DE Diário Económico **Management**
ABRIL DE 2001 · Nº 4

O marketing e o negócio do vinho português

Quem é?

[illegible] Filipe [illegible] é doutora[illegible] Marketi[illegible]ão Estra[illegible]a War[illegible]siness Scho[illegible]aterra. Actualmente é inve[illegible] em Mar[illegible]o Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management, EUA (e-mails: lages@mit.edu / [illegible]lages@portugalmail.com)

O objectivo deste artigo é apresentar e debater as perspectivas empresariais sobre questões essenciais associadas ao *marketing* e ao negócio dos vinhos, que conduzem a uma melhor *performance* no contexto das exportações. Foi explorada a avaliação empresarial das seguintes determinantes da *performance* das exportações: forças contingentes (i.e. forças internas e externas), orientação do negócio e estratégia de *marketing*.

Com a crescente complexidade do mundo dos vinhos e a saturação do seu respectivo mercado, as questões aqui debatidas são considerados «tópicos quentes» na indústria do vinho. O mundo produz mais vinho do que consome. Mais, o consumo de vinho está a baixar a nível mundial (Bulletin da L'OIV, 1990) tendo como consequência uma maior saturação do mercado dos vinhos. Há uma década, Spawton (1989, 1991) sublinhou o facto do conhecimento sobre a forma de comercializar o vinho ser ainda «embrionário» e da necessidade de proceder à mudança nesta indústria. Hoje, a indústria portuguesa de vinhos continua a estar grandemente baseada na produção e, apesar de existir uma longa tradição de vinhos em Portugal, tanto o *marketing* como a distribuição continuam pouco desenvolvidos (Porter, 1994; Lages, 1999a). Para os gestores portugueses está a ser muito difícil adaptarem-se a este mercado extremamente competitivo. Mais, devido à saturação do mercado nacional, os gestores sofrem uma pressão adicional para encontrarem a «melhor» forma de comercializarem vinhos a nível internacional (Lages e Shaw, 1998a). É, assim, urgente, que tanto produtores como comerciantes, analizem todas as forças de contingência a operarem no ambiente dos vinhos para depois desenvolverem estratégias efectivas que lhes permitam não apenas sobreviver como também ter êxito a nível mundial.

Metodologia da investigação

De acordo com o Instituto da Vinha e do Vinho (1998), os exportadores de vinho portugueses representam quase 460 milhões de dólares (cerca de 107 milhões de contos), equivalente a dois milhões de hectolitros. Para os objectivos deste artigo, a expressão «empresas de vinho do Porto» refere-se às organizações que exportam sobretudo vinho do Porto e, em alguns casos, pequenas quantidades de vinho VQPRD[1] da região do Douro. A expressão «empresas de vinhos de mesa» refere-se a organizações exportadoras de vinho de mesa e em alguns casos, vinho regional ou VQPRD.

Este estudo atribui uma especial relevância às empresas de vinho do Porto uma vez que este representa a maior fatia das exportações de vinho português – 67% do valor total e 41% do volume total. Tal como sugerido pelo presidente da Associação de Exportadores de Vinho do Porto (AEVP) e por um investigador nesta indústria, as empresas de vinho do Porto foram seleccionadas de acordo com diferentes tipos de propriedade: empresas detidas por multinacionais (EDM), empresas detidas por famílias britânicas (EFB), empresas detidas por famílias portuguesas (EFP) e empresas de vinho independentes (EVI) (Lages e Shaw, 1998b; Lages, 1999b). As empresas de vinho de mesa são também analisadas, pois apesar de representarem apenas 19% do valor das exportações, representam uma parcela significativa do volume total (43%).

A abordagem utilizada neste estudo tem o mérito de levar em conta várias técnicas (Yin, 1993). Na recolha de dados foram utilizadas três técnicas exploratórias: fontes internas, entrevistas semi-estruturadas e um questionário com perguntas de resposta aberta. As entrevistas semi-estruturadas foram primeiramente conduzidas junto de três instituições que desempenham um papel crucial na indústria do vinho português. As entrevistas foram depois conduzidas com os presidentes e/ou os directores de *marketing* de empresas de exportação de vinho do Porto e vinho de mesa. Cada entrevistado abordou uma empresa ou várias empresas pertencentes ao mesmo grupo. Nesta fase, no conjunto, os 10 entrevistados providenciaram informação sobre 22 empresas exportadoras de vinho. Posteriomente, os gestores responsáveis pela actividade de exportação de 34 empresas completaram um questionário aberto recebido através do correio. Foi assegurada a confidencialidade total.

