

Teresa da Silva Lopes *

Estudo de caso: Poças Junior**

INTRODUÇÃO

Neste artigo é feito um estudo de caso que, consistindo numa descrição de uma situação real vivida por uma empresa, é direccionado não só para a sua análise, mas também para desafiar o leitor a tomar decisões e levantar questões com base nos factos descritos. Trata-se de uma técnica cada vez mais utilizada académica e pedagogicamente nas ciências empresariais, pois permite a aprendizagem através da discussão, experiência e descoberta, sem ter os eventuais riscos associados à tomada de decisões inadequadas ou à sua má implementação.

Nas secções que se seguem é feita inicialmente uma breve análise histórica e caracterização da actividade da Poças Junior; seguidamente é estudado o seu processo de internacionalização e por último são levantadas questões sobre a estratégia futura da firma face às alterações da envolvente externa à empresa.

1. BREVE HISTORIAL E CARACTERIZAÇÃO DA FIRMA

A Poças Junior sempre assentou a sua estratégia de internacionalização na criação de ligações duradouras com os clientes através do contacto próximo e frequente entre os gestores da firma e estes.

Recentemente a firma foi objecto de uma reestruturação interna, tendo sido dada especial ênfase às áreas de produção e logística por estas levarem ao aumento de competitividade a dois níveis: custos de produção e capacidade de resposta ao mercado internacional.

* Universidade Católica Portuguesa.

** Agradeço a sugestão para realizar este trabalho a Alberto de Castro, os comentários de Carlos Brito e Paul Duguid, e a colaboração da Administração da Manoel D. Poças Junior. A recolha dos dados utilizados começou por ser feita no âmbito do estudo sobre o Comércio Externo da Região Norte, conduzido pelo CEGEA-UCP para a CCRN e ICEP.

Foi com estas palavras que o Sr. Manuel Pintão e o Dr. Acácio Maia, Administradores da Manoel D. Poças Junior – Vinhos S.A. (Poças Junior), se referiram à estratégia de internacionalização levada a cabo pela sua firma como forma de rentabilizar a actividade desenvolvida.

A Manoel Poças Junior – Vinhos S.A. é uma firma familiar, que produz, envelhece e comercializa vinho do Porto. Com uma história de quase oitenta anos, foi fundada em 1918 por Manoel Poças Junior, avô dos actuais gestores da firma¹. Actualmente possui uma capacidade produtiva de 2 milhões de litros, factura 1.373.499 contos e emprega 53 trabalhadores². Recentemente, para além do negócio de vinho do Porto, iniciou também a produção e comercialização de vinhos de mesa.

Antes de ter constituído a firma, Manoel Poças Junior já possuía experiência no sector, pois havia trabalhado durante alguns anos na área comercial da firma de vinho do Porto actualmente denominada de A. A. Ferreira.

Quadro 1 – Caracterização da Poças Junior

Designação social	Manoel D. Poças Junior – Vinhos, S.A.
Concelho da Sede	Vila Nova de Gaia
C.A.E.	15931
Ano de fundação	1918
Nº de Trabalhadores	53 (1995)
Tipo de empresa	familiar
Principais produtos	Vinho do Porto e Vinho de mesa do Douro
Capital Social (contos)	540.000 (1995)
Volume de Vendas (contos)	1.373.499 (1995)
Capacidade produtiva	2 milhões de litros Û 2,7 milhões de garrafas (1995)
Infraestruturas Logísticas	Armazéns centrais – Gaia (área coberta de 8.000m2) e Douro (área coberta de 4.000 m2). Quintas – Quinta das Quartas, Quinta de Santa Bárbara (adquirida em 1979) e Quinta de Vale de Cavalos (adquirida em 1988).

Fonte: Poças Junior 1995.

No início da actividade, a Poças Junior dedicava-se ao fabrico e venda de aguardente às firmas exportadoras de vinho do Porto e aos grandes produtores do Douro. Tal como actualmente, esta aguardente era utilizada para a vinificação de vinho do Porto.

¹ Data concordante com documento de escritura da fundação da firma na Secretaria do Tribunal de Comércio.

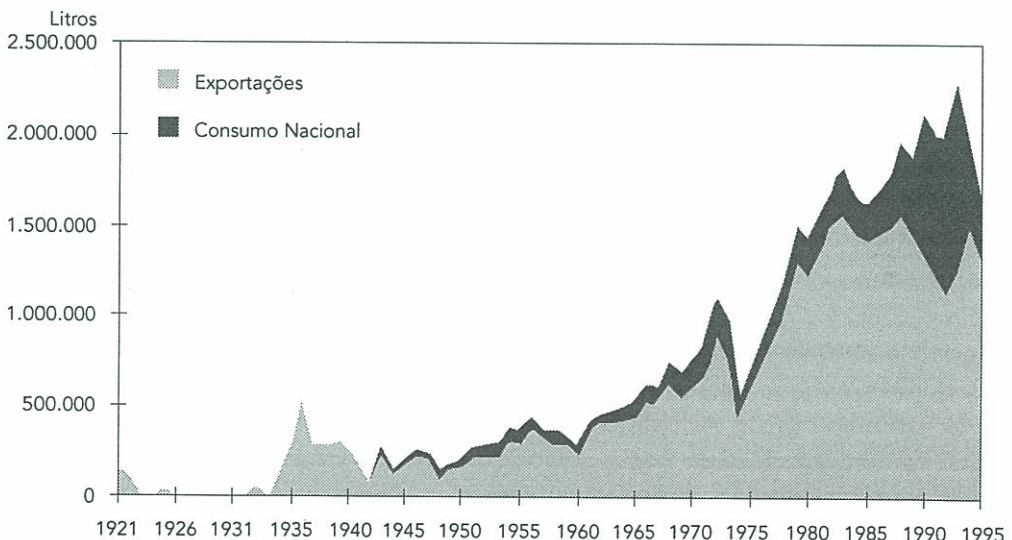
² Dados relativos ao ano de 1995.

