

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Caracterização do Fenómeno Empreendedor no Setor Vitivinícola na Península de Setúbal**

Ana Sofia de Assis Lobo Vivaldo Plácido

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Renato Pereira, Professor Auxiliar  
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

## **Caracterização do Fenómeno Empreendedor no Setor Vitivinícola na Península de Setúbal**

Ana Sofia de Assis Lobo Vivaldo Plácido

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Renato Pereira, Professor Auxiliar  
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha gratidão aos meus pais, por todo o apoio incondicional que me deram ao longo deste processo, por estarem sempre prontos para ouvir as minhas preocupações e por me aconselharem.

Gostaria também de agradecer a toda a minha família e amigos, por terem sempre uma palavra de encorajamento e por me fazerem acreditar que seria capaz.

Obrigada ao meu namorado, Pedro, por cuidar de mim, por ser compreensivo, carinhoso e bastante paciente.

À Carla e à Margarida, o meu agradecimento muito especial pelo apoio incondicional em todos os momentos.

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. Renato Pereira, pela sua orientação e por estar sempre disponível para esclarecer todas as minhas questões ao longo de todo o processo. Foi um prazer desenvolver esta dissertação sob a sua orientação.

Não posso deixar de agradecer a todos os meus colegas e chefia da SAPEC Química, em especial ao Dr. Antoine Velge, por terem sido tão flexíveis e compreensivos comigo.

Por último, mas não menos importante, agradeço a todas as empresas e responsáveis que, apesar das suas agendas preenchidas, gentilmente aceitaram participar neste estudo, partilhando a sua experiência e conhecimento, e a quem desejo todo o sucesso nos seus negócios atuais e futuros.



## **Resumo**

O objetivo desta dissertação é caracterizar, de uma perspetiva empreendedora, o setor vitivinícola da Península de Setúbal, nomeadamente, o tipo de empreendedorismo inerente à criação das empresas deste setor, os traços da mentalidade empreendedora, o crescimento das organizações, as inovações adotadas, as estratégias de abordagem do mercado, a forma como criam valor e as principais vantagens competitivas alcançadas. De forma a responder à minha pergunta de investigação, conduzi um estudo de casos múltiplos junto de seis empresas vitivinícolas da Península de Setúbal: Camolas & Matos, Lda., Casa Ermelinda Freitas - Vinhos S.A., Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões, C.R.L., Fernando Santana Pereira, Unipessoal, Lda., Marcolino Freitas & Filho, Lda. e Quinta do Piloto - Vinhos, Lda. Os resultados demonstram que as empresas do setor vitivinícola da Península de Setúbal tiveram como base o empreendedorismo por oportunidade, apresentam um crescimento gradual, apostam cada vez mais na inovação, na sustentabilidade e na criação de valor para a região e adotam estratégias diferenciadoras de abordagem do mercado, de modo a alcançar vantagens competitivas sustentáveis.

**Palavras-Chave:** Setor Vitivinícola; Empreendedorismo por Oportunidade; Inovação; Vantagem Competitiva; Sustentabilidade.

**Sistema de Classificação JEL:** L26 - Entrepreneurship; R11 - Regional Economic Activity: Growth, Development, Environmental Issues, and Changes.



## **Abstract**

The objective of this dissertation is to characterise the wine sector of the Setúbal Peninsula from an entrepreneurial perspective, namely the type of entrepreneurship inherent in the creation of companies in this area, the traits of the entrepreneurial mindset, the growth of organisations, the innovations adopted, the strategies for approaching the market, the way they create value and the main competitive advantages achieved. In order to answer my research question, I conducted a multiple case study with six wine companies from the Setúbal Peninsula: Camolas & Matos, Lda., Casa Ermelinda Freitas - Vinhos S.A., Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões, C.R.L., Fernando Santana Pereira, Unipessoal, Lda., Marcolino Freitas & Filho, Lda. e Quinta do Piloto - Vinhos, Lda. The results demonstrate that companies in the wine sector of the Setúbal Peninsula were created through opportunity-based entrepreneurship, exhibit gradual growth, increasingly emphasize innovation, sustainability, and value creation for the region, and adopt distinctive market approaches to achieve sustainable competitive advantages.

**Keywords:** Wine sector; Opportunity Entrepreneurship; Innovation; Competitive Advantage; Sustainability.

**JEL Classification System:** L26 - Entrepreneurship; R11 - Regional Economic Activity: Growth, Development, Environmental Issues, and Changes.



## Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract .....	v
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura .....	3
2.1. Empreendedorismo.....	3
2.1.1. Conceito de Empreendedorismo.....	3
2.1.2. Empreendedorismo por Oportunidade versus Empreendedorismo por Necessidade.....	4
2.1.3. Fatores que Influenciam o Empreendedorismo por Necessidade e o Empreendedorismo por Oportunidade .....	5
2.1.4. Empreendedorismo e Empresas Familiares.....	8
2.1.5. Empreendedorismo no Setor Vitivinícola .....	10
2.1.6. Desafios e Estratégias de Mercado das Empresas Vitivinícolas .....	11
2.2. Setor Vitivinícola .....	12
2.2.1. Caracterização do Setor Vitivinícola numa Perspetiva Global.....	12
2.2.2. Caracterização do Setor Vitivinícola em Portugal.....	13
2.2.3. Regiões Vitivinícolas: Península de Setúbal .....	14
3. Metodologia .....	17
3.1. Análise Qualitativa.....	17
3.2. Processo de Seleção dos Casos de Estudo .....	18
3.2.1. Segmentação da Amostra .....	18
3.2.2. Breve Descrição das Empresas em Estudo.....	19
3.2.2.1. Camolas & Matos, Lda.....	20
3.2.2.2. Casa Ermelinda Freitas - Vinhos S.A.....	20
3.2.2.3. Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões, C.R.L. ....	20
3.2.2.4. Fernando Santana Pereira, Unipessoal, Lda. ....	21

3.2.2.5. Marcolino Freitas & Filho, Lda.....	21
3.2.2.6. Quinta do Piloto - Vinhos, Lda.....	21
3.3. Recolha de Dados.....	21
3.4. Análise de Dados.....	23
4. Resultados e Discussão .....	25
4.1. Empreendedorismo por Oportunidade e Empresas Familiares .....	25
4.2. Traços da Mentalidade Empreendedora.....	26
4.3. <i>Terroir</i> .....	28
4.4. Crescimento Gradual.....	29
4.4.1. Fatores Positivos.....	30
4.4.2. Fatores Negativos .....	32
4.4.3. Metas e Objetivos Futuros .....	36
4.5. Aposta na Inovação .....	37
4.5.1. Inovações Tecnológicas.....	39
4.5.2. Sustentabilidade.....	40
4.6. Criação de Valor.....	42
4.7. Estratégias de Abordagem do Mercado e Vantagens Competitivas .....	43
4.8. Continuidade do Negócio.....	45
5. Conclusões e Recomendações.....	47
5.1. Conclusão.....	47
5.2. Limitações .....	49
5.3. Recomendações.....	49
6. Fontes .....	51
7. Referências Bibliográficas .....	53
8. Anexos.....	57
Anexo A – Quadros relativos à Amostra .....	57
Anexo B – Quadro relativo à Descrição das Empresas em Estudo.....	60
Anexo C – Quadros relativos aos Dados Primários e Secundários.....	61
Anexo D – Quadro relativo ao Questionário da Entrevista.....	65
Anexo E – Quadro relativo à Análise de Dados.....	66

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Amostra Inicial.....	57
Quadro 2 – Amostra Final.....	59
Quadro 3 – Caracterização das Empresas em Estudo.....	60
Quadro 4 – Dados Primários.....	61
Quadro 5 – Dados Secundários.....	61
Quadro 6 – Estrutura do Questionário da Entrevista.....	65
Quadro 7 – Árvore de Codificação.....	66

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Associação dos Resultados com a Revisão de Literatura .....	23
--	----



## **Glossário de Siglas**

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AVIPE - Associação de Viticultores do Concelho de Palmela

CAE - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

CVRPS - Comissão Vitivinícola Regional da Península de Setúbal

DGADR - Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural

DOC - Denominações de Origem Controladas

DOP - Denominação de Origem Protegida

ETAR - Estação de Tratamento de Águas Residuais

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

IFS - *International Featured Standards*

IG - Indicação Geográfica

IGP - Indicação Geográfica Protegida

IVV - Instituto da Vinha e do Vinho

OIV - Organização Internacional da Vinha e do Vinho

PME - Pequena e Média Empresa

## **1. Introdução**

A literatura sobre o conceito de empreendedorismo é vasta e várias conceptualizações sobre o tema foram elaboradas por autores como Schumpeter (1934), Baron (1998), Hatt (2018), entre outros. O empreendedorismo tem também inerente a si outros conceitos, nomeadamente os de empreendedorismo por oportunidade e empreendedorismo por necessidade, tendo em conta os motivos que levaram os empreendedores a criar novas empresas (Van Der Zwan et al., 2016).

Com a globalização e as recentes mudanças no mundo empresarial, as empresas têm vindo a adotar diferentes estratégias e a alterar o seu modelo de negócio para que consigam manter-se competitivas (Pezzillo Iacono et al., 2016), o que, no setor vitivinícola, não é exceção. Fatores como a sustentabilidade, as alterações climáticas e as preferências dos consumidores levam a que as empresas vitivinícolas tenham de readaptar a sua estrutura organizacional e produtiva, de modo a alcançar novas vantagens competitivas (Bocken et al., 2014).

No entanto, os estudos sobre o empreendedorismo no setor vitivinícola são praticamente inexistentes quando aplicados a Portugal, ou seja, existe um vazio que relacione a literatura e a prática empresarial, especificamente na realidade portuguesa. Deste modo, proponho-me a responder à seguinte questão de investigação: “Quais os elementos caracterizadores do fenómeno empreendedor das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal?”, contribuindo para a caracterização, de uma perspetiva empreendedora, das empresas vitivinícolas em Portugal, mais concretamente das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal.

O tema desta dissertação é especialmente significativo para os gestores, uma vez que conseguem identificar e conhecer as estratégias de mercado e as inovações utilizadas pelos seus concorrentes e ganhar, assim, vantagem competitiva no setor.

