

DOI: <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v15i47.1409>

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

## Avaliação de uma Estratégia Colaborativa: um estudo de caso no setor do vinho do Porto

*Evaluación de una Estrategia Colaborativa: un estudio de caso en el sector del vino de Oporto*

*Evaluation of a Collaborative Strategy: a case study in the Port wine industry*

**António Carrizo Moreira<sup>1</sup>**  
**Victor Ferreira Moutinho<sup>2</sup>**  
**José da Costa Pereira<sup>3</sup>**

Recebido em 22 de agosto de 2012 / Aprovado em 12 de junho de 2013

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: *Double Blind Review*

### RESUMO

As rápidas e abrangentes mudanças nos mercados mundial e regional de vinhos estimularam a realização desta investigação. Assim, tendo por base a competitividade de uma importante empresa produtora de vinho do Porto, em Portugal, este artigo analisa uma aliança estratégica entre essa empresa e uma importante empresa multinacional, presente nos diversos mercados internacionais de distribuição. Em concreto, o artigo procura compreender, por um lado, qual o impacto de uma aliança estratégica para uma pequena empresa produtora de vinho do Porto ao envolver-se com uma empresa multinacional e, por outro, identificar as diferenças antes e depois da aliança para os mercados onde a pequena empresa esteve

presente. Este trabalho está centrado em um estudo de caso e envolve a utilização de metodologias econométricas que analisam dados em painel, de forma a captarem as diferenças de atuação estratégicas pré e pós-aliança estratégica. As conclusões são importantes, dado que permitem comparar, por um lado, a diferença de desempenho da empresa em dois horizontes temporais diferentes. Por outro, os métodos econométricos são robustos, dado que permitem tirar conclusões relacionais tendo em conta o caso em estudo.

**Palavras-chave:** Alianças estratégicas. Estratégia cooperativa. Vinho do Porto. Modelos econométricos. Portugal.

1. Doutor em Gestão pela Universidade de Manchester, Inglaterra. Professor da Universidade de Aveiro, Portugal. [amoreira@ua.pt]
  2. Doutorando em Economia na Universidade da Beira Interior, Portugal. Professor na Universidade de Aveiro, Portugal. [vmoutinho@ua.pt]
  3. Mestre em Gestão pela Universidade de Aveiro, Portugal. [jcosta.pereira@clix.pt]
- Endereço dos autores: DEGEI, Campus Universitário de Santiago, Universidade de Aveiro, 3810-193 Aveiro, Portugal

## ABSTRACT

The rapid and all-encompassing changes in regional and world wine markets have stimulated us to carry out this study. Accordingly, based on the competitiveness of an important Port wine producer in Portugal, this article analyzes a strategic alliance between this company and another important multinational one that is present in many different worldwide distribution markets. Basically, the article seeks to understand, on the one side, the impact of a strategic alliance on a small Port wine producer when becoming involved with a multinational company, and, on the other hand, to identify differences, before and after the alliance, to the markets where the small company was made present. This work is centered on a case study and involves the use of econometrics methodologies that analyze panel data, in order to grasp differences of strategic pre- and post-alliance actions. The conclusions are important, since they allow one to compare, on one hand, difference between the company's performance over two different time horizons. On the other hand, econometrics methods are robust, since they allow one to come to relational conclusions, keeping the case study in mind.

**Keywords:** Strategic alliances. Cooperative strategy. Port wine. Econometric models. Portugal.

## RESUMEN

Los rápidos y grandes cambios del mercado mundial y regional del vino han estimulado la realización de esta investigación. Basándose en la competitividad de una empresa productora importante de vino de Oporto en Portugal, este artículo analiza una alianza estratégica entre esta empresa y otra multinacional, presente en los diversos mercados internacionales de distribución. En concreto, el artículo pretende explicar, por un lado, cuál es el impacto de una alianza estratégica para una pequeña empresa productora de vino de Oporto al asociarse con una empresa multinacional y, por otro, identificar las diferencias anteriores y posteriores a la alianza de los mercados en los que ha participado la pequeña empresa. Este trabajo se centra en un estudio

de caso y utiliza metodologías econométricas que analizan datos en panel, para captar las diferencias de actuación estratégicas antes y después de la alianza estratégica. Las conclusiones son importantes, dado que permiten comparar la diferencia de desempeño de la empresa en dos horizontes temporales diferentes, así como demostrar que los métodos econométricos son sólidos dado que permiten extraer conclusiones relacionales basadas en el estudio del caso.

**Palabras clave:** Alianzas estratégicas. Estrategia cooperativa. Vino de Oporto. Modelos econométricos. Portugal.

## I INTRODUÇÃO

No âmbito da internacionalização, o setor do vinho do Porto tem apostado quase exclusivamente nas exportações para os mercados externos, em que agentes distribuidores e subsidiárias dos grandes grupos multinacionais proprietários das marcas com maior prestígio têm dominado a distribuição. No entanto, as mutações de mercado ditadas pela globalização implicaram, entre outras alterações, o desinvestimento em Portugal de algumas das multinacionais que operavam no setor, o que levou à concentração do negócio em grupos económicos familiares com centro de decisão local, forte capacidade de investimento e iniciativa, mas sem distribuição própria. Essa situação tem induzido nas empresas a necessidade de encontrar soluções alternativas para manter e/ou desenvolver a presença das marcas de vinho do Porto no mercado global.

A globalização trouxe maior complexidade e dinamismo aos negócios, aumentando a competitividade, mas também a instabilidade e o risco. Os consumidores tornaram-se mais exigentes e sensíveis aos preços em função da diversidade de produtos disponíveis e, por conseguinte, as empresas são forçadas a reduzir suas margens de lucro para manterem a procura (DICKEN, 2011). Nesse contexto surgem dificuldades em competir, gerando-se assim uma necessidade constante de reavaliação das estratégias empresariais, quer ao

nível interno, quer externo. Na perspectiva interna, as opções estratégicas passam nomeadamente pelo lançamento de novos produtos e/ou reestruturação dos processos de produção, distribuição e gestão. Na perspectiva externa, a forma mais rápida de reação e adaptação às constantes mudanças que ocorrem sobre os mercados globalizados, mantendo a liderança diante dos concorrentes, poderá ser a constituição de estratégias colaborativas, cujas vantagens competitivas assentam no princípio da cooperação entre empresas, por meio do mecanismo do mútuo intercâmbio de tecnologia, conhecimento, competência, contatos de mercado, produtos e/ou recursos financeiros (OLIVER, 2000).

A liberalização dos mercados mundiais abriu novos horizontes à maioria das empresas, mas também lhes proporcionou novos e enormes desafios. Esse fenômeno conduziu a um forte crescimento das transações comerciais globais e provocou alterações profundas nas estratégias empresariais e nos processos competitivos. Nesse sentido, as estratégias colaborativas assumem atualmente relevância significativa no contexto da internacionalização das empresas, permitindo a penetração em novos mercados, a aquisição de novas tecnologias, a obtenção de sinergias operacionais e financeiras, o aumento da competitividade, a obtenção de maior poder negocial junto do mercado, a partilha de investimentos, custos e riscos e o acesso a oportunidades de negócio para as quais as empresas não teriam capacidade se atuassem isoladamente (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Existem, no entanto, discrepâncias acentuadas entre os objetivos das empresas estrangeiras e os das empresas domésticas ao estabelecerem alianças. Tipicamente, as empresas domésticas procuram oportunidades de aumentar sua capacidade de exportação, ao passo que as empresas estrangeiras procuram um maior acesso aos mercados domésticos da empresa aliada (BUCKLEY; CASSON, 2003; TODOVA; KNOKE, 2005). A tensão criada por essa diferença de objetivos e capacidades entre parceiros internacionais é uma razão fundamental para a procura do controle equitativo, de forma a salvaguardar a aliança e

a empresa dos riscos inerentes. As partes envolvidas podem ter diferentes razões para o mesmo objetivo; assim, esses acordos devem descrever claramente os objetivos comuns e propósitos da parceria, que devem ser complementados por uma declaração de valores, objetivos, propósitos ou visão que servirão de base para a obtenção de resultados específicos ou como medida de avaliação do desempenho. Por outro lado, a inexistência de acordo com objetivos comuns claros e razoáveis aumenta substancialmente a probabilidade de uma parceria falhar (TODOVA; KNOKE, 2005).

Nem todas as alianças implementadas atingem os resultados esperados para todas as partes envolvidas. Algumas empresas poderão utilizar as alianças estratégicas como uma forma cautelosa e com poucos riscos de explorar oportunidades para futuras fusões ou aquisições. Por outro lado, com o desenvolver da relação empresarial pode acontecer de uma das empresas definir objetivos que colidam com os da outra empresa, seja em termos de internacionalização, desenvolvimento de produtos ou descentralização da produção ou direção.

Nesse contexto, e tendo em consideração que grande parte dos estudos sobre alianças estratégicas têm sido feitos tendo por base empresas de grande dimensão, o objetivo do presente estudo é analisar e avaliar um caso de estudo de uma estratégia colaborativa envolvendo uma empresa portuguesa produtora de vinho do Porto e uma empresa multinacional estrangeira, de forma a responder à seguinte questão genérica: será que as alianças estratégicas no processo de reforço da internacionalização dos produtores de vinho do Porto podem ser benéficas para os produtores?

