

ESTRATÉGIAS E PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO EMPÍRICO NO SECTOR DO VINHO DO PORTO¹

MANUEL ALBERTO RAMOS MAÇÃES *
JOÃO FERREIRA DIAS **

RESUMO

Os resultados da nossa investigação, que incidiu sobre uma amostra de 46 empresas exportadoras de vinho do Porto, adegas cooperativas e produtores/engarrafadores inscritos no Instituto do Vinho do Porto, mostram que a posse de vantagens competitivas a nível de custos e as características dos gestores de topo, especialmente a percepção das barreiras à exportação, são factores explicativos do comportamento exportador das empresas de vinho do Porto.

Adicionalmente, os resultados mostram que a generalidade das empresas de vinho do Porto têm adoptado comportamentos híbridos nas estratégias de internacionalização, utilizando ao mesmo tempo diferentes tipos de acordos inter – empresas ou alianças estratégicas, de acordo com as suas necessidades e ao ritmo das suas capacidades e das oportunidades do mercado. Apesar da evolução verificada para estratégias mais avançadas de internacionalização, a exportação directa e a exportação via agentes ou distribuidores continuam a ser as estratégias privilegiadas pelas empresas de vinho do Porto, por implicarem menores riscos e exigirem menor envolvimento de recursos.

ESTRATÉGIAS E MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A globalização da economia proporciona às empresas novas oportunidades e novos mercados internacionais, mas, ao mesmo tempo, coloca novos desafios competitivos, quer dos concorrentes locais, quer dos concorrentes inter-

* Licenciado em Economia (FEP) e Mestre em Gestão de Empresas (ISCTE).

Ex-Vogal do Conselho Directivo do Instituto do Vinho do Porto.

** Professor do ISCTE e Investigador da UNIDE.

1. Este trabalho foi elaborado com base na dissertação do Curso de Mestrado em Gestão de Empresas do ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, defendida em Dezembro de 2000, sob a orientação do Prof. Doutor João Ferreira Dias.

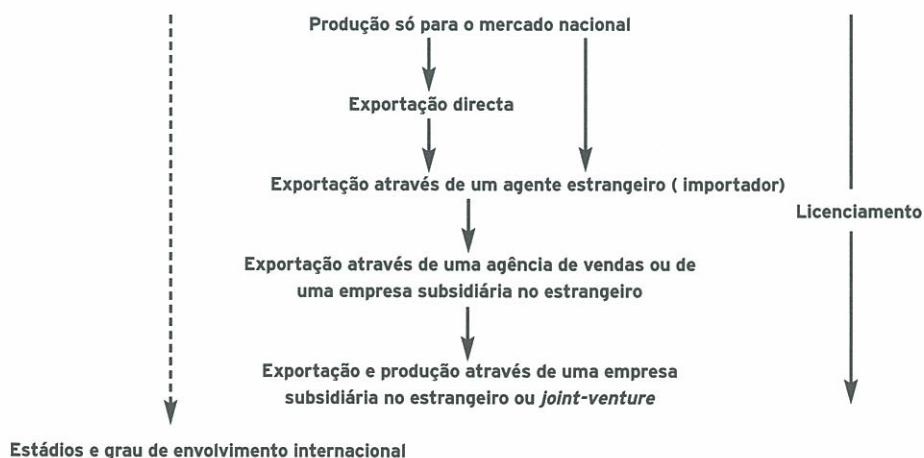
nacionais (Hitt, Hoskisson & Kim, 1997). A opção estratégica de internacionalização e as decisões respeitantes ao modo de entrada nos mercados externos assumem especial relevância, por implicarem numerosos riscos e envolverem recursos elevados face à capacidade financeira das empresas, que é limitada (Bennett, 1998).

O problema central de uma estratégia de internacionalização é a escolha do modo de entrada no mercado-alvo que, entre os casos limite da exportação e do investimento directo estrangeiro com a criação de filiais nos mercados de destino, pode assumir diversos graus de envolvimento, incluindo parcerias com empresas locais, com vista a tirar partido do conhecimento específico dos mercados dos países hospedeiros. A exportação é a forma mais comum e mais acessível de uma empresa se envolver num processo de internacionalização, porque é a forma que exige menores investimentos e uma menor estrutura de controlo, minimizando assim os riscos que a passagem das fronteiras naturalmente envolve (Hansen, Gillespie & Gencturk, 1994).

Existem diferentes abordagens aos processos de internacionalização das empresas. Alguns autores (Hansen, Gillespie & Gencturk, 1994; Hitt, Hoskisson & Kim, 1997) tendem a considerar a internacionalização como uma decisão estratégica das empresas, que identificam os produtos a colocar nos mercados internacionais, os mercados a atingir e os modos de acesso e de presença mais adequados, desde a exportação a formas mais avançadas que implicam investimento directo.

Segundo esta abordagem, baseada no *tradeoff* investimento versus grau de controlo da presença externa, o envolvimento internacional das empresas ocorre muitas vezes estádio a estádio: primeiro a firma exporta directamente, depois usa um agente estrangeiro

Figura 1: Estratégias de internacionalização



Fonte: Adaptação de Buckley (1989)

(importador que não assume a propriedade dos *stocks*), depois um distribuidor (que é dono dos *stocks*), depois uma agência de vendas ou empresa subsidiária e, por fim, a constituição de uma empresa subsidiária de produção e/ou vendas ou *joint-venture* – figura n.º 1.

Outros, da escola escandinava, acentuam o carácter incremental dos processos de internacionalização e a aprendizagem por parte das empresas. Segundo esta escola, a internacionalização é a consequência de uma sequência de decisões incrementais (estádios)², em conexão com a experiência e o conhecimento dos mercados externos (Welch & Luostarinen, 1988; Eriksson et al. 1997) e que o incremento e a extensão das actividades num mercado está relacionada com a distância psíquica desse mercado, sugerindo que as empresas devem entrar sucessivamente em novos mercados com maior distância psíquica (O'Grady & Lane, 1996)³.

O conceito de “*distância psíquica*” estabelece a relação entre as empresas e os seus mercados. Para Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) é uma distância subjectiva que depende da forma como cada gestor vê o mundo, da sua percepção da realidade, que varia de pessoa para pessoa; logo a distância psíquica não traduz apenas e necessariamente as diferenças culturais nos processos de internacionalização das empresas (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Para Kogut & Sing (1988) e Nordström & Vahlne (1992), citados por O'Grady & Lane (1996), a distância psíquica é uma distância cultural, o que significa que explicita as diferenças culturais nos processos de internacionalização das empresas.

A revisão da literatura sobre a teoria do comércio internacional, sobre a teoria do investimento internacional e sobre a teoria da inovação organizacional nas duas últimas décadas, revela a existência de duas correntes de pensamento principais ou modelos de internacionalização da empresa (Andersen, 1993):

- **Internacionalização por Estádios ou Modelo de Internacionalização de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975 e Johanson & Vahlne, 1977; 1990)**, que se baseia na teoria do comércio internacional e advoga que a internacionalização é um processo de envolvimento incremental com os mercados internacionais, em que cada estágio representa um envolvimento de recursos mais elevado.

De acordo com este modelo, se uma empresa desconhece os mercados externos ou o seu conhecimento é insuficiente, deverá envolver-se nesses mercados adoptando uma postura incremental, ou seja, só deverá passar de um estágio ao seguinte quando adquirir mais conhecimentos e experiência. Ainda segundo este modelo, as empresas preferem adoptar métodos de entrada nos mercados internacionais que impli-

2. Em inglês “*establishment chain*”, na terminologia de Wiedersheim-Paul (1975).

3. Em inglês “*psychic distance*”. O conceito de “distância psíquica” define-se como o conjunto de factores que impedem ou dificultam o fluxo de informação entre as empresas e o mercado. Estes factores podem incluir a língua, a cultura, o sistema político, os níveis educacionais e o nível de desenvolvimento industrial e constituem barreiras à aprendizagem e à forma de actuação nesse mercado (Johanson & Vahlne, 1977). O'Grady & Lane (1996) definem “distância psíquica” como “um grau de incerteza da empresa acerca de um mercado estrangeiro, em resultado de diferenças culturais e outras dificuldades comerciais, que constituem barreiras à aprendizagem do mercado e à forma de actuação nesse mercado.

quem um baixo nível de comprometimento (exportações, licenças, acordos) e começam a exportar para países vizinhos ou próximos psiquicamente com práticas comerciais similares, só se abalanchando a métodos mais avançados que impliquem maiores compromissos (empresas subsidiárias, filiais comerciais, filiais de produção) ou a exportar para países psiquicamente mais distantes à medida que forem adquirindo mais experiência e melhor conhecimento desses mercados.

- **Internacionalização baseada na Inovação Organizacional** (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1976; 1984; Czinkota, 1982 e Reid, 1983), que considera a internacionalização como um processo de inovação organizacional (Cunha & Verhallen, 1998).