Do ponto de vista da sociedade, este estudo será relevante não só para dar a conhecer às pessoas em geral a realidade do setor vitivinícola, como para alicerçar os atuais e futuros empreendedores.

No que diz respeito à relevância académica, para além de contribuir para preencher a lacuna existente sobre o empreendedorismo no setor vitivinícola em Portugal, fornece uma visão sobre a caracterização do fenómeno empreendedor especificamente na região da Península de Setúbal.

De forma a responder à questão de investigação deste estudo, foi utilizada uma abordagem qualitativa (Gephart, 2004; Graebner et al., 2012) e foi realizado um estudo de casos múltiplos (Yin, 2009), junto de seis empresas vitivinícolas da Península de Setúbal: Camolas & Matos, Lda., Casa Ermelinda Freitas - Vinhos S.A., Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões,

C.R.L., Fernando Santana Pereira, Unipessoal, Lda., Marcolino Freitas & Filho, Lda. e Quinta do Piloto - Vinhos, Lda.

No âmbito da revisão de literatura, foram abordados dois tópicos centrais: empreendedorismo e setor vitivinícola, respetivamente. No que se refere ao primeiro tópico, foram mencionados artigos relacionados com o conceito geral de empreendedorismo, afunilando com os conceitos de empreendedorismo por oportunidade e empreendedorismo por necessidade. Foi também relacionado o empreendedorismo com o tema das empresas familiares e com o setor vitivinícola, abordando os principais desafios e estratégias de mercado das empresas deste setor. No que diz respeito ao segundo tópico central, foi feita uma caracterização do setor vitivinícola numa perspetiva global, em Portugal e na região vitivinícola Península de Setúbal.

No capítulo da metodologia, é explicada a conceção da investigação, o processo de segmentação da amostra, bem como a descrição das empresas em estudo, o procedimento de recolha de dados e a subsequente análise de dados, utilizando o método de codificação.

O capítulo dos resultados e discussão está dividido em oito categorias principais, abarcando os principais resultados obtidos com a realização deste estudo. Este capítulo visa interligar os referidos resultados com a revisão de literatura apresentada.

Por fim, nas conclusões e recomendações, é destacada a importância das descobertas deste estudo para os gestores e a forma como complementam a literatura, sendo também abordadas as limitações do mesmo e as recomendações para futuras investigações.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1. Empreendedorismo**

#### **2.1.1. Conceito de Empreendedorismo**

O conceito de empreendedorismo está cada vez mais presente no setor empresarial e tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos. De acordo com Schumpeter (1934), o empreendedorismo é uma atividade proativa e criativa, que gera novas oportunidades e atua como a principal fonte de desenvolvimento da economia. O conceito de empreendedorismo pode ser considerado como o ato de inovação (Schumpeter, 1934) e criação de valor (Hatt, 2018).

Se um empreendedor é alguém que apresenta novas ideias, reconhece as oportunidades e as traduz em valor acrescentado para a sociedade ao assumir o risco de um novo negócio (Baron, 1998), então talvez o empreendedorismo possa ser considerado como qualquer atividade que um empreendedor realize (Hatt, 2018).

Segundo Autio (2007), o empreendedorismo pode ser definido relativamente a traços de personalidade específicos, tais como criatividade, oportunismo, persuasão e um nível invulgarmente baixo de aversão à incerteza, que podem ser inerentes ao indivíduo ou desenvolvidos com a sua experiência de vida. No entanto, têm sido apontados limites à literatura que explora os traços de personalidade de empreendedores de sucesso. Primeiramente, é impossível quantificar a interdependência dos traços e a influência de fatores ambientais. Em segundo lugar, foi estabelecida uma gama tão vasta de traços de personalidade que o conceito de "empreendedor de sucesso" deixou de ter sentido e, finalmente, a identificação da "personalidade empreendedora" ainda não foi empiricamente possível (Kolb, 2014).

O conceito de empreendedorismo tem sido também utilizado para descrever comportamentos em contextos empresariais, não podendo abarcar exclusivamente a criação de novas organizações (Nielsen et al., 2012).

Desta forma, qualquer que seja o conceito apresentado para definir empreendedorismo, nenhum é suficiente por si só, uma vez que muitas pessoas com características empreendedoras não criaram negócios, e inúmeros empresários, fundadores de empresas, não apresentam uma abordagem empreendedora (Hatt, 2018).

De acordo com Juliano (2016), o empreendedorismo está associado a aspetos positivos como a autonomia, o desafio e o controlo financeiro, no entanto há também que ter em atenção algumas desvantagens que lhe são inerentes, como o sacrifício pessoal, a sobrecarga de

responsabilidades e a pequena margem para a ocorrência de erros.

Ser empreendedor significa tomar decisões, aceitando a responsabilidade pelo sucesso do seu produto ou serviço, procurar tudo o que se necessita para o bom funcionamento do negócio (fornecedores, produção, venda, comunicação, investimentos), enfrentando as oscilações do mercado, particularmente desafiadoras em períodos de recessão ou de doenças. Ser empreendedor é assumir riscos e viver na incerteza dado que não é possível prever o futuro (Tommasi & Corrochano, 2020).

### **2.1.2. Empreendedorismo por Oportunidade versus Empreendedorismo por Necessidade**

Oportunidade e necessidade são conceitos que costumam ser confundidos com frequência, dado abarcarem conteúdos similares e surgirem muitas vezes associados quando uma pessoa vislumbra, dentro da sua necessidade, uma oportunidade para a sua subsistência (Assunção et al., 2017).

Contudo, é importante evidenciar a diferença que existe entre ambos os conceitos. De acordo com Assunção et al. (2017), oportunidade diz respeito a uma situação oportuna para fazer algo que possa gerar benefícios, visando a melhoria da situação do indivíduo num determinado momento. Já a necessidade é algo que deve ser realizado com o intuito de conservação da vida, estando associada àqueles que são privados dos bens necessários à existência.

Serviere (2010) afirma que existem duas razões principais para os indivíduos se envolverem em atividades empresariais: a primeira é tirar partido de uma oportunidade percebida e a escolha do indivíduo de criar ou desenvolver uma empresa devido à sua percepção de que a oportunidade é demasiado boa para a ignorar; a segunda razão é a necessidade que força uma pessoa a desenvolver um negócio, sendo o empreendedorismo a única opção viável de sobrevivência.

Por conseguinte, é considerado empreendedor por oportunidade um indivíduo que abre uma empresa na sequência de uma oportunidade de negócio. Já o empreendedor por necessidade é uma pessoa que inicia um negócio pressionado por falta de alternativas de trabalho e rendimento (Vale et al., 2014).

O empreendedorismo por oportunidade implica uma decisão deliberada e dá origem a um negócio pelo interesse de potencializar os ganhos, envolvendo uma maior inovação e fomentando um maior crescimento e desenvolvimento. Por outro lado, em períodos de baixa oferta de emprego, o aumento do número de desempregados impulsiona o crescimento do

empreendedorismo por necessidade, como fonte geradora de emprego e autoemprego (Rocha, 2014). Segundo Dornelas (2018), no empreendedorismo por necessidade, as pessoas, num momento de carência, começam a empreender, buscando o sustento para si e para a sua família, com o conhecimento adquirido por experiência ao longo da vida, até mesmo com pouco conhecimento específico do negócio em que se envolvem.

O empreendedorismo por necessidade, ao longo do tempo e à medida que se abandona o objetivo básico de subsistência, pode evoluir para empreendedorismo por oportunidade, abrindo-se a novas perspectivas. Com o surgimento de uma visão de futuro e uma maior motivação, o empreendedor muda o seu comportamento, passando a exercer um empreendedorismo por oportunidade. Há que evidenciar a situação em que uma pessoa recebe um recurso inesperado ou uma herança e acaba por potencializar essa oportunidade de negócio. O ato de empreender, num primeiro momento pode ser regido por motivações de necessidade e, num segundo momento, por motivações de oportunidades (Dornelas, 2018).

O relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2004, citado por Serviere (2010), evidencia que mais de 97% das pessoas que criaram uma empresa afirmaram tê-lo feito devido a uma oportunidade ou a uma necessidade. Além disso, 35% das pessoas que participam em atividades empresariais fazem-no devido à necessidade. Os empresários por necessidade consideram o empreendedorismo como a única opção viável para a sua sobrevivência.

### **2.1.3. Fatores que Influenciam o Empreendedorismo por Necessidade e o Empreendedorismo por Oportunidade**

As pessoas decidem iniciar uma atividade empresarial devido a diferentes (combinações de) motivações de arranque. Em geral, é feita uma distinção entre fatores positivos que "puxam" e fatores negativos que "empurram" as pessoas para o empreendedorismo. As motivações de "atração" incluem a necessidade de realização, o desejo de ser independente e as oportunidades de desenvolvimento social. As motivações "push" podem resultar do (risco de) desemprego, da pressão familiar para a gestão de uma empresa detida pela família e da insatisfação geral dos indivíduos com a sua situação (Van Der Zwan et al., 2016).

Na mesma linha de pensamento, Tipu (2012) considera que é geralmente aceite que os fatores de atração constituem a base para os empreendedores de oportunidade criarem uma empresa, ao passo que os empreendedores de necessidade são movidos principalmente por motivações de pressão. O empreendedorismo baseado na oportunidade é estimulado por fatores como a necessidade de realização, a liberdade, a independência, o sucesso financeiro, o reconhecimento ou o desejo de continuar a tradição familiar e de ter mais influência na

comunidade. Os indivíduos tornam-se empresários por opção, o que sustenta o seu desejo de autonomia e de controlo sobre a sua vida.

Os empresários podem ser motivados pela necessidade e tornar-se trabalhadores por conta própria devido à ausência de qualquer outra opção de obtenção de rendimentos e de sobrevivência. Os chamados “empurrados” para o empreendedorismo entendem o autoemprego como último recurso para a sua sobrevivência porque todas as outras opções de trabalho são inexistentes ou insatisfatórias (Tipu, 2012).