Nos anos 20 a firma começou a comercializar vinho do Porto adquirido aos seus clientes de aguardente. Dada a expansão da actividade, a Poças Junior aumentou substancialmente o número de empregados e adquiriu a que é ainda a sua actual sede, na rua Visconde das Devesas em Vila Nova de Gaia.

O início da década de 30 revelou-se difícil para a Poças Junior, devido a vários factores, entre os quais se destacam as transformações regulamentares no sector que impediram a comercialização de aguardente pelas firmas, passando esta a ser feita apenas por via do monopólio estatal. A Poças Junior viu-se então, no final dos anos 30, obrigada a concentrar a sua actividade na comercialização de vinho do Porto, onde a procura era internacional. Passou a utilizar os seus antigos clientes de aguardente como fornecedores de vinho do Porto e a orientar os seus esforços para a disputa dos mercados externos com as outras firmas do sector. É também nesta altura que integra a montante, passando a deter propriedades no Douro (Quinta das Quartas em Fontelas), obtidas pelo saldar de dívidas de um antigo cliente de aguardente. A principal vantagem da presença física no Douro por via da integração a montante foi o maior controlo da produção e a contribuição para a formação e manutenção de uma imagem de marca, sobretudo para os clientes estrangeiros.

Só a partir de 1933, é que se dá o arranque de facto da actividade da Poças Junior, não só para o mercado nacional como também para o exterior. A Figura 1, a seguir evidenciada, ilustra essa situação.

Figura 1 – Evolução das Exportações e do Consumo Nacional



A 2ª Grande Guerra afectou enormemente a firma, tendo o fundador e gestor principal de reorientar o seu esforço comercial dos mercados europeus para outros mercados, nomeadamente o mercado interno, os Estados Unidos e alguns mercados da América Latina (como o Uruguai e a Colômbia).

Com o final da 2ª Grande Guerra regista-se de novo uma tendência crescente, embora lenta, essencialmente associada ao retomar dos mercados europeus, que foram reagindo muito lentamente.

A revolução de Abril de 1974 não afectou a actividade da firma, sendo a queda das vendas durante este período devida sobretudo a um movimento especulativo na produção, que fez subir os preços na produção cerca de 50%, e a problemas levantados pelas autoridades alemãs, francesas e italianas devido à presença de aguardente sintética no vinho do Porto. Outro factor que afectou negativamente a actividade exportadora da Poças Junior (assim como a grande maioria dos exportadores de vinho do Porto de origem e denominação portuguesa) no período pós 25 de Abril, foi a decisão estratégica das firmas começarem a exportar vinho engarrafado na origem. No curto prazo e numa altura em que o mercado britânico era ainda o destino principal do vinho do Porto, esta decisão obrigou as firmas sem uma imagem de marca já criada e/ou sem denominação anglo-saxónica, a virarem os seus esforços para outros mercados, incluindo o português, como forma de manterem o seu nível de actividade.

Na década de 80 registam-se dois «saltos» positivos, respectivamente nos períodos de 1980/81 e 1989, ambos associados a evoluções do mercado interno. Em 1980/81 o acréscimo de vendas deve-se a um esforço comercial feito pela Poças Junior no mercado interno, tendo até nomeado um director de vendas exclusivo para gerir a actividade comercial nesse mercado. O segundo «salto» deu-se em 1989, altura em que a Sandeman abandonou o mercado interno, tendo deixado uma parcela da procura existente disponível para as firmas concorrentes. Além da Poças Junior se ter apropriado de parte desse mercado, ficou também com muitos dos agentes que haviam pertencido à Sandeman, passando assim a obter uma melhor cobertura geográfica de Portugal.

De acordo com dados da Poças Junior, a sua quota de mercado em 1995 corresponde sensivelmente a 2,3% em termos de total de litros comercializados, 2% das exportações do sector e 4,2% do consumo nacional de vinho do Porto. A firma tem registado desde a década de 30 uma evolução crescente destes indicadores, embora nos últimos 3 anos esta posição se tenha mantido constante devido à entrada de novos concorrentes no mercado (as cooperativas e outros produtores engarrafadores) e à pressão que consequentemente estes têm exercido sobre os preços. Actualmente, o mercado interno já exerce algum peso no total comercializado pela Poças Junior, sendo a sua importância relativa ligeiramente superior à média dos concorrentes³.

³ De acordo com as estatísticas da Poças Junior, em 1995 o consumo nacional correspondeu a cerca de 25% das vendas em valor e a 18% em número de litros vendidos pela firma.

A evolução da posição relativa da Poças Junior, caracterizada por uma certa estabilidade (ex: quota de mercado), não reflecte de forma alguma as grandes alterações que têm ocorrido no sector. Algumas firmas estão a melhorar a sua posição competitiva geral, em virtude de possuírem estratégias e estruturas organizacionais adequadas às novas formas de comércio de bebidas alcoólicas e terem capacidade de resposta às exigências dos mercados. Outras estão a ser adquiridas por grupos económicos de bens alimentares e/ou bebidas, em virtude da sua falta de competitividade. Estes grupos económicos são na maioria dos casos empresas multinacionais que, por possuírem vários negócios similares (ex: de vários tipos de bebidas alcoólicas), têm uma maior poder negocial junto a terceiros, nomeadamente dos canais de distribuição nos vários países. Tal facto deve-se a conseguirem oferecer uma gama muito completa de produtos. Verifica-se que, em muitos casos, as empresas multinacionais detêm até canais de distribuição próprios.