A perspectiva da inovação no contexto de internacionalização é relativamente recente. O primeiro trabalho apelando a essa perspectiva foi o de Simmonds & Smith (1968) e só quase uma década depois o tema voltou a ser retomado em trabalhos de investigação de *marketing* internacional (Lee & Brasch, 1978), chamando a atenção para o papel dos agentes da mudança nos processos de internacionalização (constatarem que as empresas no início do seu ciclo de vida eram as mais inovadoras) e para a não racionalidade do processo, iniciando-se muitas vezes de forma impulsiva.

Bilkey & Tesar (1977) conceptualizaram uma proposta de tipificação dos estádios de desenvolvimento do processo de internacionalização, na perspectiva do crescente envolvimento da empresa para países mais longínquos psiquicamente. O seu modelo consiste em seis estádios distintos de envolvimento na exportação em função da atitude assumida pela gestão da empresa, desde a completa falta de interesse em se iniciar na exportação até ao envolvimento em oportunidades de exportação em mercados longínquos psicologicamente. Vários outros modelos foram desenvolvidos, que não diferem substancialmente dos modelos apresentados e que destacam as diferenças significativas que existem entre as empresas nos vários estádios de envolvimento internacional.

Andersen (1993) considera, no entanto, que, excepto quanto ao mecanismo de iniciação, as diferenças entre estas duas escolas reflecte mais diferenças de semântica do que diferenças reais quanto à natureza do processo de internacionalização.

DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO INTEGRADO: UMA PROPOSTA

Com vista a construirmos um modelo coerente e integrado dos factores explicativos da decisão de exportar, procedemos a uma revisão da literatura sobre os factores que influenciam ou determinam o comportamento exportador das empresas, a qual revela a existência de duas correntes paralelas de investigação (Yang, Leone & Alden, 1992; Andersen, 1993).

Uma está relacionada com a descrição das características das empresas exportadoras nos diferentes estádios de desenvolvimento internacional e com a identificação dos problemas a que têm que fazer face para serem bem sucedidas. Ancorada na Teoria de Internacionalização por Estádios, esta corrente tem sugerido várias versões de desenvolvimento das exportações, que se baseiam, ou no envolvimento incremental do processo de internacionalização (Johanson, Vahlne & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977), ou na internacionalização como a adopção de um processo de inovação (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, Bilkey & Tesar, 1979; Reid, 1981 e Czinkota, 1982).

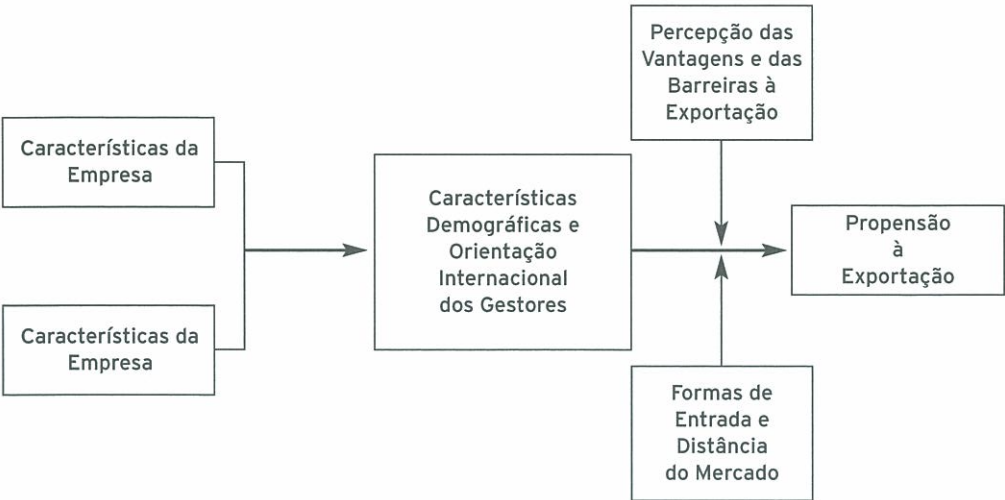
A outra corrente de investigação explora as relações causais entre o comportamento exportador dos gestores, como a percepção de barreiras à exportação e a atitude e/ou o comprometimento dos gestores face à exportação como decisão estratégica (Bauerschmidt, Sullivan & Gillespie, 1995; Cavusgil & Nevin, 1981; Wiedersheim-Paul, Olson & Welch, 1978; Hambrick & Mason, 1984 e Yang, Leone & Alden, 1992) e as variáveis internas e externas à empresa que influenciam o processo de internacionalização (Cavusgil & Nevin, 1981; Bilkey, 1982 e Dichtl et al. 1984), como a dimensão (Calof, 1994) e a posse de vantagens competitivas (Bilkey & Tesar, 1977).

De acordo com Johanson & Vahlne (1977, 1990), o modelo de envolvimento incremental explica dois padrões de comportamento internacional das empresas: primeiramente, é a *distância física* entre o mercado nacional e os países de acolhimento que explica o “*timing*” e a localização das formas de presença, sendo os mercados em que a *distância física* é menor os primeiros a ser servidos; de seguida, é a *distância psíquica* que explica ou pelo menos influencia o número de mercados a entrar e o grau de envolvimento em cada mercado em dado momento.

Identificadas, de acordo com a revisão da literatura, as duas dimensões da expansão internacional das empresas e uma vez que o efeito dos factores que influenciam o processo de internacionalização das empresas pode variar de indústria para indústria e de uma empresa de serviços para uma empresa industrial, importa caracterizar o processo de internacionalização das empresas exportadoras de vinho do Porto, em termos de rapidez e formas de entrada e de orientação internacional das exportações.

O modelo conceptual proposto – figura n.º 2 – baseia-se nos seguintes factores que podem influenciar a decisão de exportar – as **características próprias da empresa** e a **posse de vantagens competitivas**, as **características demográficas** e a **orientação internacional dos gestores**, moderados pela **percepção das vantagens** e das **barreiras à exportação** e pela **estratégia de internacionalização adoptada** – e pretende identificar os que têm significado estatístico na propensão a exportar por parte das empresas de vinho do Porto:

Figura 2: Modelo Integrado dos Factores que Influenciam a Estratégia de Internacionalização das Empresas



Fonte: Adaptação de Hambrick & Mason (1984); Cooper & Kleinschmidt (1985); Yang, Leone & Alden (1992) e Havnes et al. (1998)

O objectivo do trabalho de investigação reside, pois, na identificação dos factores que podem influenciar as estratégias e os processos de internacionalização das empresas exportadoras de vinho do Porto:

- **Factores internos ou características distintivas da empresa determinantes do grau de envolvimento na exportação.** Os investigadores têm identificado factores específicos da empresa, tais como a dimensão, segundo os quais as empresas com maior dimensão têm mais facilidades para encontrar recursos humanos de qualidade e financeiros e maior capacidade produtiva para dedicar à exportação (Cavusgil & Noar, 1987; Samiee & Walters, 1990), a participação de capital estrangeiro no capital das empresas ou participação das empresas no capital de outras empresas relacionadas com a distribuição de bebidas e a posse de vantagens competitivas em termos de produto, de tecnologia, do nível de custos e da competitividade dos preços (Simmonds & Smith, 1968; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; Bilkey & Tesar, 1977; Wiedersheim-Paul et al. 1978; Cavusgil, Bilkey & Tesar, 1979; Cavusgil & Nevin, 1981; Reid, 1983; Cavusgil, 1984; Sullivan & Bauerschmidt, 1989; Moon & Lee, 1990; Yang, Leone & Alden, 1992);
- **Características demográficas e orientação internacional dos gestores de topo.**⁴ As investigações sobre a orientação das decisões de exportar sugerem que a idade, o contacto com ambientes e culturas estrangeiras, através, por exemplo, da educação, de viagens

4. Em inglês "Upper Echelons" (Hambrick & Mason, 1984).

ao estrangeiro e participação em feiras, exposições e eventos internacionais e o conhecimento de línguas estrangeiras (Dichtl et al. 1984; Dichtl et al. 1990), contribuem para a formação de uma orientação internacional dos gestores, particularmente se aquelas experiências ocorrem cedo na vida;

- **Percepção das vantagens e do nível de barreiras à exportação.** Pretende-se identificar a atitude dos gestores face à exportação e a percepção sobre o nível de barreiras à exportação (Welch & Wiedersheim-Paul, 1977; Bilkey & Tesar, 1977; Hambrick & Mason, 1984; Dichtl et al. 1984; Sharkey, Lim & Kim, 1989 e Yang et al. 1992);
- **Comportamento das empresas em termos de desenvolvimento internacional.** Pretende-se verificar se o desenvolvimento internacional das empresas de vinho do Porto se processou de acordo com o modelo incremental da Teoria de Internacionalização por Estádios de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; Welch & Luostarinen, 1988; Johanson & Vahlne, 1990; Dalli, 1995; Oviatt & McDougall, 1994; Coviello & Munro, 1995), ou se o mesmo se revela insuficiente para explicar o comportamento das empresas de vinho do Porto no desenvolvimento dos seus processos de internacionalização.

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A População e a Amostra

O nosso estudo incidiu sobre as empresas exportadoras de vinho do Porto, as adegas cooperativas e os produtores/engarrafadores inscritos no Instituto do Vinho do Porto. Trata-se de uma população finita em que todos os seus elementos são conhecidos, por pertencerem a uma região demarcada e necessitarem de autorização prévia para operar no sector.