Tipu (2012) aponta como fatores explicativos do empreendedorismo por necessidade o desemprego, a insatisfação no trabalho, fundos de reforma insuficientes ou rendimentos familiares baixos, ressaltando que o desemprego é o fator de pressão mais amplamente referido na literatura sobre empreendedorismo. Refere ainda que indivíduos considerados “inempregáveis”, por exemplo, devido à falta de habilitações literárias ou linguísticas (empreendedores imigrantes) ou a antecedentes criminais são muitas vezes levados a criar o seu próprio negócio.

Um dos fatores a ter em conta neste âmbito, é a atitude manifestada pelos pais e demais familiares. Uma percentagem elevada de empresários que “empurram” relata uma atitude neutra em relação ao empreendedorismo por parte dos seus pais, enquanto os empresários que “puxam” são mais suscetíveis de serem encorajados ou desencorajados pelos seus pais a participar numa atividade empresarial (Tipu, 2012).

Segundo Serviere (2010), o baixo nível de instrução de uma pessoa é um fator que pode atuar como um obstáculo à mobilidade social do indivíduo e, assim, forçá-lo a procurar opções alternativas, como o autoemprego. Já os indivíduos com habilitações ao nível do ensino secundário têm maior probabilidade de se tornarem trabalhadores por conta própria do que os indivíduos que frequentaram ou concluíram o ensino superior. Deste modo, verifica-se que o nível de habilitações do indivíduo está negativamente associado à criação de emprego por conta própria. Devido às suas qualificações, os indivíduos com um elevado nível de educação terão alternativas de carreira atrativas como trabalhadores por conta de outrem, podendo mesmo considerar o trabalho por conta própria uma opção arriscada. Por seu lado, Tipu (2012) admite que o nível de educação dos empresários por oportunidade é mais elevado do que o dos empresários por necessidade.

Tipu (2012) admite igualmente que o rendimento do agregado familiar é, em geral, mais elevado entre os empresários por oportunidade do que entre os empresários por necessidade. Alguns proprietários de empresas de necessidade iniciam a sua atividade para evitar ou sair do desemprego e, conseqüentemente, têm menos recursos financeiros disponíveis do que os

proprietários de empresas de oportunidade.

O nível de educação e o rendimento do agregado familiar estão, assim, positivamente relacionados com o empreendedorismo de oportunidade, mas negativamente com o empreendedorismo de necessidade (Tipu, 2012).

Já no que se refere ao género, a maioria dos estudos refere que as mulheres empresárias são geralmente influenciadas por fatores de pressão (equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e familiares, obstáculos à progressão na carreira, condições económicas difíceis), enquanto os fatores de atração são mais comuns no caso dos homens empresários. No entanto, há também provas que indicam a copresença de fatores de pressão e de atração no género feminino, entre estes últimos o desejo de desafios, de autodeterminação e de aplicação das suas capacidades cognitivas (Tipu, 2012).

As instituições e as políticas governamentais são fatores-chave que influenciam os níveis de empreendedorismo e a atividade empresarial, desde a decisão de arranque até ao sucesso ou à cessação da atividade, tendendo a favorecer o empreendedorismo ao auxiliar os interessados em abrir e desenvolver uma empresa ou incorporar tecnologia numa empresa já existente (Tipu, 2012).

A cultura, sob a forma de valores e crenças, tem a capacidade de influenciar os níveis de empreendedorismo, visto os cidadãos em geral valorizarem o pensamento engenhoso e inovador e respeitarem ou admirarem os empreendedores, quer por necessidade, quer por oportunidade (Serviere, 2010).

As características individuais (incluindo os fatores socioculturais e o capital económico, social e humano) determinam a forma como os indivíduos experimentam, valorizam e percebem os acontecimentos "perturbadores" ou as oportunidades encontradas, bem como a forma como reagem, sendo que a investigação demonstrou que os empresários por oportunidade e por necessidade têm atitudes de risco semelhantes (Tipu, 2012).

Para George (2014), existem seis fatores, que classifica como "proeminentes", no processo de reconhecimento de oportunidades, nomeadamente o conhecimento prévio/competências (aprendizagem empresarial, conhecimento do mercado, problemas/necessidades dos clientes); o capital social (laços e redes sociais fortes); a cognição/traços de personalidade (criatividade, abertura de espírito, propensão para assumir riscos, necessidade de independência); as condições ambientais (tecnologia, clima político, condições demográficas, valores culturais); o alerta empresarial e a procura sistemática de oportunidades. Admitindo que estes fatores estão inter-relacionados, só a articulação de todos eles nos permite compreender de forma completa o modo como os indivíduos criam ou descobrem oportunidades.

Os fatores de pressão parecem dominantes na fase inicial, mas podem eventualmente evoluir para fatores de atração durante as fases subsequentes do desenvolvimento de uma empresa, pelo que Tipu (2012) considera que este facto sublinha a natureza dinâmica do empreendedorismo de necessidade, que pode constituir a base para o empreendedorismo orientado para a oportunidade e desencadear motivos de atração.

#### **2.1.4. Empreendedorismo e Empresas Familiares**

Entende-se por empresa familiar aquela que tem o controlo acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controlo da gestão ou da sua direção estratégica (Werner, 2004).

As empresas familiares possuem características que dificilmente se reproduzem em negócios não familiares, tais como a disposição para sacrifícios pessoais e familiares em épocas de crise, a forte reputação família-empresa no mercado, a lealdade e a confiança entre familiares e uma liderança mais longa e estável, o chamado “efeito família” (Gibb Dyer, 2006).

Os empresários têm uma grande variedade de motivos para criar uma empresa e, no caso das empresas familiares, o altruísmo é um desses motivos. Devido ao seu altruísmo, os pais utilizam a sua empresa como um meio de proporcionar aos membros da família um emprego seguro, benefícios e privilégios. O altruísmo, enquanto fator de integração social, leva os membros da família a serem atenciosos uns com os outros, a mostrarem o seu apreço por pertencerem à família e a apoiarem o vínculo familiar (Serviere, 2010).

Sirmon e Hitt (2003) consideram que as pessoas que estão associadas a empresas familiares desde a infância podem acarretar vantagens ou desvantagens para essas mesmas empresas. São possuidoras de conhecimento específico da empresa, têm um forte compromisso com a mesma e laços estreitos com os membros da família que são os principais tomadores de decisões. Num sentido contrário, os membros da família podem estar mal preparados para assumir responsabilidades como funcionários ou decisores de uma empresa familiar. Sucessores pouco qualificados e motivados, mas que optam por trabalhar na empresa familiar, podem acabar por prejudicá-la.

No âmbito do estudo das empresas familiares, há que ter em atenção o conceito de empreendedorismo estratégico que, de acordo com Steffens et al. (2009), consiste na busca simultânea de oportunidades e vantagens competitivas, tendo como objetivo um alto desempenho, tanto em crescimento de vendas, como em rentabilidade.

Na mesma linha de pensamento, Hitt et al. (2001) apontam duas características do empreendedorismo estratégico: refere-se à criação e sustentação de uma vantagem competitiva,

contribuindo para a identificação e avaliação dos seus pontos fortes, das suas capacidades dinâmicas e das competências essenciais; contempla a configuração de processos de identificação e exploração de novas oportunidades de negócio.

Nas empresas familiares, os indivíduos têm fortes relações de confiança e conhecimento tácito, ou proveniente da experiência, o que lhes confere uma vantagem comparativa em relação às empresas não familiares, onde existe uma maior rotatividade, a confiança leva mais tempo para ser estabelecida e o conhecimento específico da tarefa tem que ser aprendido no trabalho (Chrisman et al., 2005). Por seu lado, Sirmon e Hitt (2003) admitem que o acesso aos recursos familiares e os horizontes temporais mais longos para o retorno dos investimentos também podem fortalecer a capacidade competitiva de uma empresa familiar.

Miller e Le Breton-Miller (2005) evidenciaram as vantagens competitivas das empresas familiares em relação às não familiares, designando-as como os quatro C's: continuidade (horizontes temporais invulgarmente longos e objetivos sensatos); comunidade (cuidado com os empregados, incluindo uma cultura envolvente); ligação (foco em relações duradouras fora da empresa) e comando (capacidade de tomar decisões rápidas e ousadas).

Num mundo em constante mudança, Rodrigues (2016) assume que os fatores que compõem a fórmula do sucesso e da capacidade de regeneração das empresas familiares são um forte espírito empreendedor associado a um elevado controlo e influência da família, que designa como vínculo emocional à empresa. Evidencia ainda como fatores de sucesso o compromisso com a inovação, uma liderança carismática e motivacional e, ao nível das novas gerações, o aumento da diversidade de experiências, nomeadamente noutras organizações, antes de ingressarem ou regressarem à empresa familiar.

Embora as empresas familiares possam possuir um conjunto inicial de capacidades inovadoras, surgem questões relacionadas com o facto de estas empresas desenvolverem ou poderem adquirir os conhecimentos necessários para continuarem a ser inovadoras. Podem surgir desafios no recrutamento de membros não familiares com os conhecimentos necessários se essas pessoas perceberem que estarão em desvantagem no progresso na carreira em relação aos membros da família. Por outro lado, as empresas familiares podem incentivar as gerações mais jovens a adquirir conhecimentos noutros ambientes que lhes permitam ser mais inovadores na empresa familiar (Lumpkin et al., 2011).

Borges (2012) salienta a necessidade constante de reconstrução das empresas familiares já constituídas, surgindo a sucessão como um processo dinâmico, contínuo e multifacetado, capaz de impor novos desafios a estas empresas. Predecessores e sucessores devem interagir e reconstruir constantemente a realidade da empresa familiar, fomentando iniciativas de inovação

e criação de valor e abrindo espaço para a manifestação do intraempreendedorismo e do empreendedorismo intergeracional. A ação empreendedora de diferentes membros de uma família, com base em novas ideias, novas práticas e novos direcionamentos, contribui para a renovação estratégica da empresa familiar e para a sua longevidade futura.

As atitudes empreendedoras são desde muito cedo socializadas pelos filhos de pais empreendedores, pela sua integração num espaço familiar onde estão expostos a situações e problemas vivenciados pela família, levando-os a desenvolverem as suas perceções de autoeficácia empresarial, as quais se refletirão ao longo da sua vida (Fayolle & Bégin, 2009).

