão, se torna excepcional para a produção de vinhos, diferenciados dos restantes, e com qualidade acima da média. Ainda assim, também é partilhada a ideia entre os gestores de que a região da Beira Interior é ainda pouco conhecida dentro do setor vinícola, o que constitui por si só uma barreira às vendas e ao reconhecimento das marcas.

Também por isto, mas não apenas, as organizações analisadas caracterizam o contexto da Beira Interior como difícil do ponto de vista empresarial. Um contexto socioeconómico que dificulta o desenvolvimento de negócios no geral, e os processos de internacionalização, em particular. E são apontadas diversas falhas. Das quais sobressaem os acessos difíceis e demasiado dispendiosos, justificados pelo mau funcionamento das linhas de ferro e pelo elevado custo das

⁹ Informação recolhida em <http://www.cvrbi.pt/index.php/a-regiao-da-beira-interior>

portagens das autoestradas que dão acesso ao interior. Todas estas vertentes fazem com que exista cada vez menos população, não só a vir, como a manter-se no interior. E daí, advém uma outra desvantagem clara e que foi prontamente identificada pelos gestores dos estudos caso Quinta dos Termos Lda. e 2.5 Vinhos de Belmonte Lda.: Dificuldade na contratação. Não só para a parte agrícola, como mão-de-obra mais qualificada para as diversas áreas das empresas. Em suma, o contexto da Beira Interior é muito positivo enquanto localização para a produção de vinho, mas é ainda uma dificuldade do ponto de vista do desenvolvimento de negócios. O que, como expectável, não ajuda no processo de internacionalização.

5. Considerações finais

Procurou-se, com a elaboração desta investigação, que pudessem ser retiradas algumas conclusões sobre a realidade do processo de internacionalização vivida por organizações do setor vinícola inseridas na região da Beira Interior. Mais ainda, e como principal objetivo, conseguir dar resposta às duas questões inicialmente delineadas:

- Quais as principais motivações e barreiras enfrentadas pelas organizações analisadas?
- Qual a relevância do contexto e localização da Beira Interior no processo de internacionalização das organizações?

Os resultados permitiram concluir que como principais motivações foram apontadas as limitações do mercado nacional, demasiado pequeno e com muita oferta de vinho, e a elevada capacidade de produção das organizações. Foi possível identificar estas como os principais drivers do processo de internacionalização dos casos de estudo analisados. A vertente pessoal das equipas de gestão, nomeadamente o desejo e vontade dos próprios responsáveis de tomada de decisão, fomentada em dois dos casos por experiências internacionais prévias dos elementos, foi também, de uma forma ou de outra, salientada pelos entrevistados. Enquanto principais barreiras, salientaram-se a dificuldade de estabelecimento de contactos com distribuidores ou outros parceiros de negócios, em mercados estrangeiros, a falta de apoios e divulgação do governo, e ainda a questão financeira, pela vertente das participações em feiras internacionais (tão importantes para o estabelecimento de contactos externos) serem muito dispendiosas.

Relativamente à relevância do contexto da Beira Interior, os resultados apontam para que o único grande benefício a ele inerente seja o facto de estar associado a condições atmosféricas e de (elevada) altitude, que permitem a produção de vinhos de alta qualidade. Questão que foi assumida e salientada pelos três gestores entrevistados. Não é um fator tão positivo no que diz respeito ao desenvolvimento de negócios. Pela questão do Interior ter cada vez menos população, o que dificulta a contratação, pela questão dos acessos serem dispendiosos e pouco facilitados ou pelo atraso que ainda se sente existir em relação a outras regiões, inclusive do ponto de vista vinícola. Ainda assim, foi também ponto em comum nos três estudos-caso a perceção da Beira Interior como uma região emergente do ponto de vista do crescimento e reconhecimento pelos excelentes vinhos produzidos. Desse modo, os entrevistados acreditam

que possa existir uma alteração do paradigma e que num futuro a médio-prazo o contexto da Beira Interior esteja já noutra patamar competitivo, com a resolução das dificuldades mencionadas, que atrasam não só o crescimento a nível nacional das organizações, como a sua expansão para mercados internacionais.

Importante referir ainda o grande destaque atribuído pelos gestores entrevistados às redes de negócios, e aos contactos que daí advêm, ao nível da criação de oportunidades para entrada em novos mercados. Aliás, é daí, da participação em *networks* que surgem novos contactos de negócios que permitem a expansão internacional das empresas. Estes resultados dão suporte à teoria das *networks* e apoiam a sua adequabilidade aos dias de hoje.