Face a essa pequena introdução sobre a temática das alianças estratégicas e tendo em conta o setor do vinho do Porto, decidiu-se formular a seguinte questão geral: as relações de estabilidade de longo prazo dos preços e cotas dos diferentes mercados de exportação justificarão as alianças estratégicas entre produtores e distribuidores de vinho do Porto?

Como complemento a essa questão geral, pretende-se, com o artigo, contribuir igualmente para responder às seguintes questões mais específicas:

1. haverá estabilidade de preços e de cotas de mercado do produtor doméstico do vinho do Porto antes e depois da aliança estratégica com o distribuidor estrangeiro em seus diferentes mercados de exportação?
2. haverá diferenciação de impactos na cota de mercado da marca nos vários países de destino provocada pelo volume comercializado antes e depois da aliança estratégica com o distribuidor estrangeiro em seus diferentes mercados?
3. haverá diferenciação de impactos na cota de mercado da marca nos vários países de destino provocada pelo preço médio mensal antes e depois da aliança estratégica com o distribuidor estrangeiro em seus diferentes mercados?

Não tendo a pretensão de fornecer uma solução definitiva e geral, pretende-se contribuir com uma pequena parcela de conhecimento que possibilite algum avanço científico na área focalizada, notadamente na avaliação de estratégias de internacionalização e de negociação entre os agentes que operam nesses mercados.

O artigo está dividido em sete seções. A primeira envolve a introdução do artigo. A segunda seção apresenta uma breve caracterização do setor do vinho do Porto. Na terceira seção é apresentada a revisão da literatura sobre alianças estratégicas; na quarta seção, as hipóteses de trabalho. Os dados e as questões metodológicas são abordados na quinta seção; os resultados, na sexta seção. Finalmente, as conclusões gerais são apresentadas na sétima seção.

## 2 CARATERIZAÇÃO DO SETOR DO VINHO DO PORTO

A produção de vinho em Portugal representa 13% do valor total gerado do ramo agrícola nacional (INSTITUTO DA VINHA E DO VINHO – IVV, 2009).

O vinho do Porto é dos seus produtos mais representativos, sendo um ícone da presença e imagem de Portugal no mundo. Portugal é um

país com grande tradição e relevância na exportação mundial de vinhos, e o vinho do Porto ocupa um lugar de destaque. A entrada de novos países produtores e a alteração dos padrões de consumo têm, contudo, dado origem a uma estagnação da exportação de vinho português, que representa cerca de 40% da produção total (IVV, 2009), sendo a União Europeia (UE) o mercado que absorve 70% das exportações em valor e 63% em volume (IVV, 2009).

Dentre os diversos tipos de vinhos exportados, o vinho do Porto representa cerca de 60% do valor total, ao passo que, em volume, não ultrapassa os 30%, constituindo-se assim como o produto vínico português com valor gerado mais elevado (IVV, 2009). Com efeito, o preço médio das exportações de vinho do Porto situa-se nos 4,2€/litro, ao passo que para as exportações globais é em média de 1,9€/litro. As exportações portuguesas com maior expressão volúmica concentram-se em vinhos de mesa ou regionais (63%), com grande peso das transações a granel, sendo transacionadas em média a 0,8€/litro, o que não acrescenta valor na mesma proporção às exportações (IVV, 2009).

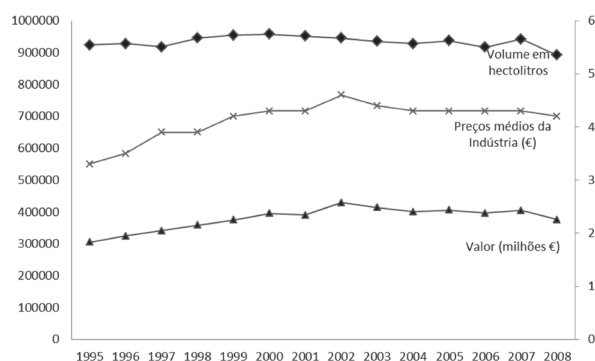
O vinho do Porto assume uma posição de relevo no setor dos vinhos portugueses e é um símbolo de Portugal reconhecido mundialmente. Em 2008, representava 0,23% do PIB e 0,58% das exportações totais do país (IVV, 2009).

A estrutura competitiva do setor do vinho do Porto não se limita às empresas designadas por “exportadoras”, que além de comercializarem o produto final, também o produzem, armazenam e envelhecem. A concorrência no setor ultrapassa fronteiras e insere-se em um contexto de mercado globalizado, em que a capacidade de negociação com a distribuição primária (entre outros: os agentes distribuidores/atacadistas e as empresas multinacionais) e desta com as grandes cadeias de varejo assume importância preponderante na disputa pelo consumidor final, pelo que grande parte do comércio do vinho do Porto está nas mãos da distribuição por causa da internacionalização e concentração do setor, bem como da criação de marcas próprias. As empresas vitivinícolas portuguesas, de um modo geral, não têm sabido

acompanhar a evolução da distribuição e, embora possuam uma longa tradição em vinhos, estão ainda muito voltadas para a produção, apresentando graves lacunas no domínio do marketing, vendas e distribuição (PORTER, 1994).

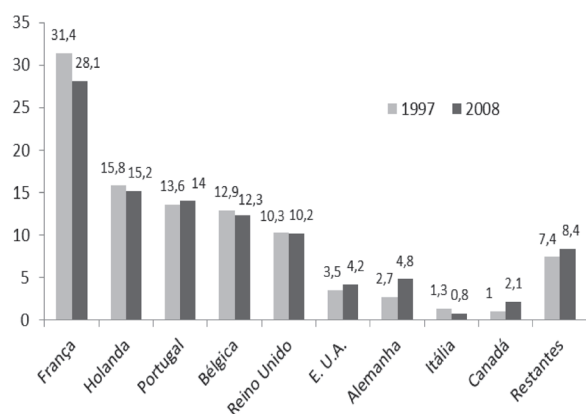
Nesse contexto, as empresas exportadoras de vinho do Porto, de forma a manterem a competitividade diante das mutações de mercado, têm tomado decisões estratégicas que conduziram a uma crescente concentração do setor (LOPES, 1998).

A comercialização do vinho do Porto tem expressado uma tendência, desde 2000, para a quebra do volume de vendas, tendo registrado em 2008 o pior desempenho desde 1994, caindo 5% em relação ao volume de 2007, correspondendo a uma quebra de 7% nas receitas.



**FIGURA 1** – Evolução da comercialização no setor do vinho do Porto

Fonte: IVV (2009)



**FIGURA 2** – Evolução das cotas por mercado (em %) do vinho do Porto

Fonte: IVV (2009)

Na Figura 1 estão apresentados os volumes máximos transacionados, bem como o valor das receitas. Na Figura 2, em que se analisa o setor, mercado a mercado, observa-se que a França continua a ser o maior mercado importador e que os principais cinco mercados absorvem cerca de 80% do volume transacionado, o que evidencia uma forte concentração do comércio do vinho do Porto no mercado europeu.

### 3 AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A criação de uma aliança estratégica requer a existência de duas ou mais empresas interessadas em trabalhar em conjunto, partilhando metas, objetivos, responsabilidades e conhecimentos. Por outro lado, a formação de alianças não tem que se dar apenas por empresas da mesma dimensão e setor de atividade: empresas de tamanho e ramos de atividade diferentes também podem encetar uma estratégia colaborativa em busca dos mesmos objetivos (LORANGE; ROOS, 1996).

As alianças são constituídas com base em parcerias entre duas ou mais empresas, visando alcançar objetivos estratégicos comuns, que se traduzem na obtenção de ganhos financeiros ou operacionais (JOHANSON; MATTSSON, 1988). As alianças estratégicas envolvem (HARBISON; PEKAR, 1999) um compromisso de longo prazo, a partilha de compromissos e recursos, uma relação baseada na reciprocidade e a definição de objetivos conjuntos. Nessas circunstâncias, as alianças envolvem necessidades e contribuições mútuas, baseadas na confiança e dependência mútua, podendo se constituir como meio para: i) concretizar estratégias de internacionalização; ii) obter sinergias; iii) incrementar a competitividade; iv) conseguir maior poder de negociação no mercado; v) compartilhar riscos; e vi) obter oportunidades de negócio para as quais, isoladamente, as empresas não teriam capacidade.

Por seu lado, Lorange e Roos (1996) destacam os seguintes requisitos críticos na formação de alianças estratégicas bem-sucedidas:

- possuir estratégias e culturas compatíveis;
- contribuir de forma comparável ou equitativa;
- apresentar internamente forças compatíveis;
- inexistir conflito de interesses;
- haver confiança mútua e compromisso efetivo;
- existir determinação (e sorte).

Os problemas mais comuns nas estratégias colaborativas são, no entanto, os conflitos de interesse, a estrutura de gestão inadequada ao desenvolvimento conjunto, a falta de informação das operações do parceiro e os problemas de resposta à pressão do mercado ou resultantes das rápidas mudanças internas da organização (ELMUTI; KATHAWALA, 2001). A colaboração tende a ser mais importante e até mesmo crucial para a sobrevivência das empresas de menor dimensão. Para as empresas menores, contudo, o receio de falhar é mais premente, em razão do frequente excesso de focalização interna e consequente pouca experiência em contatos colaborativos, ao passo que, para as empresas de maior dimensão, com suporte financeiro e estruturas organizacionais mais sólidas, as alianças são muitas vezes uma entre muitas, conferindo-lhes, por conseguinte, um maior conhecimento do ambiente colaborativo. Mais ainda, em caso de desavenças é normalmente a empresa menor que se encontra em desvantagem, já que, por norma, tem menos recursos financeiros que uma empresa maior (BROUTHERS; BROUTHERS; WILKINSON, 1995).