Participaram no inquérito praticamente todas as empresas que constituem o universo das empresas de vinho do Porto, num total de 90 questionários enviados. Dos participantes, 46 devolveram o questionário. Destes participantes, 22 são empresas exportadoras de vinho do Porto sediadas em Vila Nova de Gaia, 9 são adegas cooperativas da Região Demarcada do Douro e 15 são produtores/engarrafadores. Um participante não se identificou. Dos participantes, quatro foram retirados da análise, devido à não-resposta a secções inteiras do instrumento – duas adegas cooperativas e dois produtores/engarrafadores – pelo que foram consideradas 42 respostas válidas para a análise.

Quadro 1: Perfil da amostra

Tipo de empresas	Número de empresas			Número médio de empregados	Capacidade vinificação/ /armazenagem (pipas)	Média das Exportações/ Vendas totais (1999)
	Universo	Amostra	%			
Cooperativa	11	7	63	37	> 2 000	7,7%
Sociedade anónima	28	18	64	78	1 000-2 000	70,7%
Empresário individual	22	5	23	13	100-500	13,8%
Sociedade por quotas	34	12	36	18	500-1 000	54,5%
Total	95	42	44	46	1 000-2 000	49,7%

A amostra representa 44% da totalidade das empresas e produtores/engarrafadores que constituem a população. Por tipos de empresas, a amostra representa 64% do total de sociedades anónimas e 36% das sociedades por quotas, que são indiscutivelmente os principais operadores no mercado. De facto, em 1999 as sociedades anónimas e as sociedades por quotas⁵ em conjunto representavam 98,6 % do total de 95,4 milhões de litros de vinho do Porto comercializados nesse ano. Em contrapartida, os produtores/engarrafadores e as cooperativas, igualmente em 1999, representavam apenas 0,5% e 0,9%, respectivamente, do total de vinho do Porto comercializado.

O Questionário

O inquérito foi executado através do envio pelo correio, no início de Janeiro de 2000, de questionários aos presidentes/gerentes ou proprietários de 90 empresas exportadoras de vinho do Porto, adegas cooperativas e produtores/engarrafadores, que constituem a quase totalidade dos operadores inscritos no Instituto do vinho do Porto, com o pedido de que os devolvessem devidamente preenchidos até ao final do mês em causa. As empresas exportadoras e os produtores/exportadores que não haviam respondido foram contactadas um mês depois do correio inicial no sentido de lembrar a importância das suas respostas para a qualidade científica que se pretendia para o trabalho.

O inquérito foi dirigido aos administradores ou gerentes das empresas por serem as pessoas que, para além de terem uma visão mais ampla do negócio, têm poder de decisão no que se refere à comercialização do vinho e, por conseguinte, na actividade exporta-

5. As sociedades anónimas e as sociedades por quotas constituem o que, no presente trabalho, designamos por "comerciantes" ou "empresas exportadoras". De notar, contudo, que oito produtores/engarrafadores são sociedades por quotas e dois são sociedades anónimas.

dora. No caso dos produtores/engarrafadores em que, na maioria dos casos, o gerente é o proprietário, a pessoa que respondeu ao inquérito foi o proprietário. No caso das adegas cooperativas a pessoa que respondeu foi o presidente.

Para procedermos à recolha da informação primária elaborámos um questionário estruturado, que serviu de base ao trabalho empírico. O questionário está organizado por forma a obter a informação necessária ao teste das hipóteses formuladas e compreende basicamente três áreas distintas, a saber:

- Perguntas sobre a empresa e sobre a equipa directiva;
- Perguntas sobre os gestores entrevistados;
- Perguntas sobre as estratégias de internacionalização seguidas pelas empresas.

Muitos dos *items* foram desenvolvidos pelo investigador com base na percepção que tem do sector, tendo por pano de fundo a análise da literatura nas áreas da estratégia e da internacionalização e fundamentalmente os trabalhos de Cavusgil (1976), Bilkey & Tesar (1977), Cavusgil & Nevin (1981), Czinkota (1982), Sullivan & Bauerschmidt (1990), Lim, Sharkey & Kim (1991, 1993), Johanson & Vahlne (1990), Yang, Leone & Alden, 1992; Baird, Lyles & Orris (1994), Moini (1995), Dalli (1995) e Coviello & Munro (1995; 1997) e Crick (1995).

Após melhoramentos sucessivos e antes de enviar a versão definitiva do questionário às 90 empresas que constituem a quase totalidade das empresas inscritas no Instituto do Vinho do Porto, efectuámos um pré-teste junto de alguns técnicos e empresários do sector para avaliar a aplicabilidade e importância dos factores organizativos e estratégicos relacionados com a actividade exportadora.

Operacionalização do Modelo

A caracterização das dimensões do modelo é feita pela identificação das variáveis susceptíveis de influenciarem o comportamento das empresas e a atitude dos gestores, operacionalizadas através do preenchimento de um questionário, a responder pelos responsáveis das empresas, das adegas cooperativas e produtores/engarrafadores de vinho do Porto.

O questionário incluiu perguntas abertas e fechadas, algumas das quais utilizando uma escala de Likert de cinco pontos, que quantificam as variáveis relevantes do modelo, de acordo com os seguintes critérios:

- **Dimensão da empresa** – no caso das empresas vinícolas, a melhor forma de medir a dimensão é através da capacidade de vinificação e armazenagem. No caso vertente do vinho do Porto, a unidade de medida tradicional de vinificação e armazenagem é a pipa de 550 litros (Fonseca et al., 1998, p. 19).

- **Vantagens competitivas** – a análise da competitividade da empresa baseia-se em cinco *items* – qualidade do produto, tecnologia de produção, preço dos produtos, capacidade de desenvolvimento de novos produtos e nível médio dos custos – que os responsáveis da empresa avaliam, comparativamente ao principal concorrente, numa escala bilateral de Likert de 5 pontos, em que 1 representa "muito pior" e 5 "muito melhor".
- **Comportamentos e atitudes dos gestores** – pediu-se aos entrevistados que indicassem a idade, a formação académica, o conhecimento de línguas, as visitas que fazem ao estrangeiro e a presença em feiras ou certames internacionais e que expressassem a sua opinião sobre a actividade exportadora segundo uma escala bilateral de Likert de 1 a 5 pontos em que 1 significa "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".
- **Percepção das vantagens da exportação** – foi perguntado aos entrevistados se utilizavam, à data do inquérito, alguma ou algumas das estratégias indicadas, a importância da sua utilização para a empresa numa escala bilateral de Likert de 1 "pouco importante" a 5 "muito importante", a duração de cada uma e o impacto que têm nas vendas da empresa, a fim de estabelecermos uma ordem cronológica de entrada com vista a averiguarmos se as empresas adoptaram o modelo incremental de internacionalização de acordo com a Teoria de Internacionalização por Estádios.
- **Percepção das barreiras à exportação** – vários *items*, que representam a percepção que os responsáveis da empresa têm sobre as dificuldades em exportar, foram identificados a partir de outros estudos (Sullivan & Bauerschmidt, 1989; Yang, Leone & Alden, 1992; Eriksson et al. 1997) e avaliados numa escala bipolar de 5 pontos de Likert em que 1 significa "não dificulta" e 5 "dificulta muito".
- **Comportamento em termos de desenvolvimento internacional** – foi perguntado aos entrevistados que tipo de estratégias utilizavam nos seus processos de internacionalização e que identificassem as formas de entrada utilizadas e respectiva duração e ainda, para cada uma das estratégias utilizadas, a importância que têm para a empresa, numa escala bilateral de Likert de 1 (pouco importante) a 5 (muito importante) e o respectivo impacto de cada forma de entrada no aumento das vendas.
- **Atitudes perante a exportação** – foi também pedido aos entrevistados que escolhessem a etapa que melhor descreve o estágio de desenvolvimento do processo de internacionalização da empresa em termos de actividade exportadora, desde a resposta a encomendas não solicitadas ou limitadas ao envolvimento em actividades de exportação extensivas a países distantes psíquica e culturalmente (Haar & Ortiz-Buonafina, 1995).
- **Distância psíquica** – a operacionalização baseou-se nos trabalhos de Nordström & Vahlne, 1992; Kogut & Singh, 1988 e Benito & Gripsrud, 1992, tendo-se, para o efeito,

pedido aos entrevistados que indicassem o país para onde a empresa se iniciou na exportação e os principais países de destino das exportações, bem como o ano de início das exportações para esses países.

- **Propensão à exportação** – é a variável dependente que pretendemos explicar e que pode ser medida pela diferença entre exportador e não exportador (Cavusgil & Nevin, 1981) e pela taxa de exportação relativamente às vendas totais da empresa (Cavusgil, 1984). É esta medida que vamos utilizar no presente trabalho de investigação.