Com o objectivo de reduzir as distorções e melhorar a validade deste estudo qualitativo, foram usadas três técnicas diferentes (fontes internas, entrevistas e questionários) para analisar o negócio do vinho/fenómeno de *marketing*. Este método é conhecido como a «triangulação dos (ou entre os) três métodos porque as conclusões de um tipo de estudo são verificadas face às conclusões de outro tipo de estudo. Uma vez que cada método pode apresentar ameaças de validade, a triangulação é aconselhada para «reduzir os riscos de distorções sistemáticas inerentes ao uso de um método apenas». Com a utilização da triangulação nesta investigação, tornou-se possível analisar as opiniões pessoais dos gestores, quando se cruzam os dados das fontes internas com os dados das entrevistas (onde o entrevistador esteve presente) e as conclusões dos questionários (onde o entrevistador esteve ausente).

Forças de contingência

A literatura mais recente sobre *marketing* internacional baseia-se na perspectiva da contingência. Esta perspectiva assume que não existe a «melhor» estratégia. Dependendo dos efeitos de determinadas forças internas e externas, cada estratégia pode ser a melhor em dadas condições . As perspectivas dos gestores sobre estas forças de contingência são agora apresentadas.

A concorrência foi considerada como uma das forças-chave tanto por parte dos gestores de vinho do Porto e de vinho de mesa. Esta questão pode ser analisada de perspectivas diferentes. As empresas vitivinículas podem ver a concorrência de acordo com as categorias de produtos que vendem (e.g. um «vintage» de uma empresa X *versus* um «vintage» da empresa Y), ao nível dos produtos de marca própria e quando comparando os seus produtos com outros que contenham níveis de álcool semelhantes. Por exemplo, o *sherry*, o vermute, e o madeira são os principais concorrentes do vinho do Porto. O *cognac* também está a ser considerado como uma ameaça iminente. O nível da concorrência varia de país para país devido ao diferente posicionamento e à importância que cada um destes vinhos/marcas ocupam em cada mercado.

Considerando a concorrência numa perspectiva interna, as várias marcas detidas por uma empresa que seja propriedade de uma multinacional tendem geralmente a concorrer com as marcas de outras empresas que também são detidas e/ou distribuídas pela mesma multinacional. Um princípio semelhante pode ser aplicado a uma gama de produtos detidos pela mesma empresa ou grupo de empresas. Tal como observado a partir das entrevistas, alguns directores afirmaram frequentemente que algumas das suas marcas são mais importantes do que outras e que, por isso, a definição da estratégia de exportação para cada marca tende a ser diferente.

No caso particular da indústria do vinho do Porto, a concorrência «injusta» dos produtos vendidos nos «mercados paralelos» também foi mencionada como um factor que influencia negativamente a *performance* do vinho do Porto.

A acrescentar à concorrência, tanto os gestores de vinho do Porto como de vinho de mesa, salientaram outras forças-chave a operarem no mercado estrangeiro e que afectam fortemente a *performance* das suas empresas: características dos consumidores em cada mercado (ou seja, o gosto, a familiaridade com o produto, grau de conhecimento sobre vinhos, cultura); potencial/tipo de procura e desenvolvimento de mercado estrangeiro/estabilidade económica. No caso particular da indústria de vinhos de mesa, os gestores referiram-se também às seguintes questões: número de emigrantes portugueses e tradição de consumo de vinho no mercado estrangeiro; proximidade de linguagem; rentabilidade do mercado; tendências do mercado e proximidade em relação a Portugal.

No que diz respeito às outras forças externas que afectam a *performance* da exportação, enquanto os gestores de vinho do Porto referiram as características da indústria (imagem positiva, longa tradição e estabilidade) como sendo determinantes, os gestores de vinhos de mesa notaram que as características dos agentes/distribuidores a operarem nos mercados estrangeiros (prazos de pagamento, a sua credibilidade, a situação financeira e o compromisso) e as características do mercado doméstico (apoios oficiais, características geográficas) são particularmente relevantes. A falta de apoio governamental para o melhoramento e desenvolvimento tecnológico das actividades de exportação é também considerada como uma força negativa.

No que diz respeito às forças internas que afectam a *performance* da exportação, as características das empresas (tradição, imagem e capacidade de produção) e da gestão foram ambas consideradas como factores cruciais tanto por parte dos gestores de vinho do Porto como dos gestores de vinho de mesa. Os elevados custos de produção e as limitações tecnológicas foram considerados por alguns gestores de vinho de mesa como factores que influenciam negativamente a *performance* das exportações. De modo semelhante, alguns gestores da indústria de vinho de mesa referiram que a falta de familiaridade dos gestores de topo com o mercado estrangeiro e a sua falta de conhecimentos em termos de planeamento e desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* adequada influenciavam negativamente a *performance* das suas empresas.

