



MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A INTERNACIONALIZAÇÃO PARA A CHINA: A EXPERIÊNCIA
DE TRÊS EMPRESAS PORTUGUESAS DO SETOR DOS
VINHOS**

MARIANA MARTINHA VIEIRA DA GRAÇA

JUNHO - 2018



MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**A INTERNACIONALIZAÇÃO PARA A CHINA: A EXPERIÊNCIA
DE TRÊS EMPRESAS PORTUGUESAS DO SETOR DOS
VINHOS**

MARIANA MARTINHA VIEIRA DA GRAÇA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR MANUEL DA SILVA PICALUGA NEVADO

JUNHO - 2018

Resumo

O presente trabalho visa perceber, por um lado, de que forma entraram na China as empresas portuguesas produtoras de vinho abordadas neste estudo. Por outro lado, porque é que se internacionalizaram para este país e ainda, se foram encontrados obstáculos nas respetivas internacionalizações. Por último, visa perceber se a China é um país atrativo para as empresas portuguesas produtoras de vinho. Foi encontrado que existem três fatores comuns às três empresas estudadas que explicam o porquê de se internacionalizarem para a China, a saber: 1) as características próprias do mercado chinês - as suas tendências crescentes, as características da procura e o fato de ser um mercado relacional; 2) as necessidades de crescimento das empresas; e 3) o fato de serem empresas com orientação internacional. Por outro lado, existem vários obstáculos à internacionalização das empresas portuguesas produtoras de vinho estudadas, sendo o principal obstáculo o desconhecimento por parte dos chineses do vinho português e de Portugal. Posteriormente conclui-se que, apesar de não ser um país competitivo no setor do vinho, em termos gerais, possui algumas características atrativas para as empresas portuguesas produtoras de vinho, que sustentam e justificam a tendência crescente das exportações.

Palavras-chave: internacionalização empresas portuguesas, vinho, China.

Abstract

This paper aims to understand, on the one hand, how the Portuguese wine producing companies addressed in this study entered China. On the other hand, why have they internationalized for this country and still, if obstacles have been found in their respective internationalization. Finally, it aims to see if China is an attractive country for Portuguese wine producing companies. It was found that there are three factors common to the three companies studied that explain why they have internationalized to China, namely: 1) the characteristics of the Chinese market - its growing trends, the characteristics of demand and the fact that it is a relational market; 2) the growth needs of enterprises; and 3) the fact that they are internationally oriented companies. On the other hand, there are several obstacles to the internationalization of the Portuguese wine producers studied, the main obstacle being the lack of knowledge on the part of the Chinese about Portuguese wine and Portugal. It is later concluded that, although it is not a competitive country in the wine sector, in general terms, it has some attractive characteristics for Portuguese wine-producing companies, which sustain and justify the growing trend of exports.

Key words: Portuguese company's internationalization, wine, China.

Dedicatória

Aos meus Avós.

Aos meus Pais.

Aos meus Tios, Primos e Irmão.

Ao João.

Agradecimentos

Nesta etapa da minha vida queria agradecer:

À minha família e amigos por me terem apoiado nesta fase do meu percurso académico;

Aos meus colegas de turma – Mara, Pedro, António, Bernardo e José;

Ao Professor Pedro Picaluga Nevado, por me ter orientado durante o processo de realização do TFM;

Ao Dr. Paulo Correia, ao Dr. Duarte Carvalho, à Dra. Filomena Justo, ao Dr. Luís Melo e à Dra. Maria João Lima, por se terem demonstrado disponíveis para fornecer a informação por mim solicitada.

Índice

Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Dedicatória.....	v
Agradecimentos.....	v
Índice.....	viii
Lista de Abreviaturas e Acrónimos	ix
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1 A internacionalização das empresas: como e porquê	2
2.2 A internacionalização das empresas portuguesas.....	7
3. Caracterização geral da China enquanto país de destino: análise PESTLE	10
4. METODOLOGIA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	12
5. ESTUDOS DO CASO.....	13
5.1 As empresas portuguesas produtoras de vinho na China: apresentação.....	13
5.2 As empresas portuguesas produtoras de vinho na China: modo de entrada e atividades	14
5.2.1 Enoport.....	14
5.2.2 A Wine Ventures	15
5.2.3 Quinta Casal Branco.....	15
5.3 Motivações e obstáculos da internacionalização na China.....	15
5.3.1 Enoport United Wines	15
5.3.2 Wine Ventures	17
5.3.3 Quinta Casal Branco.....	18
5.4 A competitividade da China no setor dos vinhos: aplicação do Diamante de Porter	19
5.4.1 Condições dos fatores.....	19
5.4.2 Condições da procura	20
5.4.3 Indústrias relacionadas e de suporte	22
5.4.4 Estratégia, estrutura e rivalidade	23
5.4.5 Sorte	24
5.4.6 O governo.....	24
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	25
6.1 Como entraram as empresas portuguesas produtoras de vinho estudadas na China?	25

6.2	Porque é que as empresas portuguesas produtoras de vinho estudadas se internacionalizaram para a China?.....	26
6.3	No processo de internacionalização, que obstáculos foram encontrados?	26
6.4	Será a China um país atrativo para as empresas portuguesas produtoras de vinho?	27
7.	CONCLUSÕES.....	28
8.	Referências Bibliográficas	30
9.	ANEXOS.....	38

Índice de Tabelas e de Figuras

Tabela I. Análise PESTLE da China	10
Tabela II Análise PESTLE da China (continuação)	11
Tabela III Caraterísticas das entrevistas	13
Tabela IV Caracterização das empresas estudadas	13

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

CAE- Classificação da Atividade Económica.

CIA- Central Intelligence Agency.

CIF- Cost, Insurance and Freight.

CNY- Chinese Yuan Renminbi.

DOC- Denominação de Origem Controlada.

EUA- Estados Unidos da América.

HML- High Minus Low.

IDE- Investimento Direto Estrangeiro.

IOVW- International Organization of Vine and Wine.

IPVV- Instituto Português da Vinha e do Vinho.

IVA- Imposto sobre o valor acrescentado.

OMC- Organização Mundial do Comércio.

OMS- Organização Mundial de Saúde.

PCC- Partido Comunista Chinês.

PESTLE- Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental.

PME- Pequena e Média Empresa.

PME'S- Pequenas e Médias Empresas.

USA- United States of America.

USD- United States Dollar.

TFM- Trabalho Final de Mestrado.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a economia portuguesa tem vindo a internacionalizar-se, quer através do aumento das exportações, quer através do aumento do IDE. Um dos países para o qual as empresas portuguesas têm aumentado as suas exportações é para a China. De facto, as relações luso-chinesas são caracterizadas por um aumento das exportações nos últimos cinco anos e por uma quota da China enquanto cliente de Portugal de 1,3%, o que faz da China um país com algum significado no contexto do comércio internacional português (INE, 2015). Assim sendo, destacam-se as exportações de vinhos portugueses para a China que aumentaram mais de 100% entre 2010 e 2013, sendo Portugal o 11º exportador de vinhos a nível mundial para este país (Observador, 2015). Posto isto, são várias as motivações de índole académica, empresarial e pessoal, que me levaram a escolher este tema. Em primeiro lugar, os estudos sobre a internacionalização do setor vinícola português para a China, são escassos. Em segundo lugar, numa perspetiva empresarial, torna-se importante estudar esta temática já que a decisão de internacionalização de uma empresa, seja em que setor for, passa sempre pela análise do país de destino, sendo que esta decisão poderá ser facilitada por este estudo ou com outros estudos semelhantes. Por último, pessoalmente, o estudo da internacionalização das empresas portuguesas produtoras de vinho para a China interessa-me particularmente já que, através deste, estarei em contacto com as duas áreas que até agora fazem parte do meu percurso académico, as Relações Internacionais, área na qual sou licenciada, e as Ciências Empresariais, área na qual pretendo tornar-me mestre. Por outro lado, tratarei um tema particularmente querido na região onde moro, o Ribatejo. Assim, com o objetivo de estudar a internacionalização das empresas portuguesas produtoras de vinho para a China, será, em primeiro lugar, feita uma revisão de literatura, que procederá a explanação da metodologia utilizada. Seguidamente serão apresentados os três estudos do caso, o da Wine Venture, o da Enoport e o da Quinta Casal Branco, procedendo-se então à discussão dos resultados obtidos. Por último, serão apresentadas as conclusões.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A internacionalização das empresas: como e porquê

Por internacionalização entende-se, em termos gerais, o envolvimento de uma empresa no ambiente internacional (Kubíčková, et al, 2014). Calof & Beamish (1995) definem a internacionalização como um processo de adoção das operações das empresas (estratégia, estrutura, recursos) ao ambiente internacional. Pode ser definida também como o processo de aumento do envolvimento em operações internacionais (Welch & Luostarinen, 1988).

Ao estudarmos este fenómeno, surgem-nos duas perguntas: *como* é que uma empresa se internacionaliza e *porque* é que se internacionaliza, ou seja, quais os modos de entrada no mercado e quais as motivações existentes para este fenómeno se verificar.

A resposta do *como* é que uma empresa se internacionaliza é dada através dos vários **modos de entrada** existentes, ou seja, através de acordos institucionais escolhidos pela empresa mãe num mercado estrangeiro, sendo que as operações de uma empresa dependem inteiramente desta escolha (Hollensen, S. et al., 2011). A escolha do país de destino é feita, no geral, através de uma análise dos riscos e dos custos, baseada nas características dos mercados e tendo em consideração os seus recursos (Hood & Young citado por Johanson & Vahlne, 2009). Assim, a internacionalização poderá então ser feita através da exportação (direta ou indireta); dos acordos contratuais (licenciamento, *franchising*, projetos chave na mão ou contratos de gestão); do IDE (*joint venture*, *greenfield* ou fusão e *aquisições*) e das subsidiárias. Estes tipos de internacionalização podem ser classificados entre *non-equity modes*, ou seja, modos de entrada que não implicam capital do participante estrangeiro (Argawal et al., 2002), nas quais se incluem os acordos contratuais e as exportações (Dunning citado em Argawal et al., 2002); e como *equity modes*, nas quais se incluem as *joint ventures* e as subsidiárias (Pan & David, 2000). Podem também ser classificados de acordo com os diferentes níveis de controlo: formas de entrada de elevado controlo, onde se incluem as subsidiárias totalmente detidas; de nível intermédio, onde se incluem as alianças estratégicas e as *joint ventures* e as de baixo controlo, onde se incluem as exportações diretas e indiretas (Hollensen et al., 2011). Silva (1997) por outro lado classificou os modos de entrada entre: (1) exportações, (2) formas contratuais e (3) investimento direto estrangeiro. Na primeira categoria incluem-se a exportação direta, a indireta, a própria, a ocasional, a experimental e a regular. Na segunda categoria os contratos de licença, os contratos de franquia, os contratos de gestão, os contratos de fornecimento de infraestruturas/ unidades industriais, os contratos de prestação de assistência técnica, os

contratos de prestação de serviços de engenharia, a fabricação sob contrato e subcontratação e a aliança.