Tratamento dos Dados

Todos os resultados apresentados neste artigo têm por base os dados contidos nas respostas ao questionário e foram objecto de tratamento estatístico através do *package* informático SPSS, utilizando métodos de análise estatística bivariada e multivariada. Foi utilizada a técnica de Análise Factorial de Componentes Principais para agrupar as diversas variáveis em factores e testes de hipóteses relativamente às três proposições em que assenta o nosso modelo de investigação dos factores determinantes do envolvimento das empresas na actividade exportadora – **características das empresas e posse de vantagens competitivas, características demográficas e orientação internacional dos gestores e comportamento das empresas exportadoras em termos de desenvolvimento internacional.**

Resultados e Discussão

Como metodologia, antes de procedermos às análises estatísticas conducentes ao teste das hipóteses, procedemos à redução e análise da consistência e fiabilidade das escalas utilizadas como instrumentos de medida da percepção das equipas de direcção quanto às vantagens relativas da exportação e quanto às barreiras à exportação, recorrendo à estatística *alfa* de Cronbach e à redução das escalas num conjunto menor de factores que sintetizam a maior informação possível, através da Análise Factorial de Componentes Principais, com rotação *Varimax*⁶.

6. Método de rotação ortogonal, isto é, tanto antes como depois da rotação as componentes principais mantêm-se não correlacionadas, que procura maximizar a variação dos pesos das variáveis iniciais para cada um dos factores (Reis, 1997).

ANÁLISE FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS

Vantagens da Exportação

De modo geral, as escalas utilizadas no questionário evidenciam uma consistência interna satisfatória. No que se refere às **vantagens relativas da exportação**, o coeficiente de Cronbach atingiu um valor médio de 0,69⁷, o que significa que estamos perante uma boa escala de medida. O *item* “Maior rendibilidade no mercado nacional” mostrou uma correlação negativa com os outros *items* da escala, pelo que foi retirado da análise. A adequabilidade da aplicação da “Análise Factorial de Componentes Principais” é fraca (KMO = 0,62)⁸, mas válida (Teste de Esfericidade de Bartlett = 0,00)⁹. Apesar disso, os resultados obtidos revelam a existência de três factores que explicam uma elevada proporção da variância total (82,85%) – quadro n.º 2. Os *items* agrupados no primeiro factor estão relacionados com a melhoria da competitividade das empresas, que designamos de **factores de competitividade** e explicam 37,40% da variância total, enquanto que o *item* agrupado no segundo factor está relacionado com a melhoria da capacidade produtiva instalada, que designamos de **factor de produtividade** e explica 23,62% da variância total e o *item* restante é agrupado no terceiro factor e está relacionado com a melhoria da rendibilidade, que designamos de **factor de rendibilidade** e explica 21,83% da variância total.

Quadro 2: Redução da dimensão das escalas da percepção dos gestores sobre as vantagens da exportação

Factores/Variáveis	% Variância Explicada
Fac 1.1 - Melhoria da competitividad Melhora a posição mercado nacional Diversificação Oportunidades de crescimento	37,40 %
Fac 2.1 - Melhoria da produtividade Melhora a utilização da capacidade produtiva	23,62 %
Fac 3.1 - Melhoria da rendibilidade Maior rendibilidade dos mercados externos	21,83 %
Total da Variância Explicada	82,85%

7. *Reliability Analysis (Cronbach Alpha Statistic)*. A regra prática para aceitabilidade do alfa é o nível mínimo de 0,60, mas são preferíveis valores para o alfa entre 0,70 e 0,80.

8. Estatística de *Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*: compara as correlações entre as componentes. Pode ser melhorada aumentando a dimensão da amostra.

9. Teste de Esfericidade de Bartlett (Bartlett Test of Sphericity): testa a hipótese de a matriz de correlações ser uma matriz identidade e o seu determinante ser igual a 1, logo, de as variáveis não estarem correlacionadas entre si.

Barreiras à exportação

No que respeita às **barreiras à exportação**, as escalas utilizadas revelam um *alfa de Cronbach* = 0,87, o que significa que as escalas de medida da percepção dos responsáveis das empresas sobre a natureza das barreiras à exportação são muito boas ou mesmo excelentes. A “Análise Factorial de Componentes Principais” é boa (*KMO* = 0,78) e válida (Teste de Esfericidade de Bartlett = 0,00). Revela a existência de quatro factores que explicam 73,59 % da variância total – quadro n.º 3. Os *items* agrupados no primeiro factor estão relacionados com as barreiras resultantes de falta de conhecimentos das empresas relativamente à actividade exportadora, que designamos por **barreiras de conhecimento** e explicam 29,28 % da variância total; os *items* agrupados no segundo factor estão relacionados com as dificuldades na exportação motivadas pela falta de recursos, que designamos por **barreiras de recursos** e explicam 20,66 % da variância total, enquanto que os *items* agrupados no terceiro factor estão relacionados com dificuldades na exportação motivadas por causas alheias à empresa, que designamos por **barreiras exógenas** e explicam 14,67 %. Finalmente, o *item* relacionado com condicionalismos legais – a lei do terço que limita a capacidade de venda das empresas –, restou no quarto factor, que designamos **barreiras legais** e explica 8,98 % da variância total.

Quadro 3: Redução da dimensão das escalas da percepção dos gestores sobre as barreiras à exportação

Factores/Variáveis	% Variância Explicada
Fac 1.2 – Barreiras de conhecimento Falta de experiência internacional Falta de conhecimentos sobre a exportação Diferenças linguísticas Risco superior ao mercado nacional Desconhecimento dos mercados potenciais Falta de subsidiárias e acordos de cooperação	29,28 %
Fac 2.2 – Barreiras de recursos Falta de apoios à exportação Falta de recursos financeiros Custos elevados	20,66 %
Fac 3.2 – Barreiras exógenas Intensidade da concorrência nos mercados externos Diferenças de hábitos no consumo de vinhos	14,67 %
Fac 4.2 – Barreiras legais Falta de capacidade de venda (lei do terço)	8,98 %
Total da Variância Explicada	73,59 %

Os critérios práticos utilizados na “Análise de Componentes Principais” para determinar as componentes a reter foram os seguintes:

- a – Excluir as componentes cuja percentagem da variância explicada é reduzida e a curva se torna quase paralela ao eixo das abcissas (análise do *scree plot*);
- b – Incluir as componentes suficientes para explicar mais de 70 % da variância total;
- c – Excluir as componentes cujos valores próprios (*eigenvalues*) são inferiores à média, isto é, menores que 1 (critério de Kaiser).

Análise dos Factores Determinantes do Processo de Internacionalização

Como no presente trabalho a medida do grau de envolvimento na exportação utilizada é a “propensão à exportação” (Cavusgil, 1984), as análises estatísticas realizadas estão condicionadas à não-normalidade do comportamento da variável dependente, o que levou a optarmos pelo procedimento estatístico “Comparação de Médias” via Oneway ANOVA (Sweet, 1999), complementados com alternativas não-paramétricas quando falhava algum dos pressupostos da ANOVA, como os testes de Mann-Whitney (U) e de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para o caso de duas amostras independentes do tipo dicotómicas e a Análise da Variância Não-Paramétrica de Kruskal-Wallis, para k amostras independentes, quando as variáveis independentes tinham mais de duas categorias.

Dos testes a que procedemos na análise bivariada, contrariamente às conclusões de alguns estudos noutros sectores (Cavusgil & Noar, 1987 e Samiee & Walters, 1990), mas na linha das conclusões de Czinkota & Johnston, 1983, verifica-se que na indústria do vinho do Porto a **dimensão das empresas** ($p=0,14$) não se revela determinante nos processos de internacionalização das empresas. No que se refere à **posse de vantagens competitivas** – qualidade do produto, nível tecnológico, nível médio de preços, desenvolvimento de novos produtos e nível de custos –, apenas o nível de custos ($p=0,02$) revelou ter influência significativa na propensão a exportar das empresas de vinho do Porto.

Das **características demográficas e orientação internacional dos gestores** – idade, formação académica, formação no estrangeiro, conhecimento de idiomas estrangeiros, viagens e participação em feiras e certames internacionais e participação de capital estrangeiro – apenas a formação profissional no estrangeiro ($p = 0,03$) e a participação de capital estrangeiro ($p=0,03$) revelaram influência estatística significativa no grau de envolvimento na exportação.

Também não é a **percepção das vantagens da exportação** que motiva as empresas a empreenderem processos de internacionalização, quer no que se refere à pretensa melhoria da competitividade, quer quanto à melhoria da produtividade ou da rentabilidade, mas determinante, com influência negativa, revelou-se a **percepção dos gestores de topo do nível das barreiras de conhecimento à exportação** – falta de experiência internacional, desconhecimento dos mercados potenciais, falta de conhecimentos sobre a exportação, dife-

renças culturais e linguísticas, falta de pólos de apoio no estrangeiro, designadamente empresas subsidiárias ou alianças com parceiros estratégicas. Quer a percepção da existência de barreiras de recursos – falta de apoios à exportação, falta de recursos financeiros por parte das empresas e custos elevados da actividade exportadora – quer a percepção de barreiras exógenas e de barreiras legais não revelaram ter influência significativa na propensão à exportação.