Estes movimentos de fusões e aquisições têm aliás levado a uma cada vez maior concentração do sector. De acordo com informação construída a partir de dados do Instituto do Vinho do Porto, o sector em 1995 é formado por 15 grupos económicos de vinho do Porto (que detêm 44 firmas), 9 empresas multinacionais de bebidas e outros bens de consumo (que detêm 16 firmas) e quarenta produtores/engarrafadores do Douro (na maioria dos casos com actividade exportadora desde 1986⁴). Os grupos económicos e as empresas multinacionais asseguram 99% do vinho do Porto comercializado, estando os cerca de 1% remanescentes distribuídos pelos 40 produtores/engarrafadores. Comparativamente com a década de 20 em que existiam cerca de 150 firmas de vinho do Porto, o sector actualmente apresenta uma maior concentração.

Quadro 2 – Estrutura de custos média por unidade produzida (1995)

Fornecimentos	%
Vinho vinificado	75
Garrafas	15
Rolhas	4
Cartões	4
Outros ⁵	2

Fonte: Estatísticas da Poças Junior.

⁴ É a partir de 1986 que o Governo autoriza a exportação de vinho do Porto directamente do Douro, desde que os produtores se submetam à legislação em vigor de controlo de qualidade, existências mínimas permanentes e capacidade de armazenagem nos entrepostos e na Região (Decreto Lei de 26 Maio de 1986).

⁵ Outros – inclui cápsulas, rótulos e contra rótulos.

Pela análise do Quadro 2 acima é possível deduzir que os principais fornecedores da Poças Junior são os lavradores e os ajuntadores do Douro que fornecem o vinho vinificado. O seu poder negocial é reduzido ou médio pois, embora a exploração de vinha no Douro se encontre muito atomizada (existindo cerca de 30.000 lavradores nesta região), 50% da produção é agrupada e posteriormente vendida pelas adegas cooperativas às firmas exportadoras. A determinação dos preços de venda das uvas ou do vinho já vinificado é feita pelos grandes operadores – as firmas exportadoras de vinho do Porto líderes de mercado. Não existe um vínculo destes intermediários à firma, embora haja uma tradição de fornecimento que confere uma certa estabilidade na relação entre os seus intervenientes.

Os ajuntadores são intermediários entre os lavradores e as firmas. Estes intervenientes compram as uvas aos agricultores, transformam-nas em centros de vinificação próprios e vendem o vinho às firmas.

Os outros fornecimentos (ex: garrafas, rolhas, cartões) não assumem uma importância significativa em termos de estrutura de custos do produto, correspondendo no seu total a 25%. Existe em geral uma relação de estabilidade com estes fornecedores, factor que permite assegurar uma maior qualidade dos produtos e manutenção das condições de conservação e envelhecimento do vinho do Porto.

A Poças Junior não possui um departamento formal de investigação e desenvolvimento. Contudo, um dos Directores Gerais, com formação em enologia, e um Técnico do departamento de controlo, realizam frequentemente estudos sobre a criação de novos produtos (ex: vinhos de mesa, Porto Branco leve seco e Vintages). Fazem também estudos de novos vinhos a partir de castas estremes, isto é, que utilizam vindimas separadas por casta, sendo posteriormente feito o estudo da junção dos vários mostos de maneira a obter produtos diferenciados.

Em termos de performance económico-financeira recente, a Poças Junior tem apresentado uma evolução positiva.

Quadro 3 – Alguns Indicadores Económico Financeiros

	1995	1994	1993
Vol. de Negócios (contos)	1.373.499	1.161.414	1.385.586
Unidades Vendidas	1.831.393	1.638.673	2.198.849
Activo Líquido (contos)	2.043.292	1.833.419	2.192.555
Cap. Próprios/Activo	0,483	0,519	0,423
Res. Líquidos./Cap. Próprio.	0,065	0,052	0,035
Vol. Emprego (unidades)	53	56	56
Vol. Negóc./ N° Emprg. (contos)	25.915	20.7	24.743

Fonte: Poças Junior (1996).

Do Quadro 3 acima salientam-se as seguintes observações:

- diminuição do volume de negócios e do número de unidades vendidas em 1994, devido à antecipação de vendas que houve em 1993 (de 300.000 litros), em virtude da introdução em 1/1/1994 do imposto especial sobre o consumo de bebidas alcoólicas;
- redução em 1994 e aumento em 1995 do activo líquido, associada à variação de *stocks* que ocorreu neste período. A redução em 1994 é devida à normalização dos *stocks* em excesso resultantes da intervenção que as firmas exportadoras tiveram de fazer para permitir o escoamento de excedentes em poder da lavoura (cerca de 20.000 pipas foram rateadas entre as firmas exportadoras) desde 1990/91. Em 1995 o aumento do valor do activo está associado a necessidades normais de aprovisionamento, que rondam sempre as 4.000 pipas;
- estrutura financeira da Poças Junior bastante sólida, correspondendo a um valor normal para o sector, pois está associado à forma de financiamento dos *stocks*, que no caso do vinho do Porto possuem um carácter de activo fixo⁶. A evolução deste indicador (Cap. Próprio/Activo) nos três anos em análise está directamente relacionada com as variações de *stocks* que ocorreram, já acima referidas e explicadas;
- rentabilidade dos capitais próprios (Res. Líquidos/Cap. Próprio) com valores moderados em relação ao sector. O seu acréscimo está associado a políticas de redução de custos fixos que a firma tem vindo a seguir sistematicamente;
- estabilidade do número de trabalhadores, sendo o indicador volume de negócios por trabalhador elevado e muito favorável quando comparado com outras empresas do sector.

2. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Desde a sua fundação que a Poças Junior apresenta uma elevada vocação internacional. No início da sua actividade a procura existente era essencialmente internacional, sendo quase inexistente a procura nacional. Por isso, o seu processo de internacionalização, assim como o da maioria das firmas de vinho do Porto, ocorreu automaticamente com o início da actividade neste sector. Actualmente a firma apresenta uma vocação exportadora de 75% do volume de negócios total⁷.