A resposta ao *porquê* de uma empresa se internacionalizar é dada pelas diferentes motivações da internacionalização. Neste sentido, na literatura existente, existem várias propostas relativas a esta temática que procuram organizar os fatores explicativos para as empresas entrarem noutros mercados. *Dunning* procurou classificar os tipos de investimentos segundo os motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se. Assim, os investimentos poderão ser *resource-seeking* quando o motivo do investimento é a aquisição de recursos que não estão disponíveis nos países de origem ou que de recursos que se encontram disponíveis a um custo menor noutro país. Poderão ser *market-seeking* quando o objetivo é a exploração de oportunidades oferecidas por outros mercados, quer sejam por serem mercados de maiores dimensões, por serem mercados em crescimento ou que se encontrem inseridos em mercados regionais, entre outras razões. Poderão ser *efficiency-seeking* quando ou a empresa pretende tirar vantagem das economias de escala ou das diferenças das preferências dos consumidores e dos recursos oferecidos; ou quando a empresa pretende tirar vantagem das diferenças da disposição e dos custos da dotação dos fatores tradicionais nos diferentes países. Por último poderão ser *strategic asset-seeking*, quando o objetivo da internacionalização é antes a aquisição ou a complementação de uma nova base tecnológica em vez da exploração dos ativos existentes (*Dunning* citado por UNCTAD, 1998; Franco et al. 2008). *Bartlett & Beamish* (2011) classificaram estes fatores apontados por *Dunning* como fatores tradicionais, sendo que para os autores existem outros dois fatores para além destes: a procura de um posicionamento positivo e ainda o *scanning global*, os quais denominam como motivações emergentes. Outra classificação utilizada é a divisão entre motivações proactivas e motivações reativas, do autor *Czinkota* (citado por *Czinkota et al.*, 2011). As motivações proactivas são aquelas que representam um estímulo para as empresas mudarem a sua mudança estratégica- elas internacionalizam-se porque assim o querem. As motivações reativas, por outro lado, são aquelas que obrigam a empresa a internacionalizar-se já que a internacionalização que resulta destas motivações não é mais que uma reação e adaptação às mudanças impostas pelo ambiente externo. As principais motivações proactivas são a procura de lucro, a posse de produtos e de vantagens tecnológicas que outros concorrentes internacionais não possuem, o conhecimento sobre clientes mercados estrangeiros (informação exclusiva), a vontade dos gestores, os benefícios fiscais e por último as economias de escala. Por outro lado, as principais motivações

reativas são as pressões da concorrência, o excesso de produção, as vendas no mercado estagnadas ou em decadência, o excesso da capacidade, o facto de os mercados domésticos estarem saturados e ainda a proximidade dos clientes e dos portos. Outra divisão existente é aquela que divide as motivações entre fatores *pull* e fatores *push* (Onkelix & Sleuwagen citado por Kubícková et al., 2014), sendo os fatores *pull*, por um lado, as condições atrativas e o desenvolvimento dos mercados estrangeiros e, por outro lado, os fatores *push* aqueles que refletem as características específicas da empresa em questão, nomeadamente os seus recursos, a sua competitividade e o seu ciclo de vida do produto. Segundo Simões (1997) existem cinco grandes motivações para a internacionalização das empresas portuguesas. A primeira, a penetração ou consolidação de posição em mercados externos, provém da percepção da atratividade desses mesmos, sendo isto o resultado da análise dos mesmos, do facto de terem tido anteriores operações de exportação e a saturação do mercado doméstico onde a empresa deter já uma cota de mercado significava. O estabelecimento de filiais produtivas é uma consequência de medidas governamentais de restrição das importações, tornando-se a única forma viável de consolidar quotas de mercado anteriormente adquiridas. As filiais comerciais são uma consequência do dinamismo esperado da procura ou da necessidade de explorar oportunidades identificadas. A segunda motivação, ou seja, o acesso a recursos produtivos poderá manifestar-se através do controlo e do aprovisionamento de vários recursos críticos ou do domínio de localizações específicas; ou através da obtenção de *inputs* a preços mais baixos (nomeadamente a mão-de-obra). A terceira motivação, a manutenção e o reforço das redes de relações, manifesta-se na necessidade de aprofundar ou preservar as relações com grandes clientes, o que leva a que empresas de fabrico de componentes ou prestação de serviços (publicidade ou auditoria) a acompanhar clientes nas suas ações de expansão internacional. Um determinante geográfico é agora a consistência e o estabelecimento de redes de cooperação. A quarta motivação, a resposta a movimentos de concorrentes manifesta-se especialmente em mercados com níveis de concorrência relativamente elevados. É frequente assistir-se a movimentos tipo *follow-the-leader*, em que um conjunto de empresas não dominantes no mercado local procura internacionalizar-se para compensar eventuais prejuízos decorrentes de uma ação similar tomada pela empresa líder. A última motivação, o acesso a competências, definindo-se competência como aspetos imateriais fonte de vantagem competitiva e de dispersão internacional de espaços inovadores. A internacionalização é determinada pela preocupação de aprendizagem e de reconfiguração permanente das competências distintas da empresa.

Outros autores, ao abordarem a temática da internacionalização, abordam-na numa perspetiva de perceber quais são os **obstáculos existentes**. A grande parte dos estudos encontrados sobre os obstáculos à internacionalização das empresas, são estudos sobre as PME's, nomeadamente sobre as barreiras à exportação, já que a exportação é a forma de internacionalização mais comum (Cavusgil, 1984). É comum os autores dividirem os obstáculos à internacionalização entre obstáculos internos e obstáculos externos (Leomidou, 2004; Tesform & Lutz, 2006; Simões citado por Dominginhos, 2002). Leomidou (2004) procede à divisão entre barreiras internas e barreiras externas, sendo que por barreiras internas entendem-se aquelas relacionadas com as fraquezas da própria empresa, ou seja, as barreiras funcionais, as informacionais e as de marketing e, por barreiras externas, aquelas que são governamentais, ambientais (económicas, político-legais e socioculturais), processuais e de *task*. Tesform & Lutz (2006), com base neste modelo, dividem as barreiras à exportação em cinco categorias: as barreiras inerentes à própria empresa (a informação e conhecimento de *marketing* e os recursos humanos e financeiros), as barreiras inerentes ao próprio produto (qualidade do produto e adaptabilidade técnica ao mercado), as barreiras da indústria (estrutura da indústria e a competição), as barreiras próprias do mercado (barreiras dos clientes e as barreiras relacionadas com os procedimentos da internacionalização) e as barreiras do macroeconómicas (barreiras diretas e indiretas à exportação). Simões (citado em Dominginhos, 2002) divide os constrangimentos relacionados com a internacionalização entre aspetos internos à empresa, aspetos relacionados com a envolvente da empresa e aspetos relacionados com a envolvente externa à empresa. Simões (1997) divide os condicionantes da internacionalização em quatro: os condicionantes internos, os condicionantes relacionais, os condicionantes relativamente ao país de origem e os condicionantes relativamente ao país de destino. Por condicionantes internos entendem-se pelo conjunto de dimensões internas que o autor refere como dimensões parte do processo de internacionalização, sendo elas as competências internas da organização, ou seja, um conjunto de capacidades, perícias e saberes distintivos da empresa, suscetíveis de lhe conferir vantagens competitivas na arena internacional, de onde se destacam a experiência internacional, a imagem, as características da gestão, a qualificação dos recursos humanos, as competências tecnológicas e as competências comerciais. Dos condicionantes internos o autor destaca a dimensão- as PMEs confrontam-se muitas vezes com insuficiências de recursos, nomeadamente humanos e financeiros, que condicionam a sua expansão internacional, sendo estes recursos essenciais para as exigências específicas que o processo de internacionalização acarreta (identificação de oportunidades, seleção de mercados, identificação e negociação com

potenciais parceiros). Por condicionantes relacionais entendem-se as condicionantes relacionadas com as ligações estabelecidas com os parceiros externos, nomeadamente a restrição inerente à dificuldade de ultrapassar situações de dependência face a clientes dominantes, a limitação criada pelos traços inicialmente criados no mercado interno e que posteriormente atuam como barreiras à internacionalização, uma vez que pode vir a gerar situações de competição entre os parceiros em outros mercados, a inserção em redes internacionais, uma vez que apesar de criar novas oportunidades, também não deixa de impossibilitar a empresa de explorar outras e, por último, os choques provenientes das diferenças de cultura organizacional entre as empresas participantes de uma joint-venture. Por condicionantes relativas à envolvente do país de origem, entendem-se não só restrições ao investimento estrangeiro aplicadas pelo governo sob o argumento de a saída de capital suscitar problemas nos planos da balança de pagamentos, da manutenção de empregos e da transferência de tecnologia (nos últimos anos estas políticas já não são muito utilizadas), como também as dimensões do diamante de Porter ou até a imagem internacional do país. As condicionantes relativas ao país de destino prendem-se com o risco político, no qual se englobam o risco de instabilidade geral, o risco de expropriação, o risco de expropriação, o risco operacional e o risco de transferência; com o enquadramento legislativo, com as diferenças culturais e com as condições de negócio. Kubícková et. al. (2014) apontam como principais obstáculos a falta de recursos, especialmente financeiros e a consequente necessidade de obtenção de um retorno rápido do investimento, o que leva a várias limitações na escolha do modo de entrada no mercado estrangeiro; bem como o conhecimento limitado sobre o mercado estrangeiro e a falta de relações parceiros-chave estrangeiros (obstáculos económicos). Por fim, Ghemawat (2001), desenvolve um modelo no qual realça a existência de distâncias culturais, administrativas e políticas, geográficas e económicas entre os países das empresas que se internacionalizam e os países-alvo, sendo que determinados tipos de negócio são mais afetados por cada tipo destas distâncias. Segundo o autor, estas distâncias, devem de ser analisadas quando uma empresa decide iniciar o processo de internacionalização, sendo que estas condicionam totalmente o mesmo. Não se deve de ter em conta apenas o potencial das vendas num determinado país bem como a riqueza do mesmo. Este modelo intitula-se de CAGE.

Por fim, o estudo da temática da internacionalização das empresas deu origem a várias Teorias do Comércio e do Investimento Internacional, onde se destaca a Teoria das Vantagens Competitivas de Porter (1990). Teoria esta que através do Diamante de Porter é explicado o

porquê um determinado país deter vantagens competitivas em determinados sectores (Porter, 1990).

2.2 A internacionalização das empresas portuguesas

Olhando para dados recentes, verificamos que houve um aumento da internacionalização da economia portuguesa, quer a nível da exportação de bens e serviços, quer a nível dos *outflows* de IDE (INE, 2016). O processo de internacionalização desenvolvido pelas empresas portuguesas tem assumido diversas formas, nomeadamente através de alianças estratégicas, exportações e de IDE (Costa, 2006). Na literatura referente à internacionalização das empresas portuguesas, destacam-se os estudos sobre as motivações e os obstáculos da internacionalização das mesmas, sendo a bibliografia relativamente à internacionalização das empresas portuguesas para a China ainda reduzida. Foram então analisados diversos estudos referentes às motivações e aos constrangimentos que levam as empresas portuguesas a optar pela internacionalização. Existem estudos feitos na década de 90 que abrangem diversas matérias no que concerne à internacionalização das empresas portuguesas. Mais concretamente sobre o seu envolvimento internacional, os principais mercados de atuação e as motivações e os constrangimentos que explicam este fenómeno (Ministério da Indústria e da Energia, 1990; Serra, 1993; Fontes e Coombs 1997; Simões, 1997 a) e b); Dominginhos, 1997; Caetano, 1989; Fernandes, 1999; Buckley e Castro, 1999 citado por Dominginhos, 2001). Dominginhos (2001), com base nestes estudos divide as motivações que levam à internacionalização das empresas portuguesas em três:

- 1) as motivações relacionadas com a natureza do mercado doméstico onde a empresa atua, neste caso o português, onde se incluem as dificuldades de escoamento dos produtos, a estagnação do mercado e a exiguidade do mesmo;
- 2) as motivações relacionadas com as características específicas de cada empresa e com a estratégia de internacionalização que cada uma pretende seguir. Nestas motivações inclui-se a necessidade de crescimento da empresa ou a aquisição de massa crítica, quando este objetivo é apenas alcançável com a extroversão das atividades para mercados externos, compatível com uma estratégia delineada a partir do interior da empresa; o aproveitamento da capacidade disponível, associada à necessidade de escoar os produtos que o mercado interno não absorve (*second best*);

3) as motivações relacionais, por norma associadas a movimentos cooperativos estabelecidos com multinacionais no mercado interno, a reações a movimentações estratégicas dos concorrentes ou a respostas a solicitações externas.