Para além da verificação individual de cada variável independente como determinante do envolvimento das empresas na exportação, importa agora, para testar o modelo teórico desenvolvido, analisar o **comportamento conjunto das variáveis explicativas do modelo** que revelaram ter influência significativa na propensão à exportação, o que permitirá determinar em que medida o conjunto das variáveis independentes consideradas poderá constituir um modelo multivariado que explique uma percentagem significativa da variância da variável dependente – a propensão à exportação das empresas de vinho do Porto.

Para o efeito, consideramos as variáveis que, na análise bivariada, revelaram ter uma influência significativa no grau de envolvimento das empresas de vinho do Porto na exportação e construímos um modelo de regressão linear múltipla, que consiste em obter uma função linear das variáveis independentes relacionadas com a actividade exportadora.

Na análise de regressão linear múltipla, pelo método “stepwise”, a “percepção de barreiras de conhecimento” foi considerada em primeiro lugar e explica cerca de 11,5% da variância na propensão à exportação ($F_{1,34} = 5,54$; $p = 0,02$). O “nível de custos” foi considerado em segundo lugar e explica 16,2% ($F_{1,33} = 8,60$; $p = 0,01$). A maior propensão à exportação das empresas de vinho do Porto está associada à percepção dos gestores de topo das barreiras de conhecimento e do nível médio de custos comparativamente com os principais concorrentes – quadro n.º 4.

Quadro 2: Modelo do grau de envolvimento na exportação: Regressão linear múltipla
Sumário do Modelo ^c

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Estatísticas de Mudança			
					F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,387 ^a	0,140	0,115	35,2485	5,543	1	34	0,02
2	0,564 ^b	0,318	0,277	31,8648	8,604	1	33	0,01

a. Estimadores: (Constante), Barreiras de conhecimento

b. Estimadores: (Constante), Barreiras de conhecimento, Nível de custos

c. Variável Dependente: % exportação 1999

ANOVA ^c

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	6886,446	1	6886,446	5,543	0,02 ^a
Residual	42243,630	34	1242,460		
Total	49130,076	35			
1 Regressão	15623,017	2	7811,509	7,693	0,00 ^b
Residual	33507,059	33	1015,365		
Total	49130,076	35			

a. Estimadores: (Constante), Barreiras de conhecimento

b. Estimadores: (Constante), Barreiras de conhecimento, Nível de custos

c. Variável Dependente: % exportação 1999

Coefficientes ^a

Modelo	β	T	Sig.
1 (Constante)		4,886	0,00
Barreiras de Conhecimento	-0,374	-2,354	0,02
2 (Constante)		4,608	0,00
Barreiras de Conhecimento	-0,412	-2,856	0,01
Nível de custos	0,423	2,933	0,01

a. Variável Dependente: % exportação 1999

Variáveis Excluídas ^c

Modelo	Coefficientes de correlação β	t	Sig.	Correlação Parcial
1 Nível de custos	0,423 ^a	2,99	0,00	0,45
Participação de capital estrangeiro	0,337 ^a	2,24	0,03	0,36
Formação no estrangeiro	0,290 ^a	1,88	0,07	0,31
2 Participação de capital estrangeiro	0,219 ^b	1,45	0,15	0,25
Formação no estrangeiro	0,183 ^b	1,22	0,23	0,21

a. Estimadores do modelo: (Constante), Barreiras de conhecimento

b. Estimadores no modelo: (Constante), Barreiras de conhecimento, Nível de custos

c. Variável Dependente: % exportação 1999

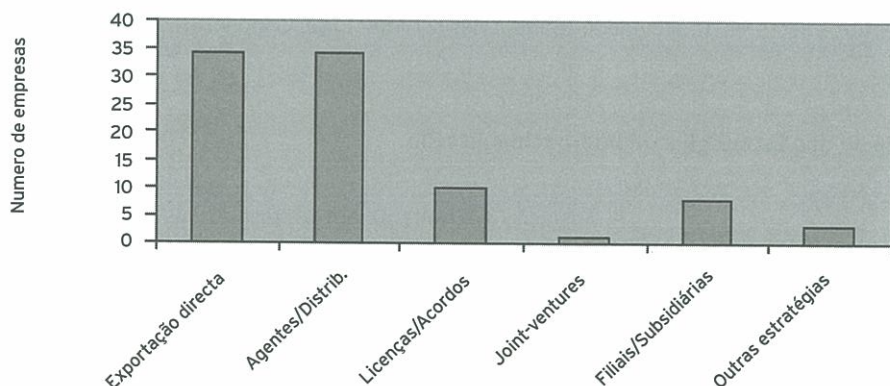
O modelo teórico proposto apenas seleccionou como variáveis significativas no comportamento exportador das empresas de vinho do Porto, a percepção, por parte dos gestores de topo, da existência de barreiras de conhecimento à exportação ($p = 0,02$) e o nível de custos da empresa relativamente aos principais concorrentes ($p = 0,01$). Se bem que excluída do modelo de regressão linear múltipla, a variável “participação de capital estrangeiro” continua a revelar influência significativa na propensão a exportar ao nível da análise multivariada ($p = 0,03$).

O “nível médio de custos” face aos principais concorrentes e a “percepção das barreiras de conhecimento à exportação” poderão, pois, ser considerados os **factores determinantes do processo de internacionalização** das empresas de vinho do Porto, exercendo a percepção das barreiras à exportação uma influência negativa na propensão a exportar, traduzida na existência de um coeficiente de correlação estandardizado negativo de 0,41. Com efeito, ao analisarmos os *testes de significância* no quadro dos *coeficientes*, verificamos que apenas a percepção das barreiras de conhecimento e o nível de custos se revelam significativas ao nível de 0,05 ($p=0,02$ e $p=0,01$, respectivamente), já que, na análise multivariada, quer a participação de capital estrangeiro ($p=0,15$) quer a formação no estrangeiro ($p=0,23$) não revelaram influência significativa na propensão à exportação das empresas de vinho do Porto.

Estratégias de Internacionalização Utilizadas

Da análise das respostas obtidas constatamos – Figura n.º 3 – que a exportação directa e a exportação via agentes/distribuidores são as estratégias de internacionalização mais utilizadas pelas empresas de vinho do Porto, situando-se a grande distância o licenciamento/acordos de distribuição e o estabelecimento de filiais/subsidiárias comerciais no estrangeiro, o que nos permite concluir que as empresas de vinho do Porto se encontram ainda nos primeiros estádios do processo de internacionalização, de acordo com a Teoria de Internacionalização por Estádios de Uppsala.

Figura 3: Estratégias de internacionalização no vinho do Porto



Da amostra de 42 empresas que responderam correctamente ao inquérito e foram consideradas no nosso trabalho apenas 34 exportam e utilizam uma ou mais estratégias de internacionalização.

Com vista a testarmos a hipótese nula de que a exportação não é a estratégia de internacionalização mais utilizada pelas empresas de vinho do Porto e se os resultados obtidos são estatisticamente significativos, usamos dois métodos de análise: o teste do qui-quadrado e a análise multivariada. O teste do qui-quadrado confirma que as diferentes estratégias são usadas em diferentes proporções e os cinco testes estatísticos usando o método de análise multivariada da variância conduziram a valores de $p = 0,00$, o que significa que nenhuma das outras estratégias utilizadas pelas empresas exportadoras de vinho do Porto foi usada com a mesma frequência que a “Exportação directa” ou a “Exportação via Agentes/Distribuidores” – quadro n.º 5. A estratégia “*joint-ventures*” foi excluída da análise estatística em virtude de apenas ser utilizada por uma empresa (empresa 17 – quadro n.º 6), o que lhe retira significado estatístico.

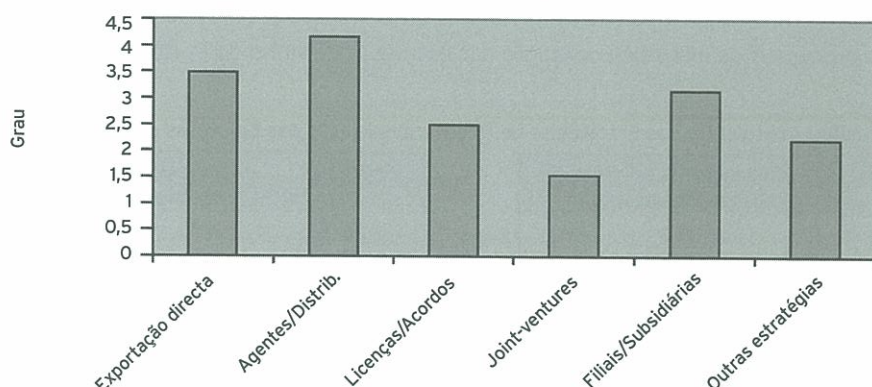
Quadro 5: Estratégias de Internacionalização: Testes não-paramétricos do qui-quadrado

Estratégias utilizadas	Valores Observados	Valores Esperados	χ^2	p
Exportação directa	34	5,7	170,0	0,00
Agentes/Distribuidores	34	5,7	170,0	0,00
Licenças/Acordos de distribuição	10	5,7	50,0	0,00
Filiais/Subsidiárias comerciais	8	5,7	40,0	0,00
Outras alianças	3	5,7	15,0	0,01
Teste CHI 2	0,00			

De acordo com os testes efectuados, rejeita-se a hipótese nula de igualdade de utilização das estratégias de internacionalização, o que significa que a “Exportação directa” e a “Exportação via Agentes/Distribuidores” são as estratégias de internacionalização mais utilizadas pelas empresas de vinho do Porto, conclusão que confirma os resultados de outros trabalhos em outros sectores de actividade (Baird, Lyles & Orris, 1994; Cooper & Kleinschmidt, 1985).