Em relação às limitações do presente estudo, o facto de se analisarem apenas 3 casos de estudo aparece como a mais evidente. É difícil capacitar os resultados obtidos para uma generalização. A questão de as organizações analisadas se encontrarem todas dentro de um contexto muito específico, no caso, serem do setor vinícola e localizarem-se na Beira Interior, também poderia ser indicado como um fator limitante para a generalização das conclusões para outras PME, mas o que se pretendeu foi, de facto, avaliar um contexto assim tão específico. E por isso, a nível de sugestões de estudo futuro, surge o aumento do número de casos analisados dentro deste mesmo contexto, o que permitirá perceber se os resultados destas 3 organizações são uma boa representação do contexto. Ou, numa perspetiva mais global, tentar fazer uma análise comparativa, com os mesmos pressupostos, mas aplicada a empresas de diferentes localizações, para que se possam retirar algumas conclusões de comparação entre a relevância de diferentes contextos dentro do setor vinícola português. Isto é, estudar-se mais do que um contexto (contexto enquanto localização, perceba-se), seguindo as mesmas linhas de investigação, e fazer uma análise comparativa entre a relevância de cada localização para o processo de internacionalização de empresas do setor vinícola português.

A utilização de uma metodologia de investigação mista, que envolva para além da análise qualitativa, uma vertente quantitativa, será importante para que se possam retirar outro tipo de conclusões sobre a temática, nomeadamente sob o ponto de vista quantitativo. Ainda assim, como principal recomendação de estudo futuro, aponta-se a referida análise comparativa entre as principais regiões vinícolas nacionais. Será interessante perceber de que forma outros contextos influenciam o processo de internacionalização de organizações do setor vinícola português.

5.1. Recomendações

A conversa com os entrevistados permitiu que, com algum espírito crítico, se pudessem evidenciar algumas recomendações que visam ajudar as organizações a ultrapassar algumas das questões apontadas como obstáculos ao desenvolvimento do negócio em geral, e ao processo de internacionalização em particular. A principal, e que procura aumentar o reconhecimento dos vinhos da Beira Interior, a nível nacional, mas sobretudo a nível internacional, surgiu da reunião com o Eng.º Luís Costa, da empresa 2.5 Vinhos de Belmonte Lda. E refere-se à criação de uma marca Beira Interior, com um portfólio constituído pelas melhores referências de cada

um dos produtores da região com interesse em participar no projeto. O foco da marca seria a qualidade dos vinhos, com vista a possibilitar o crescimento e aumento dos níveis de reconhecimento dos vinhos da Beira Interior. Medida semelhante à criação da marca *Wines of Portugal*, mas neste caso com vinhos apenas da Beira Interior.

Na questão financeira, apontada por duas das organizações como um obstáculo, nomeadamente no que diz respeito às feiras, sugere-se um aumento do volume de faturação com um valor acrescentado a nível nacional, para que possa ser libertada margem para ser investida nos quadros e mercados externos. A possível ideia de se baixar o preço para aumento das vendas nunca será uma solução sustentável a longo prazo, até porque estaria a ir-se ao encontro e a apoiar-se a imagem dos vinhos portugueses como sendo baratos. Existindo qualidade comprovada, a estratégia deverá passar por não abdicar dos preços e garantir que os vinhos portugueses não estão a ser vendidos a preços demasiado baixos. Ou seja, a estratégia deverá passar por dedicar à exportação as melhores referências de cada organização, e não procurar uma estratégia de vendas baseada no número.

Relativamente ao contexto da Beira Interior, sob o ponto de vista empresarial, e sabendo-se que no interior existe uma densidade populacional cada vez mais baixa, deviam-se criar medidas para que as pessoas se mantivessem no interior, e até para que pessoas de outras zonas se pudessem instalar na região. A união do maior número possível de empresas da região, e não só do setor vinícola, na criação de um movimento com impacto que visasse a criação de medidas de discriminação positiva, como o abolição do pagamento de autoestradas como a A23, seria uma boa estratégia, ou pelo menos tentativa, de alterar a difícil realidade atual. Esta recomendação surgiu em tópico de conversa com o Professor Joaquim Gamboa, da Cooperativa Beira Serra, que defendeu que uma medida de discriminação positiva, como a referida, aumentaria os níveis de recursos humanos, de novas empresas e de novas oportunidades de emprego. Um apoio claro ao desenvolvimento de uma região que parece continuar atrasada em relação ao restante território nacional. Já foram sugeridas medidas deste tipo, inclusive por Câmaras Municipais de outras regiões do interior, que ainda não tiveram o apoio e o tamanho necessários para que a sua urgência fosse percebida por parte das entidades competentes.