### **2.1.5. Empreendedorismo no Setor Vitivinícola**

O mercado vitivinícola é caracterizado por possuir um elevado número de fatores que o determinam, tais como: preferência dos consumidores num determinado contexto geográfico, social ou cultural; escolha do canal de distribuição; regulamentação e inovação tecnológica (Pezillo Iacono et al., 2014).

O setor atravessa também algumas mudanças originadas pelo aumento significativo das pressões competitivas e por grandes transformações estratégicas e organizacionais (Pezillo Iacono et al., 2016). De modo a que as empresas se consigam ajustar às novas exigências de consumo da indústria, a estratégia passa por redefinirem o seu modelo de negócio (Castaldi et al., 2011). O recente interesse pelos modelos de negócio tem vindo a aumentar, pois está associado a um reforço da vantagem competitiva (Wirtz et al., 2016). O modelo de negócio não é, por si só, uma estratégia (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), mas sim uma representação simplificada das atividades de uma organização (Ouvrard et al., 2020). Refere-se também à lógica da empresa, à forma como opera e como cria valor para os seus *stakeholders* (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), obtendo vantagens competitivas sustentáveis (Castaldi et al., 2011). Desta forma, nenhuma organização consegue sobreviver ou ter sucesso num ambiente global competitivo, sem que tenha desenvolvido o seu modelo de negócio (Zott & Amit, 2010).

As investigações nesta área evidenciam que os principais competidores da indústria vitivinícola adotaram quatro modelos de negócio diferentes nos últimos anos. Estes modelos são classificados como *Largest Player*, *Lone Ranger*, *Wine Groups* e *Diversified Conglomerate*. Tanto os modelos *Largest Player* como os *Wine Groups* utilizam economias de escala na inovação, produção e marketing como fontes de vantagem competitiva. As empresas *Largest Player* possuem uma dimensão que torna difícil para os concorrentes igualar as suas economias de escala, assim como o seu poder de distribuição e comercialização. Já as organizações com o modelo *Wine Groups* oferecem marcas diferentes, mas todas são detidas

por uma única empresa. O modelo de negócio *Diversified Conglomerate* baseia-se em economias de gama, onde a organização combina atividades para criar eficiência através da cadeia de valor, construindo a sua vantagem competitiva. Por fim, o modelo *Lone Ranger* concentra-se principalmente na identificação de mercados ainda não explorados. Atualmente, a maioria das empresas vitivinícolas do setor desenvolveu o modelo de negócio *Lone Ranger*, no entanto diferem na forma como gerem as operações, os canais de distribuição e a sua base de clientes (Castaldi et al., 2011).

Também de acordo com Castaldi et al. (2011) os quatro modelos acima referidos surgiram como respostas estratégicas às forças da globalização presentes na indústria vitivinícola. Porém, existem novas fontes de vantagem competitiva, nomeadamente a sustentabilidade ambiental, que é cada vez mais o foco das empresas vitivinícolas, que apostam progressivamente em modelos de negócio sustentáveis (Bocken et al., 2014).

Devido à intensa pressão das partes interessadas, proprietários e gestores vinícolas têm vindo a implementar práticas sustentáveis que resultam na inovação de produtos, prevenção da poluição e administração dos recursos naturais (Gilinsky et al., 2016). O desempenho ambiental proativo proporciona às empresas vitivinícolas vantagens competitivas de diferenciação dos seus produtos (Ouvrard et al., 2020), pois os consumidores do século XXI procuram cada vez mais vinhos que sejam produzidos através de práticas de produção "verdes" (Olaru et al., 2014). Assim sendo, o redesenho do modelo de negócio utiliza dimensões como desempenho, inovação e proposta de valor (Ouvrard et al., 2020).

#### **2.1.6. Desafios e Estratégias de Mercado das Empresas Vitivinícolas**

De acordo com Menghini (2015), uma empresa, para ser bem sucedida, deve preocupar-se em saber o que os seus concorrentes diretos são capazes de oferecer e deter o conhecimento prévio de uma procura cada vez mais volátil, não se focando apenas no aspeto técnico-qualitativo dos seus produtos.

No caso das empresas vitivinícolas, o sucesso está diretamente relacionado com a sua expansão comercial. Estas empresas deverão procurar conquistar novos mercados, nos quais os clientes se identifiquem com os seus produtos *core*, evitando assim a modificação dos mesmos. Isto permite que as empresas se salvaguardem de mudanças estruturais dispendiosas, bem como do risco de produtos não comercializados. Outra estratégia que as organizações devem adotar é a proteção da tradição, apostando mais em atividades de Responsabilidade Social Corporativa (Menghini, 2015).

A Denominação de Origem Protegida (DOP) é atribuída a vinhos que estão associados a uma determinada região, pois possuem qualidades e características inerentes ao meio geográfico em que se encontram, o que significa que o mesmo produto não pode ser produzido noutra lugar (Rebelo et al., 2018), contrariando desta forma o efeito da globalização. No entanto, esta é uma tendência que deve ser alterada, pois com os recursos financeiros adequados, a globalização e os processos de deslocalização representam não uma ameaça, mas sim uma oportunidade para as empresas vitivinícolas internacionalizarem as suas atividades. Assim sendo, o futuro destas empresas dependerá da capacidade de se adaptarem ao ambiente externo e de acompanharem as tendências do mercado, revelando-se deste modo mais competitivas (Menghini, 2015).

Por fim, há que ter em conta os novos modelos de consumo e os diferentes estilos de vida dos consumidores. As empresas vitivinícolas devem também apostar em vinhos vegan e biológicos, captando deste modo as preferências dos consumidores que, nas suas escolhas de consumo querem não só satisfazer uma necessidade, como também expressar a sua identidade (Menghini, 2015).

## **2.2. Setor Vitivinícola**

### **2.2.1. Caracterização do Setor Vitivinícola numa Perspetiva Global**

Nas últimas décadas, a indústria do vinho a nível mundial sofreu alterações significativas, tanto do lado da oferta como da procura. O lado da oferta registou um aumento da concorrência e os países produtores do *New World*, nomeadamente Austrália, Nova Zelândia, África do Sul, Argentina, Chile e, mais recentemente, China, melhoraram a sua posição no mercado. Do lado da procura, houve uma diminuição global do consumo de vinho nos países produtores do *Old World*, tais como Itália, França, Espanha e Portugal, impulsionada por novas bebidas de substituição e mudanças no estilo de vida (Faria et al., 2020). No entanto, segundo a Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV), o maior produtor mundial de vinho em 2021 foi Itália, com 19.3% da produção mundial, seguida pela França com 14.5% e pela Espanha com 13.6% (OIV, 2022).

No que diz respeito ao consumo de vinho por país, em 2021, o ranking dos três maiores consumidores é composto pelos Estados Unidos da América, que representam 14% do consumo mundial, seguindo-se a França com 11% e, por fim, a Itália com 10% (OIV, 2022).

Em 2021, o comércio internacional de vinho era dominado por França, Itália e Espanha, que juntas representam 54% das exportações mundiais. Em termos de valores, temos a

considerar a França com 11,1 mil milhões de euros, a Itália com 7,1 mil milhões de euros e, por último, a Espanha com 2,9 mil milhões de euros (OIV, 2022). Os maiores importadores de vinho, por sua vez, são a Alemanha, os Estados Unidos da América e o Reino Unido, constituindo 38% do total mundial, que corresponde a 13,1 mil milhões de euros (OIV, 2022).

### **2.2.2. Caracterização do Setor Vitivinícola em Portugal**

O setor vitivinícola em Portugal constitui um bom exemplo da estrutura e comportamento dos países vitivinícolas tradicionais, devido à prevalência de pequenas e médias empresas, à diferenciação do vinho baseada na reputação coletiva e individual e a uma forte presença no mercado internacional (Faria et al., 2020).

Em 2021, Portugal totalizou uma área de 175.591 hectares de vinha, sendo produzidos cerca de 7 milhões de hectolitros, dos quais 31% correspondem à produção de vinhos brancos e 69% à produção de vinhos tintos e rosados (PORDATA, 2022). No mesmo ano, e em termos internacionais, Portugal ocupou o 10º lugar, com um total de 2.8% da produção mundial de vinho (7,3 milhões de hectolitros), registando o nível mais elevado de produção desde 2006 (OIV, 2022). O consumo interno de vinho em Portugal, em 2021, atingiu os 4,6 milhões de hectolitros, ocupando o 11º lugar a nível mundial, com uma percentagem de 2% (OIV, 2022). Também em 2021, as exportações de vinho em Portugal ascenderam a 3,3 milhões de hectolitros, com um valor total correspondente a 924 milhões de euros, ocupando então o 5º lugar na Europa e o 10º lugar no mundo (OIV, 2022). Os principais destinos de exportação dos vinhos portugueses foram a França, os Estados Unidos e o Reino Unido (Costa et al., 2022).

De acordo com a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), o empenho dos produtores portugueses na inovação, a par da modernização dos métodos de produção, levou à criação de vinhos de alta qualidade comprovada através do aumento de prémios em concursos internacionais (AICEP Portugal Global, 2022).

Em 2021, os dados do Banco de Portugal incluem 1 009 empresas na indústria do vinho (CAE 1102 - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas), especificamente 991 na produção de vinhos comuns e licorosos (CAE 11021) e 18 na produção de vinhos espumantes e espumosos (CAE 11022). As empresas estão dispersas por todo o território nacional e, em termos de dimensão, o setor é dominado por 769 microempresas, 189 empresas de pequena dimensão, 46 médias empresas e 5 grandes empresas. Relativamente à sua idade, 34% têm mais de 20 anos de atividade, 26% entre 11 e 20 anos, 18% entre 6 e 10 anos e 22% menos de 6 anos. Em termos de vendas totais, estas categorias têm um peso relativo de 81%, 13%, 4% e 2%,

respetivamente (Banco de Portugal, 2022).