Pinto & Pereira (2016) concluíram, no seu estudo realizado a três PME's portuguesas, que as principais razões que levam as empresas a procurar os mercados internacionais são os motivos de crescimento e de sobrevivência e o interesse especial da gestão, tendo como principal justificação a exiguidade do mercado interno.

Noutro estudo sobre a internacionalização das empresas do setor do vinho do Porto, Macães e Dias (2001), concluíram que não são as vantagens de exportação, nomeadamente a melhoria da competitividade, da produtividade ou da rentabilidade, que motivaram estas empresas a empreenderem processos de internacionalização em países distantes psicologicamente, mas sim uma necessidade de incrementação das vendas de produtos especiais a preços mais elevados. Este tipo de produtos é mais competitivo relativamente a produtos substitutos e, os mercados tradicionais, mais próximos psicologicamente, não têm capacidade de escoamento por falta de hábitos de consumo.

Existem outros estudos que se focam no papel da proximidade cultural existente entre Portugal e o Brasil (Costa, 2006; Silva, 2005). Nestes estudos, embora as principais motivações para a internacionalização sejam de índole económica, nomeadamente a dimensão e o potencial do mercado brasileiro, verifica-se que o fator cultural, nomeadamente a língua, tem uma função de alavancagem no processo de tomada de decisão, pois contribui para uma sensação de proximidade e para uma perceção de semelhanças entre o ambiente do trabalho e da cultura organizacional (Costa, 2006). Os determinantes culturais tornaram-se ainda mais determinantes para o processo de internacionalização luso-brasileiro desde o início do investimento luso-brasileiro (Silva, 2005).

Lorga (2002), detetou determinado tipo de relações em rede no processo de internacionalização da empresa Vitocristal. Neste estudo, concluiu que a internacionalização desta empresa, através do estabelecimento de uma subsidiária, não seria possível sem um forte investimento ao nível das relações no âmbito da rede não tivesse sido feito.

Por outro lado, assiste-se também a uma tentativa de certos teóricos em aplicar modelos de internacionalização à realidade portuguesa. Simões & Dominginhos (2001), através do estudo de três *born global* portuguesas que se internacionalizaram para países, nem geograficamente, nem psicologicamente próximos de Portugal, concluíram que existem três características comuns às três empresas em estudo: 1) o fato de deterem uma base tecnológica/conhecimento, que lhes

permite a criação de conceitos únicos e inovadores capazes de as projetar para a arena internacional; 2) o fato dos empreendedores terem um pensamento visionário em termos de identificação de oportunidades globais e terem uma orientação “para fora” desde o início; e, 3) o fato de deterem competências de gestão eficazes na combinação de recursos e na promoção do seu desenvolvimento internacional. O autor aponta também o capital relacional como motivação para a internacionalização.

Em relação aos constrangimentos que dificultam ou impedem as empresas portuguesas de se internacionalizarem destaca-se também o estudo de Dominginhos (2001), já referido anteriormente, que, com base em estudos realizados na década de 90, aponta como principais constrangimentos à internacionalização das empresas portuguesas os seguintes aspetos internos à empresa: a escassez de recursos financeiros, pouca disponibilidade de recursos humanos com competências de gestão específicas para atuarem no mercado internacional e ainda, a falta de experiência internacional. O autor aponta como constrangimentos relacionadas com a envolvente da empresa a imagem de Portugal e dos produtos portugueses, associada ao baixo custo da mão-de-obra e a qualidade reduzida; a imagem de Portugal como produtor de tecnologia, principalmente nas empresas tecnológicas (Fontes e Coombs, 1997 citado por Dominginhos, 2002) e a insuficiência de apoio à exportação.

Dominginhos (2001), aponta como obstáculo relacionado com a envolvente externa da empresa a concorrência intensa sentida pela maioria das empresas, apontando para as dificuldades sentidas pelos jogadores recentes na arena internacional.

Pinto & Martins (2010), num estudo realizado a vinte e três PME's portuguesas, concluíram que as empresas não-exportadoras consideram que a falta de conhecimento sobre os potenciais mercados, a falta de recursos humanos qualificados, o grau de competitividade do sector e a falta de apoios financeiros (quer dos governos, quer das instituições financeiras) são as principais barreiras à exportação. Por outro lado, as empresas já exportadoras identificam como principal obstáculo, a armazenagem e o controlo do produto físico. Para as PMEs portuguesas, as principais condicionantes internas, segundo Simões (1997), estão relacionadas com os recursos financeiros, os recursos humanos, o conhecimento limitado do mercados externos, a dimensão e a dificuldade de encontrar pessoas de confiança para gerir as unidades no estrangeiro. Por outro lado, as empresas portuguesas apresentam, como principais condicionantes relativas à envolvente do país de origem, as debilidades no tecido industrial de apoio e a imagem de Portugal como local de conceção de produtos inovadores/tecnologicamente sofisticados.

Relativamente à internacionalização das empresas portuguesas produtoras de vinho, a literatura é quase inexistente. Destaca-se o estudo fornecido e elaborado pelo Instituto da Vinha e do Vinho, que aponta como principais obstáculos/desafios das empresas portuguesas de vinho no mercado chinês, a falta de conhecimento sobre vinhos; a necessidade de encontrar os contatos ideais no país; o facto de as taxas aplicadas à importação para a China serem elevadas; a língua (que continua a ser um grande impedimento, sendo urgente uma correta tradução dos rótulos e dos *websites*); o facto de existirem empresas de outros países que já se encontram estabilizados na China e com as quais se torna difícil de competir; a elevada rivalidade entre vinhos de produção nacional e as importações; e por fim, a existência de vinhos contrafeitos que baixam as vendas e alteram a reputação das marcas.

3. Caracterização geral da China enquanto país de destino: análise PESTLE

Neste capítulo pretende-se caracterizar o ambiente para os negócios da China, através da análise *PESTLE*.

A *PESTLE*, é uma ferramenta que através de seis fatores-chave (políticos, económicos, sociais, tecnológicos, legais e ambientais), serve, por um lado, para a identificação e caracterização do ambiente macroeconómico onde uma empresa opera e, por outro lado, para fornecer informação e dados úteis para que se possam elaborar previsões de situações e circunstâncias que poderão ocorrer no futuro (Dincer *citado por* Yüksel, 2012).

Tabela I. Análise PESTLE da China

Fatores Políticos	Fatores Económicos	Fatores Sociais
<ul style="list-style-type: none"> -liderada pelo PCC; -regime autocrático, não livre (Freedom House, 2016); - é um país aberto ao comércio internacional e desenvolve uma economia de mercado capitalista, apesar de o governo interferir em vários setores da 	<ul style="list-style-type: none"> -é uma potência económica, a segunda maior economia do mundo (World Bank, 2017); - o crescimento provém essencialmente do fator trabalho, da rápida acumulação de capital verificada e da total produtividade dos fatores produtivos do país (HBR Organization, 2013); - a taxa de desemprego é baixa (Trading Economics, 2017); -a balança comercial apresenta-se positiva nos últimos trinta anos (1983- 	<ul style="list-style-type: none"> -país mais povoado do mundo, com um crescimento anual de 0.43% (CIA, 2017); -população relativamente jovem, com a maioria da população entre os 24 e os 54 anos, em 2016 (CIA, 2017); -esperança média de vida elevada, em 2016 (CIA, 2017); -taxa de mortalidade infantil decresceu bastante nos últimos anos (OMS, 2017); -sociedade com uma distância ao poder elevada, masculina, com fraca aversão à incerteza, com uma

Fatores Políticos	Fatores Económicos	Fatores Sociais
economia (Haw, 2005; Cunha, 2012); -país pertence a várias organizações internacionais, nomeadamente à OMC (Cunha, 2012).	2017) com um <i>superavit</i> médio de 90,96 USD HML (ver anexo); - é um dos maiores recetores de IDE do mundo, verificando-se um aumento do mesmo nos últimos trinta anos (ver anexo).	orientação a longo-prazo virada para o futuro e caracterizada por ser restrita (Modelo de Hofstede).

Fonte: Elaboração Própria baseada em Freedom House (2016); Haw (2005); Cunha (2012); World Bank (2017); HBR Organization (2013); Trading Economics (2017); Banco Mundial (2015); CIA (2017); OMS (2017); Hofstede (2017).

Tabela II Análise PESTLE da China (continuação)

Fatores Tecnológicos	Fatores legais	Fatores ambientais
-é um país relativamente desenvolvido tecnologicamente e relativamente inovador- na <i>Global Competitiveness Report (2016-2017)</i> apresentam estes indicadores como indicadores abaixo da média do país (3.7 e 3.9, respetivamente); -metade da população tem acesso à Internet (688 milhões de usuários em 2016), sendo a velocidade da <i>broadband</i> de 9,47 Mb/s (a maior velocidade do mundo é de 26,7 Mb/s, na Coreia do Sul) (China Daily, 2016); -em 2015 tornou-se o maior mercado de <i>e-commerce</i> do mundo, com vendas no valor de 38, 77.3 bilhões de CNY (WEF, 2016).	-adotou um código legal do tipo ocidental, inspirado no código alemão; -esforço no sentido de alterar o seu sistema legal e a sua política comercial de forma a prosseguir a uma maior liberalização comercial e económica do país (Satander, 2016); -adoção de um regime geral de IDE e de importações virado para a abertura ao exterior, com taxas alfandegárias reduzidas, calculadas numa base <i>ad valorem</i> sobre o valor CIF das mercadorias e outros incentivos administrativos e tributários -tentativa por parte do governo de melhoria do ambiente de negócios do país, nomeadamente através de melhorias nas várias leis (AICEP, 2016); -apresenta um IVA de 17% e um imposto sobre as empresas de 25% (valores-padrão) (Satander, 2016).	-crise ambiental grave devido ao rápido desenvolvimento económico; -grandes emissões de dióxido de carbono: “ <i>airpocalypse</i> ”; -poluição da água, apenas 7% tem acesso água potável (Albert, 2016).

Fonte: Elaboração Própria baseado em Global Competitiveness Report (2017); China Daily (2016); Satander (2016); AICEP (2016); Albert (2016).

4. METODOLOGIA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

O trabalho pretende responder às seguintes questões de investigação:

- 1- Como entraram as empresas portuguesas produtoras de vinho estudadas na China?
- 2- Porque é que as empresas portuguesas produtoras de vinho estudadas se internacionalizaram para a China?
- 3- No processo de internacionalização, que obstáculos foram encontrados?
- 4- Será o mercado chinês um mercado atrativo para as empresas portuguesas produtoras de vinho?

Para concretizar estes objetivos, que se prendem mais com a procura de informação do que com o testar informação, pois existe pouca matéria sobre a internacionalização das empresas portuguesas produtoras de vinho para a China, procedeu-se a uma pesquisa qualitativa, concretizada através do método de estudo do caso, um método bastante popular quando se trata de estudar empresas e quando o objetivo é procurar informação (Nevado, 2009). Este método, segundo Yin (2015) é o método indicado quando se procede a um estudo cujas questões de investigação se predem com o “como” e “porquê”, que é o caso.