A grande maioria dos estudos que abordam a relação entre o envolvimento em alianças e o nível de desempenho baseia-se em medidas como a experiência dos gestores, o tipo de alianças, a idade da empresa e sua dimensão. Parte desses estudos demonstrou, no entanto, que um elevado número de alianças termina antes de se atingirem os objetivos traçados, havendo uma elevada taxa de insucesso (ROWLEY; BEHRENS; KRACKHARDT, 2000; MOCKLER, 2001; TODEVA; KNOKE, 2005; XIE; JOHNSTON, 2004).

A capacidade de gestão das alianças, sendo um conceito relativamente recente, varia de colaboração para colaboração, apresentando-se como uma competência crítica, cuja análise contribui para uma melhor compreensão do porquê da existência de diferentes desempenhos das alianças das empresas, dependendo o sucesso delas dessa capacidade (DYER; SINGH, 1998; DAS; SEN; SENGUPTA, 2003; ANSLINGER; JENK, 2004).

Segundo Bae e Gargiulo (2004), as empresas formam alianças para adquirir recursos que, de outra forma, não estariam facilmente disponíveis no mercado, como capacidades tecnológicas e acesso a mercados com grandes barreiras de entrada e legitimidade. Ainda segundo os autores, as empresas que se aliam com parceiros que detêm uma parcela significativa de um determinado recurso do mercado, e conseguem acesso privilegiado a esses recursos, obtêm vantagens competitivas em relação a outras empresas sem esse acesso, ou com acesso menos privilegiado a esses recursos.

O processo de globalização deu um grande impulso às alianças internacionais, dado que ajudam as empresas a superar as fronteiras nacionais, a reduzir os riscos de envolvimento internacional, a diminuir a concorrência internacional e a acelerar a expansão internacional (VIDAL-SUÁREZ, 2000; GARCÍA-CANAL, 2004). García-Canal (2004) propõe uma tipologia distinguindo três tipos de alianças internacionais: as locais, em que uma empresa se envolve com parceiros internacionais para explorar o mercado local; as globais, em que uma empresa se envolve com parceiros internacionais para explorar e coordenar os mercados internacionais; e as domésticas, em que uma empresa se envolve com parceiros internacionais para explorar o mercado de destino dos parceiros.

A importância das questões estratégicas e operacionais nas alianças está bem presente na partilha de recursos, na definição de objetivos conjuntos, no acesso aos mercados e na perspectiva intra e interindustrial (VARADARAJAN; CUNNINGHAM, 1995). Por sua vez,

Gulati (1998), tendo por base uma perspectiva social e relacional, aprofunda a questão das alianças estratégicas ao abordar cinco aspectos principais com base em duas perspectivas, a diádica e a da rede: a formação das alianças, a estrutura de governança da aliança, a evolução dinâmica das alianças, a performance das alianças e as consequências para as empresas que entram nas alianças.

As questões relacionais estiveram novamente na base do estudo das alianças estratégicas, tendo Gulati, Nohria e Zaheer (2000) destacado as seguintes áreas de interesse para as alianças: a estrutura da indústria, o posicionamento dos grupos estratégicos dentro da própria indústria, a inimitabilidade dos recursos e capacidades da própria aliança no alcance de vantagens competitivas e a perspectiva dinâmica da aliança. Concluem que as empresas que ocupam um lugar central na rede, quando comparadas com os parceiros mais periféricos, têm desempenhos superiores, sobretudo em razão do mais fácil acesso à informação e oportunidades. Recomendam a utilização da perspectiva baseada nos recursos para poder aferir e compreender a própria dinâmica da aliança.

A importância da dependência mútua entre parceiros é um tema que ajuda a explicar por que algumas alianças falham e outras são bem-sucedidas (XIA, 2011). Tirando proveito da perspectiva baseada nos recursos e numa perspectiva internacional, ele conclui que, além da dependência mútua, a ajuda mútua entre os parceiros na gestão da dependência diante das condicionantes externas, é crucial nas parcerias bem-sucedidas. Claramente, a complementaridade de recursos é uma condição necessária, mas não suficiente.

A experiência dos parceiros também foi objeto de estudo (GULATI; LAVIE; SINGH, 2009). Efetivamente, a experiência anterior em parcerias e a experiência com parceiros específicos é importante tanto em nível geral como em nível da díade. Eles concluem que as capacidades relacionais são importantes, dado que permitem uma maior sintonização para ambos os fatores: os contingenciais e os estratégicos.

Por fim, a relação entre a perspectiva baseada nos recursos e o desempenho foi analisada e validada por intermédio de uma meta-análise (CROOK *et al.*, 2008), tendo sido analisados 125 artigos e 29 000 empresas envolvendo alianças estratégicas. Os autores confirmam que a preocupação principal dos administradores deve ser a adequada identificação dos recursos estratégicos das empresas, já que estes permitem o desenvolvimento e a distribuição de valor às empresas parceiras da aliança.

A literatura tem avaliado tendencialmente a aliança como unidade de análise e procurado explorar a perspectiva dos recursos e o desempenho da aliança. Xia (2011) tem uma perspectiva mais pragmática ao analisar a dependência recíproca e a possibilidade de repetir ou substituir o parceiro, dando à aliança uma nova dupla perspectiva: estratégica e situacional, em que a aliança tem uma perspectiva de longo prazo mas é analisada em contínuo, dando ênfase à teoria da dependência dos recursos.

Essa perspectiva relacional que analisa a aliança e o desempenho de cada parceiro também foi utilizada por Goerzen (2007) na avaliação sobre a repetição dos parceiros. A questão é pertinente no estudo das alianças empresariais, dado que tem sido sujeita a muito pouco escrutínio, principalmente quando as unidades de análise são feitas do ponto de vista da díade ou da relação, e muito pouco sobre os parceiros nessa relação.

#### 4 CASO DE ESTUDO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Uma empresa portuguesa que, por razões de confidencialidade, será designada doravante como ALFA, tem forte tradição na produção de vinho e foi constituída na primeira metade do século passado. Depois de se iniciar na produção de vinho do Porto, em Portugal, diversificou seu tipo de produtos para vinhos de mesa, da região demarcada do Douro. Na década de oitenta di-

versificou para produtos v\u00ednicos de outras regi\u00f5es demarcadas portuguesas. Desde a d\u00e9cada de sessenta exporta seus produtos para os mais diversos mercados. Hoje em dia, seu portf\u00f3lio de produtos est\u00e1 presente em mais de 80 pa\u00edses.

Os principais motivos para sua presen\u00e7a em mercados internacionais s\u00e3o o prest\u00edgio de algumas de suas marcas, o fraco crescimento do mercado portugu\u00eas, o aparecimento de um mercado mundial em expans\u00e3o e a presen\u00e7a de fortes concorrentes internacionais de vinho do Porto na \u00c1frica do Sul, Austr\u00e1lia e Estados Unidos.

Em seu processo de internacionaliza\u00e7\u00e3o, assinou acordos com agentes/representantes em v\u00e1rios mercados de destino. No in\u00edcio do novo mil\u00e9nio assinou uma parceria com uma empresa multinacional canadense com presen\u00e7a em variados mercados internacionais, para a comercializa\u00e7\u00e3o de alguns de seus produtos. Os principais motivos para essa estrat\u00e9gia colaborativa s\u00e3o os seguintes: criar estrat\u00e9gias de crescimento r\u00e1pido para os mercados destino, ultrapassar restri\u00e7\u00f5es governamentais nos mercados destino, obter sinergias e dar maior visibilidade global dos produtos em mercados destino.

Por discrep\u00e2ncias com a empresa multinacional, a parceria chegaria ao fim em junho de 2002, a partir de quando a ALFA estabeleceu uma alian\u00e7a com uma multinacional francesa que tem presen\u00e7a global na distribui\u00e7\u00e3o e varejo alimentar. Essa alian\u00e7a envolveu comercializa\u00e7\u00e3o das marcas de vinho do Porto nos diversos mercados onde a multinacional est\u00e1 presente, bem como a aloca\u00e7\u00e3o de recursos comerciais e de marketing nos mercados estrangeiros, o que lhe permitiu n\u00e3o s\u00f3 um maior grau de controle na distribui\u00e7\u00e3o global de seus produtos/marcas como tamb\u00e9m uma maior responsabilidade na consecui\u00e7\u00e3o dos objetivos a atingir na delinea\u00e7\u00e3o estrat\u00e9gica. Com o envolvimento nessa parceria, a ALFA procura complementar a rela\u00e7\u00e3o com sua parceira, permitindo-lhe tirar proveito de seu alcance global. Esta, por sua vez comercializa vinho de Porto, bem como o portf\u00f3lio de vinhos

que a empresa portuguesa possui, tirando ambas as empresas proveito dos recursos complementares de cada uma delas.

A grande vantagem da ALFA \u00e9 que em sua primeira estrat\u00e9gia colaborativa com a multinacional canadense procurou a minimiza\u00e7\u00e3o do risco e a obten\u00e7\u00e3o de sinergias, bem como um posicionamento e visibilidade global de suas marcas. Com a alian\u00e7a com a empresa francesa, a acrescentar aos fatores anteriores, procurou estar presente em mais mercados internacionais, com custos muito menores dos que teria se tivesse criado subsidi\u00e1rias no estrangeiro. Claramente a ALFA, de acordo com a tipologia de Garc\u00eda-Canal (2004), passou de uma estrat\u00e9gia colaborativa multidom\u00e9stica para uma alian\u00e7a global.