Agradecimento
Esta investigação foi realizada com o apoio da Fundação para a Ciência e a Tecnologia, Programa PRAXIS XXI.
O autor agradece os comentários de Carlos Brito (FEP, Universidade do Porto, Portugal), George Day (Wharton, Universidade da Pensilvânia, EUA), António Filipe (AEVP, Portugal), Alan Rugman (Templeton College, Oxford University, Inglaterra), Vivienne Shaw (Departamento de Marketing, Universidade de Otago, Nova Zelândia) e Robin Wensley (WBS, Universidade de Warwick, Inglaterra). O autor agradece ainda a todos os gestores envolvidos nesta investigação.

Indústria de vinho do Porto

1. Estratégia de *marketing*:

- Qualidade do produto e relação preço/qualidade
- Embalagem
- Estratégia promocional (e.g. feiras, acções de RP junto da imprensa)
- Distribuição
- Serviço
- Preço

2. Características do mercado externo (forças externas):

- Concorrência/mercados paralelos
- Características dos consumidores
- Tipo de procura
- Desenvolvimento do mercado/ estabilidade económica

3. Características da indústria de vinho do Porto (forças externas):

- Imagem
- Tradição
- Estabilidade

4. Orientação do negócio:

- Rentabilidade a longo prazo
- Recolocação dos recursos de capital
- Aumento do volume
- Aumento da produtividade

5. Características da empresa (forças internas):

- Tradição
- Imagem
- Capacidade de produção

6. Características da gestão (forças internas):

- Familiaridade com o mercado externo/contactos

Companhias de vinho do Porto

As maiores companhias de vinho do Porto tendem a reduzir os seus custos de produção sem baixarem a qualidade, ao mesmo tempo que melhoram os produtos existentes e criam novos produtos de qualidade superior (i.e. desenvolvimento do produto). Para se alcançarem estes objectivos e gerar capital a longo prazo, as maiores companhias de vinho do Porto têm feito avultados investimentos em investigação, mecanização, desenvolvimento do produto, controlo de qualidade, novos métodos de cultivo, testes de envelhecimento, higiene, investigação e desenvolvimento em especial no que diz respeito ao processo de vinificação.

As companhias de vinho do Porto mais pequenas também fazem investimentos substanciais. Quando o seu vinho tem uma qualidade extremamente elevada, a maioria utiliza as tácticas de alargamento de margens e de preços. Adicionalmente, através de uma estratégia de desenvolvimento de produto, há alguns anos em que criam novos produtos (vinhos de mesa) com as uvas excedentes.

Quando analisadas em termos de tipo de propriedade, tanto as EDM como as EFB são organizações que seguem uma orientação de longo prazo. Na realidade, quanto mais orientadas para a qualidade, mais a sua orientação é de longo prazo. Há alguns anos, as EDM visavam sobretudo o lucro no curto prazo. No entanto, estas multinacionais depressa perceberam que, na indústria do vinho do Porto, para haver retorno também é necessária uma orientação de longo prazo. No que diz respeito às EDM, podemos também observar que quanto maiores são as organizações mais a sua orientação é no sentido da quantidade. Quanto às EFP e às EVI, consideram-se como organizações mais orientadas para o longo prazo do que para o curto prazo. Em termos comerciais, no entanto, não podem evitar os condicionalismos do curto prazo porque não conseguem controlar os seus canais de distribuição.

As EDM tendem a construir com base naquilo que já possuem (i.e. retenção dos clientes existentes) e procurando novos mercados. Como têm recursos suficientes também lhes é possível educar o consumidor sobre o vinho do Porto com o objectivo final de criar novos clientes e aumentar a taxa de consumo entre os clientes existentes.

As EFB têm como objectivo de longo prazo «desenvolver o que já foi alcançado». Este objectivo não passa por um compromisso com uma multinacional. Em vez disso, pretendem continuar a fazer investimentos de longo prazo, gastar mais em vinhos de qualidade em detrimento do dinheiro fácil de curto prazo. Uma das EFB aqui estudadas considerou como principal objectivo a procura de novos mercados em todo o mundo. Para isso, pretende desenvolver a função de *marketing* na organização. As EFP pretendem melhorar a imagem das suas marcas a longo prazo. No curto prazo, analisam a possibilidade de aumentarem as suas margens para alguns dos seus principais vinhos. Para alcançarem estes objectivos estão a investir na investigação vinícula e vitivinícula. As EVI têm, como objectivo de longo prazo, a criação de uma melhor rede de distribuição e, devido à falta de recursos, uma mera manutenção do número das vendas. De modo semelhante, no curto prazo, pretendem manter os seus níveis de produção. Todos os seus objectivos de natureza quantitativa e qualitativa têm de levar em conta um vasto leque de limitações (i.e. recursos, capacidade de produção, rede de distribuição). Para alcançarem os seus objectivos, as EVI estão a tentar melhorar a qualidade dos seus produtos para os vários mercados.