Importância das Estratégias de Internacionalização

Situação diferente parece representar as perspectivas dos gestores quanto à importância para as suas empresas de cada uma das estratégias de internacionalização utilizadas, que apontam claramente para estratégias mais avançadas do que as actualmente praticadas, em que a exportação directa perde importância relativa em favor da exportação via agentes/distribuidores e de outras formas mais avançadas, como são os casos do licenciamento, do estabelecimento de filiais/subsidiárias comerciais ou outras alianças estratégicas, conforme se constata pela figura n.º 4. Esta alteração qualitativa perspectiva uma evolução estratégica na internacionalização das empresas de vinho do Porto, apontando claramente para formas mais avançadas de internacionalização.

Figura 4: Importância das estratégias de internacionalização

Esta mudança estratégica que se perspectiva vem confirmar a dinâmica internacional das empresas de vinho do Porto e significa que o sector está atento às alterações que se verificam nos mercados internacionais, impostas pela dinâmica de globalização que atravessa as economias ocidentais. A este facto não será certamente alheia a decisão tomada em 1996 pelo Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas de suspender a exportação a granel de vinho do Porto, fazendo com que o produto conhecesse uma valorização progressiva da sua imagem de qualidade e que é responsável pelo crescente aumento do consumo das categorias especiais com outras exigências de distribuição e marketing. Não será certamente alheio também o facto de se ter verificado nos últimos anos um crescente aumento da participação no capital das empresas de vinho do Porto por parte de grupos multinacionais (9 empresas de vinho do Porto pertencem a grupos centrados na distribuição de bebidas e 5 pertencem a grupos que concorrem em diversos negócios), ou a participação das empresas de vinho do Porto no capital de outras empresas (8 empresas de vinho do Porto participam no capital de empresas de distribuição de bebidas, enquanto que outras 8 participam no capital de empresas de outros ramos de actividade).

Esta tendência no sentido da crescente internacionalização do vinho do Porto será certamente para intensificar, na medida em que cerca de 83% das empresas manifestaram intenção de nos próximos 2 anos iniciar ou aumentar a actividade exportadora.

Estádios de Internacionalização

Com base na informação recolhida das empresas acerca da duração de cada estratégia, estabelecemos uma ordem cronológica de utilização das estratégias adoptadas. Esta análise permite saber qual a estratégia prosseguida em primeiro lugar

pelas empresas e assim sucessivamente e saber se a estratégia adoptada se orientou de acordo com a Teoria da Internacionalização por Estádios, ou se a mesma se revela insuficiente para explicar os processos de internacionalização das empresas de vinho do Porto – Quadro n.º 6.

Quadro 6: Análise Cronológica das Estratégias de Internacionalização das Empresas de Vinho do Porto

Empresas	Cronologia das estratégias de internacionalização	Empresas	Cronologia das estratégias de internacionalização
1	1-2	24	1-2
2	1-2-5	25	1
3	2	26	1-2
4	(1-2)-3	27	1
5	(1-2)-(3-5)	28	
6	(1-2)-(3-5)	29	1-2
7	(1-2)-(3-5)	30	
8	1-2-3	31	1-2
9	1-2-3	32	
10	2	33	1
11	2-5	34	1
12	2-1	35	1-2
13	(1-2)-3-6	36	1
14	(1-2)	37	1-2
15	1-2	38	
16	2-3-5	39	2
17	(1-2)-4	40	
18	2-6	41	1-2
19	1-2-3-5	42	6
20	1-2	43	1-2
21	1-2-5	44	1
22	(1-2-3)	45	1-2
23	2-1	46	1-2

Legendas: a) - Código - 1 - Exportação directa 2 - Agentes/Distribuidores
 3 - Licenças/Acordos de distribuição 4 - *Joint-ventures*
 5 - Filiais/Subsidiárias comerciais 6 - Outras alianças estratégicas
b) - Os números entre parênteses significam que as estratégias foram adoptadas ao mesmo tempo

A primeira conclusão que se pode retirar da análise do quadro é que 25 empresas da amostra se encontram ainda nos primeiros estádios do processo de internacionalização – exportações não regulares e exportações por representantes independentes –, enquanto que 16 empresas (5 não responderam) se situam já em estádios mais avançados de internacionalização – licenças/acordos de distribuição (empresas 4, 8, 9 e 22), *joint-ventures* (empresa 17), filiais/subsidiárias comerciais (empresas 2, 5, 6, 7, 11, 16, 19, e 21) e alianças estratégicas (empresas 13, 18 e 42).

Uma segunda constatação é que 26 empresas adoptaram um processo gradual de internacionalização de acordo com a Teoria da Internacionalização por Estádios, ou seja, iniciaram os seus processos de internacionalização pelas estratégias menos envolventes em termos de risco e de recursos – exportação directa ou exportação via agentes/distri-

buidores – e só mais tarde e à medida que foram adquirindo conhecimentos e experiência dos mercados avançaram para formas mais exigentes em termos de internacionalização – licenças/acordos de distribuição, *joint-ventures*, estabelecimento de filiais/subsidiárias comerciais ou outras alianças estratégicas. As outras 15 empresas, ou saltaram alguns estádios intermédios (empresas 2, 10, 11, 13, 16, 17, 18, 19 e 21), ou adoptaram mais do que uma estratégia ao mesmo tempo (empresas 4, 5, 6, 7, 13, 14, 17 e 22), o que parece confirmar no vinho do Porto a principal crítica que é feita à Teoria da Internacionalização por Estádios (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975 e Welch & Louostarinen, 1988).

Algumas empresas ou entraram directamente nos mercados internacionais através de agentes/distribuidores independentes (empresas 3, 10, 11, 12, 16, 18, 23 e 39), ou inverteram a ordem de entrada nesses mercados, tendo iniciado a exportação através de agentes/distribuidores e só mais tarde experimentaram a exportação directa (empresas 12 e 23). Outras, ou se iniciaram por estratégias menos envolventes, mas logo passaram para estratégias de elevado envolvimento e alto risco (empresas 11 e 18), ou adoptaram logo à partida estratégias que exigem um elevado grau de envolvimento de recursos (empresa 42).

Nove empresas atingiram os estádios mais avançados da Teoria da Internacionalização por Estádios seguindo o processo incremental, embora com alguns saltos (2, 5, 6, 7, 13, 16, 17, 19 e 21), enquanto que 3 empresas decidiram, numa clara opção estratégica, passar rapidamente às últimas fases do processo de internacionalização sem passar pelos estádios intermédios (empresas 11 e 18) ou iniciar-se mesmo pelas fases mais avançadas e de maior risco (empresa 42), situação a que não será certamente alheio o facto de pertencerem a grandes grupos multinacionais de distribuição de bebidas.

Em função dos resultados obtidos concluiu-se que o comportamento das empresas de vinho do Porto nos seus processos de internacionalização se situa entre as duas principais correntes ou escolas de pensamento sobre as teorias e modelos de internacionalização – a Teoria da Internacionalização por Estádios ou Modelo de Internacionalização de Uppsala e os Modelos de Internacionalização baseados no conceito de Inovação – o que equivale a dizer que o Modelo de Internacionalização por Estádios se revela insuficiente para explicar a evolução internacional das empresas de vinho do Porto.

Orientação Internacional das Exportações

Uma outra vertente que importa analisar no âmbito do processo de internacionalização por estádios é o que se prende com o conceito de distância psíquica, isto é, pretende-se averiguar se a internacionalização das empresas de vinho do Porto se processou de mercados próximos psiquicamente para mercados sucessivamente mais distantes (Johanson & Vahlne, 1977).

A expansão comercial do vinho do Porto ocorreu em simultâneo com a sua internacionalização, graças às crescentes importações inglesas. Foram os comerciantes de Plymouth, Bristol e Londres que descobriram as virtudes dos vinhos do vale do Douro, acabando mesmo por se instalar na cidade do Porto. Ainda hoje as grandes empresas exportadoras de vinho do Porto têm nomes ingleses e pertencem ou estão ligadas a famílias inglesas radicadas há muitos anos na cidade do Porto. Muitas quintas do Douro onde se produz o vinho do Porto são pertença de firmas ou de famílias inglesas e as próprias denominações do vinho do Porto são palavras inglesas – Ruby, Tawny, Vintage, etc. O Reino Unido é ainda um dos principais importadores de vinho do Porto e é mesmo o maior importador das categorias especiais de maior valor acrescentado nacional. Não surpreende, assim, que o Reino Unido mantenha uma grande identidade psíquica com a região do Douro e com o vinho do Porto.