Em suma, o setor vitivinícola português caracteriza-se por ser uma estrutura heterogénea, dominada por pequenas e médias empresas, de diferentes faixas etárias e níveis distintos de atividade económica e financeira (Faria et al., 2020).

Devido à fragmentação da indústria vitivinícola no país, as empresas adotam diferentes estratégias, que vão desde tipologias *low cost* ou *mass market*, até à diferenciação do produto e nicho de mercado. De um modo geral, a primeira estratégia é adotada pelas grandes empresas, que preferem oferecer vinhos padronizados e atender a grandes canais de distribuição. Por outro lado, as pequenas empresas escolhem satisfazer as necessidades de mercados mais estreitos, enfatizando a importância da diferenciação com base na identidade geográfica, de forma a melhorar a qualidade percebida do vinho. Em consequência desta estrutura de mercado multifacetada, é importante monitorizar e controlar o desempenho económico das empresas, pois tais estratégias empreendedoras podem garantir a sua sobrevivência a longo prazo (Rebelo et al., 2018).

Assumindo que a globalização e a concorrência internacional continuarão a aumentar na indústria do vinho, as empresas, aquando da decisão de expansão para novos mercados internacionais, devem também estar conscientes da importância das economias de escala. Este é um objetivo que pode ser alcançado através de alianças estratégicas ao longo de toda a cadeia de produção e distribuição dos produtos (Rebelo et al., 2018).

### **2.2.3. Regiões Vitivinícolas: Península de Setúbal**

O vinho pode ter perfis sensoriais e químicos inimitáveis associados às condições naturais do território onde a vinha e a uva se desenvolvem e ao *know-how* local aplicado no processo de vinificação (Rocha et al., 2019).

Devido à importância económica e social do vinho, tem havido um crescente interesse na produção de vinhos de alta qualidade e, portanto, a sua autenticidade deve ser garantida. Para tal, nos últimos anos, a União Europeia desenvolveu medidas de proteção através da criação de alguns rótulos, como a Indicação Geográfica Protegida (IGP), que certifica os produtos que são produzidos, processados e preparados numa área geográfica específica (Rocha et al., 2019) e algumas organizações, como a OIV, desenvolveram, aprovaram e publicaram métodos analíticos que são considerados a base para o controlo de qualidade do setor vitivinícola (OIV, 2021).

Segundo o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), Portugal possui 14 regiões vitivinícolas: Vinho Verde; Trás-os-Montes; Douro; Távora-Varosa; Dão; Bairrada; Beira Interior; Lisboa; Tejo; Península de Setúbal; Alentejo; Algarve; Madeira e Açores (IVV, 2022). A elevada variedade de castas (cerca de 250 autóctones) permite a produção de uma grande variedade de vinhos, o que aumenta a competitividade de Portugal em termos mundiais (Costa et al., 2022).

A Península de Setúbal compreende duas Denominações de Origem Controladas (DOC), que garantem a qualidade dos vinhos de acordo com a sua origem, características e castas, sendo estas: "Setúbal" para a produção de vinho licoroso e "Palmela" para a produção de vinhos branco, tinto, rosado, frisante e espumante. O vinho com Indicação Geográfica (IG) "Península de Setúbal" produz-se em todo o distrito de Setúbal (IVV, 2022).

Com o decorrer dos anos, o setor vitivinícola da Península de Setúbal tem registado algumas alterações no seu tecido empresarial. De acordo com os dados fornecidos pela Comissão Vitivinícola Regional da Península de Setúbal (CVRPS), nos últimos 10 anos, foram criadas 70 empresas vitivinícolas e, segundo o IVV, 20 empresas cessaram atividade.

Como podemos verificar, nos últimos 10 anos, o número de empresas criadas neste setor é bastante superior ao número de empresas que cessaram atividade, pelo que podemos inferir que os empreendedores optam pela região da Península de Setúbal para a criação das suas empresas, devido a todos os fatores positivos inerentes a esta região.

A Península de Setúbal encontra-se em sexto lugar a nível nacional, em termos de produção anual (IVV, 2022), o que demonstra que é cada vez mais uma referência no setor vitivinícola português (Costa et al., 2022).

No que diz respeito ao modelo de negócio CANVAS<sup>1</sup> utilizado pelas empresas vitivinícolas da Península de Setúbal, para a sua proposta de valor estas têm procurado posições competitivas, oferecendo produtos com muita qualidade, a preços competitivos no mercado (Costa et al., 2022).

Relativamente ao segmento de clientes, as empresas adotam uma estratégia de diversificação do produto para novos mercados e de penetração em segmentos com maior poder de compra, alargando, desta forma, a oferta com base em vantagens competitivas focadas na diferenciação do produto. De modo a alcançar novos mercados, as empresas têm procurado canais de distribuição que permitam o acesso a segmentos *premium* para determinados vinhos

---

<sup>1</sup>Modelo de negócio composto por nove componentes básicos, divididos em quatro blocos: clientes (proposta de valor), oferta de valor (segmento de clientes, canais e relações), infraestrutura (recursos chave, atividades chave e parcerias chave) e viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita) (Osterwalder & Pigneur, 2010).

e de consumo em massa, como os grandes retalhistas de distribuição, para vinhos menos diferenciados. As empresas da região têm também apostado fortemente na participação em feiras e concursos internacionais, de forma a fomentar um relacionamento mais estreito e direto com os clientes (Costa et al., 2022).

As receitas advêm principalmente de margens maiores, resultantes de preços mais elevados associados à qualidade dos produtos e, em alguns casos, à elevada produção que permite alcançar maiores mercados (Costa et al., 2022).

No que se refere à infraestrutura interna, as empresas têm incorporado nos seus processos equipamentos inovadores de produção, tratamento e colheita da uva, tendo sempre em atenção as práticas operacionais dos principais concorrentes internacionais. É importante salientar que as mudanças no processo produtivo das empresas são acompanhadas pela contratação de recursos humanos qualificados e com vasta experiência no setor. Esta conjugação de fatores contribui para que as empresas da região sejam uma referência no setor vitivinícola português (Costa et al., 2022).

Em relação às atividades chave das empresas, destacam-se os processos de tratamento e manutenção das vinhas, que contribuem para a sua longevidade e aumento da produtividade, atenuando assim as desigualdades em termos de dimensão das propriedades nacionais, face aos concorrentes internacionais. Por fim, em termos de parcerias chave, destacam-se as associações de produtores regionais, que permitem que os pequenos produtores consigam ter acesso ao mercado, contribuindo para preços de venda mais competitivos (Costa et al., 2022).

### **3. Metodologia**

Neste capítulo, explico a razão pela qual foi utilizada uma análise qualitativa para abordar a questão de investigação, explico o processo de seleção dos casos de estudo e a forma como recolhi os dados primários e secundários. Em última instância, descrevo o processo de análise de dados, utilizando um método de codificação.

#### **3.1. Análise Qualitativa**

Tendo em conta o propósito deste estudo, foi utilizada uma análise qualitativa, uma vez que este tipo de investigação atribui um valor importante à compreensão profunda dos significados e processos que não podem ser recolhidos numa investigação quantitativa (Gephart, 2004). A vantagem fundamental dos dados qualitativos é o seu carácter aberto, o que implica que os investigadores não precisam de pré-determinar noções e medidas específicas para recolher dados qualitativos (Graebner et al., 2012). Como resultado, a abordagem qualitativa é a mais adequada no presente estudo dada a limitação na literatura sobre o empreendedorismo aplicado ao setor vitivinícola, especialmente no contexto português (Graebner et al., 2012). Além disso, devido à escassez de estudos, pretendo propor uma compreensão mais aprofundada do tema em análise (Birkinshaw et al., 2011).

Foi aplicado, tanto quanto possível, o método de triangulação, que consiste numa procura de convergência entre múltiplas e diferentes fontes de informação para formar categorias (códigos) num estudo, de forma a melhorar a validade dos resultados. Outro procedimento de validade a ser aplicado foi a colaboração, visto que os dados foram obtidos através de uma estreita colaboração com os membros das empresas em estudo, ao longo de todo o processo de investigação, o que desempenhou um papel fundamental na recolha e análise global dos dados (Creswell & Miller, 2000).

Decidi efetuar um estudo de casos múltiplos para obter provas mais convincentes, generalizáveis e um estudo global mais robusto (Yin, 2009). Caracterizar e analisar as diferentes empresas de uma perspetiva empreendedora é importante para compreender as suas semelhanças e diferenças, conduzindo a resultados distintos e soluções alternativas para questões semelhantes, o que é fundamental dada a complexidade do ambiente competitivo (Esser & Vliegenthart, 2017).

## **3.2. Processo de Seleção dos Casos de Estudo**

### **3.2.1. Segmentação da Amostra**

Como referido anteriormente, o presente estudo tem como objetivo identificar quais os elementos caracterizadores do fenómeno empreendedor nas empresas vitivinícolas da Península de Setúbal. Deste modo, o público-alvo deste estudo insere-se no setor vitivinícola.

De acordo com os dados facultados pela CVRPS, em 2022, estavam registadas 60 empresas vitivinícolas na região (Anexo A, Quadro 1), sendo esta a amostra inicial deste estudo. São consideradas empresas vitivinícolas todas as empresas que se dediquem ao cultivo de uvas e/ou produção de vinho, independentemente de ser a atividade principal ou secundária (IVV, 2023).

Segundo Schuster e Bodkin (1987), no processo de segmentação de uma amostra devem ser aplicados macro e micro critérios, tais como: critério geográfico, dimensão da empresa e CAE. O primeiro critério a ser aplicado à amostra inicial foi o critério do CAE, que consistiu na seleção das empresas que têm 11021 como CAE principal, reduzindo-se, assim, a amostra para 30 empresas vitivinícolas. O CAE 11021 compreende a produção de vinhos de mesa e vinhos com denominação de origem a partir de uvas, de vinhos licorosos e licorosos com denominação de origem ou puros. Inclui mistura, purificação e engarrafamento de vinhos (Instituto Nacional de Estatística, 2007).