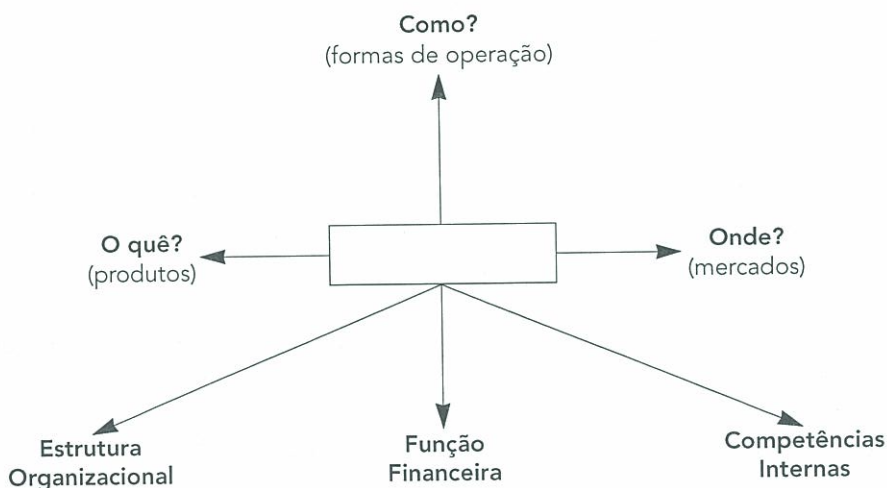
Dada a importância da dimensão internacional na estratégia da firma torna-se necessária uma análise mais detalhada do seu processo de internacionalização.

⁶ Tal é consequência da lei do Terço, actualizada pela última vez em 1986 no DL 166/36 de 26 de Junho, art. 21º, que obriga as firmas a manterem anualmente em stock 2/3 da sua capacidade de vendas.

⁷ Taxa calculada a partir de dados do Relatório de Actividade da Manoel D. Poças Junior para 1995.

Nesta secção são estudadas algumas dimensões estratégicas associadas à projecção externa da firma, sendo também feito um diagnóstico das suas capacidades internas, as quais podem actuar como estímulos ou, pelo contrário, como restrições do processo de internacionalização.

Figura 2 – Dimensões do Processo de Internacionalização



Fonte: Adaptado a partir de R. Luostarinen e L. Welch (1990) *International Business Operations*, Helsinquia, Helsinki School of Operations, e de V. Corado Simões (1995) *Inovação e Gestão em PME Industriais Portuguesas*; trabalho realizado pelo CEDE-ISEG para a Agência de Inovação e para o Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Economia.

A Figura 2 sistematiza as principais dimensões do processo de internacionalização, destacando as relacionadas com a estratégia de internacionalização e a projecção externa da firma (formas de operação, mercados, produtos), das suas capacidades endógenas (competências internas, função financeira e estrutura organizacional). Seguidamente é feita uma análise mais detalhada de cada uma destas dimensões.

2.1. Como? (formas de operação)

A Poças Junior passou até ao momento por duas fases do processo de internacionalização:

- Exportação passiva – entre a década de 20 e a década de 30. As vendas eram feitas esporadicamente e não havia uma relação entre a Poças Junior e o cliente.

- Exportação activa – levada a cabo desde a década de 30 até à actualidade. A chave do sucesso da Poças Junior está aliás associada ao facto de ter competências no que constitui um dos factores críticos de sucesso neste sector: uma gestão profissionalizada, com elevada agressividade comercial e empenho no acompanhamento dos clientes. Inicialmente, havia um contacto directo do fundador – Manoel Poças Junior – com os clientes, sendo posteriormente sucedido pelos seus descendentes, actuais gestores da firma. Por essa razão a firma tem conseguido manter uma estabilidade da sua carteira de clientes acima da média, mantendo ainda alguns desde a década de 30.

Mais recentemente, a exportação activa tem sido até aprofundada. Num dos mercados considerado estratégico para a firma, embora não detenha uma subsidiária no país destino, possui um colaborador a trabalhá-lo em exclusivo. Desta forma consegue obter informação mais detalhada sobre a procura e num espaço mais curto de tempo o que permite um maior controlo da sua evolução.

Os gestores da firma chegaram a pensar a hipótese de abrir um entreposto comercial em França, mercado onde a Poças Junior já actua directamente com os clientes, mas a análise económico-financeira realizada mostrou que os custos associados seriam muito elevados, facto que tornava o projecto não atractivo. Com a exportação activa a firma perde algumas encomendas com prazos de entrega muito curtos e que requerem distribuição pelos vários pontos de venda do cliente. Refira-se, contudo, que esta fraqueza é comum à generalidade das firmas de vinho do Porto.

2.2. O quê? (produto)

Os produtos comercializados pela Poças Junior quer no mercado externo, quer no mercado interno são:

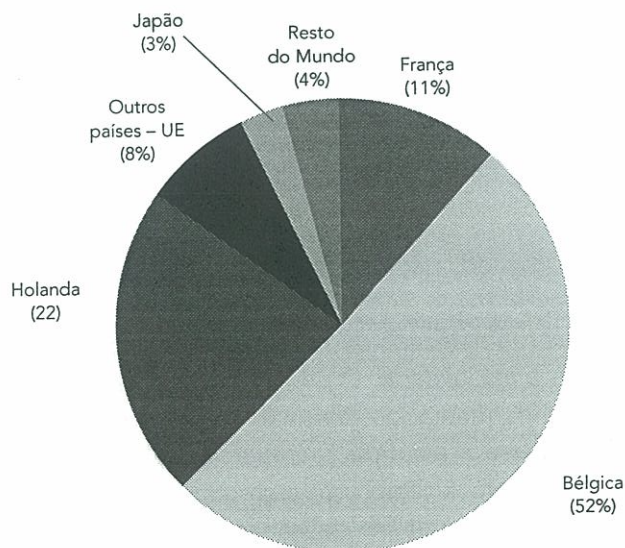
- vinho do Porto – desde a década de 30, período de início da comercialização para o exterior até à actualidade. O envolvimento crescente e a imagem de qualidade obtida nos mercados externos levou a que a Poças Junior na década de 60 passasse a produzir e comercializar Vintage e Late Bottled Vintage, tendo alcançado sucesso com esses produtos. Actualmente a Poças Junior oferece uma gama completa de vinhos do Porto;
- vinhos de mesa do Douro – desde 1993, correspondendo em 1995 a cerca de 2,5% do volume total de negócios da Poças Junior. A comercialização dos vinhos de mesa alarga a gama de produtos oferecidos, fazendo aumentar o poder negocial da firma face a clientes.