De acordo com a revis\u00e3o da literatura, em linhas gerais conclui-se que h\u00e1 uma ampla pesquisa sobre alian\u00e7as em sua perspectiva social e relacional, tendo em conta a forma\u00e7\u00e3o, a estrutura e o desempenho da alian\u00e7a. A perspectiva dos recursos tem sido amplamente utilizada como base te\u00f3rica no estudo da din\u00e2mica e desempenho da alian\u00e7a, sendo a alian\u00e7a ou a d\u00edade a unidade de an\u00e1lise dos estudos. A reciprocidade entre os parceiros, a repeti\u00e7\u00e3o e/ou substitui\u00e7\u00e3o dos parceiros tem sido, no entanto, pouco estudada nesse \u00e2mbito, sendo, neste caso, o(s) parceiro(s) a(s) unidade(s) de an\u00e1lise.

Tendo em considera\u00e7\u00e3o o setor do vinho do Porto e a realidade de uma empresa produtora portuguesa que criou uma alian\u00e7a estrat\u00e9gica com uma empresa multinacional estrangeira, de forma a poder captar maiores cotas no mercado internacional, pretende verificar-se com este estudo se existe uma rela\u00e7\u00e3o causa-efeito positiva entre o desenvolvimento da alian\u00e7a estrat\u00e9gica e a gera\u00e7\u00e3o de incrementos da performance nos mercados internacionais por parte da empresa produtora. Tendo como base a lacuna da revis\u00e3o da literatura anteriormente feita, ser\u00e1 analisada n\u00e3o a parceria ou a alian\u00e7a, mas o desempenho da empresa produtora de vinho do Porto no seu relacionamento com as duas empresas multinacionais. Assim, foram igualmente considerados dois



subperíodos: um pré-aliança e outro pós-aliança, sendo que o primeiro inclui dados de janeiro de 1997 até junho de 2002 e o segundo, entre julho de 2002 e dezembro de 2008, o que permite diferenciar o desempenho pré-aliança e pós-aliança.

Tendo em consideração este caso específico, propõem-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: A aliança estratégica entre produtor e distribuidor está, em grande parte, associada ao incremento das cotas de mercado;

H2: A aliança estratégica entre produtor e distribuidor provoca a adaptação da política comercial do fornecedor em relação à do distribuidor:

- a. em volume de exportação;
- b. em cota de mercado.

H3: A aliança estratégica entre produtor e distribuidor é fonte de recursos que proporcionam o desenvolvimento de capital relacional e o conseqüente aumento nos ganhos e expansão de cotas nos mercados partilhados.

## 5 DADOS E METODOLOGIA

Este estudo utiliza uma abordagem exploratória de carácter quantitativo tirando partido de variáveis que refletem as estratégias de internacionalização adotadas pela empresa.

Na análise efetuada, utilizam-se observações mensais dos preços e volumes transacionados em valor e em quantidades da marca ALFA de vinho do Porto, que constitui o *case study*, para os mercados da França (Fr), Países Baixos (NL), Bélgica (Be), Reino Unido + Irlanda (Uk+Ie), Estados Unidos América (Us), Alemanha (De), Canada (Ca), Suíça (Ch), Itália (It), Japão (Jp), Grécia (El) e Resto do Mundo (Rm). A amostra inclui ainda dados de volumes transacionados pelo total da indústria do vinho do Porto.

Os dados-base utilizados são consideravelmente vastos e cobrem o período de amostra de janeiro de 1997 até dezembro de 2008. Foram utilizadas as seguintes variáveis do mercado do vinho do Porto da marca ALFA:

- **dependentes:**

$Y_1$  – volume de vendas de vinho do Porto da empresa ALFA relativamente ao volume de vinho do porto do setor, i.e. cota de mercado relativa ao setor.

$Y_2$  – volume de vendas de vinho de Porto da empresa ALFA relativamente ao volume de vendas de vinhos da empresa ALFA, i.e. cota de mercado ALFA.

- **independentes:**

Volumes transacionados pela indústria por mercado em milhares de litros

- **explicativas:**

$X_1$  – preço médio mensal de ALFA em €

$X_2$  – volume transacionado da marca por mercado em milhares de litros

Os dados mais relevantes resultantes do desenvolvimento dos modelos propostos são o preço da marca de vinho do Porto ALFA nos mercados internacionais, suas cotas de mercado relativas e os volumes transacionados nos diferentes mercados.

Considerando que os dados amostrais constituem um painel, i.e. dados seccionais e temporais, e admitindo que os volumes exportados de vinho do Porto para os diversos países não são constantes, serão examinados os seguintes aspectos:

1. o efeito dimensão está presente e influenciará o cálculo da variância. Assim, a violação da hipótese da igualdade da variância está presente na componente seccional da amostra;
2. admitindo a presença de dependência na amostra seccional, dado que as políticas comerciais intermercados da aliança não são condicionadas independentes;
3. a evolução temporal, quer dos preços internacionais, quer dos volumes transacionados, leva a admitir a possível existência de correlação serial dos dados das variáveis.

Assim, foram efetuados testes diagnóstico sobre a presença de heterocedasticidade, dependência e de autocorrelação aos dados amostrais. Como tal, optou-se por estimar a equação

proposta com aplicação do painel Panel Corrected Standard Errors (PCSE). Assim, a metodologia econométrica empregada neste estudo envolveu as seguintes etapas: a análise da presença de heteroscedasticidade e da autocorrelação contemporânea ao painel de dados; a aplicação da estimação do PCSE; e a utilização dos avaliadores de robustez de efeitos aleatórios e de efeitos fixos.

Para diagnosticar a presença de dependência na amostra seccional, com dados em painel, utilizamos o teste semiparamétrico de Frees (1995; 2004) e do teste paramétrico de Pesaran (2007), cujos avaliadores são utilizados nas regressões, quer sob efeitos fixos, quer sob efeitos aleatórios.

$$\begin{aligned}
 Y_{it} = & \alpha_0 + \alpha_1 Lnx_1 + \alpha_2 Lnx_2 + \alpha_3 FrLnx_1 + \alpha_4 Nilnx_1 + \alpha_5 BeLnx_1 + \alpha_6 (Uk + Ie)Lnx_1 + \alpha_7 UsLnx_1 + \\
 & + \alpha_8 DeLnx_1 + \alpha_9 Calnx_1 + \alpha_{10} ChLnx_1 + \alpha_{11} ItLnx_1 + \alpha_{12} JpLnx_1 + \alpha_{13} Ellnx_1 + \alpha_{14} RmLnx_1 + \alpha_{15} FrLnx_2 + \\
 & + \alpha_{16} Nilnx_2 + \alpha_{17} BeLnx_2 + \alpha_{18} (Uk + Ie)Lnx_2 + \alpha_{19} UsLnx_2 + \alpha_{20} DeLnx_2 + \alpha_{21} ChLnx_2 + \alpha_{22} ItLnx_2 + \\
 & + \alpha_{23} JpLnx_2 + \alpha_{24} Ellnx_2 + \alpha_{25} RmLnx_2 + \varepsilon_t
 \end{aligned}$$

$Y_{it}$  é a variável dependente, cota relativa da marca, dada pela seguinte expressão  $Y_{it} = \frac{V_{ei}}{V_{ti}}$ , sendo o numerador dado por ( $V_{ei}$ ) = volume médio mensal em milhares de litros comercializados da marca para o mercado  $i$  e o denominador ( $V_{ti}$ ) = Volume total em milhares de litros comercializados pelo setor do vinho do Porto, exportado para o mercado estrangeiro  $i$ . Relativamente às variáveis explicativas consideramos a variável ( $X_{1i}$ ) = Preço médio unitário mensal em euros do vinho do Porto, calculado pela razão dada pelo valor monetário das vendas e pelo valor do volume transacionado em quantidade para cada mercado estrangeiro, e ainda a variável ( $X_{2i}$ ), dada pelo volume transacionado da marca em milhares de litros para cada um dos mercados.

De forma a complementar a análise econométrica acima apresentada, utiliza-se o cálculo do coeficiente de convergência para o conjunto de países considerados na amostra.

Essa medida, designada de convergência-beta, permite estudar as mudanças nos efeitos

Utilizou-se o teste de Wooldridge para testar a presença de autocorrelação em que, sob a hipótese nula, a ausência de autocorrelação de 1ª ordem é rejeitada. O teste de Wald modificado seguido por Baum (2001; 2004) foi utilizado para o diagnóstico da presença de heteroscedasticidade com base nos resíduos da regressão de efeitos fixos.

No presente estudo utiliza-se o Painel Estático como modelo econométrico a estimar. O modelo econométrico definido compreende a seguinte regressão linear múltipla, que pretende explicar o comportamento das cotas do produtor com a comercialização da marca de vinho do Porto ALFA:

temporais das variáveis para o conjunto de países da amostra ao longo do tempo, cujo índice foi calculado de acordo com a seguinte expressão (BOYLE; MCCARTHY, 1997):

$$\sigma = \left( \frac{\text{var} \frac{x_i}{\text{média}(x_{ti})}}{\text{var} \frac{x_{t0}}{\text{média}(x_{t0})}} \right)$$

Esse índice, na sua leitura gráfica, permite aferir a existência, ou não, de convergência nos dois diferentes períodos de análise (antes e depois da aliança).