Em seguida, foram selecionadas apenas as empresas vitivinícolas que, segundo o IVV, são classificadas como produtoras. Produtor pode ser definido como “a pessoa singular ou coletiva, ou o agrupamento destas pessoas, que produz vinho a partir de uvas frescas, de mostos de uvas ou de mostos de uvas parcialmente fermentados obtidos na sua exploração vitícola ou comprados.”, (IVV, 2023, p. 9), excluindo, desta forma, os agentes económicos classificados como engarrafadores, armazenistas, preparadores, importadores, exportadores e vitivicultores, resultando numa amostra de 23 empresas vitivinícolas.

O terceiro critério de segmentação da amostra a ser aplicado foi o critério geográfico (Schuster & Bodkin, 1987). Tendo em conta que a população em estudo são as empresas vitivinícolas da Península de Setúbal e que o vinho com Indicação Geográfica “Península de Setúbal” produz-se em todo o distrito de Setúbal, foram selecionadas apenas as empresas sediadas neste mesmo distrito. Desta forma, foram excluídas as empresas que, apesar de serem classificadas como produtoras na Península de Setúbal, pois compram uva a produtores locais, vinificam e certificam o vinho nesta região, não estão, no entanto, sediadas no distrito de Setúbal, reduzindo-se desta forma a amostra para 22 empresas vitivinícolas (empresas destacadas a branco no Quadro 1 do Anexo A).

De acordo com a definição de PME (Pequena e Média Empresa) estipulada no Artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 372/2007<sup>2</sup> e considerando o volume de negócios e o número de trabalhadores, as 22 empresas vitivinícolas foram categorizadas em médias, pequenas e microempresas (Anexo A, Quadro 2). De seguida, foram selecionadas as três empresas de cada categoria que apresentavam um maior volume de negócios, o que resultou numa amostra final de nove empresas vitivinícolas (empresas destacadas a cinzento no referido quadro). Com amostras de pequena dimensão, os resultados obtidos através de um número limitado de empresas são posteriormente atribuídos às empresas em geral, a fim de proporcionar uma visão global das práticas num determinado setor (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008).

Do total de nove empresas, seis aceitaram participar no estudo, tendo o contacto sido estabelecido quer por correio eletrónico, quer através de telefone. Foram, assim, entrevistados os principais sócios e gerentes das empresas Camolas & Matos, Lda., Casa Ermelinda Freitas - Vinhos S.A., Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões, C.R.L., Fernando Santana Pereira, Unipessoal, Lda., Marcolino Freitas & Filho, Lda. e Quinta do Piloto - Vinhos, Lda. Há que referir que não foi possível estabelecer qualquer contacto com as empresas Alfredo Dias da Silva & Filhos, Unipessoal, Lda., Bacalhôa - Vinhos de Portugal, S.A., e Malo Wines, Lda.

A investigação destes seis casos foi crucial para responder à minha pergunta de investigação, uma vez que estão englobadas médias, pequenas e microempresas com bastante representatividade na região, o que contribui para uma melhor compreensão da realidade do setor vitivinícola na Península de Setúbal.

### **3.2.2. Breve Descrição das Empresas em Estudo**

Tal como mencionado anteriormente, para responder à questão de investigação desta dissertação, foram entrevistados os representantes de seis empresas vitivinícolas. Neste capítulo, as seis empresas são descritas quanto à sua história, ativos tangíveis e intangíveis, inovações e distinções. Todas estas características estão resumidas no Quadro 3, Anexo B.

---

<sup>2</sup>Artigo 2.º - Efetivos e limiares financeiros que definem as categorias de empresas

1 - A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

2 - Na categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.

3 - Na categoria das PME, uma micro empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

### **3.2.2.1. Camolas & Matos, Lda.**

Com ligações à vinha e ao vinho desde a década de 70, a empresa familiar também designada e conhecida como Adega Camolas, situada em Palmela, foi criada em 1997. Hoje, liderada pela segunda geração, nomeadamente pelos irmãos Francisco e Miguel Camolas, é uma empresa de renome, conhecida pela qualidade e diversidade dos seus vinhos.

A produção da Adega Camolas estende-se por um total de 50 hectares de vinha e possui cerca de 10 gamas de vinhos, premiados em conceituados concursos nacionais e internacionais. Tem-se destacado pela crescente aposta no empreendedorismo e na inovação, possuindo uma adega dotada das mais modernas tecnologias de produção e engarrafamento de vinhos, contribuindo, desta forma, para a valorização e notoriedade da região.

### **3.2.2.2. Casa Ermelinda Freitas - Vinhos S.A.**

A Casa Ermelinda Freitas foi fundada em 1920, como casa agrícola, por Leonilde Freitas. Atualmente, é Leonor Freitas quem está à frente da empresa, constituindo a quarta geração de mulheres a liderar o negócio. A Casa Ermelinda Freitas é uma empresa familiar, reconhecida pela sua longa tradição na produção de vinhos de alta qualidade. Possui 550 hectares de vinhas situados em Fernando Pó, uma zona privilegiada da região de Palmela, com 30 castas diferentes. Detém mais de 100 marcas, exporta para mais de 40 países e já arrecadou mais de 1000 prémios nacionais e internacionais.

A Casa Ermelinda Freitas tem uma grande preocupação com a sustentabilidade, tendo investindo em painéis solares e numa ETAR (Estação de Tratamento de Águas Residuais), que trata todos os resíduos vindos da adega, com o objetivo futuro de vir a transformá-los em água potável.

### **3.2.2.3. Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões, C.R.L.**

A Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões, também designada como Adega de Pegões, foi criada, por alvará, em 1958, tendo beneficiado, numa primeira fase, de apoios financeiros e tecnológicos do Estado, o que permitiu a produção dos primeiros vinhos de Pegões.

Atualmente, é reconhecida tanto a nível nacional, como internacional, possui 1117 hectares de vinha, mais de 20 marcas e exporta para mais de 50 países, com variadíssimas distinções e prémios nos mais consagrados concursos mundiais de vinho.

A Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões tem desempenhado um papel fundamental na promoção e no desenvolvimento da região, tendo como principal objetivo o apoio aos

produtores locais. É pioneira em diversas inovações, tais como a Termovinificação *Delta Extractys* e os vinhos *light*, sendo hoje uma das maiores cooperativas do país, em termos de vendas de vinho.

#### **3.2.2.4. Fernando Santana Pereira, Unipessoal, Lda.**

A empresa também conhecida como Quinta do Monte Alegre foi fundada em 2002, por Fernando Santana Pereira, pertencente à terceira geração de uma família ligada ao vinho e às vinhas. Em 2004, deu-se início à comercialização dos primeiros vinhos engarrafados com certificação de Denominação de Origem, explorados com base em 90 hectares de vinha, com um total de 12 castas diferentes. Foi das primeiras empresas na região a iniciar a vindima noturna e conta com diversos prémios nacionais e internacionais.

Atualmente, está também à frente da empresa o filho do fundador, André Santana Pereira, enólogo da Quinta do Monte Alegre.

#### **3.2.2.5. Marcolino Freitas & Filho, Lda.**

A Marcolino Freitas & Filho foi criada em 1997, por Marcolino da Silva Freitas, em conjunto com o seu filho, José Rui Freitas, atual sócio e gerente da empresa.

A Marcolino Freitas & Filho possui 30 hectares de vinha, constituídas por sete castas diferentes, cinco marcas de vinhos, distinguidas com vários prémios a nível nacional e internacional, e uma adega equipada com tecnologia moderna e atual. A vindima é feita apenas mecanicamente, substituindo, desta forma, a vindima manual.

#### **3.2.2.6. Quinta do Piloto - Vinhos, Lda.**

A empresa Quinta do Piloto foi fundada em 2008, no entanto, a sua história abrange quatro gerações da família Cardoso ao longo de um século. Os vinhos da Quinta do Piloto são reconhecidos pela sua qualidade *premium* e edições limitadas, produzidos a partir de 200 hectares de vinhas da família, localizadas em Palmela, e pela sua gama de vinhos experimentais, componente de inovação da marca.

A Quinta do Piloto está presente em 16 países e já arrecadou das mais altas pontuações em provas nacionais e internacionais.

### **3.3. Recolha de Dados**

Para abordar o meu tema de investigação, apoiei-me em fontes de dados primários e secundários

(Anexo C, Quadros 4 e 5), contribuindo para os dados primários um total de seis entrevistas semiestruturadas a oito pessoas. As entrevistas semiestruturadas são caracterizadas por perguntas abertas e pela utilização de um guião de entrevista (Busetto et al., 2020). O questionário que orientou as entrevistas pode ser consultado no Quadro 6, do Anexo D.

Todas as entrevistas semiestruturadas foram realizadas presencialmente, tendo sido gravadas com o consentimento de todos os entrevistados. A duração das entrevistas variou entre os 27 minutos e 1 hora e 12 minutos.

No âmbito do presente estudo, revelou-se determinante entrevistar os principais sócios e administradores das empresas, visto serem eles os empreendedores em cada uma delas.

Para uma mais fácil identificação de cada uma das empresas, irei, a partir deste momento, mencioná-las de acordo com a respetiva designação comercial.

No caso da Marcolino Freitas & Filho, realizei uma entrevista com o sócio e gerente da empresa, José Rui Freitas. Quanto à Quinta do Piloto, entrevistei Filipe Cardoso, que, para além de sócio e gerente, é também o enólogo da empresa. No que respeita à Adega Camolas, entrevistei simultaneamente os irmãos Francisco Camolas, gerente da empresa, e Miguel Camolas, responsável pela área da viticultura. No que concerne à Quinta do Monte Alegre, entrevistei o casal Fernando Santana Pereira, sócio e gerente da empresa, e Maria Isabel Pereira, responsável pelo Marketing e Relações Públicas. Relativamente à Casa Ermelinda Freitas, entrevistei Leonor Freitas, Presidente do Conselho de Administração. Por fim, entrevistei Jaime Quendera, enólogo e diretor-geral da Adega de Pegões.

Os principais temas explorados nas entrevistas foram a história, os ativos e a evolução da empresa ao longo dos anos, as características físicas da região vitivinícola Península de Setúbal, os atuais desafios enfrentados pelas empresas do setor e o atual posicionamento da empresa no mercado, no que diz respeito à criação de valor, vantagens competitivas, inovações e sustentabilidade. Abordei também o tema das empresas familiares e as perspetivas futuras para o negócio, tendo sempre em atenção o conceito de empreendedorismo.