2.3. Onde? (mercados)

As motivações originais para a exportação são de carácter exógeno e estão associadas a razões históricas: a actividade inicial da firma era de comercialização da aguardente, tendo esta tido necessidade de se concentrar no negócio de vinho do Porto, quando surgiu regulamentação que criou um monopólio estatal; além disso o vinho do Porto foi, durante os últimos três séculos, consumido essencialmente pelos ingleses que, devido à sua importância como potência mundial, espalharam este hábito em vários países do mundo. Só recentemente, a partir de finais da década de 50, é que os portugueses começaram também a fazer parte da procura de vinho do Porto.

Mais recentemente, o enorme crescimento de outros mercados europeus, nomeadamente o francês, holandês e belga (em virtude de alterações nos hábitos de consumo nestes países), a importância que os mercados externos têm em termos de consumo de vinho do Porto e a enorme pressão concorrencial que existe a nível do sector (sobretudo com o recente surgimento dos produtores/engarrafadores do Douro), são razões suficientes para justificar a intensificação do interesse actual da Poças Junior pela internacionalização.

Figura 3 – Peso do volume de negócios nos diversos mercados destino de Vinho do Porto –1995⁸



Fonte: Estatísticas da Poças Junior 1995.

⁸ Nesta figura apenas são analisados os mercados de exportação.

Conforme se pode verificar pela Figura 3 acima, os principais mercados externos de destino da Poças Junior são, presentemente, os mercados europeus. A Bélgica, Holanda e França correspondem aliás aos principais países destino das exportações do sector de vinho do Porto.

No mercado francês, actualmente o principal país destino das exportações de vinho do Porto, existem tradicionalmente hábitos de consumo de vinho. O vinho do Porto é bebido como aperitivo, contrariamente ao que acontece na maioria dos outros países, onde é tomado como digestivo (ex: Portugal e Grã-Bretanha).

Os mercados belga e holandês, são recentes em termos de consumo de vinho do Porto. O aumento das exportações para estes países está associado às alterações das preferências dos consumidores e ao facto de serem entrepostos comerciais com outros países, sobretudo os da União Europeia.

A entrada recente da Poças Junior para o mercado japonês permitiu-lhe alcançar uma posição de liderança (25% da quota de mercado em 1995). A motivação de entrada neste mercado apresenta contudo uma história peculiar: após uma visita à Poças Junior em Vila Nova de Gaia, alguns empresários de uma cadeia de óptica japonesa encomendaram, a título experimental, 100.000 garrafas de 0,375 litro para oferecer aos seus clientes. Esta medida promocional teve tal sucesso junto dos clientes que a empresa japonesa está a estudar a hipótese de comercializar vinho do Porto nas suas lojas próprias de óptica e através de *mailing*.

A Poças Junior está também a fazer um esforço de penetração num mercado que, embora actualmente só represente 2% do total facturado, é considerado estratégico⁹. Até recentemente, a presença da Poças Junior nesse mercado tem sido pouco significativa, dadas as limitações associadas à prática de prazos de pagamento largos e à existência de um risco político e económico significativo. Estes factores podem afectar as empresas exportadoras de várias formas, nomeadamente por via da incobrábilidade dos clientes. Apesar dessas limitações a Poças Junior contratou recentemente um antigo distribuidor seu que passou a ser colaborador da firma. O objectivo é explorar o potencial deste mercado, onde se espera que haja um aumento de consumo de vinho do Porto, associado à recuperação económica esperada nesse país.

O impacto da criação da União Europeia, não afectou o destino das exportações de vinho do Porto em geral, uma vez que os países constituintes já eram tradicionalmente os principais consumidores de vinho do Porto. O único país com o qual houve um aumento de comércio significativo em virtude da adesão é Espanha (que corresponde actualmente a cerca de 2% do total das exportações).

⁹ O país não se encontra representado na Figura 3 acima por razões de confidencialidade.

2.4. Competências Internas¹⁰

Simões (1995)¹¹ considera que as Competências Internas da firma mais relevantes no seu processo de internacionalização são a experiência internacional, as capacidades de gestão, a dimensão, a formalização dos sistemas de coordenação e controlo, o grau de conhecimento dos mercados, o controlo dos circuitos de distribuição, a capacidade de concepção e diferenciação dos produtos, os recursos humanos e outros recursos mobilizáveis. No Quadro 4 é feita uma aplicação destes conceitos ao sector exportador de vinho do Porto e, em particular, à Poças Junior.

Quadro 4 – Adequação das Competências Internas aos Factores Críticos de Sucesso¹²

Factores Críticos de Sucesso					
	Distribuição	Capacidade produtiva	Relação qualidade/preço	Gestão profissional	Imagem
Competências internas	Agressividade comercial	1		4	
	Marca	2			4
	Gama de produtos	2	3		4
	Capacidade produtiva	3			
	Controlo qualidade		4	3	4



Área de adequação estratégica

0 – Adequação insuficiente

5 – Adequação excelente

Nota: **Distribuição** – refere-se ao poder negocial das firmas face à distribuição.