Concretamente, o objeto de estudo foram três empresas portuguesas que se internacionalizaram para a China. As empresas objeto de estudo foram escolhidas de acordo com três critérios:

- 1- Serem produtoras de vinho e terem uma sólida presença no mercado chinês;
- 2- Localizarem-se na região de Lisboa e do Vale do Tejo, de modo a facilitar a recolha de informação;
- 3- Demonstrarem interesse pelo estudo.

O método de obtenção de informação sobre estas foi, para além da consulta de informação disponibilizada pessoalmente, a realização de entrevistas qualitativas, sendo esta a principal fonte de informação. Estas entrevistas fornecem normalmente informação rica em conteúdo, com valor próprio e real (Nevado, 2009). Na realização do Diamante de Porter foi utilizado, para além das informações recolhidas nas entrevistas, outras fontes de informação.

Tabela III Características das entrevistas

Entrevista	Empresa	Entrevistado	Idade	Habilitação Académica	Função desempenhada
Nº1	Enoport- Produção de Bebidas S.A	Dr. Paulo Correia	44 anos	Licenciado em Economia	Diretor do departamento de exportação
Nº2	Wine Ventures, S.A	Dr. Luís Melo	50 anos	Engenheiro Agrónomo	Diretor do departamento de exportação
Nº3	Quinta Casal Branco	Dr. Duarte Carvalho e Silva	57 anos	Engenheiro Agrónomo	Gestor de exportação

Fonte: Elaboração própria.

5. ESTUDOS DO CASO

5.1 As empresas portuguesas produtoras de vinho na China: apresentação

Com o objetivo de estudar a internacionalização das empresas portuguesas para a China e a atratividade deste mercado, foram escolhidas três empresas: a Enoport, a Quinta Casal Branco e a Wine Ventures.

Tabela IV Caracterização das empresas estudadas

<u>Caraterização</u>	<u>Empresas</u>		
	Enoport - Produção de Bebidas, S.A	Wine Ventures, S.A	Quinta Casal Branco
CAE e ramo de atividade	11021 - Produção de vinhos comuns e licorosos	11021 - Produção de vinhos comuns e licorosos 11022 - Produção de vinhos espumantes e espumosos	11021 - Produção de vinhos comuns e licorosos 01210 - Viticultura
<u>Caraterização do negócio</u>	Unidades de negócio: -Agroturismo; -Produção de vinho; -Distribuição de vinho.	Unidades de negócio: -Produção e comércio de vinhos e bebidas alcoólicas; -Exploração de propriedades agrícolas, próprias ou alheias, com vista à produção agrícola, incluindo de uvas; -Exploração turística de propriedades agrícolas próprias ou alheias e organização de atividades de animação turística.	Unidades de negócio: -produção de vinhos comuns e licorosos; -exploração vitivinícola; -comércio por grosso de produtos alimentares, bebidas e tabaco.
<u>Localização geográfica</u>	Empresa-mãe:	Quinta da Romeira, Bucelas	Quinta Casal Branco, Benfica do Ribatejo

<u>Caraterização</u>	<u>Empresas</u>		
	Enoport - Produção de Bebidas, S.A	Wine Ventures, S.A	Quinta Casal Branco
	Enoport United Wines (Rio Maior) World Wine - Comercio de Bebidas, S.A (Funchal)		
<u>Portefólio de vinhos</u>	Portefólio diversificado, com vinhos de várias regiões de Portugal, de diferentes segmentos, tendo como principais marcas o <i>Lagosta (casual)</i> e o <i>Cabeça de Touro (elite)</i> .	Portefólio diversificado composto por quatro segmentos: o <i>Single Quinta Editions</i> , a coleção de vinhos de Arinto, a <i>Seleção Premium</i> e por último a gama clássica, composto por vinhos para um consumo regular diário.	<i>Falcoaria, a Quinta do Casal Branco, Quartilho, Lobo e Falcão, Monge, Terra de Lobos e Capoeira.</i>
<u>Internacionalização</u>	IDE: Enoang - Comércio de Bebidas (Luanda e Benguela) Prime Wines Trading Shangai Corporation (Shangai) Exportação: Brasil, Canadá, E.U.A, Rússia, Angola, Alemanha, Benelux e China, sendo o principal mercado externo.	Exportação: Todos os continentes, sendo os principais mercados a Bélgica, Holanda, Alemanha, França, Estados Unidos, Canadá e o Japão.	Exportação: África do Sul, Alemanha, Angola, Bélgica, Brasil, China, Canadá, Moçambique, Suíça.

Fonte: Elaboração Própria

5.2 As empresas portuguesas produtoras de vinho na China: modo de entrada e atividades

5.2.1 Enoport

A China é o principal mercado externo da Enoport, sendo que as exportações para este país em 2016/2017 corresponderam a 40% do volume total das exportações. A Enoport exporta maioritariamente vinhos de mesa, o que vai de encontro à tendência do setor em Portugal, que tem verificado um forte crescimento na exportação de vinhos de mesa para a China. A exportação feita pela Enoport é uma exportação direta e própria, através da filial da Enoport na China, a Prime-Wines Trading Shangai. A Prime-Wines Trading Shangai corresponde atualmente ao IDE da empresa na China, sendo uma *solo venture*, ou seja uma filial detida a

100%. A filial encarrega-se da distribuição e abastecimento do canal *on-trade* existente em Shangai, nomeadamente para a restauração portuguesa e ibérica, com as principais marcas a serem a Cabeça de Touro, Lagosta e também Romeira. A Prime-Wines, que funciona também como escritório de apoio à exportação, faz parte daquilo que é a estratégia de internacionalização da empresa: a estratégia ABC (Angola, Brasil e China). Para a China, a Enoport adotou uma estratégia de foco.

5.2.2 A Wine Ventures

A China é o principal mercado externo da Wine Ventures, tendo tido no ano de 2016 um volume de exportações de 100.000€, valor que corresponde a 6% do volume total das exportações. A empresa entrou na China há três anos através da exportação, exportando regularmente para este país. Optou pelo modo de entrada da *exportação direta*, apontando como razão da escolha deste modo de entrada, a maior obtenção das informações de mercado. Segundo o Dr. Luís Melo, quanto mais próxima a empresa estiver do consumidor final, mais informação poderá recolher e melhor poderá atuar. É mais complicado quando existem muitos elementos na cadeia de distribuição, já que quanto mais intermediários, mais caro será o processo e mais caro chegará o produto ao consumidor final. Considerando a China um mercado de grandes dimensões, a empresa optou por uma abordagem geográfica do mercado, exportando exclusivamente para Shangai, Guanzu e Guanxi. Para cada segmento de mercado existente na China exporta-se a os vinhos adequados a cada um destes segmentos, sendo, segundo o Dr. Luís Melo, a segmentação um elemento chave para a compreensão e atuação neste mercado. Utilizam assim uma estratégia de foco.

5.2.3 Quinta Casal Branco

Também a China é o principal mercado externo da Quinta Casal Branco, exportando em 2016 300.000 garrafas, o que corresponde a 30% das exportações daquele mesmo ano. A Quinta Casal Branco exporta a generalidade dos vinhos e espumantes do seu portefólio, através de exportação quer direta, quer indireta, sendo a exportação feita regularmente. As vendas são feitas em grandes volumes, sendo o principal canal de distribuição os canais *on-commerce*. Exportam essencialmente para o Sul da China e utilizam a estratégia de foco.

5.3 Motivações e obstáculos da internacionalização na China

5.3.1 Enoport United Wines

As principais motivações que levaram a Enoport a internacionalizar-se para a China foram a necessidade de crescimento associada à identificação de uma oportunidade de mercado. Em

primeiro lugar, segundo o Dr. Paulo Correia, a China possui uma particularidade com a qual a Enoport, enquanto grupo, se identifica: é um mercado extremamente relacional, onde são valorizados longos processos de negócio, que se pautam pela criação de relações com os parceiros de negócio. Esta característica, em conjunto com o cumprimento dos requisitos considerados obrigatórios para satisfação da procura chinesa vinho bom, a um bom preço e com prémios, foi desde logo uma característica motivacional. Este traço característico não é próprio de mercados maduros, como o mercado alemão ou os mercados com uma cultura anglo-saxónica, transparecendo mais em mercados pouco maduros como é caso do mercado brasileiro e do chinês. Em segundo lugar, o Dr. Paulo Correia, aponta como motivação o fato de existir a necessidade de aumento das vendas de uma categoria especial de vinho a um preço mais elevado, a dos vinhos juta. Este tipo de vinho, para além de ter uma garrafa de formato borgonha, é provido de uma embalagem especial, manufaturada em juta traço muito valorizado no mercado chinês. Em terceiro lugar, a criação e desenvolvimento de um produto único e inovador também muito valorizado pelo mercado chinês- as garrafas de “abertura-fácil”. Por último, o Dr. Paulo Correia aponta as próprias características do setor português dos vinhos como motivação à internacionalização, entre as quais o fato de, desde os seus primórdios, ter sido um setor com orientação “para fora”. Se o setor onde a empresa está inserida tem uma orientação para fora, então a Enoport também tem.

Por outro lado, são vários os principais obstáculos ao processo de internacionalização apontados pela Enoport. Em primeiro lugar, o fato de Portugal não ser reconhecido internacionalmente, nomeadamente na China, como produtor de vinho e não ter conseguido ainda afirmar-se numa categoria de vinho específica. Enquanto os exportadores espanhóis assumiram a categoria de vinhos de baixa qualidade, os exportadores franceses a categoria de vinhos *premium*; o australiano e o chileno como “vinhos do novo mundo”, Portugal não possui ainda uma categoria de vinhos definida. Em segundo lugar, os vinhos portugueses encontram-se numa posição de desvantagem face aos restantes vinhos importados pela China no que concerne às tarifas aduaneiras. A pauta aduaneira imposta aos vinhos portugueses na China é de 50%, o que não sendo considerada pela empresa como uma taxa elevada. Contudo, Portugal encontra-se em desvantagem quando comparado com outros países, como a Austrália ou o Chile, países que devido aos Acordos Comerciais Preferenciais, têm uma taxa de 0%. Por outro lado, os vinhos portugueses apresentam-se em desvantagem relativamente aos vinhos californianos pois os EUA, outro *player* importante neste mercado, nomeadamente os grupos Gallo e Mondavi, têm capital suficiente para investir em agressivas campanhas de publicidade e marketing. Em

terceiro lugar, o fato de não saberem efetivamente onde o vinho é vendido e ainda o fato de os parceiros chineses, por não conhecerem verdadeiramente Portugal, nem o produto que estão a vender, não saberem exatamente que estratégia comercial utilizar. Muitas vezes, estes parceiros não conseguem escoar os *stocks* dos produtos adquiridos. Em quarto lugar, uma dificuldade relacionada com a gestão e dinâmica da equipa presente na China. O nível de rotatividade dos dois expatriados que a empresa mantinha na China era elevada, havendo perdas para a empresa associadas a este *modus operandi*. Esta rotatividade devia-se ao fato de o mercado chinês ser extremamente desgastante psicologicamente e fisicamente para os colaboradores. Psicologicamente, por a China ser um país distante geograficamente e diferente culturalmente; fisicamente, devido ao grande número de parceiros, haver um elevado número de viagens. Em quinto lugar, a existência de grandes falhas no setor da distribuição, que obrigam a que a empresa faça um esforço extra na implementação dos seus produtos no mercado chinês. Os canais de distribuição não estão instituídos como no resto do mundo. Por um lado, na China, o canal *off-trade* é praticamente inexistente. Apesar dos processos de distribuição moderna já terem aparecido na China (já existem alguns hiper/supermercados e a sua utilização por parte da população chinesa tem vindo a aumentar), a maioria da população chinesa continua a utilizar as mercearias e os mercados de rua ao invés dos supermercados, sendo nestes canais onde o vinho é distribuído na sua larga maioria. Por outro lado, o canal *on-trade*, é feito nomeadamente através da restauração, sendo este o modo, juntamente com os bares e hotéis, mais utilizado na distribuição do vinho. Tem uma particularidade, o vinho pode ser vendido diretamente aos clientes, não é necessariamente distribuído pelos restaurantes.