Para as companhias de vinhos de mesa portugueses a realidade é bastante diferente. Como não dispõem de capital suficiente, estão mais preocupadas com o lucro de curto prazo do que com a estabilidade de longo prazo. Depois do aparecimento dos vinhos do Novo Mundo (e.g. vinhos da América do Norte, Austrália, Nova Zelândia e África do Sul) a maioria das pequenas companhias de vinhos de mesa começou a deslocar os seus recursos de capital para os mercados menos competitivos, como o mercado doméstico. Algumas destas companhias não se podiam permitir fazer o investimento necessário para vender vinho no estrangeiro e competir com vinhos originários do Novo Mundo. Aquelas que ainda estão a operar no estrangeiro optaram por seleccionar um nicho em que tivessem uma melhor posição de negociação com menor risco. Ao contrário das pequenas empresas de vinhos de mesa portuguesas, as médias e grandes empresas têm a capacidade de aumentar a sua produção de acordo com as necessidades do mercado e dispõem dos recursos básicos para inovar de modo a conseguirem vender a nível mundial. Ultimamente, tendo em vista a inovação, estas empresas têm investido em investigação e desenvolvimento (I&D). Algumas estão também a investir mais em investigação de produto, utilizando processos de produção muito sofisticados bem como na contratação de técnicos especialistas na produção de vinho e procuram uma boa relação preço/qualidade. No que diz respeito aos produtos para os quais a procura é mais elevada do que a oferta, as empresas tendem a aumentar os preços de modo a obterem maiores lucros com o mesmo volume de vendas. A maioria opta por uma estratégia líder em termos de custos baseada na escala de produção e adoptaram uma estratégia de crescimento regular, tentando aumentar a sua quota de mercado e o volume de vendas lentamente.

Estratégia de *marketing* de exportação

Existem várias formas de observar a estratégia do *marketing* das exportações. A mais comum baseia-se no paradigma dos 4Ps (que são: produto, promoção, preço e ponto de distribuição). De facto, a maioria dos estudos sobre o impacto da estratégia de *marketing* na *performance* das exportações baseou-se neste paradigma.

Produto

Como é possível observar na Tabela, o vinho de qualidade e a relação preço/qualidade foram considerados os principais factores para os exportadores de vinho do Porto. Estas são também questões cruciais para os exportadores de vinho de mesa. A qualidade do serviço (e.g. apoio prestado aos agentes) e a estratégia de embalagem desempenham um papel fundamental na indústria do vinho do Porto.

Para as categorias mais baixas, a embalagem ostensiva funciona muito bem dando sinais de uma perspectiva hierárquica da gama. No outro extremo, a embalagem simples e clássica é geralmente utilizada para os itens mais caros na medida em que estes são geralmente vendidos a consumidores com um sólido conhecimento sobre o produto.

Promoção

A actividade de promoção é outra questão crucial para os exportadores de vinho. Ao utilizarem-se os vários instrumentos de comunicação é necessário passar uma mensagem coerente e consistente. As empresas mais pequenas vêem as actividades promocionais como uma forma de promoção da sua imagem a nível internacional. Desta forma, estão a tentar participar mais em concursos e feiras internacionais, provas de vinhos e eventos de relações públicas que passam por exemplo pelo convite a jornalistas e distribuidores para visitarem a empresa e as suas quintas ou herdades. A publicidade nas publicações dos supermercados também foi referida. Sempre que possível, este tipo de promoção é feito junto do agente que trabalha no mercado em que a acção está a ser desenvolvida. Por outro lado, as empresas de maior dimensão usam a publicidade televisiva, os eventos de relações públicas/imprensa, o *mailing* directo, a venda personalizada, as vendas de promoção (e.g. ofertas, pacotes, descontos diversos) e as provas nos estabelecimentos (e.g. armazéns e lojas retalhistas). Um director de *marketing* de vinho do Porto salientou que as comunicações via Internet, apesar de serem úteis para recolher informação e comunicar, não são vistas como uma possibilidade para vender vinhos, na medida em que isso destrói as relações existentes com a rede de representantes.