Imagem – O valor encontrado para as áreas de adequação estratégica da Poças Junior relativamente a este factor é ponderado tendo em consideração a imagem nos mercados interno e externo, quer relativamente a vinho corrente, quer a categorias especiais.

¹⁰ Este conceito é aplicado neste artigo com uma amplitude maior do que a referida por Hamel e Prahalad em *The Core Competence of the Corporation*, «Harvard Business Review» (May-June 1990).

¹¹ SIMÕES, Vitor Corado – *Inovação e Gestão em PME Industriais Portuguesas*. Relatório realizado pelo CEDE-ISEG para a Agência de Inovação e para o Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Economia, 1995.

¹² A pontuação dada em cada uma das áreas de adequação estratégica (sombreadas no quadro) têm em consideração a análise feita à envolvente externa (de que resultam os factores críticos de sucesso do sector) e o diagnóstico interno realizado à firma.

Existe, de uma forma geral, uma adequação das Competências Internas das Poças Junior aos Factores Críticos de Sucesso do sector. Contudo verifica-se que nalgumas áreas a firma tem de investir para manter ou melhorar a sua posição competitiva. Um exemplo disso são os factores associados à agressividade comercial face a distribuidores (quer nacionais, quer estrangeiros), área onde a adequação estratégica evidencia uma muito reduzida capacidade negocial.

De forma a esclarecer a construção do Quadro 4 são seguidamente analisadas com maior detalhe as áreas relacionadas com as Competências Internas da firma.

2.4.1. Agressividade comercial, marca e gama de produtos

A agressividade comercial, a notoriedade da marca e a gama de produtos oferecidos estão directamente relacionadas com a forma como a estratégia de *marketing* internacional da Poças Junior é definida ao nível do produto, preço, promoção, e canais de distribuição.

Produto

A firma standardiza esta variável do *marketing mix*, isto é, tem uma gama de produtos que comercializa para todos os mercados, utilizando sempre os mesmos padrões de qualidade. A composição da gama de produtos varia contudo de país para país (ex: no Norte da Europa vendem-se mais vinhos do Porto Rubi e Vintage) assim como as marcas utilizadas. As principais marcas encontram-se aliás registadas internacionalmente.

Embora a embalagem seja *standard*, a firma é por vezes obrigada a adaptá-la de forma a satisfazer exigências legais tais como língua, escala de medição de peso (ex: mililitros e não centilitros nos EUA) e capacidade da garrafa. Realizou recentemente uma adaptação a nível da marca, tendo alterado a denominação de «Poças Junior» para «Porto Poças» pois a palavra Junior nas culturas anglo-saxónicas significa principiante o que é prejudicial para uma firma que está a operar num sector que utiliza a tradição como factor diferenciador em relação às outras bebidas alcoólicas. Realiza ainda outras pequenas adaptações a nível do rótulo (ex: em Macau o rótulo é vermelho pois essa cor está associada a bens de luxo).

Em termos de categorias de produtos, o vinho do Porto comercializado pela Poças Junior é todo engarrafado, tendo sido, em 1995, a sua divisão por categorias conforme consta na Figura 4.

Preço

O preço é determinado com base nos custos de produção e na qualidade do produto final obtida. Existe contudo uma adaptação desta variável aos vários mer-

Figura 4 – Vinho do Porto comercializado em 1995 por categorias



Fonte: Poças Junior, 1995.

Nota: 10% Categorias especiais – inclui vinhos de idade, reservas e Vintage.

cados, feita sobretudo em função do poder negocial dos canais de distribuição de cada país (ex: em França os canais de distribuição têm um grande poder negocial) e da notoriedade do produto no mercado. O objectivo é que o preço em cada mercado seja concorrencial, atendendo às referidas condicionantes exógenas, e também à concorrência e à qualidade intrínseca do produto.

A adaptação a nível desta variável do marketing mix está contudo a tornar-se cada vez mais difícil de fazer uma vez que existe a ameaça crescente dos mercados paralelos, isto é, de bens vendidos por operadores fora do seu mercado de actuação, nos vários países de destino das exportações de vinho do Porto, que praticam preços muitas vezes mais baixos do que a própria firma produtora.

Promoção

A Poças Junior adapta esta variável por *clusters* de países, que apresentam características semelhantes do ponto de vista económico, social, político, cultural, legal, de hábitos de consumo do produto (ex: utilização como digestivo vs. aperitivo), tipo de operador/canal de distribuição e outras características do mercado de destino. Por exemplo, nos países onde existem grandes cadeias de distribuição, a Poças Junior utiliza folhetos e concursos de viagens; nos países onde os canais principais de distribuição são os grossistas que abastecem o sector HORECA – hotéis, restaurantes e cafés, utiliza provas de vinho, promoções de uma garrafa por cada caixa de 6, oferta de cálices e apresentações a especialistas.

Outros tipos de promoção utilizados nos países em geral são:

- feiras (SIAL – Paris; Anuga – Colónia; VIN EXPO – Bordéus; Foodex – Japão; Vinitali – Verona, entre outras);
- catálogos – utilizados especialmente para a Finlândia (onde existe um monopólio estatal), e Dinamarca e Espanha (utilizado na venda/exportação directa);
- videos – fornecidos a todos os clientes que o solicitam;

- acções de promoção junto de distribuidores – feitas especialmente para a Holanda, França e Suíça. O objectivo destas acções é apresentar aos consumidores o produto;
- publicidade no ponto de venda – feita essencialmente na venda directa para a grande distribuição nos mercados dinamarquês, belga, espanhol e holandês;
- *mailing* – 1ª iniciativa feita recentemente para a Finlândia;
- algumas acções de relações públicas, sobretudo nos mercados tradicionais;
- patrocínios (ex: França: paraquedismo, Fórmula 3).

Como se pode verificar todas estas acções promocionais têm um carácter específico não sendo nunca direccionadas para os *mass-media*. Tal facto deve-se às limitações legais que existem em quase todos os países destino das exportações de vinho do Porto em relação à publicidade de bebidas alcoólicas.