Numa segunda linha da proximidade psíquica poderemos incluir o Brasil, por razões de identidade cultural, de língua e de portugueses emigrantes, e a Europa Central, especialmente a França (maior importador de vinho do Porto com mais de 30% das exportações totais), especialmente pelo número de emigrantes da região norte do País e em grande número da província de Alto Douro e Trás-os-Montes. Mais distantes psiquicamente situam-se claramente os países nórdicos e os Estados Unidos e Canadá e principalmente o extremo oriente – Macau, Hong-Kong, Japão e China –, que desempenham ainda um papel muito reduzido nas exportações e no consumo de vinho do Porto.

Com base na informação recolhida sobre os países de início e sobre o ano do início das exportações, elaborámos um mapa que nos permite determinar a orientação internacional das exportações de vinho do Porto – quadro nº 7.

Da análise do quadro concluiu-se que, genericamente, embora com saltos e adoptando por vezes mais do que uma estratégia ao mesmo tempo, as empresas de vinho do Porto, prosseguiram, nos seus processos de internacionalização, os princípios da Teoria de Internacionalização por Estádios, segundo a qual as empresas devem iniciar-se na internacionalização pela exportação para países próximos psiquicamente e só alargar a actividade exportadora para países distantes psiquicamente à medida que forem adquirindo experiência e conhecimento desses mercados.

De facto, da análise do quadro, contacta-se que a generalidade das empresas e especialmente as mais antigas e com maior tradição no sector do vinho do Porto (as empresas indicadas na coluna da esquerda) iniciaram as exportações para Inglaterra, país próximo psiquicamente do vinho do Porto pelas razões atrás invocadas e para o Brasil (afinidade cultural como antiga colónia com a mesma língua) e para França e só mais tarde alargaram as suas exportações para os países nórdicos e para a América do Norte e Extremo Oriente.

No que se refere às empresas de menor dimensão – coluna da direita –, continua a verificar-se o princípio da orientação internacional das exportações de países próximos psi-

Quadro 7: Análise da Orientação Internacional das Exportações de Vinho do Porto

Empresas	Orientação internacional das exportações	Empresas	Orientação internacional das exportações
1	4-3-2	24	3
2	3-1	25	3-2
3	1-3-4-5	26	4-3
4	2-(1-3-4)-5	27	3-2-5-6
5	1-(3-5)	28	
6	1-3-4	29	3-5
7	1-(3-5)	30	
8	1-3-5	31	3-2
9	1-3-5	32	
10	3-4-5	33	3
11	1-3-5	34	3
12	1-2-3	35	3-1
13	2-3-4	36	5
14	3-2-5	37	(1-3)-5-4
15	3-4-1-5	38	3
16	3-5	39	3-6-1-5
17	3-5	40	
18	2-(3-5)	41	3-1-4
19	1-(3-4)	42	3
20	2-3-5	43	3-5
21	3-4-5	44	(5-3)
22	3-1	45	3-4-6
23	3	46	3-5

Legendas: a) - Código -
 1 - Reino Unido
 3 - Resto da Europa
 5 - América do Norte

2 - Brasil
 4 - Escandinávia
 6 - Ásia

b) - Os números entre parênteses significam que as entradas nos respectivos países se processaram no mesmo ano.

quicamente para países mais afastados, mas agora, na generalidade, com alteração dos países de início, que deixaram de ser o Reino Unido ou o Brasil para passarem a ser os países da Europa Comunitária (agora mais “próximos” com a adesão à União Europeia), partindo depois para países mais distantes psiquicamente, como são os casos bem sucedidos dos países escandinavos e América do Norte e, em menor escala, porque mais distantes psiquicamente, da Ásia (Macau, Hong-Kong e Japão), alteração qualitativa que se tem verificado com maior acuidade ao longo da última década.

Uma outra conclusão que se pode retirar da análise do quadro é que metade das empresas da amostra se encontram já na última fase do processo de internacionalização, exportando para países distantes psiquicamente, enquanto que a outra metade (as empresas de menor dimensão e especialmente os produtores/engarrafadores e adegas cooperativas) ainda não ultrapassou as barreiras da “distância psíquica”, exportando apenas para a Europa e Brasil.

Tal como se verificou a propósito das estratégias de internacionalização, em que algumas empresas adoptaram ao mesmo tempo mais do que uma estratégia, também no

que se refere à orientação internacional algumas empresas alargaram as suas exportações simultaneamente para mais do que um mercado (empresas 5, 7, 19, 37 e 44), enquanto que outras saltaram alguns estádios e passaram directamente dos países próximos da Europa Central para a América do Norte ou Ásia (empresas 5, 7, 8, 9, 14, 16, 17, 18, 20, 27, 43 e 46). Apenas uma empresa, por razões estratégicas, dado que apenas exporta vinhos das categorias especiais, não seguiu o processo incremental de exportação de países próximos para países distantes psiquicamente, iniciando directamente as suas exportações para os Estados Unidos da América, sem passar pela Inglaterra, Europa Central ou Brasil (empresa 36).

O mercado asiático, apesar dos fortes investimentos efectuados, designadamente através da participação há vários anos em feiras internacionais e de ter sido considerado durante vários anos mercado preferencial pelo IVP, pelo ICEP e AEVP, não conseguiu ter ainda qualquer significado económico em termos de exportações de vinho do Porto. Esta situação pode justificar-se pela “distância psíquica” existente entre os europeus e os asiáticos.

CONCLUSÕES

Os resultados do presente trabalho mostram que, contrariamente às conclusões de outros estudos (Cavusgil & Noar, 1987; Samiee & Walters, 1990), no sector do vinho do Porto a “**dimensão das empresas**” não se revela significativa nos processos de internacionalização.

Determinantes são um “**nível médio de custos**” mais baixo que os principais concorrentes e a “**percepção das barreiras de conhecimento**” à exportação, tais como a falta de experiência internacional, desconhecimento dos mercados potenciais, falta de conhecimentos sobre a exportação, diferenças culturais e linguísticas, falta de pólos de apoio no estrangeiro, designadamente empresas subsidiárias ou alianças com parceiros estratégicos. De igual modo, a **formação profissional no estrangeiro** e a **participação de capital estrangeiro** revelaram ter influência estatística significativa no grau de envolvimento das empresas na exportação.

Não é a percepção de **vantagens na exportação** – melhoria da competitividade, melhoria da produtividade ou da rendibilidade – que motiva as empresas de vinho do Porto a empreenderem processos de internacionalização. As verdadeiras motivações da internacionalização, designadamente para países distantes psiquicamente, ter-se-ão que encontrar na necessidade de incrementar as vendas das categorias especiais a preços mais elevados, mas competitivos relativamente aos produtos substitutos, em detrimento das categorias sem designação especial a preços muito baixos, que os mercados tradicionais próximos psiquicamente não se mostram capazes de absorver, designadamente por falta de hábitos de consumo.

No que se refere às **estratégias de internacionalização**, as empresas de vinho do Porto privilegiam as formas de entrada que exigem menor envolvimento de recursos e implicam menores riscos, como a exportação directa e a exportação via agentes ou distribuidores (figura n.º 3) e têm adoptado um processo gradual de envolvimento internacional de países próximos psiquicamente para países mais distantes, mas ainda não conseguiram ultrapassar a barreira da “distância psíquica”.

Os resultados a que chegámos relativos às **características das empresas e dos gestores**, que contrariam, em parte, as conclusões de outros estudos (Cavusgil & Noar, 1987), têm justificação, a nosso ver, no facto de estarmos em presença de um sector multidoméstico com forte orientação internacional dos gestores, avaliada pela idade, pelo nível de educação e formação académica, pelo número e frequência de viagens ao estrangeiro, pela participação frequente em feiras e eventos internacionais e pelo conhecimento de idiomas estrangeiros, e com características específicas próprias, que o diferenciam da generalidade dos outros sectores industriais, designadamente por estar sujeito a regras limitativas da actividade das empresas, quer ao nível da produção, quer dos “stocks” mínimos exigidos, quer mesmo da capacidade de venda.

A relevância da **competitividade pelos custos** deve-se ao facto de se tratar de um produto cujas características estão tipificadas e são certificadas pelo Instituto do Vinho do Porto, constituindo o preço, para idênticas categorias, a variável determinante na opção de compra. Entre duas marcas da mesma categoria sem designação especial, e estas categorias representam mais de 90% do total de vinho do Porto comercializado, o comprador optará pela que tem preço mais baixo, já que tem a garantia de que se trata de produtos de qualidade semelhante. Outro factor que muito contribuirá para que o preço constitua uma variável determinante na opção de compra é a alteração, que se tem vindo a intensificar nos últimos anos, na estrutura dos canais de distribuição em que os circuitos tradicionais têm vindo a ser progressivamente substituídos pelas grandes superfícies, em que o factor preço é decisivo. Acresce, em favor da importância da vantagem competitiva pelos custos, o facto do vinho do Porto estar sujeito a uma forte concorrência internacional dos produtos substitutos, muitas vezes com custos de produção mais baixos – o vinho do Porto é um produto natural com custos elevados de produção e sujeito às condições climáticas.