Preço

O preço é normalmente acordado entre as companhias e os seus representantes, levando em conta as «variações de preços» para cada categoria dentro dos vários mercados. Os outros factores que orientam as decisões sobre os preços são: os custos de produção, as necessidades das principais cadeias de supermercados (que concorrem entre si); as características específicas de cada mercado; o posicionamento desejado; a qualidade; a elasticidade de preços, a necessidade (ou não) de desenvolver uma marca; e os investimentos globais na marca (e.g. apresentação e promoção). (...) Actualmente, regista-se um aumento do poder de negociação dos distribuidores, representantes, retalhistas e consumidores. Simultaneamente, à medida que os vários elementos da cadeia de fornecimentos pretendem praticar os menores preços possíveis, o poder de negociação de preços dos fornecedores está a diminuir.

Distribuição

Há uma década, Espey (1989) previu que haveria uma tendência para a distribuição ser controlada por um pequeno número de grandes empresas. Isto é agora uma realidade tanto para as companhias de vinhos de Porto como para as de vinho de mesa. A indústria mudou agora com a integração vertical de vários distribuidores em empresas multinacionais, donde resulta que os grupos internacionais se tenham tornado mais competitivos explorando as suas redes de distribuição. As empresas de maior dimensão usam a rede da sua multinacional para venderem nos vários mercados. Algumas das empresas de maior dimensão têm os seus próprios agentes, por vezes através de uma *joint-venture* com outras empresas que operam na indústria das bebidas alcoólicas. A relação entre as empresas portuguesas e os seus distribuidores-chave e agentes foi considerada como outro factor crucial para se alcançar o sucesso desejado a nível internacional. Acima de tudo, a credibilidade do distribuidor/agente e o seu empenhamento ao nível da promoção e das vendas são fundamentais. No entanto, as organizações mais pequenas mudam frequentemente de distribuidor. Geralmente trabalham com vários distribuidores e agentes e, como consequência, não conseguem estabelecer relações duradouras. Têm também uma relação difícil com os supermercados, sendo frequentemente sujeitas a uma forte pressão, sobretudo em termos de preços. Como resultado, a procura de especialistas em vinhos não é uma prioridade.

1. Características de mercado externo
(forças externas):

- Concorrência
- Características dos consumidores
- Potencial da procura
- Desenvolvimento do mercado/estabilidade económica
- Proximidade a Portugal e número de portugueses emigrados
- Tradição de consumo de vinho
- Proximidade de linguagem
- Rentabilidade e tendências de mercado

2. Estratégia de *marketing*:

- Qualidade do produto e relação preço/qualidade
- Estratégia promocional (feiras, acções junto da imprensa)
- Distribuição
- Preço

3. Orientação de negócio:

- Margens de lucros desejadas (curto/longo prazo)
- Realocação de recursos de capital
- Aumento de volume
- Aumento da produtividade

4. Características da gestão (forças internas)

- Familiaridade com o mercado externo/contactos
- Conhecimentos ao nível do planeamento e do *marketing*

5. Tipo de agente/distribuidor
(forças externas):

- Credibilidade e situação financeira
- Prazos de pagamentos
- Compromisso

6. Características da empresa
(forças internas):

- Tradição
- Imagem
- Capacidade de produção
- Custos de produção
- Desenvolvimento tecnológico

7. Características do mercado interno
(forças externas):

- Apoio oficial
- Condições climáticas
- Características geográficas

Performance

A utilidade da avaliação da *performance* depende da credibilidade das medidas de avaliação (i.e. financeiras e não-financeiras) e da forma como essa avaliação é feita (em termos objectivos *versus* subjectivos). Na realidade, um constrangimento da actual investigação tinha especificamente a ver com a avaliação da *performance* das exportações. Este facto reflectiu-se nas respostas obtidas durante as entrevistas: «depende da pessoa a quem se pergunta» e «não tenho a certeza, é uma questão que gostaria de discutir com os outros directores». No entanto, em algumas situações esta ambiguidade parece ser benéfica. Tal como um dos directores afirmou: «para os accionistas é necessário que falemos sobre indicadores mensuráveis; tendo em vista alcançar objectivos de longo prazo é necessário trabalhar com variáveis menos quantificáveis. Isto sugere que os gestores irão escolher quais as variáveis que irão utilizar dependendo das características do público final.