O vinho do Porto é um produto muito sazonal, registando-se 30% a 40% das vendas do ano na altura de Natal. Este facto vai provocar uma concentração das campanhas promocionais durante este período.

Distribuição

A firma recorre aos seguintes tipos de canais de distribuição que correspondem a formas diferentes de controlo dos mercados e da informação, e de envolvimento de recursos:

Figura 5 – Controlo de mercado e informação vs recursos envolvidos



- Agentes comissionistas – estes intermediários tiveram grande importância na comercialização para os mercados externos entre a década de 30 e de 70, e recebiam uma comissão em função das vendas. Actualmente este tipo de canais praticamente desapareceu existindo essencialmente no Canadá (que funciona em regime de monopólio). A marca utilizada neste canal é essencialmente a «Porto Poças».
- Venda/exportação directa – vendas feitas a partir de Portugal para as grandes cadeias distribuidoras, sendo utilizada sobretudo a marca «Porto Pousada». A Poças Junior praticamente não trabalha com «*Buyer's-own-Brands*». Os países que utilizam estes canais de distribuição são a Bélgica, Espanha, Holanda e Dinamarca.
- Distribuidores/grossistas e lojas especializadas – distribuem os produtos cobrando um *mark-up* em relação aos preços estabelecidos pela firma. Estes distribuidores possuem um conhecimento aprofundado sobre o mercado. O seu peso tende a diminuir, substituindo apenas os operadores especializados que comercializam nos hotéis, restaurantes e cafés. Ex: França, Holanda, Suíça, Áustria, Andorra, Canárias, EUA, etc. Estes distribuidores comercializam uma grande multiplicidade de marcas de bebidas alcoólicas. As marcas da Poças Junior comercializadas por via deste canal são a «Porto Poças», a «Porto Pousada» e a «Porto Seguro».
- Colaborador permanente no país destino – mantém uma relação hierárquica com a firma, embora possa ser originário e viver no país de destino. Corresponde a uma aposta estratégica da firma num mercado considerado com elevado potencial. As marcas comercializadas por este canal são a «Porto Poças» e «Porto Pousada».

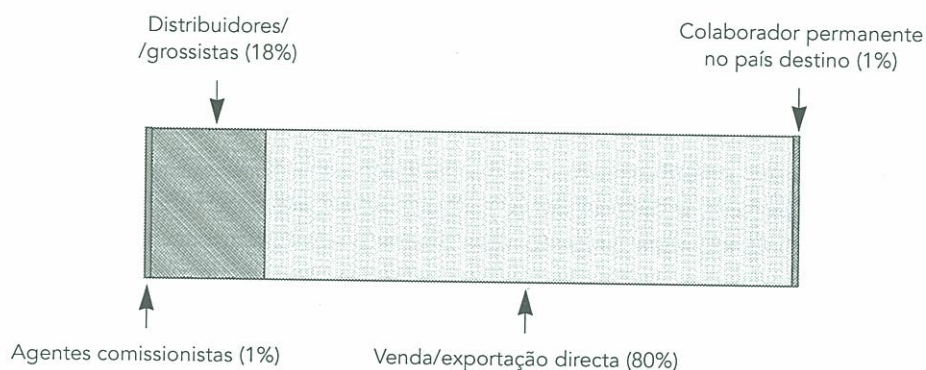
Em termos de peso das vendas totais, os canais de distribuição representam um peso de acordo com o evidenciado pela Figura 6.

2.4.2. Capacidade Produtiva e Controlo de Qualidade

Apesar da Poças Junior possuir uma capacidade produtiva e sofisticação tecnológica acima da média do sector, não produz quantidade suficiente que lhe permita responder a encomendas volumosas de grandes cadeias de distribuição internacionais. Daí a adequação estratégica das Competências Internas aos Factores Críticos de Sucesso do sector apresentadas no Quadro 4, atrás evidenciado, serem médias.

A Poças Junior dá grande importância ao controlo de qualidade, quer a nível das existências em armazém, quer em relação ao produto final. Existe um controlo feito semestralmente às existências, sendo estas inspeccionadas quer do ponto de

Figura 6 – Peso dos canais de distribuição no mercado externo – 1995



Fonte: Construído a partir de estatísticas da Poças Junior, 1995.

vista químico, quer organolético. O controlo do produto final é feito sempre que as encomendas são executadas. Existe também um controlo rigoroso de todos os materiais utilizados no engarrafamento do vinho, em particular das rolhas. A Poças Junior subcontrata uma empresa de vinho do Porto, que possui um departamento especializado nesta área, para fazer o controlo de qualidade das rolhas.

2.4.3. Gestão profissional

Um dos Factores Críticos de Sucesso no sector que está implícito em todas as competências internas à firma consideradas no Quadro 4 é a Gestão Profissional.

Desde a fundação da Poças Junior que o espírito empreendedor e as ligações privilegiadas da gestão com os lavradores (antigos clientes de aguardente) permitiram um maior controlo da qualidade da vinha e um fornecimento assegurado de vinho. O adequado aproveitamento da imagem de qualidade e certificado de origem de um produto com reconhecimento e prestígio mundial, associado a uma elevada agressividade comercial, são também exemplos da forma profissional como a firma tem sido gerida. O esforço promocional a nível internacional tem aliás estado sempre a cargo dos gestores de topo.

Actualmente, a gestão encontra-se bastante profissionalizada e empenhada no processo de internacionalização da firma. Essa preocupação está relacionada com acções, quer internas quer externas, que promovem de forma corrente, de formação do seu pessoal.

Como já referido apenas possuem um colaborador a operar fora do país de origem, tendo este de reportar todas as suas decisões a Portugal. Para além de ter tido formação interna na firma, este colaborador possui já uma vasta experiên-

cia no sector e no mercado onde actua, dado ter sido durante vários anos distribuidor da Poças Junior nesse mercado.