Como ferramenta de cálculo, utilizou-se o *software* econométrico STATA 11.

## 6 RESULTADOS

A apresentação dos resultados está separada em três subsecções, de forma a facilitar a interpretação dos dados. Assim, na primeira

apresenta-se a análise descritiva dos dados obtidos, na segunda seção apresenta-se o conjunto de resultados obtidos com o modelo econômico e na última seção apresentam-se os resultados com o coeficiente de variação.

### 6.1 Análise preliminar dos dados e estatísticas descritivas das variáveis relevantes

Nas Tabelas 1, 2 e 3 estão apresentados os resultados das estatísticas descritivas, de acordo

com os dados utilizados, para o conjunto dos mercados da empresa ALFA, bem como para os períodos pré e pós-aliança. Na Tabela 4 estão apresentados os dados para os diferentes mercados, que cobrem a magnitude das diferenças no comportamento das cotas de mercado no estudo da empresa ALFA, no período de janeiro 1997 até dezembro 2008.

**TABELA 1** – Estatísticas descritivas para o conjunto dos mercados durante todo o período de análise

Variáveis	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
$Y_1$	0,2062	0,2631	0	1
$Y_2$	0,0834	0,0930	0	0,55
$X_1$ – Preço médio	6,218	2,373	2,78	25,95
$X_2$ – Volume	41,727	51,920	0	446,4

Fonte: dos autores.

**TABELA 2** – Estatísticas descritivas para o conjunto dos mercados no período pré-aliança

Variáveis	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
$Y_1$	0,1905	0,2541	0	1
$Y_2$	0,0833	0,1020	0	0,55
$X_1$ – Preço médio	5,948	2,695	2,78	24,77
$X_2$ – Volume	45,575	61,553	0	446,4

Fonte: dos autores.

**TABELA 3** – Estatísticas descritivas para o conjunto dos mercados no período pós-aliança

Variáveis	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
$Y_1$	0,2195	0,2697	0	1
$Y_2$	0,0833	0,0848	0	0,47
$X_1$ – Preço médio	6,438	2,025	3,96	25,95
$X_2$ – Volume	38,657	42,262	0	202,27

Fonte: dos autores.

Em termos médios, no período total, conforme se apresenta na Tabela 1, verifica-se uma cota relativa de vinho do Porto da marca ALFA de 8,34% no conjunto dos 12 principais mercados (incluindo Resto do Mundo), um preço médio unitário de mercado global de 6,22 euros

e um volume médio do produto no conjunto dos países da amostra próximo dos 41.727 milhares de litros comercializados.

Para explicitar os impactos dos diferenciais nos efeitos globais no período em análise, deve-se atentar aos contributos compensatórios após a

aliança estratégica para as cotas de mercado, apesar de nesse período pós-aliança o volume transacionado de vinho do Porto marca ALFA no conjunto dos países da amostra revele uma diminuição de valores (38.657 milhares de litros comercializados pela marca no mercado após aliança contra 45.575 milhares de litros comercializados antes da aliança estratégica).

Relativamente à informação das estimativas para as mesmas grandezas (ver Tabela 4), quando se consideram os mercados externos

individualmente há que salientar o contributo da França e da Bélgica como mercados destino com tendência fortemente exportadora do vinho do Porto da marca ALFA. Em termos médios, a cota de vinho do Porto ( $Y_2$ ) para os mercados francês, belga, italiano e holandês representam 21,47%, 26,84%, 7,43% e 6,74%, respectivamente. Isso demonstra a forte dependência da marca em relação a esses países e uma fraca dependência face a mercados como Canadá, Japão e Alemanha.

**TABELA 4** – Estatísticas para os principais mercados durante todo o período de análise

	Variáveis	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
França	$Y_1$	0,0477	0,0210	0	0,11
	$Y_2$	0,2147	0,0791	0	0,5
	$X_1$ – Preço médio	4,9255	0,2026	4,46	5,54
	$X_2$ – Volume	107,416	54,092	0	356,44
Holanda	$Y_1$	0,0275	0,0229	0	0,14
	$Y_2$	0,0674	0,0506	0	0,34
	$X_1$ – Preço médio	4,9308	0,4294	3,74	5,95
	$X_2$ – Volume	30,995	21,952	0	132,05
Bélgica	$Y_1$	0,1506	0,0731	0	0,41
	$Y_2$	0,2684	0,1110	0	0,55
	$X_1$ – Preço médio	5,2632	0,4582	4,19	6,33
	$X_2$ – Volume	142,296	78,439	0	446,4
UK+Irl	$Y_1$	0,0443	0,0326	0	0,21
	$Y_2$	0,0595	0,0418	0	0,24
	$X_1$ – Preço médio	6,4171	1,3334	3,68	10,73
	$X_2$ – Volume	31,610	29,271	0	154,67
USA	$Y_1$	0,1649	0,0885	0	0,54
	$Y_2$	0,0922	0,0455	0	0,21
	$X_1$ – Preço médio	8,8154	1,6921	5,93	18,64
	$X_2$ – Volume	47,746	27,572	0	130,04
Alemanha	$Y_1$	0,0496	0,0431	0	0,28
	$Y_2$	0,0261	0,0310	0	0,3
	$X_1$ – Preço médio	4,9953	0,0573	3,63	7,08
	$X_2$ – Volume	10,216	5,313	0	25,56
Canadá	$Y_1$	0,0502	0,0455	0	0,32
	$Y_2$	0,0158	0,0134	0	0,08
	$X_1$ – Preço médio	5,8063	1,8935	3,21	13,47
	$X_2$ – Volume	8,146	8,2299	0	49,23
Suíça	$Y_1$	0,2546	0,2079	0	0,93
	$Y_2$	0,0276	0,0211	0	0,08
	$X_1$ – Preço médio	6,0797	1,4209	2,78	11,11
	$X_2$ – Volume	13,857	10,883	0	52,11
Itália	$Y_1$	0,4460	0,2275	0	0,97
	$Y_2$	0,0743	0,0339	0	0,18
	$X_1$ – Preço médio	4,8553	0,7655	3,04	7,47
	$X_2$ – Volume	38,153	23,200	0	128,73
Japão	$Y_1$	0,4536	0,3095	0	1
	$Y_2$	0,0202	0,0174	0	0,08
	$X_1$ – Preço médio	9,8465	5,0792	4,31	25,95
	$X_2$ – Volume	9,452	8,219	0	41,85
Grécia	$Y_1$	0,6665	0,3786	0	1
	$Y_2$	0,0193	0,0344	0	0,39
	$X_1$ – Preço médio	6,7637	1,0701	4,91	10,69
	$X_2$ – Volume	7,916	7,657	0	56,7
Outros	$Y_1$	0,1185	0,0374	0,03	0,23
	$Y_2$	0,1146	0,4685	0,03	0,32
	$X_1$ – Preço médio	5,9130	1,0778	4	9,56
	$X_2$ – Volume	52,923	21,368	12,61	120,74

Fonte: dos autores.

Relativamente aos preços médios de venda existe uma grande variabilidade no preço praticado nos diferentes mercados, especialmente no mercado europeu, com alguma exceção em nível de preços praticados no período em análise na Alemanha, França, Holanda e Bélgica.

## 6.2 Modelos econométricos estimados segundo o PCSE

Os resultados iniciais dos testes de diagnóstico especificados para a análise da presença de

heteroscedasticidade, autocorrelação de 1ª ordem e da dependência seccional estão descritos na Tabela 5. Os valores dos testes de Pesaran, Frees e da estatística de Wald permitem rejeitar a hipótese nula dos respectivos testes ao nível de significância estatística de 1%, para os dois períodos analisados, pelo que existe evidência estatística suficiente para se admitir a existência de heteroscedasticidade e dependência entre os países considerados. Foi ainda encontrada evidência de autocorrelação de 1ª ordem ao nível de significância de 5% de acordo com o valor de prova do teste de Wooldridge, o que permite confirmar essa inferência estatística.

**TABELA 5** – Testes diagnóstico

Período: 1997- Junho 2002 (pré-aliança)	Pooled	Efeitos aleatórios	Efeitos fixos
Estatística de Wald ( $\chi^2$ )			512,76***
Teste de Pesaran		9,573***	9,638***
Teste de Frees		0,705***	0,708***
Teste de Wooldridge F(N(0,1))	4,279*		
Período: Junho 2002-2008 (pós-aliança)	Pooled	Efeitos aleatórios	Efeitos fixos
Estatística de Wald ( $\chi^2$ )			1516,63***
Teste de Pesaran		9,133***	9,120***
Teste de Frees		0,561***	0,565***
Reste de Wooldridge F(N(0,1))	4,591**		

**Notas:** O teste de Wooldridge segue uma distribuição normal reduzida N(0,1) e testa a hipótese nula de ausência de correlação serial de 1ª ordem nos resíduos. Os níveis de significância de 1, 5 e 10 % são assinalados com \*\*\*, \*\* e \* respectivamente. O teste de Wald segue uma distribuição de Qui-Quadrado.

**Fonte:** dos autores.

Os resultados da Tabela 6 tiveram por base uma estimativa com recurso aos modelos de correção de erros-padrão com dados em painel, pois asseguram maior consistência e eficiência. No caso concreto da amostra analisada, os dados constituem um painel não equilibrado com ausência de heteroscedasticidade e autocorrelação dos resíduos.