Juntamente com o trabalho de Katsikeas, Piercy e Ionnidis dedicado às exportações gregas, as conclusões revelaram que muitos gestores portugueses «não conseguiam» responder a questões específicas sobre *performance* financeira. Os lucros e as vendas são as variáveis mais comuns utilizadas para avaliar a *performance* das exportações de uma empresa. Outras variáveis menos comuns incluem: a quota de mercado, o volume de vendas, o retorno de capital, o crescimento das vendas, as margens, o retorno sobre o investimento e o retorno dos projectos de investimento de *marketing* (só para os principais mercados). Adicionalmente, não foram obtidas respostas para perguntas específicas sobre a *performance* das exportações. Existe a possibilidade dos gestores de exportação «não estarem dispostos» a responder de modo eficiente com valores absolutos, por vezes em consequência da forma como os relatórios financeiros são apresentados em algumas empresas. Muitos destes relatórios consideram a *performance* da empresa como um todo, não fazendo uma distinção clara entre as actividades doméstica e de exportação (Katsikeas, Piercy e Ionnidis, 1996; Yang; Leone e Alden, 1992).

A escola de pensamento da «opção estratégica» (Child, 1972) afirma que a actividade da gestão é orientada pela realidade percepcionada pelo gestor no que diz respeito ao ambiente interno e externo, mais do que por uma realidade objectiva. De modo semelhante, no que diz respeito à avaliação de *performance*, os gestores usam as suas percepções próprias sobre a *performance*, mais do que os valores objectivos, para formularem as suas decisões (Bourgeois, 1980). Confirmando o trabalho de Madsen (1989), durante as entrevistas os gestores revelaram que são orientados por outras avaliações subjectivas (e.g. grau de satisfação do cliente, serviço e entrega ao consumidor, lealdade do consumidor e padrões de segurança). Foi também referida uma preocupação relativa à *performance* da exportação quando se pensa no contexto em que se insere. Tal como afirmado por um director de exportação: «o mercado diz-nos quais os indicadores que devemos utilizar». Foram também distinguidas outras abordagens interessantes à avaliação da *performance*. Algumas das variáveis da *performance* são específicas da indústria do vinho: margens do vinho de qualidade; volume de vendas de vinhos de marca própria; a quantidade de vinhos de qualidade; o *break-even* baseado no número de garrafas vendidas; categoria do produto *versuss* qualidade; o *break-even* baseado no montante de vinhos de marca própria vendidos; e o desenvolvimento de novas embalagens (em vez do número de novos produtos introduzidos). ■

Referências Bibliográficas

Aaker, D. A. (1995), *Strategic market management. John Wiley & Sons, New York.*

Anderson, L. McTier, and Ruth Taylor. (1995), "McCarthy's 4Ps: Timeworn or time-tested?" *Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 3, no. 3, pp. 1-9.*

Ansoff, H. I. (1967), *Corporate strategy. McGraw-Hill, New York.*

Paulraj, Imad B., and Naresh K. Malhotra (1993), "Marketing management bases for international market segmentation: An alternate look at the standardization/customization debate", *International Marketing Review, Vol. 10, no. 1, pp. 19-44.*

Bickman, Leonard, and Debra J. Rog. (1998), *Handbook of applied social research methods. Sage Publications. London.*

Bijmolt, Tammo H. A., and Peter S. Zwart (1994), "The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms", *Journal of Small Business Management, Vol. 32, no. 2, pp. 69-83.*

Bourgeois, L. J. (1980), "Strategy and environment: A conceptual integration", *Academy of Management Review, Vol. 5, no. 1, pp. 25-39.*

Bromen, Julia (1992), *Mixing methods: qualitative and quantitative research. Aveburg, Aldershot.*

Browne, M. W. (1984), *Asymptotically distribution-free methods for the analysis of covariance structures. British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, Vol. 37, pp:62-83.*

Brownlie, D. T., and C. K. Burt. (1985), *Product and strategies. Prentice Hall, New York.*

Bulletin de l'OIV (1990), *Office International de la Vigne et du Vin, Vol. 63, May/June.*

Campbell, Donald T., and D. W. Fiske (1959), *Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. Psychological Bulletin, Vol. 56, pp: 81-105.*

Cavusgil, S. Tamer, and Shaoming Zou (1994), "Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing, Vol. 58, no. January, pp. 1-21.*

Cavusgil, S. Tamer, Shaoming Zou, and G. Naidu (1993), "Product and promotion adaptation in export ventures: An empirical investigation", *Journal of International Business Studies, Vol. 24, no. 3, pp. 479-506.*

Child, J. (1972), "Organization structure, environment, and performance: the role of strategic choice", *Sociology, Vol. 63, no. January, pp. 2-22.*