2.5. Função Financeira

A firma recorreu recentemente a uma alteração qualitativa dos seus meios de financiamento. Durante a década de 80 a Poças Junior era auto-suficiente em termos financeiros, tendo essa situação sido alterada em função de investimentos feitos então, na modernização das suas instalações. Nessa altura, a firma teve necessidade de recorrer a outras fontes de financiamento, nomeadamente a empréstimos obrigacionistas e à emissão de papel comercial.

O objectivo actual da Poças Junior é diminuir o endividamento e regressar a uma política de maior ou total independência financeira, e não recorrer a qualquer entrada no capital próprio, de empresas estrangeiras.

O financiamento da actividade da firma no exterior tem sido feito essencialmente através de capital próprio, só tendo recorrido em 1995 ao programa RETEX oferecido pelo ICEP.

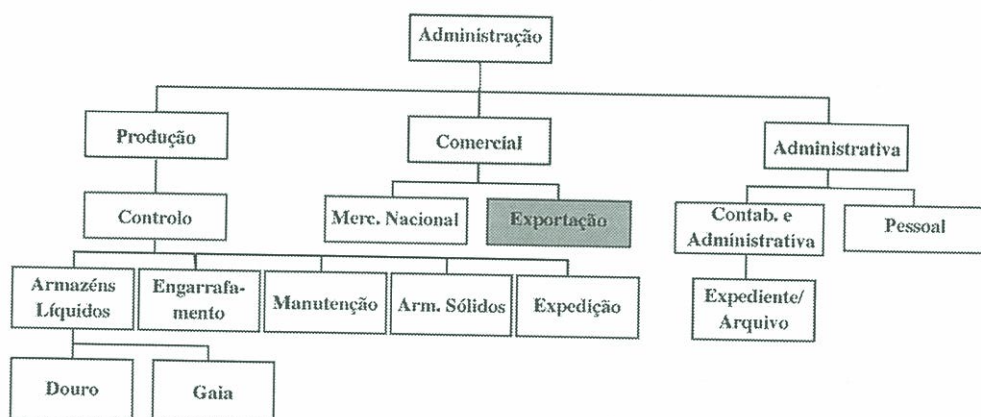
2.6. Estrutura Organizacional

Embora as vendas para o mercado externo sejam importantes do ponto de vista estratégico, em termos de estrutura organizacional, a actividade internacional da firma, está sob a alçada do departamento comercial. À semelhança da maioria das empresas familiares do sector, a Poças Junior não se encontra num estágio muito avançado de internacionalização e possui uma dimensão reduzida, não se justificando por isso uma autonomização deste departamento.

Para além dos mecanismos informais de coordenação e controlo já referidos (ex: visitas dos gestores aos seus distribuidores, reuniões, contactos telefónicos etc.) a Poças Junior possui também alguns controlos formais da sua actividade internacional. O orçamento anual, discutido pelos gestores de topo e por alguns colaboradores nomeadamente pelos ligados ao desenvolvimento de novos produtos, é o principal mecanismo de controlo, sendo dada grande ênfase ao orçamento promocional em cada mercado, o qual em geral é cumprido integralmente. É feito também um planeamento das vendas por país e cliente, permitindo à empresa prever os stocks necessários e escoamento dos produtos para o ano seguinte.

A Poças Junior não realiza planos de contingência para fazer face a evoluções não esperadas quer da envolvente contextual, quer transaccional. Existe apenas alguma preocupação em cobrir variações cambiais inesperadas nas exportações, sobretudo para as transacções realizadas em moedas mais voláteis.

Figura 7 – Organograma da Poças Junior



Fonte: Poças Junior, 1996.

3. O FUTURO

A Administração da Manoel D. Poças Junior está consciente das transformações que estão a ocorrer no sector não só a nível interno como também internacional. Algumas dessas mudanças correspondem a ameaças que poderão afectar profundamente a actividade futura da firma caso sejam ignoradas. As principais alterações são:

- a crescente concentração da distribuição, cada vez mais protagonizada por empresas multinacionais de bens de consumo;
- o surgimento de novos modos de comercialização dos produtos, destacando-se a grande distribuição/grandes superfícies, que em muitos países, apresentam um peso cada vez maior na distribuição de bens de consumo;
- a tendência para uma certa estagnação da procura nos actuais mercados de destino do vinho do Porto (cerca de 95%¹³ da comercialização é direccionada para a União Europeia);
- a limitação física à plantação de vinha na região demarcada do Douro (cuja última alteração data de 1923), a qual obviamente impede o crescimento do sector comercializador de vinho do Porto;

¹³ Fonte: Instituto do Vinho do Porto – Estatísticas Anuais.

– comercialização na União Europeia
– comercialização no Resto do Mundo
– comercialização Total

	1995
	874.419 hl (94.6%)
	49.530 hl (5.4%)
	923.949 hl

- a concentração cada vez maior no sector exportador de vinho do Porto, devida aos movimentos de aquisições, fusões, absorções e liquidações, que se têm registado nos últimos anos.

Neste contexto, a Administração da Poças Junior terá de ponderar as seguintes questões relacionadas com a sua estratégia de internacionalização:

- Será que existe uma adequação entre as formas de operação da Poças Junior no exterior face ao meio envolvente e aos recursos de que dispõe?
- A fraquezas da firma não poderão constituir um entrave no combate das ameaças? Como transformar as fraquezas em pontos fortes?
- Haverão outros mecanismos de coordenação e controlo da actividade internacional da firma que sejam necessários implementar?
- À luz do panorama competitivo futuro, qual deverá ser a estratégia de internacionalização da Poças Junior? Será mais adequado realizar alianças estratégicas? Diversificar em termos de mercados e/ou produtos? Adquirir ou firma ou ser adquirida? Utilizar formas de operação no exterior mais profundas?