5.3.2 Wine Ventures

Por um lado, a principal motivação que levou a Wine Ventures a exportar para a China foi as características próprias deste mercado, já que o mercado chinês de vinhos encontra-se neste momento numa fase emergente, onde existe espaço para cada empresa poder crescer e afirmar-se. De fato, segundo o Dr. Luís Melo, apesar de o vinho ser a bebida menos consumida pelos consumidores de bebidas alcoólicas, o consumo de vinho na China tem vindo a aumentar, devido, em parte, à curiosidade que o consumidor chinês apresenta relativamente a este produto e, por outro lado, devido ao fato de o vinho ser visto como um símbolo de *status quo* e de prestígio, associado ao estilo de vida europeu, que as classes médias e médias-altas chinesas tanto apreciam.

Esta motivação vai de encontro com aquilo que é um dos objetivos do seu projeto empresarial, a necessidade de crescimento da empresa e a rentabilização do investimento feito na Quinta da

Romeira, sendo a internacionalização feita numa perspetiva de médio-prazo (orientação “para fora”). Por outro lado, a Wine Ventures tem diversas características próprias que funcionam como motivação para a sua internacionalização para a China. Desde logo, a Quinta da Romeira, em Bucelas, sede da empresa, tem uma localização favorável à internacionalização, pois está perto da capital e da costa e encontra-se numa região demarcada de vinhos brancos (DOC de Bucelas Branco). Estes vinhos, concretamente o “Quinta da Romeira”, possuem características muito apreciadas pelos segmentos de consumidores mais jovens na China, nomeadamente a frescura, a leveza e a mineralidade do vinho, que por sua vez combina bem com a gastronomia não nacional. Foi desenvolvido uma rede de *networking* com os clientes chineses, o que consequentemente originou um aumento do volume das exportações. A existência de uma equipa experiente na internacionalização foi outra das motivações apuradas.

Os principais obstáculos apontados pela Wine Ventures aquando a internacionalização para a China foram o fato de Portugal não ser ainda reconhecido internacionalmente como um produtor de vinho e o fato do mercado chinês não possuir conhecimento sobre o vinho português. O conhecimento, por parte dos chineses, de Portugal é muito diminuto e, por conseguinte, os vinhos portugueses, acabam por ter também pouca notoriedade. Também foram apontados como obstáculos de importância residual, as dificuldades relacionadas com o limite dos recursos existentes na empresa, nomeadamente recursos financeiros. Segundo o Dr. Luís Melo, a internacionalização de uma empresa para um país grande e distante como a China exige alguma capacidade financeira, seja para a adaptação do produto e da gama às exigências e preferências do mercado, ou mesmo para desenvolver campanhas de marketing e publicidade adequadas, o que por sua vez, no caso deste país, exige um elevado *budget* e forte alocação de recursos. Por último, outro grande obstáculo à exportação existente é o facto de os consumidores chineses não demonstrarem a capacidade de se manterem leais a uma marca. Têm ao seu dispor um vasto leque de marcas e uma vasta variedade de produtos que, para consumidores imaturos e com poucos conhecimentos de vinho, podem parecer semelhantes.

5.3.3 Quinta Casal Branco

O Dr. Duarte Carvalho aponta como principal motivação para a internacionalização da Quinta Casal Branco as características do mercado chinês, nomeadamente a dimensão do mercado e o fato de possuir consumidores que, mais do que valorizar o vinho, valoriza a história e a tradição que este representa. Assim, a Quinta Casal Branco, uma casa com mais de duzentos anos de história e tradição agrícola, desde 1775 que a empresa pertence à mesma família, cujo brasão é apresentado nas garrafas, torna o vinho desta marca muito valorizado pelo mercado chinês. Por

outro lado, o vinho tipicamente consumido pelos chineses, que é um vinho básico, pouco estruturado, com alguma graduação, redondo e tinto, corresponde ao vinho produzido pela quinta, sendo este um fator que também explica o porquê de a empresa se internacionalizar para a China. Aponta também a necessidade de crescimento da empresa e a dificuldade de escoamento de produtos que o mercado interno não absorve, como outras motivações. Segundo o Dr. Duarte Carvalho, a internacionalização faz parte da estratégia de crescimento da empresa, sendo um dos motivos que justificam a aposta na China.

A Quinta Casal Branco indica como principal obstáculo à internacionalização a falta de informação do mercado chinês sobre Portugal. Apesar de Pu Tao Ya (Portugal em mandarim), querer dizer “terra do vinho”, a maioria dos chineses não sabe onde fica Portugal, nem associa o país à produção de vinho. Quando a empresa se apresenta a potenciais novos clientes chineses, existe todo um complicado processo de apresentação: primeiro é necessário explicar onde está localizado Portugal, de seguida qual a região que representam e só então é possível apresentar o produto. Por outro lado, o Dr. Duarte Carvalho também considera que a incapacidade de encontrar novos clientes é também um verdadeiro obstáculo ao processo de internacionalização. É necessário e urgente à Quinta Casal Branco construir e desenvolver a sua rede de contatos e parceiros ideais na China, já que esta por enquanto ainda não existe.

5.4 A competitividade da China no setor dos vinhos: aplicação do Diamante de Porter

O *Diamante de Porter* surge da Teoria das Vantagens Competitivas de Porter e explica o porquê de um determinado país deter vantagens competitivas em determinados setores (Porter, 1990; Porter 1999).

5.4.1 Condições dos fatores

No setor vinícola, os fatores físicos desempenham um papel de relevo pois tratando-se de uma produção biológica, a qualidade da matéria-prima e as condições edafo-climáticas influenciam de forma decisiva a qualidade do produto final. A estes fatores também é dado o nome de *terroirs* (Alberto & Ferreira, 2007). Sendo a China um país com uma grande diversidade climática e com grande variedade de solos, existem as condições edafo-climáticas necessárias para produzir uva. De fato, segundo a IOVW, a China tornou-se o país, a seguir à Espanha, com maior área de vinha cultivada- 799000 hectares. Contudo, apenas 10% desta área é utilizada para uvas de produção de vinho, sendo a maior parte da produção de uva relativa a uvas de mesa. No entanto, a uva produzida na China não é de boa qualidade e por outro lado, é

atualmente um país que atravessa uma grave crise ambiental, o que prejudica gravemente a qualidade da produção vinícola. A China não possui as condições edafo-climáticas do clima mediterrânico, californiano ou mesmo de países como o Chile ou a Austrália, onde é possível produzir uvas de elevada qualidade. Para compensar a pior qualidade das suas uvas, a China importa vinho a granel, entre os quais Portugal. Desta forma, a China, apesar de não possuir recursos físicos de qualidade, tem capacidade para importar os recursos físicos de outros países. Mais ainda, a China não possui quantidade suficiente de recursos humanos especializados, face às necessidades de desenvolvimento do setor. A China tem falta de *winemakers* altamente treinados face à procura do seu mercado. Os técnicos chineses não têm o grau de conhecimento e competência que os técnicos franceses, espanhóis e portugueses possuem. Contudo, isto não é um fator crítico uma vez que a China mesmo que não possua internamente os recursos humanos necessários, tem a capacidade de os importar. Esta aquisição de *know-how* é feita através do estabelecimento de parcerias com produtores europeus, nomeadamente franceses e portugueses. Esta aquisição de conhecimento passa também pela aquisição de empresas europeias. Mais uma vez a China, enquanto detentora de recursos humanos e conhecimento necessários ao setor do vinho, é dependente daquilo que é oferecido por outros países.

Relativamente ao capital, a China é um país com excesso de liquidez, oferecendo formas fáceis de acesso ao capital necessário e formas fáceis de financiamento, segundo o Dr. Paulo Correia, é relativamente simples investir na China. Este país tem apenas a particularidade relacionada sobre a Lei da Propriedade – as empresas apenas têm direito ao usufruto de uma propriedade, tudo é controlado e monitorizado. Existe um enorme sistema bancário mas que é relativamente simples. Em termos cambiais, a China é um país com uma moeda estável, tornando o risco de investimento reduzido.

Por último, a China tem a capacidade de construir as infraestruturas necessárias ao desenvolvimento do setor.

5.4.2 Condições da procura

Sendo a China um país emergente, a população chinesa de classe média-alta e alta encontra-se em constante crescimento, apesar do hábito de consumir vinho ainda não se encontrar totalmente implementado. Assim, no mercado das bebidas alcoólicas, o vinho é a bebida alcoólica menos consumida, sendo que a população chinesa em 2014 bebeu mais cerveja e mais bebidas espirituosas que vinho. O consumo *per capita* de vinho é mínimo relativamente a países como, por exemplo, Portugal. No mercado das bebidas alcoólicas, o vinho representa a bebida com uma menor quota de mercado (apenas de 3%), contudo em termos de valor, a sua quota de

mercado é de 18% (IPVV, 2016). São várias as causas que explicam estes valores: por um lado, a população chinesa não tem a tradição de consumir esta bebida, nem tem conhecimento suficiente para o fazer e, por outro lado, o vinho é um produto com um preço bastante alto, comparado com as restantes bebidas. Existem ainda algumas dificuldades no acesso ao produto, pela existência da barreira da língua e pelas características da própria gastronomia, que à partida, é uma gastronomia que poderá não combinar bem com o vinho.

Segundo o Dr. Luís Melo, existem várias evidências que mostram que o consumo de vinho poderá vir a crescer. Estima-se, segundo o IPVV, que de 2014 a 2019 o consumo deste produto venha a registar um maior aumento que os restantes produtos com que compete. Estima-se que no futuro, o consumo de vinho venha a aumentar, sendo que o consumo de vinho tranquilo é aquele que apresenta uma maior taxa de crescimento (crescimento de 107%). Dentro da categoria vinho tranquilo, é o vinho tinto que detém uma maior quota de mercado, gerando cerca de 16.000 milhões de euros. Uma das causas explicativas para este aumento do consumo do vinho, é a curiosidade que o consumidor chinês apresenta relativamente a este produto, já que o vinho é visto, por um lado, como símbolo de *status quo* e como forma diferenciação e, por outro lado, é associado a um símbolo de prestígio e como uma referência de outros países, nomeadamente europeus.

Em termos gerais, o consumidor chinês tem preferência por vinhos com um perfil relativamente básico, pouco estruturados, com alguma graduação e redondos. Na China, assiste-se essencialmente a dois tipos de consumo: o individual e o corporativo (existem muitas empresas que têm o hábito de oferecer vinho), sendo este último muito mais significativo que o primeiro; o vinho é um produto consumido principalmente nos canais *on-trade*, nomeadamente nos hotéis, bares e restaurantes. Em 2010, a maioria dos consumidores de vinho nacional foram de classe média e a maioria dos consumidores de vinho importado são de classe média e de classe média-alta. A maioria dos consumidores de vinho têm entre os 25 e 44 anos, são maioritariamente homens (56%) (IPVV, 2016) e essencialmente de nacionalidade chinesa, apesar de também existirem consumidores estrangeiros.