Chisnell, P. M. (1989), *Strategic industrial marketing. Prentice Hall, London.*

Creswell, J. W. (1994), *Research design: Qualitative & quantitative approaches. Sage, London.*

Curran, P. J., Stephen G. West, and John F. Finch (1996), The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory analysis. *Psychological Methods, Vol. 1, no. 1, pp:16-29.*

Day, G. S. (1984), *Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage. West Publishing, St. Paul, Minnesota.*

Denzin, Norman K. (1978), *The Research Act. McGraw-Hill, New York.*

Dominic, Naveen, and Sang Hyeon Kim (1993), "Implications of firm controllable factors on export growth", *Journal of Global Marketing, Vol. 7, no. 1, pp. 47-63.*

Doyle, P., J. Saunders, and V. Wong (1987), "Japanese marketing strategies in the UK", *Long Range Planning, Vol. 20, no. 6, pp. 54-63.*

Espey, J. (1989), "The Big Four": An examination of the international drinks industry". *European Journal of Marketing, Vol. 23 no. 9, 47-64.*

Fielding, N. G., and J. L. Fielding (1986), *Linking data. Sage, Beverly Hills, CA.*

Fraser, Cynthia, and Robert E. Hite (1990), "Impact of international marketing strategies on performance in diverse global markets", *Journal of Business Research, Vol. 20, no. 3, pp. 249-62.*

Glaser, B. G., and A. L. Strauss. (1967), *The discover of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine, New York.*

Hoang, B. Peter (1998), "A causal study of relationships between firm characteristics, international marketing strategies, and export performance", *Management International Review, Vol. 38, no. Special I, pp. 73-94.*

Holzmuller, Hartmut, and Helmut Kasper (1991), "On a theory of export performance: Personal and determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms", *Management International Review, Vol. 31, no. Special Issue, pp. 45-70.*

Hooley, G., and J. Saunders (1993), *Competitive positioning- The key to market success. Prentice Hall. London.*

IVV (1998), *Vinhos e Aguardentes de Portugal - Novos Mundos para a Vitivinicultura Mundial, Anuário 1997/98. Instituto da Vinha e do Vinho, Lisbon.*

Jain, Subhash C. (1989), "Standardization of international marketing strategy: Some research hypotheses", *Journal of Marketing, Vol. 53, no. January, pp. 70-79.*

Jick, Todd D. (1979). *Mixing qualitative and quantitative methods. Administrative Science Quarterly, Vol. 24, pp: 602-11.*

Katsikeas, C. S., N. F. Piercy, and C. Ionnidis (1996), "Determinants of export performance in a European context", *European Journal of Marketing, Vol. 30, no. 6, pp. 6-35.*

Katsikeas, Constantine S., Jim Bell, and Robert E. Morgan (1998), "Editorial: Advances in export marketing theory and practice", *International Marketing Review, Vol. 15, no. 5, pp. 322-32.*

Koh, Anthony C. (1991), "Relationship among organisational characteristics, marketing strategy and export performance", *International Marketing Review, Vol. 8, no. 3, pp. 46-60.*

Kotler, P. (1996), *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control. Prentice Hall, New Jersey.*

Lages, Luis Filipe (1999a). "Marketing lessons from Portuguese wine exporters: The development and application of a conceptual framework", *Journal of Wine Research, Vol. 10, no. 2, pp. 123-132.*

Lages, Luis Filipe (1999b). "Strategic orientation and export marketing: The case of Portuguese wine exporters", *Proceedings of the 9th World Marketing Congress. Malta: Academy of Marketing Science. pp. 464-470*

Lages, Luis Filipe (2000). "A conceptual framework of the determinants of export performance: Reorganizing key variables and shifting contingencies in export marketing", *Journal of Global Marketing, Vol. 13, no. 3, 29-51.*

Lages, Luis Filipe, and Shaw, V. (1998a). "Marketing strategy and export performance: The case of port in the UK", *Proceedings of the 1998 Annual Conference of the Academy of Marketing. Sheffield: Sheffield Business School. pp. 624-625.*

Lages, Luis Filipe, and Shaw, V. (1998b). "The marketing strategies of port wine companies", *International Journal of Wine Marketing, Vol. 10, no. 2, pp. 5-23.*

Lee, M., I. Lee, and F. M. Olagnde (1993), "Marketing strategies for mature products in a rapidly developing country: A contingency approach", *International Marketing Review, Vol. 10, no. 5, pp. 56-72.*