Em relação aos programas de apoio e até de incentivo à exportação, pareceu existir ainda um desconhecimento de alguns dos programas de promoção à internacionalização por parte dos gestores, não se tornando claro se tal acontecerá por falta de interesse e de maior procura das próprias organizações ou se pela falta de clareza e de sustentação que os três elementos acabaram por relatar. Sugere-se por isso que exista uma maior dedicação em relação aos programas governamentais de apoio à internacionalização que existem, e que incluem, entre outros, linhas e seguros de crédito, protocolos de colaboração com bancos, etc. Aconselha-se por isso às organizações uma análise mais cuidada de todos os apoios existentes à internacionalização, na expectativa de que algum se encaixe na perspetiva e na realidade da organização em questão.

6. Bibliografia

- Agarwal, S. (1994). Socio-cultural distance and the choice of joint ventures: A contingency perspective. *Journal of International Marketing*, 63-80.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of international business studies*, 17(3), 1-26.
- 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), 395-420.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Bai, X., Krishna, K., & Ma, H. (2017). How you export matters: Export mode, learning and productivity in China. *Journal of International Economics*, 104, 122-137.
- Bardají, I., & Mili, S. (2009, August). Prospective trends in wine export markets-expert views from Spain. In *International Association of Agricultural Economists Conference* (pp. 16-22).
- Barnes, B. R., Chakrabarti, R., & Palihawadana, D. (2006). Investigating the export marketing activity of SMEs operating in international healthcare markets. *Journal of Medical Marketing*, 6(3), 209-221.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Brewer, P. (2001). International market selection: developing a model from Australian case studies. *International Business Review*, 10(2), 155-174.
- Bruneel, J., Yli-Renko, H., & Clarysse, B. (2010). Learning from experience and learning from others: how congenital and interorganizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(2), 164-182.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1996). An economic model of international joint venture strategy. *Journal of international business studies*, 27(5), 849-876.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.

- Cavusgil, S. T., Deligonul, S., & Zhang, C. (2004). Curbing foreign distributor opportunism: An examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships. *Journal of International Marketing*, 12(2), 7-27.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: a traditional versus a "born-global" approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Child, J., & Rodrigues, S. B. (2005). The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension?. *Management and Organization Review*, 1(3), 381-410.
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *MIR: Management International Review*, 39(3), 223-256.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Dana, L. P., Etemad, H., & Wright, R. W. (1999). Theoretical foundations of international entrepreneurship. *Research in Global Strategic Management*, 7, 3-22.
- Danciu, V. (2012). Models for the Internationalization of the Business: A diversity-based approach. *Management & Marketing*, 7(1), 29-42
- Davidson, W. (1982). *Global strategic management*. New York, ny, usa: John Wiley & Sons.
- Dimitratos, P., Jeffrey, J., Slow, S., & Young, S. (2003). Micromultinationals: New types of firms for the global competitive landscape. *European Management Journal*, 21(2), 164-174.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management Review*, 14(4), 532-550.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. In *Knowledge, Networks and Power* (pp. 41-63). Palgrave Macmillan, London.
- Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1990). Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge. *MIR: Management International Review*, 135-150.
- Fabian, F., Molina, H., & Labianca, G. (2009). Understanding decisions to internationalize by small and medium-sized firms located in an emerging market. *Management International Review*, 49(5), 537-564
- Gankema, H. G., Snuif, H. R., & Zwart, P. S. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 15-27
- Gençtürk, E. F., & Kotabe, M. (2001). The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation. *Journal of international Marketing*, 9(2), 51-72.