Constata-se pelos mesmos resultados de que no período pré-aliança a elasticidade da cota da marca do vinho do Porto em relação ao preço internacional para o painel de países da amostra é elástica, já que em termos absolutos seu valor é superior à unidade, o que não acontece no período pós-aliança, no qual é inelástica. Tal evidência estatística é significativa e indica que as cotas de mercado da marca eram muito mais

voláteis e variavam em sentido inverso e mais que proporcionalmente ao aumento unitário de 1% do preço nos mercados mundiais no período antes da aliança do que após a aliança.

Esse resultado confirma a importância da aliança, já que ALFA ganha cota de mercado com a aliança em termos globais (painel de países) para os mesmos níveis de volume transacionado de vinho do Porto com diferentes preços mundiais.

Em termos do impacto do volume transacionado para o conjunto dos mercados, para os mesmos níveis de preços mundiais praticados nos dois períodos de análise verifica-se que a elasticidade da cota da marca mantém-se inelástica em ambos os períodos, embora com ligeira diferença na magnitude.

**TABELA 6** – Resultados do PCSE

Variável dependente: Ln Cota da Marca	PCSE		PCSE		PCSE	
	1997-2002	1997-2002	1997-2002	2002-2008	2002/2008	2002/2008
Variáveis independentes	(I) Corr AR(1)	(II) TSar1	(III) Hetonly	(I) Corr AR(1)	(II) TSar1	(III) Hetonly
Ln X1	-1,6544 (0,000)***	-1,61066 (0,000)***	<b>-1,6544</b> (0,000)***	0,59946 (0,001)****	0,63942 (0,001)****	<b>0,59946</b> (0,002)****
LnX2	0,83133 (0,000)***	0,51146 (0,000)***	<b>0,83133</b> (0,000)***	0,74544 (0,000)***	0,624577 (0,000)***	<b>0,74544</b> (0,000)***
França * LnX1				-2,25077 (0,000)***	-2,24647 (0,000)***	<b>-2,25077</b> (0,000)***
Holanda * Ln X1	0,002424 (0,990)	-0,35388 (0,865)	<b>0,002424</b> (0,992)	-2,17032 (0,000)***	-2,17002 (0,000)***	<b>-2,17032</b> (0,000)***
Bélgica * Ln X1	1,178676 (0,000)***	1,170764 (0,000)***	<b>1,178676</b> (0,000)***	-1,58300 (0,000)***	-1,59302 (0,000)***	<b>-1,58300</b> (0,000)***
Inglaterra * Ln X1	1,01024 (0,000)***	0,766948 (0,000)***	<b>1,01024</b> (0,000)***	-0,71467 (0,000)***	-0,749825 (0,000)***	<b>-0,71467</b> (0,000)***
Estados Unidos* Ln X1	1,42983 (0,000)***	1,41374 (0,000)***	<b>1,42983</b> (0,000)***	-1,09068 (0,000)***	-1,10139 (0,000)***	<b>-1,09068</b> (0,000)***
Alemanha * Ln X1	1,54746 (0,003)***	1,452056 (0,003)***	<b>1,54746</b> (0,003)***	-0,876865 (0,001)***	-0,937545 (0,001)***	<b>-0,876865</b> (0,001)***
Canadá * Ln X1	1,46777 (0,000)***	1,476335 (0,000)***	<b>1,46777</b> (0,000)***	-1,04988 (0,000)***	-1,03213 (0,000)***	<b>-1,04988</b> (0,000)***
Suíça * Ln X1	2,28854 (0,000)***	2,274617 (0,000)***	<b>2,28854</b> (0,000)***	-0,51052 (0,004)***	-0,52649 (0,004)***	<b>-0,51052</b> (0,006)***
Itália * Ln X1	2,34356 (0,000)***	2,381812 (0,000)***	<b>2,34356</b> (0,000)***	-0,11407 (0,504)	-0,07519 (0,665)	<b>-0,11407</b> (0,575)
Japão * Ln X1	2,108329 (0,000)***	2,076622 (0,000)***	<b>2,108329</b> (0,000)***	0,12937 (0,439)	0,106848 (0,524)	<b>0,12937</b> (0,459)
Grécia * Ln X1	3,24434 (0,000)***	3,211063 (0,000)***	<b>3,24434</b> (0,000)***	0,56034 (0,005)***	0,66566 (0,000)***	<b>0,56034</b> (0,007)***
Resto do Mundo * Ln X1	1,81927 (0,000)***	1,813395 (0,000)***	<b>1,81927</b> (0,000)***			
França * LnX2	-0,007433 (0,903)	0,310893 (0,000)***	<b>-0,007433</b> (0,922)	0,04549 (0,758)	0,167502 (0,193)	<b>0,04549</b> (0,769)
Holanda * Ln X2	0,113993 (0,230)	0,449392 (0,000)***	<b>0,113993</b> (0,267)	0,102367 (0,544)	0,22678 (0,133)	<b>0,102367</b> (0,565)
Bélgica * Ln X2	-0,179584 (0,004)***	0,14090 (0,004)*	<b>-0,179584</b> (0,019)**	0,026757 (0,855)	0,153369 (0,223)	<b>0,026757</b> (0,862)
Inglaterra * Ln X2	-0,130923 (0,193)	0,307702 (0,003)***	<b>-0,130923</b> (0,189)	-0,47434 (0,002)***	-0,33128 (0,017)**	<b>-0,47434</b> (0,004)***
Estados Unidos* Ln X2	-0,028975 (0,613)	0,292173 (0,000)***	<b>-0,028975</b> (0,685)	0,088263 (0,467)**	0,21274 (0,092)*	<b>0,088263</b> (0,467)**
Alemanha * Ln X2	-0,241745 (0,144)	0,135106 (0,456)	<b>-0,241745</b> (0,180)	-0,15245 (0,607)	0,020642 (0,911)	<b>-0,15245</b> (0,607)
Canadá * Ln X2		0,310238 (0,001)***		0,082060 (0,266)	0,192813 (0,142)	0,082060 (0,266)
Suíça * Ln X2	-0,06459 (0,429)	0,262966 (0,008)***	<b>-0,06459</b> (0,413)	0,18258 (0,773)	0,31335 (0,027)**	<b>0,18258</b> (0,773)
Itália * Ln X2	-0,181010 (0,009)***	0,12253 (0,171)***	<b>-0,181010</b> (0,078)**	-0,04674 (0,932)	0,05799 (0,662)	<b>-0,04674</b> (0,932)
Japão * Ln X2	0,257613 (0,014)**	0,59120 (0,000)***	<b>0,257613</b> (0,014)**	0,01398 (0,930)	0,15488 (0,272)	<b>0,01398</b> (0,930)
Grécia * Ln X2	-0,342035 (0,000)***		<b>-0,342035</b> (0,001)***			
Resto do Mundo * Ln X2	-0,359706 (0,000)***	-0,04205 (0,668)	<b>-0,359706</b> (0,000)***	-0,534841 (0,001)***	-0,41269 (0,004)***	<b>-0,534841</b> (0,001)***
Constante	-4,29108 (0,000)***	-4,35250 (0,000)***	<b>-4,29108</b> (0,000)***	-4,07212 (0,000)***	-4,14793 (0,000)***	<b>-4,07212</b> (0,000)***
Observações	679	679	679	929	929	929
R <sup>2</sup> / Pseudo R <sup>2</sup>	0,8635	0,8794	0,8635	0,8824	0,8772	0,8824
Wald ( $\chi^2$ )	23902 (0,000)***	27663 (0,000)***	5199 (0,000)***	9535 (0,000)***	11082 (0,000)***	9535 (0,000)***

**Notas:** O teste de Wald segue uma distribuição Qui-quadrado e testa a hipótese nula de não significância das variáveis explicativas, entre parênteses estão os valores dos *p-values*; os asteriscos \*\*\*, \*\* e \* indicam os níveis de significância a 1, 5 e 10 % respectivamente, os modelos indicam que houve correção admitindo que os resíduos (erros padrão) tinham no modelo (I) uma autocorrelação comum AR(1) e os resíduos do painel (não balanceado) estavam correlacionados; no modelo (II), que existia autocorrelação de 1ª ordem específica e o os resíduos do painel não balanceado estavam correlacionados; no modelo (III), existia uma autocorrelação comum AR(1) e o painel não balanceado apresentava heteroscedasticidade.

**Fonte:** dos autores.

O efeito preço por si só justifica os esforços econômicos e financeiros associados aos custos da aliança (admitindo, com alguma razoabilidade, que no preço exista, em sua componente, variável à inclusão do efeito compensatório relativa à taxa de retorno exigida pelos acionista da empresa produtora de vinho do Porto), pelo que esse mesmo efeito preço associado ao efeito dimensão no volume transacionado justificam o sucesso da aliança, havendo claramente ganhos no mercado exportador mundial pelo produtor português. Assim, admitiu-se que haveria claramente um *trade-off* de posicionamentos competitivos em alguns dos mercados exportadores, daí a inclusão na regressão dos efeitos cruzados via preço e via volume transacionado com o efeito individual de um só país de destino exportador.

Nessa modelização do PCSE, quer antes da aliança, quer após a aliança, a maioria das estimativas associadas aos parâmetros estimados demonstra significância estatística para um nível de significância de 1%. Contudo, antes da aliança existem diferenciais individuais significativos na elasticidade da cota conjunta da marca de vinho do Porto ALFA.