Os consumidores chineses não demonstram grande lealdade à marca e têm tendência a experimentar várias marcas e tipos de vinho. Segundo o Dr. Luís Melo e o Dr. Paulo Correia, é muito difícil ao consumidor chinês mostrar-se leal a uma marca já que tem ao seu dispor um vasto leque de marcas e variedade de produtos que podem parecer semelhantes entre si, tendo em conta que este é um consumidor com poucos conhecimentos sobre o vinho. Por outro lado, há que ter em conta que as marcas ainda não estão numa fase de gerar lealdade, seriam

necessárias fortes campanhas marketing e são poucas as marcas que têm capacidade para executar campanhas de tal dimensão. Por último, este setor ainda não possui os canais de distribuição necessários para acompanhar o desenvolvimento do mercado.

A nível geográfico, as principais áreas de consumo de vinho são: o Norte, Este e o Sul. Contudo, no Norte o vinho consumido é maioritariamente nacional. A região Este é a região onde é consumido mais vinho importado. As principais empresas importadoras de vinho são: a Beijing ASC Fine Wines, a Fancy Cellar Wine Shanghai Co. Ltd, a Montrose Food and Wine Ltd. e a Summergate. A nível temporal, existem dois grandes momentos de consumo de vinho: o Ano Novo e o Festival de Outono.

Por último, os hábitos de consumo do consumidor chinês não são um bom indicador da futura procura internacional, ou seja, através do comportamento do consumidor chinês não se consegue prever o comportamento dos outros consumidores internacionais. Seria preciso uma enorme evolução no mercado de consumo chinês para que tal fosse possível, já que este mercado se encontra numa fase inicial, ainda muito imatura no que concerne ao consumo do vinho. O consumidor chinês consome aquilo que é a moda noutros países, nomeadamente no Reino Unido e nos Estados Unidos da América. Estes mercados, ao contrário do mercado chinês, são mercados mais maduros, sendo estes já influenciam a tendência mundial de consumo de vinho.

5.4.3 Indústrias relacionadas e de suporte

Porter (2002), num estudo realizado à competitividade portuguesa, apontou como indústrias relacionadas do *cluster* do vinho com o *cluster* do turismo, onde poderá ser incluída a gastronomia e o enoturismo. Por outro lado, aponta-se como principal fornecedor à indústria dos vedantes, que está intrinsecamente relacionada com a produção de vinhos e também com a indústria de suporte a distribuição. Em países onde o vinho faz parte da gastronomia local, a gastronomia é também uma importante indústria relacionada. Contudo, na China, o vinho não faz parte da gastronomia local. Por outro lado, o enoturismo não é uma atividade muito desenvolvida na China, sendo praticamente inexistente. Em relação às estruturas, já existem algumas desenvolvidas, nomeadamente os restaurantes e os hotéis das principais casas produtoras de vinho europeias presentes na China. Existe também uma outra particularidade neste país: a existência das “*wine cities*”, o que consiste em réplicas idênticas às propriedades vinícolas europeias, nomeadamente dos *chateaux* franceses, onde a população chinesa que consome vinho, mas que não tem oportunidade ou capacidade para viajar, seja por questões políticas, seja por questões financeiras, pode conhecer o ambiente vinícola europeu.

Relativamente à indústria dos vedantes na China, o setor da cortiça não está desenvolvido, já que os países mediterrânicos têm o monopólio da produção. Assim sendo, a China é obrigada a importar a estes países produtores de cortiça, como Portugal. Por exemplo a corticeira Amorim exporta para este país pois é um país que alia a inexistência do sector da cortiça à preferência por garrafas vedadas neste material, sendo a rolha um vedante muito valorizado. É ainda de salientar que existe também alguma tendência para haver outro tipo de vedantes, como a cápsula metálica e a cápsula de rosca, também conhecida por *screwcup*.

No que concerne ao sector da distribuição neste mercado, existem grandes falhas, já que os canais de distribuição não estão instituídos como no resto do mundo. Por um lado, na China, o canal *off-trade* é praticamente inexistente. Apesar dos processos de distribuição moderna já terem aparecido na China (já existem alguns hiper/supermercados e a sua utilização por parte da população chinesa ter vindo a aumentar), esta tem uma importância residual- a maioria da população chinesa continua a utilizar as mercearias e os mercados de rua ao invés dos supermercados. Por outro lado, o canal *on-trade*, é feito nomeadamente através da restauração, sendo este o modo, juntamente com os bares e hotéis, mais utilizado na distribuição do vinho. Tem uma particularidade, o vinho pode ser vendido diretamente aos clientes, não é necessariamente distribuído pelos restaurantes. Por outro lado, as plataformas *online* estão a conquistar a preferência dos consumidores, principalmente pela transparência da informação, pela quantidade e alcance das escolhas e ainda pelos preços mais competitivos.

5.4.4 Estratégia, estrutura e rivalidade

Diferentes empresas dentro do setor do vinho na China, adotam estratégias distintas. Algumas optam por uma estratégia baseada na diferenciação, como é caso das empresas francesas. Outras optam pela liderança de custos, como é caso das empresas espanholas, das empresas chilenas, das empresas portuguesas e das empresas chinesas.

A produção de uvas na China é composta por muitos agricultores individuais que podem ou não cooperar entre si.

Já as empresas importadoras de vinho estão estruturadas da seguinte maneira:

- A- Grupo composto pelos dez principais importadores, entre os quais a C&D; a Cofco; e a Joint and Tec e a Summer Gate, sendo estes de grande dimensão e com uma maturidade de negócio elevada;
- B- Grupo composto por cinquenta importadores de média dimensão, tendo estes um nível de conhecimento de mercado/ maturidade do negócio médio-elevada;

C- Grupo composto por muitos agentes económicos, caracterizados por serem de pequena dimensão e terem um elevado grau de imaturidade no negócio (apenas se encontram no negócio há 3/ 5 anos). Estes têm formas de organização muito básicas e ciclos de vida relativamente curtos. São agentes locais, que desenvolvem a sua atividade apenas numa cidade.

No mercado chinês é então composto por concorrentes quer nacionais, quer internacionais. No mercado chinês estão presentes maioritariamente os vinhos franceses, chilenos e espanhóis, com um aglomerado de 73% das importações totais; em valor, os vinhos mais valiosos são os franceses, os australianos e os chilenos (IPVV, 2016). Contudo, a rivalidade não é elevada e a China não é considerado um mercado agressivo. Cada empresa, quer nacional, quer estrangeira, tem o seu espaço e sendo a China um mercado não maduro, existe espaço para cada empresa crescer e afirmar-se. A rivalidade existente não exponencia a competitividade internacional das empresas presentes neste mercado.

Na China existe uma forte ameaça de produtos substitutos do vinho, nomeadamente a cerveja e o *baijiu*. A cerveja apresenta-se como uma bebida barata e o *baijiu* é a bebida alcoólica tradicional chinesa.

5.4.5 Sorte

O desenvolvimento do setor dos vinhos na China é influenciado pelo fato de os chineses acreditarem piamente que o vinho tinto traz benefícios para a saúde e têm uma certa superstição em relação ao mesmo, já que o vermelho está associado à felicidade e à sorte (IPVV, 2016).

5.4.6 O governo

Tal como foi constatado na análise PESTLE sobre a China, o governo chinês intervém na economia, sendo que o setor vinícola não é exceção. Apesar de o governo chinês intervir de várias formas benéficas no desenvolvimento do setor de bebidas vinícolas, seja por exemplo, através do encorajamento do aparecimento de novos produtores, ou através do fornecimento de fatores de produção e de infraestruturas, ou através da providência de fundos para a importação de consultores vinícolas internacionais, ou mesmo através da regulamentação de áreas cruciais para o desenvolvimento da vinha, nomeadamente dos pesticidas, da poluição e da qualidade alimentar, ainda assim, a mais importante intervenção do governo no setor é a do governo enquanto consumidor final. O governo tem grande representatividade enquanto consumidor de vinho: as vinícolas mais com maior sucesso beneficiam de contratos governamentais para

banquetes do Estado e funcionários públicos, tendo preferência por vinhos de elevada qualidade (Wine Economist, 2013). Mais ainda, o governo chinês eliminou em 2008 o imposto sobre o vinho. Anteriormente, em 2006, foi celebrado, entre a China Continental e Hong Kong, um acordo de liberalização do comércio que permite facilidades de comércio e de investimento e, onde todos os produtos finais podem ser exportados de Hong Kong para a China Continental isentos de tarifas. Toda esta conjuntura faz com que Hong Kong seja um ponto estratégico de entrada de exportações na China (IPVV, 2016). Por outro lado, o governo chinês implementou uma medida que influencia fortemente o sector: a realização de Acordos Preferenciais de Comércio com a Austrália e com o Chile. Esta situação proporcionou aos vinhos destes países taxas de exportação de 0%. Por último, em 2013, aquando a eleição do novo presidente, foram emitidas as chamadas “regras anticorrupção” que marcaram profundamente o setor. Em termos gerais, até 2013, o setor do vinho, tal como outros na China, era caracterizado por ser um setor pouco transparente. Estas medidas abalaram drasticamente o setor: foram muitos os imperadores que fecharam, outros reduziram de forma notória a sua atividade e mais importante, foram tomadas medidas para que os preços puramente especulativos, como os que os franceses vendiam os vinhos, baixassem drasticamente. Até 2013 o setor dos vinhos experienciou muito pouca regulamentação, sendo que depois de 2013, face a todas estas medidas, o mercado tornou-se mais transparente e justo.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 Como entraram as empresas portuguesas produtoras de vinho estudadas na China?

O modo de entrada escolhido pelas empresas portuguesas produtoras de vinho analisadas para entrarem na China é maioritariamente a exportação, nomeadamente a exportação direta e regular (Silva, 1997). A escolha deste modo de entrada faz todo o sentido tendo em conta que o produto exportado, o vinho, excluindo a categoria de vinhos de mesa, é um produto que tem de ser produzido sem exceção em Portugal. Desta forma, entrar neste país através do IDE, nomeadamente através de uma filial produtiva, seria pouco vantajoso. Por outro lado, excluindo a Enoport, o volume de exportações das empresas analisadas não é suficiente para justificar outro modo de entrada que implique maior investimento, nomeadamente o estabelecimento de um escritório de apoio à exportação.

6.2 Porque é que as empresas portuguesas produtoras de vinho estudadas se internacionalizaram para a China?

Os fatores encontrados que explicam o porquê das empresas portuguesas produtoras de vinho estudadas se terem internacionalizado para a China comuns às três empresas analisadas são: 1) o fato de a China ser um mercado de enorme dimensão e em constante crescimento, ter características relacionais e ser um mercado cuja procura de vinho existente consegue ser satisfeita pelos produtores portugueses (fator *pull*); 2) a necessidade de crescimento da empresa (fator *push*), também referido pelos autores Dominginhos (2001) e Pinto & Pereira (2016); e 3) o fato de serem empresas com orientação “para fora” (Simões & Dominginhos, 2001) (*fator push*). Existem também outras motivações mais residuais, tais como a necessidade de rentabilização de um investimento feito recentemente, a existência de *networking* (Lorga, 2002) e as características da gestão (Simões & Dominginhos, 2001), no caso da Wine Ventures; a necessidade do aumento das vendas de uma categoria especial (Macães & Dias, 2001), a criação de um produto único e inovador muito procurado no mercado chinês (Simões & Dominginhos, 2001), no caso da Enoport. Por último, foi apontada pela Quinta Casal Branco a necessidade de escoamento de produtos que o mercado interno não absorve (Dominginhos, 2001). Todas estas motivações são referidas anteriormente na revisão de literatura como motivações subjacentes à internacionalização das empresas portuguesas, não tendo sido encontrada uma motivação diferentes das já apontadas.