- Hessels, J., & Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, 34(2), 203-220.
- Hill, C. W., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117-128.
- Hirsch, S., & Lev, B. (1971). Sales stabilization through export diversification. *The Review of Economics and Statistics*, 53(3), 270-277.
- Hollensen, S. (2008), *Essential of Global Marketing*, Pearson Education Limited, Harlow, Essex
- Ibeh, K., & Kasem, L. (2011). The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 358-367.
- Jiang, R. J., Beamish, P. W., & Makino, S. (2014). Time compression diseconomies in foreign expansion. *Journal of World Business*, 49(1), 114-121.
- Johanson, J. & Mattsson, L. G. (1988). Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach, *Strategies in Global Competition*, Croom Helm: London, 287-314
- 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), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24
- 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(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Katsikeas, C. S., Deng, S. L., & Wortzel, L. H. (1997). Perceived export success factors of small and medium-sized Canadian firms. *Journal of International Marketing*, 53-72.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2005). A taxonomy of born-global firms. *MIR: Management International Review*, 45 (Special Issue 3), 15-35.
- Leonidou, L. C. (1995). Export stimulation research: review, evaluation and integration. *International business review*, 4(2), 133-156.
- Leonidou, L. C. (1998). Factors stimulating export business: An empirical investigation. *Journal of Applied Business Research*, 14(2), 43-68.

- Lobo, C. A., Ferreira, A. T., Cordeiro, S. A., & Costa-Lobo, C. (2017). Enhancing factors of business internationalization: A model for portuguese smes. *In 11th annual International Technology, Education and Development Conference INTED2017 Proceedings*, 2467-2476.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 27-48.
- Mackinnon, D., Chapman, K., & Cumbers, A. (2004). Networking, trust and embeddedness amongst SMEs in the Aberdeen oil complex. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(2), 87-106.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Malhotra, N., & Hinings, C. B. (2010). An organizational model for understanding internationalization processes. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 330-349.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21 st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5-27.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Mckinsey, C. O. (1993). Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters. *Melbourne: Australian Manufacturing Council*.
- Miesenbock, K. J. (1988). Small businesses and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moen, Ø. (2002). The born globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2), 156-175.
- Mtigwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 5-25.
- Nunes, A., & Franco, M. (2015). Internationalization process: analysis of a cooperation network in the Vinho Verde sector for the US market. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(1), 34-48.

- O'Casey, A., & Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1325-1348.
- Olmos, M. F. (2011). The determinants of internationalization: Evidence from the wine industry. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 33(3), 384-401.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-553.
- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small-and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43(4), 475-485.
- Parker, L. D. (2012). Qualitative management accounting research: Assessing deliverables and relevance. *Critical perspectives on accounting*, 23(1), 54-70.
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327-342.
- Pellicanò, A., & De Luca, A. I. (2016). Dynamics, motivations and barriers in internationalisation processes of wineries in Calabria. *Journal of wine research*, 27(4), 257-283.
- Peng, M. W., & York, A. S. (2001). Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents, and resources. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 327-346.
- Pla-Barber, J., & Puig, F. (2009). Is the influence of the industrial district on international activities being eroded by globalization?: Evidence from a traditional manufacturing industry. *International Business Review*, 18(5), 435-445.
- Pomarici, E., Boccia, F., & Catapano, D. (2012). The wine distribution systems over the world: An explorative survey. *New Medit*, 11(4), 23-32.
- Raven, P. V., McCullough, J. M., & Tansuhaj, P. S. (1994). Environmental influences and decision-making uncertainty in export channels: Effects on satisfaction and performance. *Journal of International Marketing*, 37-59.
- Ripollés, M., Blesa, A., & Monferrer, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review*, 21(4), 648-666.
- Rundh, B. (2007). International marketing behaviour amongst exporting firms. *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 181-198.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.

- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Schwens, C., Eiche, J., & Kabst, R. (2011). The moderating impact of informal institutional distance and formal institutional risk on SME entry mode choice. *Journal of Management Studies*, 48(2), 330-351.
- Singh, D. A. (2009). Export performance of emerging market firms. *International Business Review*, 18(4), 321-330.
- Singh, D. A., Gaur, A. S., & Schmid, F. P. (2010). Corporate diversification, TMT experience, and performance. *Management International Review*, 50(1), 35-56.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31(2), 171-193.
- Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. W. (2007). Before the first export decision: Internationalisation readiness in the pre-export phase. *International Business Review*, 16(3), 294-309.
- Tatoglu, E., Demirbag, M., & Kaplan, G. (2003). Motives for retailer internationalization to Central and Eastern Europe. *Emerging Markets Finance and Trade*, 39(4), 40-57.
- Tiwari, R., & Buse, S. (2007). Barriers to innovation in SMEs: Can the internationalization of R&D mitigate their effects? *Proceedings of the First European Conference of Knowledge for Growth: Role and Dynamics of Corporate R&D (CONCORD 2007)*. Seville, Spain, October 8-9, 2007
- Vaivio, J. (2008). Qualitative management accounting research: rationale, pitfalls and potential. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(1), 64-86.
- Velikova, N., Murova, O., & Dodd, T. H. (2013). Emerging wine market in the Dominican Republic: Consumer market analysis. *Wine Economics and Policy*, 2(2), 76-84.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods third edition. *Applied social research methods series*, 5.
- Young, S. (1987). Business strategy and the internationalization of business: Recent approaches. *Managerial and Decision Economics*, 8(1), 31-40.
- Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., & Davies, R. (1989). *International market entry and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Zain, M., & Ng, S. I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird international Business Review*, 48(2), 183-205.