Como dados secundários, recolhi informação de *websites*, incluindo o *website* das empresas, as suas redes sociais (*Instagram, Facebook, e LinkedIn*, quando aplicável), jornais e revistas. Também considerei importante recolher informação junto de organizações internacionais relacionadas com o setor, nomeadamente a OIV, as quais, apesar de não estarem diretamente relacionadas com os casos em estudo, elaboraram relatórios que me ajudaram a ter uma compreensão mais aprofundada sobre o estado do setor a nível mundial. Finalmente, foram também recolhidas informações sobre a região vitivinícola Península de Setúbal, disponibilizadas essencialmente pelo IVV e pela CVRPS.

### 3.4. Análise de Dados

Após a realização das entrevistas, procedi à transcrição das mesmas (com um total de 27 818 palavras), o que foi essencial para compreender melhor o contexto organizacional e, posteriormente, analisar os dados através de um método de codificação (Auerbach & Silverstein, 2003).

As entrevistas foram codificadas e categorizadas (Anexo E, Quadro 7) com base nos principais tópicos abordados, tendo por suporte o questionário utilizado (Anexo D, Quadro 6). O sistema de codificação foi desenvolvido de forma dedutiva, a partir do modelo conceptual e do guião da entrevista, mas também de forma indutiva, com base nos dados recolhidos durante as entrevistas. É de salientar que todos os códigos e grupos de códigos (designados por categorias) estão relacionados e são interdependentes, pelo que têm todos a mesma importância.

Posteriormente, voltei à revisão de literatura e relacionei o empreendedorismo e os respetivos códigos de primeira ordem, com categorias conceptuais mais amplas, o que foi necessário para a criação da árvore de codificação, que, em última análise, respondeu à minha pergunta de investigação.

Finalmente, na Figura 1, esquematizei a informação de codificação para demonstrar a relação entre a revisão de literatura e as conclusões.

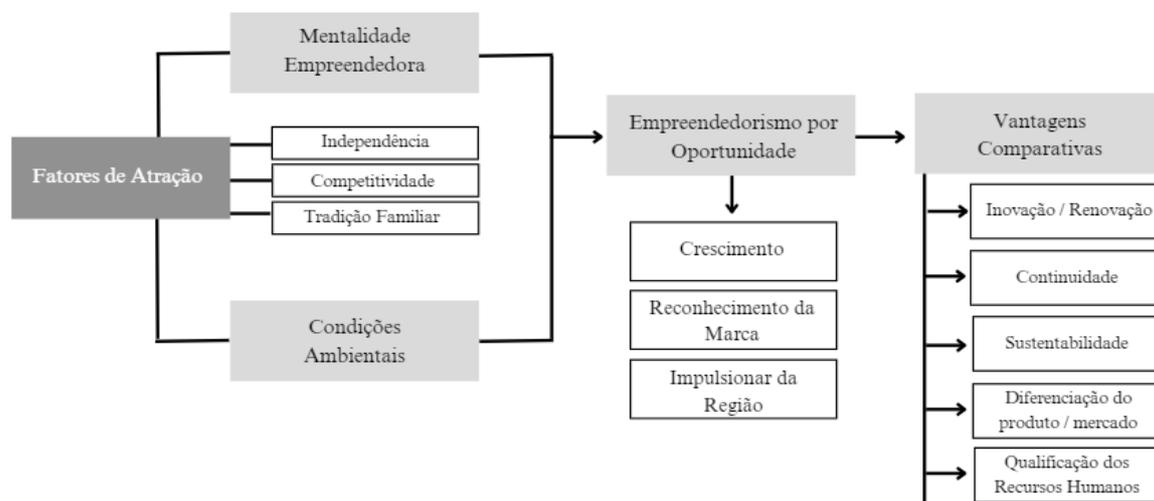


Figura 1 – Associação dos Resultados com a Revisão de Literatura

Elaborado pelo autor



## 4. Resultados e Discussão

Com o objetivo de responder à minha pergunta de investigação, e com base nas informações recolhidas nos casos em estudo, consegui apurar oito categorias principais: Empreendedorismo por Oportunidade e Empresas Familiares; Traços da Mentalidade Empreendedora; *Terroir*; Crescimento Gradual; Aposta na Inovação; Criação de Valor; Estratégias de Abordagem do Mercado e Vantagens Competitivas e, por fim, Continuidade do Negócio.

### 4.1. Empreendedorismo por Oportunidade e Empresas Familiares

De acordo com a literatura, os empreendedores são pessoas que assumem riscos e que têm subjacente o desejo de uma maior realização e crescimento pessoal (Schindehutte et al., 2000).

Existem duas razões principais que explicam o facto de os indivíduos se envolverem em atividades empresariais. A primeira é tirar partido de uma oportunidade percebida, que leva a que o indivíduo crie uma empresa, devido à sua perceção de que a oportunidade é demasiado boa para a ignorar. A segunda razão é a necessidade. A necessidade é o fator que força o indivíduo a desenvolver atividades empresariais, pois foi a única opção viável que lhe restou para sobreviver (Serviere, 2010).

O empreendedor Filipe Cardoso viu na extensa área de vinhas e em toda a experiência familiar a **oportunidade de criar um novo projeto**, a Quinta do Piloto, com o objetivo de começar a venda de vinhos engarrafados, pois, até então, o negócio familiar era constituído apenas pela venda de vinho a granel, criando, desta forma, uma marca com vinhos de qualidade e distintos: “(...) *houve a oportunidade de mudar um bocadinho a forma como o negócio estava a ser feito até então e essa oportunidade foi começar com os vinhos engarrafados, não estávamos a explorar essa vertente do negócio e isso foi percebido como uma oportunidade.*”

Tal como Filipe Cardoso, também Fernando Santana Pereira, viu a **oportunidade de criar uma marca de vinhos mais valorizados e com um patamar superior**, concretizando esse objetivo com a fundação da Quinta do Monte Alegre, aproveitando todo o *know-how* e o património familiar que detinha: “(...) *sempre tive essa ideia de ter um negócio meu, os meus vinhos e produção própria transformada em garrafas e também achei que, na altura, tinha um património que possibilitava a criação da empresa, tinha uma boa área de vinhas e espaço para fazer uma adega, portanto era uma coisa já viável. Em 2002, resolvi dar esse passo e formar a Quinta do Monte Alegre, para criar também outro tipo de vinhos, mais valorizados, e foi isso que se procurou e ainda se procura.*”

Na mesma linha de atuação, José Rui Freitas criou a empresa juntamente com o seu pai, Marcolino Freitas, pois consideraram que seria uma **oportunidade de poderem partilhar**

**conhecimento e maquinaria**, tendo em vista uma maior rentabilidade. Ambos trabalhavam por conta própria e, ao juntarem-se, criando a Marcolino Freitas & Filho, ganharam vantagem competitiva e alargaram o património familiar: “(...) nós somos uma família vinhateira, que é a família Freitas, o meu pai ficou de herança com uma adega e, em 1963, começou a fazer vinho sozinho (...). Eu ainda trabalhei uns cinco anos em nome individual e, em 1997, criámos a Marcolino Freitas & Filho porque em termos económicos dava-nos mais rentabilidade termos uma empresa em comum e isso representou uma oportunidade de negócio para nós.”

No entanto, existem empreendedores que não fundaram qualquer empresa, mas sim, herdaram. Porém, o empreendedorismo é também utilizado para descrever comportamentos em contextos empresariais, não sendo exclusivamente sobre a criação de novas organizações (Nielsen et al., 2012). Reformular modelos de negócio, apostar em inovações e apresentar novas ideias são características empreendedoras.

No caso das empresas vitivinícolas Adega Camolas e Casa Ermelinda Freitas, os empreendedores tiveram livre-arbítrio para escolher se queriam ou não ingressar no negócio, não tendo sido forçados a tal.

Para Francisco Camolas, trabalhar na empresa de família surgiu como uma **oportunidade**: “A minha formação académica é economia. Não era suposto vir trabalhar para aqui, mas depois comecei a ter bastante interesse na parte da gestão da empresa e acabei por ficar cá a trabalhar, com o meu pai e com o meu irmão (...).”

No mesmo sentido discorrem as palavras de Leonor Freitas: “Não estava no meu projeto de vida vir para aqui, eu gostava do que fazia e achava que era a geração que ia passar tranquila, mas as coisas não são como planeamos e dei esta reviravolta, é por isso que eu digo que foi por amor, foi por ter visto o que a minha família trabalhou e nem foi por questões económicas, porque as economias que eu tinha trouxe-as para cá, portanto foi por uma questão de sentimento, (...) quando o meu pai faleceu.”

Indo ao encontro da literatura, nomeadamente às afirmações de Tipu (2012), podemos constatar que as empresas vitivinícolas da Península de Setúbal, nomeadamente as empresas familiares, foram criadas com base em oportunidades percebidas pelos empreendedores, estando, assim, o **empreendedorismo por oportunidade** na base da fundação das referidas empresas.

#### **4.2. Traços da Mentalidade Empreendedora**

Como mencionado na revisão de literatura, o empreendedorismo está associado a traços de personalidade específicos, tais como criatividade, sentido de oportunidade, determinação e

gosto pelo risco e pela incerteza, traços estes que podem ser inerentes ao indivíduo ou que são desenvolvidos com base nas suas vivências e experiência de vida (Autio, 2007).

Segundo os empreendedores das empresas em estudo, e tendo em conta que, na generalidade, se trata de empresas familiares, existem traços de personalidade comuns a todas as gerações de empreendedores e que são essenciais para explicar o sucesso que estas empresas têm alcançado em termos de produção, exportação e notoriedade das marcas a nível nacional e internacional.