Antes da aliança existiam diferenciais significativos na elasticidade da cota de mercado em relação aos preços praticados nos diferentes mercados de exportação, sendo que os mercados da Suíça, Itália, Japão, Grécia e resto do mundo face aos preços praticados na França (país de referência) apresentam diferenças de acréscimo na elasticidade superiores à unidade, pelo que os acréscimos unitários de preços de 1% na marca de vinho do Porto ALFA induzem uma variação mais que proporcional e positiva no aumento da cota.

Antes e depois da aliança existem diferenciais absolutos menos significativos na elasticidade da cota em relação aos volumes exportados nos diferentes mercados de exportação (elasticidade inelástica). Tomando o Canadá como país exportador de referência, os aumentos de 1% nos volumes exportados da marca de vinho do Porto para Alemanha, Bélgica, Itália, Japão, entre outros, induziram uma diminuição no diferencial da cota

para o painel de países analisado. Após a aliança, nesses mesmos países, em relação à Grécia, a cota da marca de vinho do Porto aumentou, o que revela efeito positivo da aliança para esses mercados exportadores.

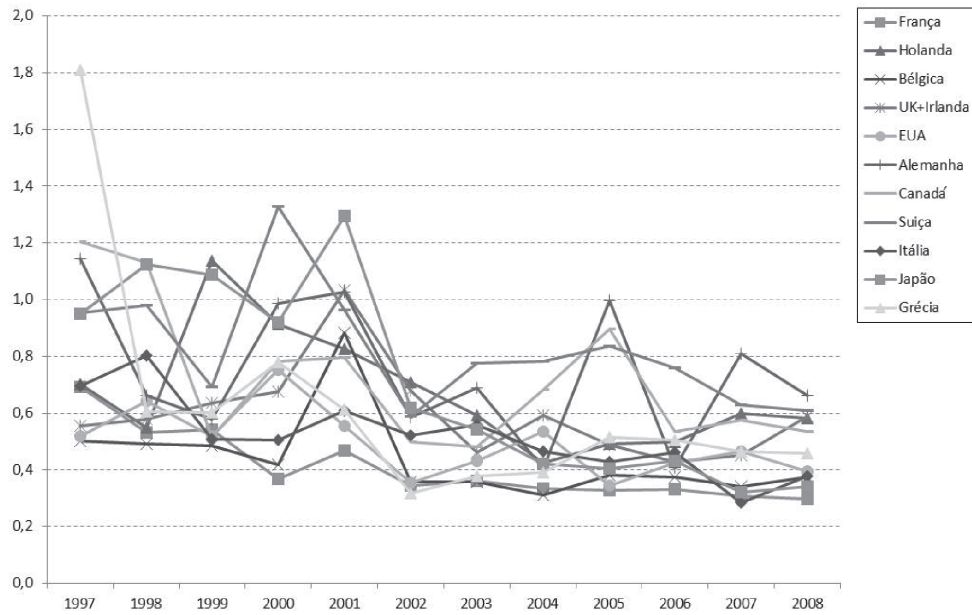
### 6.3 Níveis de convergência das variáveis e estudo

As Figuras 3, 4, 5 e 6 apresentam a variação intertemporal dos níveis de convergência das variáveis estudadas. Verifica-se que houve uma clara redução da dispersão em todas as variáveis após a aliança.

No caso de cota de mercado relativa face ao setor de vinho do Porto (Figura 3), verifica-se que há, em sua generalidade, uma maior convergência, com execução dos mercados da Alemanha e Canadá no ano de 2005. No caso da cota de mercado relativa de ALFA (Figura 4), verifica-se que houve uma convergência após a aliança, o que implica um maior controle da política comercial nos países analisados, o que também se verifica para o volume transacionado de vinho do Porto (Figura 6).

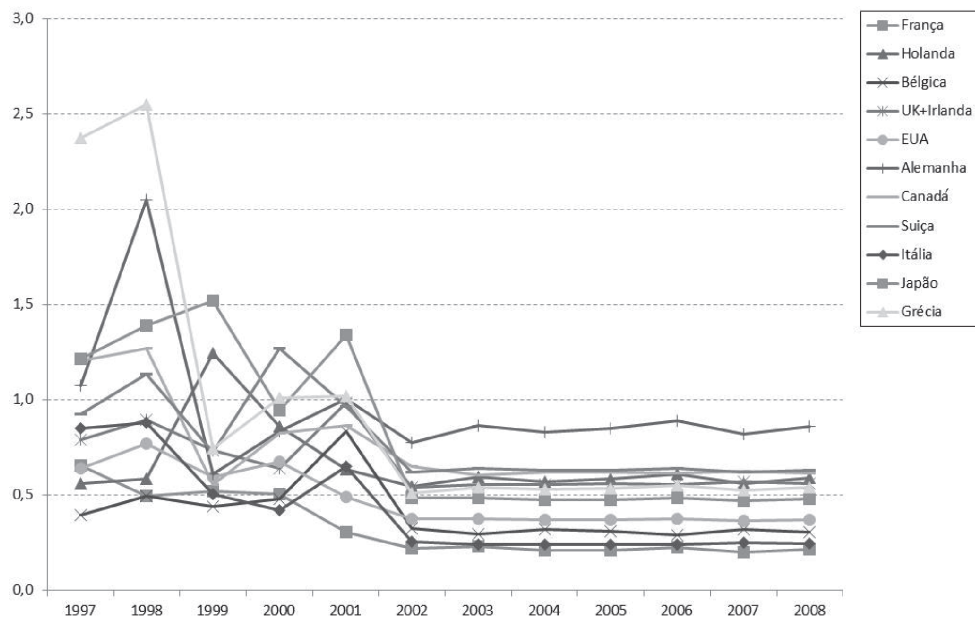
Uma análise da Figura 5, relativa aos preços transacionados nos mercados internacionais, permite concluir que, embora haja uma maior estabilidade após a aliança, continuam a persistir algumas oscilações importantes, notadamente no Canadá, Estados Unidos e Suíça, em razão sobretudo de fatores como o risco cambial. No entanto, uma exceção é o caso da Itália, que diverge em relação aos restantes, o que implica haver uma mudança de preço importante nesse mercado, quando comparado aos preços praticados nos outros mercados.

Pode-se admitir para o conjunto das variáveis analisadas que o coeficiente de convergência tende a revelar uma grande heterogeneidade no período pré-aliança e que, a partir de 2002, revela uma maior homogeneidade. Assim, pode-se afirmar que as variações equiproporcionais constatadas no período pós-aliança são resultado de um maior controle da política comercial da aliança, quando comparada com a variabilidade obtida no período pré-aliança.



**FIGURA 3** – Evolução da convergência-beta de  $Y_1$

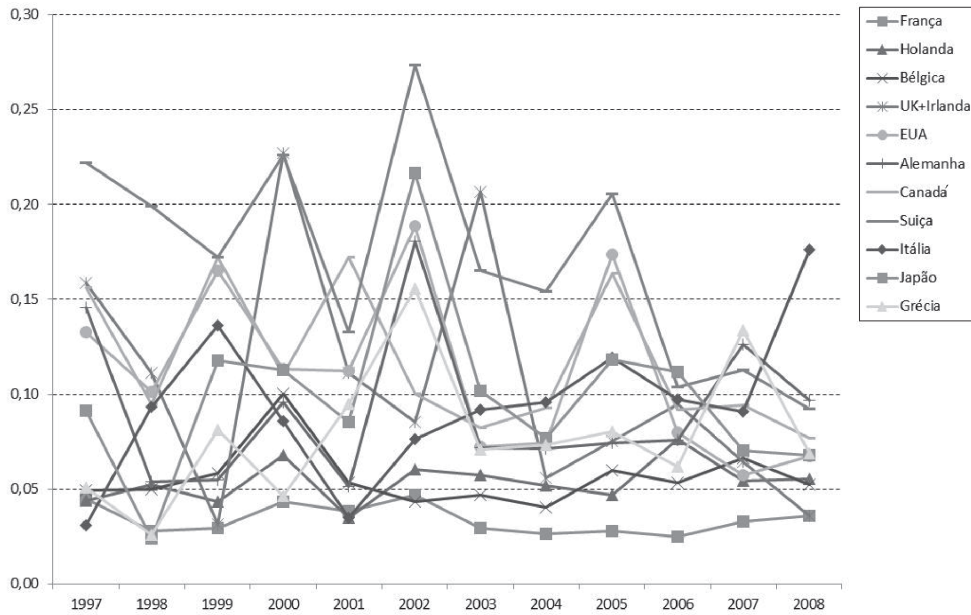
Fonte: dos autores.