Zhang, C., Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2003). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market?. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 550-566.

Sites consultados:

<https://www.viniportugal.pt/Estatisticas>, consultado em 17/09/2018

<https://www.sisab.pt/>, consultado em 10/11/2018

<https://www.viniportugal.pt/QuemSomos> , consultado em 02/11/2018

<http://www.ivv.gov.pt/np4/37/>, consultado em 17/09/2018

http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2469&tabela=leis&nversao=, consultado em 21/11/18

<http://www.cvrbi.pt/index.php/a-regiao-da-beira-interior>, consultado em 17/09/2018

Anexo

1. Guião de entrevista

Informação geral sobre a organização

1. Quando é que a empresa foi fundada? Como surgiu e como se desenvolveu o negócio?
1. Quantos empregados trabalham atualmente na empresa?
2. Quantas garrafas, em média, são produzidas por ano?
3. Qual a % de produção exportada?
4. A empresa é familiar? Qual a importância do carácter familiar na liderança empresarial?

Informações dos mercados nacionais e internacionais

5. Quais são os principais mercados domésticos da empresa?
6. E os estrangeiros? Quais os principais países?
7. Como é que a empresa comercializa os seus produtos para o exterior? Qual o modo de entrada nos mercados estrangeiros utilizado?
8. Já pensaram em operar em mercados estrangeiros através de modos de entrada que diferem da exportação?
9. Existiu algum momento fulcral ou decisivo para a decisão de internacionalização da empresa?
10. Os membros da equipa de gestão tiveram experiências de trabalho prévias no estrangeiro ou em empresas já internacionalizadas? Qual o impacto dessas experiências no processo e na decisão de internacionalização da empresa?

Internacionalização

11. Qual o processo de internacionalização que a empresa segue? A empresa internacionalizou-se desde cedo ou apenas passado algum tempo?
12. Como surgiu? A Internacionalização foi planeada ou ocorreu como resultado de contingências? Como evoluiu?
13. Como foi feita a escolha dos mercados (países)? A empresa começou a exportar apenas para um país, ou logo para diversos?
14. A que se deveu a decisão de internacionalização?
15. Quais as motivações que tiveram maior impacto na decisão?

16. Foram maioritariamente internas ou externas? Reativas ou proativas?
17. O que pensam em relação à oportunidade de crescimento nos mercados internacionais?
18. Que barreiras é que a empresa enfrentou ou ainda enfrenta no processo de internacionalização?
19. Foram maioritariamente internas ou externas?
20. Quais as estratégias usadas para ultrapassar essas barreiras?
21. Estão a considerar a possibilidade de aumentar o compromisso e expandir o portfólio de mercados estrangeiros? Quais as perspetivas de futuro?

A importância do contexto

22. Até que ponto o contexto institucional português teve influência nas atividades internacionais da organização?
23. A empresa recebeu ou ainda recebe apoio de instituições governamentais ou de agências públicas?
24. Em que consistiram ou consistem os apoios? Foram cruciais para o processo de internacionalização?
25. Como é que avalia o apoio recebido?
26. E em relação ao contexto da Beira Interior, quais as principais motivações ou barreiras que dele advêm?
27. Qual o fator mais limitante imposto pela região? E o fator mais positivo?
28. As atividades internacionais da empresa são limitadas pelo contexto económico-social da Beira Interior, ou de Portugal?

Outras informações

29. Existe colaboração entre empresas do setor? Em que consiste? Que outros tipos de parceiros têm?
30. Como avalia a importância da participação em redes de negócios, no processo de internacionalização da empresa?