Ao abordar o tema da internacionalização e ao identificar os principais factores que condicionam a propensão à exportação das empresas de vinho do Porto, julgamos ter dado contributo válido para a melhoria da competitividade internacional deste produto único, de grande prestígio internacional e elevado valor acrescentado nacional.

BIBLIOGRAFIA

- ANDERSEN, O. (1993), "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, N.º 2, pp. 209-31.
- BAIRD, Lyles & Orris (1994), "The Choice of International Strategies by Small Business", *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, N.º 1.
- BAUERSCHMIDT, A. Sullivan, D. & GILLESPIE, K. (1985), "Common Factors Underlying Barriers to Export: Studies in the US Paper Industry", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 111-23.
- BENITO, G. & GRIPSRUD, G. (1992), "The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process?", *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, pp. 461-476.
- BENNETT, R. (1998), "International Marketing – Strategy, Planning, Market Entry & Implementation", Kogan Page.
- BILKEY, W. (1982), "Variables Associated with Export Profitability", *Journal of International Business Studies*, Fall.
- BILKEY, W. & TESAR, G. (1977), "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, N.º 1, Spring/Summer: 93-98.
- BUCKLEY, P. (1989), "Foreign Direct Investment by Small and Medium-Sized Enterprises: The Theoretical Background", *Small Business Economics*, Vol. 1, pp. 89-100.
- BUCKLEY, P. & GHOURI, P. (1999), "The Internationalization of the Firm: A Reader", International Thomson Business Press, Second Edition, London.
- CALOF, J. (1994), "The Relationship Between Firm Size and Export Behavior Revisited", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, N.º 2, Second Quarter.
- CAVUSGIL, S. T. (1976), "Organizational Determinants of Firm's Export Behaviour: An Empirical Analysis", Ph. D. Dissertation. The University of Wisconsin.
- CAVUSGIL, S. T., (1984), "Organizational Characteristics Associated with Export Activity", *Journal of Management Studies*, Vol. 21, N.º 1: 3-22.
- CAVUSGIL, S. T., BILKEY, W. & TESAR, G., (1979), "A Note on The export Behavior of Firms ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 10, n.º 1 Spring/Summer, pp. 91-97.
- CAVUSGIL, S.T. & NEVIN, J. (1981), "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, Vol. XVIII (February), 114-119.
- CAVUSGIL, S. T. & NOAR, J. (1987), "Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity", *Journal of Business Research*, N.º 15, pp. 221-235.
- COOPER, R. & KLEINSCHMIDT, E. (1985), "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, Spring.
- COVIELLO, N. & MUNRO, H. (1995), "Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, N.º 7, pp. 49-61.
- COVIELLO, N. & MUNRO, H. (1997), "Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms", *International Business Review*, Vol. 6, N.º 4, pp. 361-386.
- CRICK, Dave (1995), "An Investigation into the Targeting of UK Export Assistance", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, N.º 8, pp. 76-94.

- CUNHA, M. P. & VERHALLEN, 1998, "Organizational Innovation: Overview of Topics, Models and Research Directions", *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 4, N.º 2, 5-33.
- CZINKOTA, M. (1982), "Export Development Strategies: U.S. Promotion Policy", Praeger, New York.
- CZINKOTA, M. & JOHNSTON, W. (1983), "Exporting: Does Sales Volumen Make a Difference?", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer: 147-153.
- DALLI, D. (1995), "The Organization of Exporting Activities: Relationships Between Internal and External Arrangements", *Journal of Business Research*, Vol. 34, 107-115.
- DICHTL, E., KÖEGLMAYR, H-G, MUELLER, S. & LEIBOLD M. (1984), "The Export-Decision of Small and Medium Sized Firm: A Review", *Management International Review*, N.º 24, pp.23-40.
- DICHTL, E., KOEGLMAYR, H-G & MUELLER, S. (1990), "International Orientation as a Precondition for Export Success", *Journal of International Business Studies*, First Quarter: 469-485.
- ERIKSSON, Johanson, MAJKGÄRD & SHARMA, 1997, "Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process", *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp. 337-360.
- FONSECA, M., A. GALHANO, SERPA PIMENTEL & J. ROSAS (1998), "O Vinho do Porto – Notas sobre a sua História, Produção e Tecnologia", Edição do Instituto do Vinho do Porto.
- HAAR, J. & ORTIZ-BUONAFINA, M. (1995), "The Internationalization Process and Marketing Activities: The Case of Brazilian Export Firms", *Journal of Business Research*, N.º 32, pp. 175-181.
- HAMBRICK, D. & MASON, P. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, Vol. 9, N.º 2, pp. 193-206.
- HANSEN, N., GILLESPIE, K. & GENCTURK, E. (1994), "SME's and Export Involvement: Market Responsiveness, Tecnology and Alliances", *Journal of Global Marketing*, Vol. 7 N.º 4, pp. 7-27.
- HAVNES, Per-Anders, SLETEN, J. & SAETHER, A. (1998), "Export Orientation in Open Markets: The Case of the Nordic Countries", in *The Internationalization of SMEs. The Interstratos Project*, Edited by Routledge, London.
- HITT, M., HOSKISSON, R. & KIM, H. (1997), "International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N.º 4: 767-798.
- JOHANSON, J. & VAHLUE, J. E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, N.º 1, Spring/Summer, pp. 23-32.
- JOHANSON, J. & VAHLNE, J. E. (1990), "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, N.º 4, pp.11-24.
- JOHANSON, J. & WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975), "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, 305-322.
- KOGUT, B. & SINGH, H. (1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 (3), pp. 411-32.
- LEE & BRASCH (1978), "The Adoption of Export as an Innovative Strategy", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, N.º 1.
- LIM, J., SHARKEY, T. & KIM, K. (1991), "An Empirical Test of an Export Adoption Model", *Management International Review*, Vol. 31/1, pp. 51-62.
- LIM, J., SHARKEY, T. & KIM, K. (1993), "Determinants of International Marketing Strategy", *Management International Review*, Vol. 33/2, pp. 103-120.

- MAÇÃES, M. A. R. (2000), "Estratégias e Processos de Internacionalização: Uma Investigação Empírica no Sector do Vinho do Porto", Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- MOINI, A. H. (1995), "An Inquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation Using a Three-Stage Model", *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, N.º 3.
- MOON, J. & LEE, H. (1990), "On The Internal Correlates of Export Stage Development: an Empirical Investigation in the Korean Electronics", *International Marketing Review*, 7 (5). Pp. 16-26.
- O'GRADY, S. & LANE, H. (1996), "The Psychic Distance Paradox", *Journal of International Business Studies*, Second Quarter.
- OVIATT, B. & MCDUGALL, P. (1994), "Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, N.º 1, First Quarter.
- PEREIRA, A. (1999), "SPSS: Guia Prático de Utilização", Edições Sílabo, Lisboa.
- PEREIRA, G. M. (1996), "A Região do Vinho do Porto – Origem e Evolução de uma Região Pioneira", *Revista Douro – Estudos & Documentos* n.º 1, pp. 179-195, GEHVID.
- REID, S. (1981), "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Fall, 101-112.
- REID, S. (1983), "Managerial and Firm Influences on Export Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 11, N.º 3: 323-332.
- REIS, E. (1997), "Estatística Multivariada Aplicada", Edições Sílabo, Lisboa.
- SAMIEE, S. & WALTERS, P. (1990), "Influence of Firm Size on Export Planning and Performance", *Journal of Business Research*, N.º 20, pp. 235-248.
- SHARKEY, T., LIM, J. & KIM, K. (1989), "Export Development and Perceived Export Barriers: An Empirical Analysis of Small Firms", *Management International Review*, Vol. 29, pp. 33-40.
- SIMMONDS & SMITH (1968), "The First Export Order: A Marketing Innovation", *British Journal of Marketing*, p. 95.
- SULLIVAN, D. & BAUERSCHMIDT, A. (1989), "Common Factors Underlying Barriers to Export: A Comparative Study in the European and U.S. Paper Industry", *Management International Review*, Vol. 29, pp. 17-32.
- SULLIVAN, D. & BAUERSCHMIDT, A. (1990), "Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis", *Management International Review*, Vol. 30, pp. 19-30.
- SWEET, S. (1999), "Data Analysis with SPSS", Allyn & Bacon, Boston.
- WELCH, L. S. & LUOSTARINEN, R. (1988), "Internacionalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, Vol. 14, N.º 2, Winter: 34-55.
- WELCH, L. S. & WIEDERSHEIM-PAUL (1977), "Extra-Regional Expansion: Internationalisation within the Domestic Market", Working Paper. Centre of International Business Studies. Universidade de Uppsala. Suécia.
- WIEDERSHEIM-PAUL, Olson, H.C. & WELCH, L. (1978), "Pre-Export Activity: The First Step in Internationalisation", *Journal of International Business Studies*, N.º 9, Spring/Summer: 47-58.
- YANG, Y., LEONE, R & ALDEN, D. (1992), "A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters", *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 84-96.