Leonter, Pieter J., Cok Ouwerkerk, and Ben A. Bakker (1991). "An inquiry into successful exporting", *European Journal of Marketing, Vol. 25, no. 6, pp. 7-23.*

Madsen, Tage K. (1989), "Successful export management: Some empirical evidence", *International Marketing Review, Vol. 6, no. 4, pp. 41-57.*

Martins, J.P. (1999). *Vinhos de Portugal-1999, Lisbon, Publicações Dom Quixote*

Murray, J. A., and A. O'Driscoll (1996), *Strategy and process in marketing. Prentice Hall, London.*

Paul, Jim. (1996). Between-method triangulation in organizational diagnosis. *The International Journal of Organizational Analysis, Vol 4, no. 2, pp: 135-53.*

Porter, M. E. (1980), *Competitive strategies: Techniques for analysing industries and competitors. Free Press, New York.*

Porter, M. E. (1994). *The competitiveness of Portugal: Building self confidence. Monitor company, Lisbon.*

Punch, Keith F. (1998). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches. Sage, London.*

Seifert, Bruce, and John Ford (1989), "Are exporting firms modifying their products, pricing and promotion policies?", *International Marketing Review, Vol. 6, no. 6, pp. 53-68.*

Shoham, Aviv (1996), "Marketing-mix standardization: Determinants of export performance", *Journal of Global Marketing, Vol. 10, no. 2, pp. 53-73.*

Shoham, Aviv (1998), "Export performance: A conceptualization and empirical assessment", *Journal of International Marketing, Vol. 6, no. 3, pp. 59-81.*

Shoham, Aviv (1999), "Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export performance: A structural model examination", *Journal of International Marketing, Vol. 7, no. 2, pp. 24-50.*

Shoham, Aviv, and Gerald Albaum (1994), The effects of transfer marketing methods on export performance: An empirical investigation", *International Business Review, Vol. 3, no. 3, pp. 19-41.*

Spawton, Tony (1989), "Marketing planning and communications for small wine-makers", *International Marketing Review, Vol. 6, no. 2, pp. 5-13.*

Spawton, Tony (1991), "Marketing planning for wine", *European Journal of Marketing, Vol. 25, no. 3, pp. 6-48.*

Stewart, D. B. (1998), "Strategic composites: Performance implications for UK exporters", *Proceedings of the Annual Conference of the Academy of Marketing. Sheffield: 500-504.*

Strauss, A., and J. Corbin (1990), *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. Sage Publications, California.*

Styles, Chris (1998), "Export performance measures in Australia and the United Kingdom", *Journal of International Marketing, Vol. 6, no. 3, pp. 12-36.*

Sudman, S., and N. M. Bradburn (1982), *Asking questions: A practical guide to questionnaire design. Jossey-Bass, San Francisco.*

Szymanski, David M., Sundar G. Bharadwaj, and P. Rajan Varadarajan (1993), "Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An empirical investigation", *Journal of Marketing, Vol. 57, no. October, pp. 1-17.*

Wang, Cheng Lu (1996), "The degree of standardization: A contingency framework for global marketing strategy development". *Journal of Global Marketing, Vol. 10, no. 1, pp. 89-107.*

Webb, Eugene J., Donald T. Campbell, Richard D. Schwartz, and Lee Sechrest (1966), *Unobtrusive Measures: Non-reactive research in the social sciences. Rand McNally, Chicago.*

Yang, Y. S., R. P. Leone, and D. L. Alden (1992), "A market expansion ability approach to identify potential exporters", *Journal of Marketing, Vol. 56, no. January, pp. 84-96.*

Yavas, U., B. J. Verluoge, and R. T. Green (1992), "Global consumer segmentation versus local market orientation: Empirical findings", *Management International Review, Vol. 32, no. 3, pp. 265-72.*

Yin, Robert K. (1993), *Applications of Case Study Research. Sage Publications, London*

Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research- Design and Methods, Second Edition. Sage Publications, London.*

Zou, Shaoming, and S. Tamer Cavusgil (1996), "Global strategy: A review and an integrated conceptual framework", *European Journal of Marketing, Vol. 30, no. 1, pp. 52-69.*

Zou, Shaoming, and Simona Stan (1998), "The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review, Vol. 15, no. 5, pp. 333-56.*

Zou, Shaoming, David M. Andrus, and D. Wayne Norvell (1997). "Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country", *International Marketing Review, Vol. 14, no. 2, pp. 107-23.*

Zou, Shaoming, R. Taylor, and Gregory E. Osland (1998), "The EXPERF scale: A cross-national export performance measure", *Journal of International Marketing, Vol. 6, no. 3, pp. 37-58.*