6.3 No processo de internacionalização, que obstáculos foram encontrados?

Em relação aos obstáculos, aquele que definitivamente mais afeta as exportações portuguesas de vinho para a China das empresas estudadas é o desconhecimento por parte da população chinesa de Portugal enquanto produtor de vinho e do próprio vinho português. Este desconhecimento reflete-se não só no fato de os chineses não terem conhecimento sobre vinho enquanto consumidores finais, mas também como importadores/distribuidores, situação que é agravada pelo fato de Portugal não ter afirmado ainda a sua categoria de vinho na China. Esta dificuldade em específico, também referida em termos gerais por Dominginhos (2001) e no estudo feito pelo IPVV (2016), é sentida de forma semelhante pelas três empresas analisadas. A base deste obstáculo é a distância cultural entre Portugal e a China, sendo este fator apontado por Ghemawat (2001) como uma barreira à internacionalização. Os restantes obstáculos verificados vão de encontro com aquilo que foram os obstáculos encontrados pelos estudos anteriores em relação à realidade portuguesa, na generalidade.

Nota-se ainda para o fato de alguns dos principais desafios apontados no estudo do IPVV (2016) não serem apontados como obstáculos pelas empresas analisadas. Obstáculos como as taxas elevadas, a elevada rivalidade entre vinhos importados e vinhos de produção nacional, a existência de vinhos contrafeitos e a língua, pouco preocupam as empresas analisadas, pois na sua ótica todos os obstáculos apontados em nada interferem com as suas exportações.

6.4 Será a China um país atrativo para as empresas portuguesas produtoras de vinho?

A China, apesar de ser uma potência económica com várias características no ambiente macroeconómico propícias ao crescimento económico, não é um país competitivo no setor do vinho. Em primeiro lugar, não possui os fatores produtivos necessários ao desenvolvimento do setor. Apesar do país possuir infraestruturas e ter disponível o capital necessário ao investimento, não possui os recursos físicos que são necessários a este setor, tendo estes recursos importância acrescida já que são absolutamente cruciais à produção e à qualidade do vinho. Além dos recursos físicos, a China não possui os recursos humanos e nem o *know-how* inerente a esta atividade, tendo então de os importar de outros países de forma a colmatar as insuficiências verificadas, deixando assim o país dependente do estrangeiro. Em segundo lugar, a procura do vinho apesar de influenciada pelo fato de os chineses associarem o vinho à sorte e ao estilo de vida europeu, e apesar de ter perspectivas futuras de crescimento, nomeadamente através do consumo institucional do vinho, esta procura é ainda diminuta face à procura de outras bebidas alcoólicas e, por não conhecerem o vinho, nem terem hábito de o consumir, é uma procura pouco exigente em termos de qualidade. Por outro lado, as necessidades do consumidor chinês não são um bom indicador de uma futura procura internacional, sendo este um dos requisitos de Porter para a classificação da procura de um determinado país, como competitiva. Em terceiro lugar, não existem indústrias de suporte, nem indústrias relacionadas, que sejam competitivas. A título de exemplo, apesar de serem produzidos vedantes de vários materiais que não de cortiça, os vedantes feitos com este último material, que são os mais valorizados, têm de ser importados, o que deixa mais uma vez, o setor dependente do exterior. Por outro lado, a gastronomia chinesa não é uma gastronomia da qual o vinho faça parte e o enoturismo é praticamente inexistente. Existem também grandes falhas na organização dos canais de distribuição. Por último, apesar de existir uma alargada oferta de vinhos na China, quer importados, quer produzidos internamente e de existirem bebidas substitutas do vinho,

nomeadamente o *beijou* e a cerveja, face à dimensão do mercado, a rivalidade existente não é elevada, não exponenciando a competitividade das empresas presentes neste mercado.

Contudo, ainda que não seja um país competitivo no setor do vinho, a China possui algumas características atrativas para as empresas portuguesas, tais como: a) o fato de ser um mercado de elevada dimensão, com perspectivas de consumo de vinho crescentes, onde os consumidores, apesar de não conhecerem o vinho, demonstram curiosidade e vêem o consumo de vinho como algo diferenciador e demonstrador de *status*, associado à Europa; b) a necessidade da China em importar, quer vinho a granel, quer conhecimento, de países tipicamente produtores de vinho, entre os quais se perfila Portugal; e, c) o perfil de vinho tipicamente consumido é um vinho existente em Portugal.

7. CONCLUSÕES

Em fim de análise podem ser retiradas várias conclusões deste estudo. Em primeiro lugar, todas as empresas estudadas têm como modo de entrada na China a exportação, direta e regular. Em segundo lugar, que existem três fatores comuns que explicam o porquê de as empresas se terem internacionalizado para a China- as características do mercado chinês (a sua tendência crescente, as características da procura e a conseqüente satisfação da procura pelas empresas estudadas, bem como o fato de ser um mercado relacional), a necessidade de crescimento das empresas e o facto de serem empresas com orientação internacional. Em terceiro lugar, que existe um obstáculo que mais afeta as empresas portuguesas produtoras de vinho estudadas- o fato de os chineses não reconhecerem Portugal como um país produtor de vinho, nem conhecerem o vinho português.

Em quarto lugar se retira que, apesar de a China ser um país distante culturalmente, razão pela qual surge o obstáculo mais enfatizado pelas empresas estudadas, cuja internacionalização acarreta diversos obstáculos, as características do seu mercado, nomeadamente o seu tamanho e o seu constante crescimento, o fato de ser um mercado relacional, cuja procura consegue ser satisfeita pelos produtores portugueses, faz da China um mercado alvo para empresas que se queiram internacionalizar futuramente neste setor claramente vocacionado para a internacionalização. Apesar de a China não ser um país competitivo no setor do vinho, possui características atrativas para as empresas portuguesas, que devem ser aproveitadas pelos empresários portugueses.

Este estudo tornou-se útil na medida em que contribuiu para diminuir o défice de estudos existentes sobre a internacionalização das empresas portuguesas para a China, nomeadamente

do sector do vinho e que explana a realidade fáctica diferente de três empresas do mesmo sector e do mesmo espaço geográfico. Por outro lado, tornou-se útil na medida que foram revelados alguns dos obstáculos existentes na internacionalização para a China, que poderão ser colmatados ou evitados futuramente, nomeadamente através de ações de promoção e de divulgação dos vinhos portugueses na China. Em relação a este assunto, urge que associações como a AICEP e o governo português tenham um papel mais interventivo no apoio às empresas. São necessárias medidas mais eficientes e direccionadas concretamente à erradicação deste obstáculo. Revelou-se também proveitoso na medida que outras empresas que se queiram internacionalizar poderão consultar os fatores que levaram as empresas estudadas a internacionalizarem-se para a China e auto avaliarem a sua capacidade de o fazerem, bem como de atingirem o sucesso neste país. O fato de alguns dos obstáculos apontados pelo estudo do IPVV (2016) não afetarem as empresas estudadas poderá ser um indicador da necessidade de realização de um novo estudo, que averigüe com exatidão quais os obstáculos existentes.

Perspetivando os limites ao estudo, é de destacar a impossibilidade de recolha de mais do que uma entrevista para cada estudo de caso, uma vez que, por se tratar de pequenas e médias empresas, nestas, não existe mais do que um colaborador por cada, com a capacidade plena de resposta às questões propostas. Mais ainda, o fato de as empresas não disporem de outras fontes de pesquisa sobre o tema específico teve como consequência a impossibilidade de utilização da metodologia de pesquisa de triangulação, o que teria permitido uma corroboração ou não da informação recolhida por outras fontes. É de destacar também a ausência de observação *in loco* como limite do estudo. Por se tratar de um estudo qualitativo, não foi possível aferir qual a principal motivação e qual o principal obstáculo às empresas portuguesas produtoras de vinho que se internacionalizam para a China. Seria assim interessante a realização de um estudo sobre esta temática, que seja quantitativo, ao invés de qualitativo, com uma maior amostra.

8. Referências Bibliográficas

Albert, E., & Xu, B. (2016). China's environmental crisis. Council on Foreign Relations.

Alberto, D., & Ferreira, J. (2007). A competitividade do cluster do vinho em Portugal. In *V Congresso da Associação Portuguesa de Economia Agrária*. Associação Portuguesa de Economia Agrária.

Banco Mundial (2017) Inversión extranjera directa, entrada neta de capital. [Em linha]. Disponível em: <http://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.CD.WD?locations=CN-IN> [Acesso em: 07/2017].

Bartlett, C. A., & Beamish, P. W. (2011). Transnational management: Text, readings, and cases in cross-border management. *Burr Ridge, IL: Irwin McGraw-Hill, 1*.

Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International business review*, 4(2), 115-131.

Cavusgil, S. T. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. *Journal of Business Research*, 12(2), 195-208.

China Daily (2016) Evolution on the Internet in China. [Em linha]. Disponível em: <http://www.chinadaily.com.cn/china/2016even/> [Acesso em: 07/2017].

CIA (2017) The World Fact Book. [Em linha]. Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/> [Acesso em: 07/2017].

Costa, C. G. (2006). Proximidade cultural e dinamismo econômico: por que investem as empresas portuguesas no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 46(SPE), 35-47.

Cunha, L. (2012). *A hora do dragão*, 1ª Ed. Portugal: Zebra Publicações.

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Zvobgo, G. (2011). *International marketing*. South-Western Cengage Learning.

Dominguinhos, P. (2001). A internacionalização das empresas portuguesas: realidades e desafios. *9º Encontro de Economia Industrial*.

Dominguinhos, P. (2002). Entrepreneurs as discoverers: the case of portuguese born globals. *XVI Rent: Entrepreneurship and Small Business*.

Erramilli, M. K., Agarwal, S., & Dev, C. S. (2002). Choice between non-equity entry modes: an organizational capability perspective. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 223-242.

Franco, A., Queiroz, M., & Vasconcellos, E. (2008). Estratégia de internacionalização e impactos sobre a estrutura organizacional da São Paulo Alpargatas SA. *VASCONCELLOS (org.) Internacionalização, Estratégia e Estrutura*. São Paulo: Atlas.

Freedom House (2016) China. [Em linha]. Disponível em: <https://freedomhouse.org/country/china> [Acesso em: 05/2017]

Geert Hofstede (2017) China. [Em linha]. Disponível em: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html> [Acesso em: 07/2017].

Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard business review*, 79(8), 137-147.

Haw, S. (2005) História da China. Portugal: Tinta da China.

HBR Organization (2013) China's economy in six charts. [Em linha]. Disponível em: <https://hbr.org/2013/11/chinas-economy-in-six-charts> [Acesso em: 07/2017].

Hollensen, S., Boyd, B., & Ulrich, A. M. D. (2011). The choice of foreign entry modes in a control perspective. *IUP Journal of Business Strategy*, 8(4), 7.

INE (2016) *INE* [Em linha]. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE [Acesso em: 04/2017].

Instituto da Vinha e do Vinho (2016) China: Visão Geral Mercado Bebidas Alcoólicas. [Em linha]. Disponível em: [http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=8300&fileName=China_Abril2016.pdf](http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=8300&fileName=China_Abril2016.pdf) [Acesso em: 07/2017].

International Organization of Vine and Wine (2017) State of the vitiviniculture world market - April 2017 [Em linha]. <http://www.oiv.int/public/medias/5287/oiv-noteconjmars2017-en.pdf> [Acesso em: 07/2017].

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.

Kubíčková, L., Votoupalová, M., & Toullová, M. (2014). Key Motives for Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12, 319-328.

Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of small business management*, 42(3), 279-302.

Lorga, S. (2002). A internacionalização e os mecanismos de cooperação em rede na Vitrocrystal. *ACE.(Working Paper). Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa.*

Mações, M. A. R., & Dias, J. F. (2001). Internacionalização: Estudo empírico no sector do vinho do porto. *Revista Portuguesa de Gestão*, 16(3), 72-90.

Nevado, P. (2009) *Estudos de casos: um curso de acção na investigação em Gestão.* [Em linha]. Disponível em: http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/estudos-casos-um-

curso-ac%C3%A7%C3%A3o-na-investiga%C3%A7%C3%A3o-em-gest%C3%A3o/id/54480888.html [Acesso em: 06/2017].

Observador (2015) *China é alvo para os vinhos de Portugal*. [Em linha]. Disponível em: <http://observador.pt/2015/09/02/35-vinhos-portugueses-premiados-na-china/> [Acesso em: 07/2017].

Observador (2015) Vinhos portugueses premiados na China. [Em linha]. Disponível em: <http://observador.pt/2015/09/02/35-vinhos-portugueses-premiados-na-china/> [Acesso em: 07/2017].

OMS (2017) *China* [Em linha]. Disponível em: <http://www.who.int/countries/chn/es/> [Acesso em: 07/2017].

Pan, Y., & David, K. T. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31(4), 535-554.

Pinto, M. & Pereira, R. (2016). As PME e a sua internacionalização: um estudo de caso. *R-Lego, Número Especial*, 153-183.

Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small-and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of international Entrepreneurship*, 8(3), 254-272.

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*.

Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro, Campus.

Porter, M. E. (2002) Portuguese Competitiveness. In *Congresso sobre Novos Desafios da Competitividade*. [Em linha]. Disponível em:

Portugal http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/CAON%20Portugal%2004-10-02%20CK2_20e4a4d8-a06e-4a89-91cf-8f270dc0b4c1.pdf [Acesso em: 06/2017].

Portugal Global (2017) *Revista Portugal Global*. [Em linha]. Disponível em: http://portugalglobaledition.procis.local/PT/RevistaPortugalglobal/2017/Documents/Portugalglobal_n95.pdf [Acesso em: 03/2017].

Portuguese Competitiveness (2002). [Em linha]. Disponível em: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/CAON%20Portugal%2004-10-02%20CK2_20e4a4d8-a06e-4a89-91cf-8f270dc0b4c1.pdf [Acesso em: 07/2017].

Satander (2017) China- Estudo de Mercado. [Em linha]. Disponível em: <https://pt.portal.santandertrade.com/analise-os-mercados/estudos-do-mercado> [Acesso em: 07/2017].

Silva, J. R. (2005). A internacionalização das empresas portuguesas: a experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 45 (SPE), 102-115.

Simões, V. (1997). “Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas”, em “Comércio e Investimento Internacional”. Lisboa: ICEP- Investimento, Comércio e Turismo de Portugal.

Simões, V. C., & Dominginhos, P. (2001). Portuguese born globals: an exploratory study. In EIBA Conference at ESCP-EAP.

Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262-281.

Trading Economics (2017) . Trading Economics. [Em linha]. Disponível em: <http://www.tradingeconomics.com/> [Acesso em: 07/2017].

UNCTAD (1998). World Investment Report. [Em linha]. Disponível em: <http://unctad.org/en/pages/PublicationArchive.aspx?publicationid=650> [Acesso em: 03/2017].

World Bank (2017). The World Bank in China. [Em linha]. Disponível em: <http://www.worldbank.org/en/country/china/overview> [Acesso em: 04/2017].

WEF (2016). On China Innovation. [Em linha]. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC_On_China_Innovation_WhitePaper_2016.pdf [Acesso em: 07/2017].

WEF (2017). The Global Competitiveness Report 2017-2017. [Em linha]. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1> [Acesso em: 07/2017].

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *The Internationalization of the firm*, 14, 83-98.

Wine Economist (2013). Wine in China: Government Investment, Civil Servants and Hospitality <https://wineeconomist.com/2013/09/24/china2/> [Acesso em: 07/2017].

Yin, R. K. (2015). Case study research: design and methods. London, Sage Publication.

Yüksel, I., (2012). "Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis." *International Journal of Business and Management* 7.24 (2012): 52-66.

9. ANEXOS

Anexo 1: Tabela V A balança comercial da China

Actual	Anterior	Máximo	Mínimo	Período	Unidade	Frequência
380.48	239.20	628.33	-319.71	1983 – 2017	USD HML Mensal	Preços Correntes, NSA

Fonte: Trading Economics.

Anexo 2: Tabela VI Inflows líquidos de Investimento Direto Estrangeiro (1985-2015)

	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015
<i>Inflows IDE</i> China (EUA\$)	1,659 biliões	3487 biliões	35,849 biliões	42,095 biliões	104,109 biliões	243,703 biliões	249,859 biliões

Fonte: Base de dados Banco Mundial (2015).

Anexo 3: Guia das entrevistas

Objetivo 1: Caracterização da atividade internacional da empresa

- Consideram-se uma empresa internacional? Porquê?
- Para que país a empresa já exportou ou recebeu pedidos mesmo que pontuais?
- Que linhas de produtos são mais solicitados internacionalmente?
- A tendência de vendas / pedidos tem sido crescente ou decrescente?
- Que atividades desenvolvem internacionalmente? Apenas exportam?

Objetivo 2: Caracterização da atividade da empresa na China (geral)

- Qual o modo de entrada no mercado Chinês?
- Quem é o principal responsável?
- Porquê a China? Como é que surgiu a oportunidade da empresa se internacionalizar para este país?
- Acha que é um mercado atrativo e com potencial para os vinhos portugueses? Porquê?
- De modo geral, quais as principais atividades desenvolvidas na China? Apenas exportam?

Objetivo 3: Caraterização da exportação

- Qual o tipo de exportação?
- Quais as razões de escolha deste modo de entrada específico?
- Quem são os principais clientes? (B2B ou B2C) Retalhistas, grossistas, consumidores finais? Como os caracterizaria?

- Com que regularidade é que exportam? (ocasionalmente, experimentalmente ou regularmente)
- Quais são os principais produtos vendidos e/ou serviços prestados?
- O produto mais vendido em Portugal é o produto mais vendido na China?
- Exportam para que região da China?
- A China é o vosso principal mercado externo? Se não, qual é?
- Qual o volume das exportações para a China?
- Qual o volume total das exportações?
- As vendas são feitas em grandes volumes?
- Quais são os canais de distribuição para o consumidor final? Centros comerciais/ supermercados? Lojas de venda de bebidas alcoólicas? E-business?
- É fácil para qualquer empresa que queira exportar vinhos para a China aceder aos canais de distribuição?
- Os produtos oferecidos na China são produtos diferenciados?
- Quais os principais motivos que levaram à entrada no mercado chinês através das exportações?**
- Ao exportarem para a China, quais as principais dificuldades encontradas?**

Objetivo 3: Caracterização do IDE

- A empresa tem algum IDE na China?
- Que tipo de investimento tem na China? (filial de produção, filial comercial, filial de conhecimento)
- Quais as principais atividades desenvolvidas (concretamente no unidade chinesa)?

Objetivo 4: Vantagem competitiva da China no sector do vinho

4.1 Condições dos fatores

Quais os **principais fatores de produção** necessários ao desenvolvimento do sector do vinho na China (de um modo geral)?

4.1.1 Recursos Físicos

-Como caracterizaria os *terroirs* chineses? Acha que a China reúne as condições edafo-climáticas necessárias para a produção de vinho? Porquê?

- Sabe se as uvas produzidas na China são de boa qualidade?

4.1.2 Recursos Humanos

-A **China** oferece (de modo geral):

O **grau de especialização dos recursos humanos** necessária ao desenvolvimento sector do vinho? Porquê?

-A **quantidade de recursos humanos** necessária ao desenvolvimento do sector do vinho? Porquê?

-De modo geral, os **custos do fator trabalho (remuneração e contratação)** são elevados?

-Porquê?

-A China tem falta de *winemakers* altamente treinados? Usam uma estratégia de marketing adequada?

4.1.3 Conhecimento

-Quais os organismos que mais atuam no desenvolvimento da I&D do vinho na China?

-Como classificaria a **qualidade e quantidade da pesquisa e investigação chinesa** relativamente ao sector do vinho? Porquê?

4.1.4 Infraestruturas

-De modo geral, considera que a China oferece as **infraestruturas necessárias à atividade do sector do vinho**?

Porquê?

4.1.5 Recursos de capital

-Considera que a China oferece, de modo geral, formas facilitadas de financiamento do investimento? E acesso ao capital necessário? Porquê?

4.2 Condições da procura

-Como caracterizaria a **o consumidor chinês**, em termos gerais?

-Os clientes na China são maioritariamente chineses ou também existem clientes estrangeiros na China?

-Existem **dificuldades no acesso** dos consumidores chineses aos produtos associados ao sector do vinho?

-Os chineses, no geral, têm falta de conhecimento sobre vinhos?

-Os clientes demonstram-se leais à marca (pouco sensíveis ao preço) ou são muito sensíveis ao preço?

-São as necessidades do consumidor chinês um bom indicador da futura procura internacional? Ou seja, através do comportamento do consumidor chinês conseguem prever o comportamento dos outros consumidores internacionais?

4.3 Indústrias relacionadas e de suporte

-Quais as **indústrias relacionadas** com o sector do vinho na China? Como as caracterizaria (por exemplo, enoturismo e a gastronomia)? Estão dispostas a cooperar?

-Quais as **indústrias de suporte (distribuição, cortiça, por exemplo)** da indústria do vinho na China? Como as caracterizaria? Estão dispostas a cooperar?

4.4 Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial

-Qual é a estratégia de negócio da empresa?

-Como caracterizaria a **estratégia das empresas** do sector do vinho na China (geral)?

-O mercado das importações de vinho na China é fragmentado com muitos pequenos importadores e produtores?
Se não, então como é caracterizado?

-Considera a **rivalidade** entre concorrentes na China elevada? Porquê?

-A França é a principal exportadora de vinhos a nível mundial para a China. Os vinhos franceses são uma ameaça para os vinhos portugueses?

- Existe uma elevada rivalidade entre vinhos de produção nacional e os importados?

-Até que ponto considera que a rivalidade entre empresas pode exponenciar a sua competitividade internacional?

-Existe na China uma forte ameaça de produtos substitutos do vinho?

4.5 Acaso

-Existe algum acontecimento (acontecimento político, climático, natural...) que tenha **contribuído para o desenvolvimento do sector no país?**

4.6 Governo

-De que forma tem o governo chinês fomentado o crescimento do sector?

-Existem alguns impedimentos políticos/legais de cruciais para um futuro desenvolvimento do sector? Se sim, dê exemplos.

Outras questões:

-Acha que existe uma urgência/necessidade em encontrar os contactos ideais no país ou já os têm?

-As taxas aplicadas à importação são elevadas?

-A língua continua a ser um grande obstáculo? É urgente uma correta tradução dos rótulos?

-A existência de vinhos contrafeitos que baixam as vendas e alteram a reputação das marcas é um obstáculo?

-Considera que estão lançadas as bases necessárias para um desenvolvimento rápido do sector e para a credibilização do mesmo na China?

-Considera a possibilidade de uma expansão das atividades (p.ex: produção) num futuro próximo ou o *terroir* português que dá origem a um produto diferenciado constitui a principal vantagem da empresa nos mercados internacionais?

-Acha que a expansão da actividade seria fácil? Ou existem muitos entraves ao empreendedorismo no país?