**FIGURA 4** – Evolução da convergência-beta de  $Y_2$

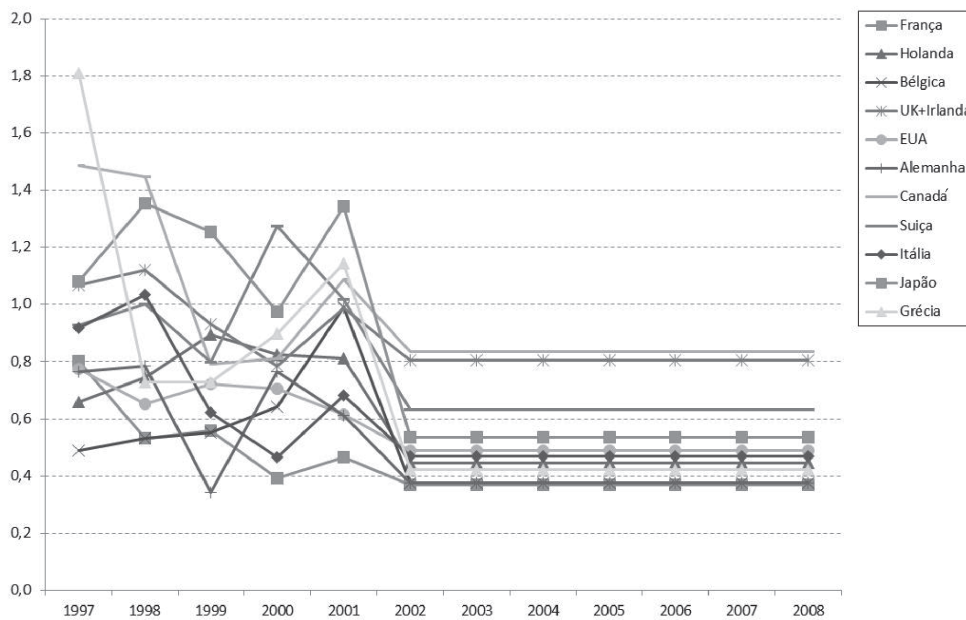
Fonte: dos autores.





**FIGURA 5** – Evolução da convergência-beta dos preços médios mensais de ALFA nos mercados internacionais

Fonte: dos autores.



**FIGURA 6** – Evolução da convergência-beta dos volumes transacionados de ALFA nos mercados internacionais

Fonte: dos autores.

## 7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, o estudo empírico permitiu validar o referencial teórico apresentado e proposto, e poderá constituir um instrumento de análise para validar os impactos das alianças estratégicas.

Os resultados empíricos evidenciaram e validaram positivamente a hipótese 1, confirmando que a aliança estratégica pode dar origem ao aumento de cotas de mercado do produtor de vinho do Porto da marca ALFA, sobretudo para os mercados da França, Holanda, Bélgica, EUA, Canadá, Suíça e Japão. Confirma, igualmente, que há uma diferenciação de impactos na cota de mercado da marca ALFA antes e depois da aliança estratégica.

Igualmente, a comparação pré e pós-aliança em termos de volume de exportação e cotas de mercado tem desempenhos diferenciados, tal como corroborado pela análise das convergências-beta, validando positivamente a hipótese 2.

Os resultados demonstram que a empresa ALFA adotou predominantemente duas estratégias: por um lado, a de ganhos de competitividade, por meio do estabelecimento de relações em rede, com vista à distribuição da marca ALFA em nível mundial; por outro, a de procura de recursos, notadamente de distribuição ao longo da cadeia de valor, como forma de ampliar seu alcance.

Uma conclusão é óbvia: estratégias diferenciadas produzem resultados diferenciados, descartando claramente, para o caso estudado, qualquer tipo de comportamento oportunista por parte da empresa multinacional com a qual ALFA fez a aliança estratégica. Mais: é possível gerar complementaridades dinâmicas na aliança, em que o produtor ganha o alcance internacional que não teria e o distribuidor aumenta a amplitude de produtos oferecidos em nível internacional, tirando proveito de sua capacidade de distribuição. Confirma-se a hipótese 3.

Dos resultados obtidos depreende-se que a criação de uma aliança estratégica com a multinacional francesa revelou-se, para a empresa ALFA, um sucesso avaliado pelos impactos diferenciais, quer em seu conjunto, quer por mercado

exportador. Parece claro que as alianças estratégicas podem reforçar a internacionalização dos produtores de vinho do Porto, desde que haja cuidado na seleção e gestão da parceira.

Uma das limitações deste estudo prende-se ao fato de ter sido analisada uma aliança comercial, sem qualquer embasamento tecnológico. Assim, a generalização das conclusões a todo tipo de alianças deve ser feita com precaução. De forma a complementar o presente estudo, será interessante aprofundar a análise das alianças estratégicas sob o ponto de vista temporal, considerando a manutenção ou substituição dos parceiros, bem como incluir diversos setores de atividade, de forma a enriquecer o conhecimento dentro das alianças estratégicas.

## REFERÊNCIAS

- ANSLINGER, P.; JENK, J. Creating successful alliances. **Journal of Business Strategy**, Bingley, v. 25, n. 2, p. 18-22, 2004.
- BAE, J.; GARGIULO, M. Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry. **Academy of Management Journal**, New York, v. 47, n. 6, p. 843-859, Dec. 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: RS Bookman, 2008.
- BAUM, C. F. Residual diagnostics for cross-section time series regression models. **The Stata Journal**, College Station, v. 1, n. 1, p. 101-104, 2001.
- \_\_\_\_\_. Software updates: residual diagnostics for cross-section time-series regression models. **The Stata Journal**, College Station, v. 4, p. 224, 2004.
- BOYLE, G. E.; McCARTHY, T. G. A simple measure of beta-convergence. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Oxford, v. 59, n. 2, p. 257-264, May 1997.

- BROUThERS, K. D.; BROUThERS, L. E.; WILKINSON, T. J. Strategic alliances: choose your partners. **Long Range Planning**, Oxford, v. 28, n. 3, p. 18-25, June 1995.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. The future of the multinational enterprise in retrospect and in prospect. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 34, n. 2, p. 219-222, Mar. 2003.
- CROOK, T. R. et al. Strategic resources and performance: a meta-analysis. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 29, n. 11, p. 1141-1154, Nov. 2008.
- DAS, S.; SEN, P.; SENGUPTA, S. Strategic alliances: a valuable way to manage intellectual capital? **Journal of Intellectual Capital**, Bingley, v. 4, n. 1, p. 10-19, 2003.
- DICKEN, P. **Global shift**: mapping the changing contours of the world economy. Londres: Sage, 2011.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, New York, v. 23, n. 4, p. 660-679, Oct. 1998.
- ELMUTI, D; KATHAWALA, Y. An overview of strategic alliances. **Management Decision**, Bingley, v. 39, n. 3, p. 205-217, 2001.
- FREES, E. W. Assessing cross-sectional correlation in panel data. **Journal of Econometrics**, Lausanne, v. 69, p. 393-414, Oct. 1995.
- \_\_\_\_\_. **Longitudinal and panel data**: analysis and applications in the social sciences. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.
- GARCÍA-CANAL, E. El papel da las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas. **Universia Business Review**, Madrid, n. 3, p. 70-83, 2004.
- GOERZEN, A. Alliances networks and firm performance: the impact of repeated partnerships. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 28, n. 5, p. 487-509, May 2007.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.
- \_\_\_\_\_; LAVIE, D.; SINGH, H. The nature of partnership experience and the gains from alliances. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 30, n. 11, p. 1213-1233, Nov. 2009.
- \_\_\_\_\_; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 21, n. 3, p. 203-215, 1998.
- HARBISON, J. R.; PEKAR P. P. **Alianças estratégicas**: quando a parceria é a alma do negócio. São Paulo: Futura, 1999.
- INSTITUTO DA VINHA E DO VINHO. A produção de vinho em Portugal. **Factos e números**, Lisboa, n. 1, p. 1-35, nov. 2009. Disponível em: < [http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/?newsId=1363&fileName=F\\_N\\_n\\_1\\_Edi\\_\\_oRevista.pdf](http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/?newsId=1363&fileName=F_N_n_1_Edi__oRevista.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2011.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. **Internationalisation in industrial systems**: a network approach. London: Croom Helm, 1988.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.
- LOPES, T. S. **Internacionalização e concentração no vinho do Porto, 1945- 1995**. Porto: Grupo de Estudos de História da Viticultura Duriense e do Vinho do Porto, 1998.
- MOCKLER, R. J. Making decisions on enterprise-wide strategic alignment in multinational alliances. **Management Decision**, Bingley, v. 39, n. 2, p. 90-98, 2001.
- OLIVER, R. W. New rules for global markets. **Journal of Business Strategy**, Bingley, v. 21, n. 3, p. 7-9, 2000.

ROWLEY, T.; BEHRENS, D.; KRACKHARDT, D. Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductors industries. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 21, n. 3, p. 369-386, 2000.

PESARAN, M. H. A simple panel unit root test in the presence of cross-sectional dependence. **Journal of Applied Econometrics**, Hoboken, v. 27, p. 265-312, Mar. 2007.

PORTER, M. **Construir as vantagens competitivas de Portugal**. Lisboa: Monitor Group Company, 1994.

TODEVA, E.; KNOKE, D. Strategic alliances & models of collaboration. **Management Decision**, Bingley, v. 43, n. 1, p.123-148, 2005.

VARADARAJAN, P.; CUNNINGHAM, M. Strategic alliances: a synthesis of conceptual

foundations. **Journal of the Academy of Marketing Science**, New York, v. 23, n. 4, p. 282-296, fall 1995.

VIDAL-SUÁREZ, M. Las alianzas estratégicas globales para la internacionalización: su contribución para la creación de valor en la empresa. **Economía Industrial**, Madrid, n. 333, p. 49-56, 2000.

XIA, J. Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: the survival of cross-border alliances. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 32, n. 3, p. 229-253, Mar. 2011.

XIE, F. T.; JOHNSTON, W. F. Strategic alliances: incorporating the impact of e-business technological innovations. **Journal of Business and Industrial Marketing**, Bingley, v. 19, n. 3, p. 208-222, 2004.