Neste âmbito, há que salientar a referência ao **espírito trabalhador**, traço de personalidade evidenciado pelos representantes da Adega Camolas: *“(...) sempre nos ensinaram a trabalhar, (...) acho que foi esse o legado do nosso pai, foi sermos uma família trabalhadora e tentarmos procurar os nossos objetivos sempre à base do trabalho, portanto para se ser empreendedor, acho que é preciso ser-se mesmo muito trabalhador.”*

Este traço de personalidade é também referido pela Casa Ermelinda Freitas, uma empresa com quatro gerações de mulheres a liderar o negócio de família: *“Eu acho que somos muito trabalhadoras, quando olho para trás e vejo as outras mulheres e depois olho para mim também e até para a minha filha, de facto o traço comum é sermos muito trabalhadoras.”* (Leonor Freitas)

Outro traço de personalidade considerado imprescindível pelos empreendedores é a **seriedade** e o **respeito**: *“A primeira característica é a seriedade, por acaso digo muitas vezes que uma das heranças que o meu pai me deixou de melhor é a seriedade, (...) respeitar os compradores e os vendedores e sermos sérios, (...) e tento passar sempre isto para o meu filho.”* (José Rui Freitas, Marcolino Freitas & Filho)

*“Acho que o respeito pelo trabalho foi uma coisa que o meu pai me transmitiu muito (...), o respeito pelos trabalhadores, (...) sempre tivemos uma relação próxima com os trabalhadores e com os clientes.”* (Fernando Santana Pereira, Quinta do Monte Alegre)

O **positivismo** e a **ousadia/atrevimento** são as duas características partilhadas pela primeira e pela última geração da Quinta do Piloto: *“Acho que a minha personalidade tem mais a ver com a primeira geração do que com as duas do meio, o meu bisavô foi uma pessoa muito empreendedora, (...) portanto houve aqui duas componentes, o atrevimento e ter uma filosofia e uma psicologia mais positiva do que negativa. O meu bisavô viveu na altura das duas guerras mundiais e penso que ele devia ter uma filosofia muito positiva, não olhava para os problemas, olhava mais para as soluções e eu também vejo as coisas dessa forma.”* (Filipe Cardoso)

Outro traço que foi possível inferir, tendo em conta que nenhum empreendedor pensou alguma vez em desistir do negócio, apesar das dificuldades e adversidades, é que todos eles são

**resilientes:** *“Há sempre problemas claro, mas sempre senti orgulho em tudo aquilo que conquistei, nunca houve assim nenhum grande sobressalto, (...) apenas alguns problemas como é normal, mas sempre superáveis.”* (Fernando Santana Pereira, Quinta do Monte Alegre)

*“(...) houve momentos mais difíceis, mas só agora é que começo a achar que está na altura de ir fazendo a passagem e que a pouco e pouco quero ir-me afastando, até porque não quero condicionar as gerações novas, mas até aqui não, foi sempre na luta quando corria mal.”* (Leonor Freitas, Casa Ermelinda Freitas)

Posto isto, podemos concluir que, na senda da literatura existente, nomeadamente da teoria de George (2014), traços como espírito trabalhador, seriedade, respeito, positivismo e ousadia são os traços de personalidade compreendidos pelos empreendedores das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal como os mais importantes, pois, para além de serem transversais a várias gerações, são, no seu entender, essenciais para o sucesso e prosperidade destas organizações.

#### **4.3. Terroir**

O *terroir* diz respeito às propriedades biofísicas únicas de determinados locais e às práticas culturais que mantiveram esses recursos biológicos ao longo de várias gerações (Bowen & Zapata, 2009). Os atributos específicos de um *terroir* são moldados por fatores naturais, como o solo, o clima e a adaptação das variedades vegetais ao ambiente, e por fatores humanos relacionados com a história, a cultura e a tradição (Lenglet, 2014).

Uma das estratégias de mercado utilizada pelas empresas vitivinícolas da Península de Setúbal para agregar valor e alavancar a promoção dos seus produtos é o aproveitamento do *terroir*, no sentido de originar bons vinhos e fazer com que esta região seja mais conhecida no exterior devido à qualidade desses mesmos vinhos.

O *terroir* específico da região vitivinícola Península de Setúbal, nomeadamente as regiões com designação DOC Palmela e DOC Setúbal, é caracterizado, segundo a Adega de Pegões, por: *“(...) um conjunto edafoclimático em que estamos inseridos, ou seja, estamos no Sul, Sul é sol, sol é maturação, uvas maduras dão vinhos maduros, são vinhos mais suaves. Ao mesmo tempo, temos uma região que é rica em água e água é um bem cada vez mais essencial. Nós estamos entre o estuário do Tejo e do Sado, por isso há aqui um lençol freático grande, logo não falta água. E depois temos a bênção da maior parte das vinhas estarem a 10 ou 15 km do mar, o que faz com que o calor não seja extremamente pesado como é no interior do Alentejo, porque a brisa marítima refresca sempre um pouco, ou seja, são estes três fatores que tornam os vinhos desta zona tão especiais.”* (Jaime Quendera)

Segundo Filipe Cardoso: “(...) *temos castas adaptadas à nossa região desde há muitos anos, como é o caso do Castelão nos tintos, o Moscatel de Setúbal e o Moscatel Roxo nos fortificados, e isso é uma vantagem, porque já temos um historial para essas castas adaptadas ao nosso panorama.*”

“(...) *depois temos a sorte também de ser em planície, portanto é mais fácil trabalhar todos os terrenos, e se há muita chuva também se infiltra rapidamente.*” (Leonor Freitas, Casa Ermelinda Freitas)

Como resultado, todas estas especificidades do *terroir*, nomeadamente, **o clima, a disponibilidade de água, a proximidade em relação ao mar e o relevo pouco acentuado**, fazem com que os vinhos sejam característicos desta região e de elevada qualidade, indo ao encontro de Rocha et al. (2019), pelo que as empresas pretendem nela permanecer, surgindo igualmente novas empresas dedicadas à produção e comercialização de vinhos.

#### 4.4. Crescimento Gradual

Os resultados evidenciam que existe um padrão no que diz respeito à evolução e ao crescimento das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal. A primeira característica que podemos destacar é que, com exceção da Adega de Pegões, as empresas **começaram o seu negócio com vinho a granel e só depois é que evoluíram para a comercialização de vinho engarrafado**: “A empresa foi criada em 2002 e só em 2004 é que começámos a vender vinho engarrafado, as vendas até lá foram todas a granel.” (Fernando Santana Pereira, Quinta do Monte Alegre)

“Em 1998 foi o primeiro ano em que começámos a engarrafar e a vender ao público, porque anteriormente apenas vendíamos o vinho a granel (...).” (José Rui Freitas, Marcolino Freitas & Filho)

“Lançámos o primeiro vinho engarrafado em 2013, demorou alguns anos até começarmos com a atividade dos engarrafados (...).” (Filipe Cardoso, Quinta do Piloto)

Outro traço característico do crescimento das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal é que a maior parte das empresas foi **adquirindo uma maior variedade de castas com o passar dos anos**: “Começámos a sentir a necessidade de plantar castas novas quando eu cá cheguei, portanto há 30 anos, tínhamos 55 hectares de Castelão, a casta tinta da região e cinco hectares de Fernão Pires, a casta branca da região, (...), hoje temos 31 castas diferentes.” (Leonor Freitas, Casa Ermelinda Freitas)

“Quando fundei a empresa com o meu pai tínhamos só duas castas, Castelão e Fernão Pires, atualmente já temos mais castas.” (José Rui Freitas, Marcolino Freitas & Filho)

“(...) neste momento estamos a plantar algumas vinhas novas porque sentimos a

*necessidade de ter mais algumas castas.*” (Filipe Cardoso, Quinta do Piloto)

As empresas vitivinícolas da Península de Setúbal evidenciam **uma tendência de crescimento gradual**, apresentando crescimento todos os anos: *“Houve ali uma altura, entre 2013 e 2015, que sentimos um crescimento um bocadinho mais rápido do que nos anos anteriores que, entretanto, estabilizou, mas temos vindo a crescer todos os anos.”* (Francisco Camolas, Adega Camolas)

*“Crescemos sempre de forma gradual.”* (Fernando Santana Pereira, Quinta do Monte Alegre)

Podemos também destacar que, inclusivamente, registaram um **aumento nas suas vendas no ano da pandemia**, como é o caso da Casa Ermelinda Freitas e da Quinta do Piloto: *“Eu costumo dizer que sofri desde que cá estou de dores de crescimento, (...), a empresa foi sempre crescendo muito e agora um dos grandes saltos que deu novamente foi no ano da pandemia, inesperadamente, depois de termos um susto, sem sabermos o que é que ia acontecer, mas crescemos imenso, quer a nível nacional, quer internacional e ainda continuamos a crescer.”* (Leonor Freitas)

*“De 2020 até agora foram os anos em que a empresa cresceu mais, ou seja, mais um fator que nos leva a crer que estamos preparados para estas crises que estão por vir.”* (Filipe Cardoso)

Posto isto, podemos concluir que existe, de facto, um padrão no que respeita ao crescimento das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal no que se refere aos vinhos engarrafados, à diversidade de castas e ao volume de vendas, e que o mesmo foi acontecendo de forma gradual. As empresas têm vindo a crescer todos os anos, o que demonstra que estão preparadas para superar quaisquer adversidades futuras, constituindo, na sequência das afirmações do IVV, uma referência no setor vitivinícola português.

#### **4.4.1. Fatores Positivos**

O ambiente empresarial externo ao setor vitivinícola é constituído por fatores dinâmicos que podem proporcionar oportunidades para a expansão do negócio, inovações tecnológicas e melhoria das práticas de trabalho (Wan Ahmad et al., 2016). Existem fatores externos às empresas que têm impacto no negócio e na sua continuidade, influenciando o seu crescimento e desenvolvimento de uma forma positiva ou negativa.

Para os empreendedores das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal, existem alguns fatores externos que estão a impulsionar o crescimento das empresas.

O primeiro fator que podemos destacar é que o **vinho está na moda**. Há cada vez mais um crescente interesse por parte dos consumidores pela origem, pelas características e por todos os processos inerentes à produção de vinho, o que leva ao aumento do enoturismo e ao surgimento de eventos v\u00ednicos. Desta forma, este fator influencia positivamente todas as empresas deste setor, nomeadamente, na divulga\u00e7\u00e3o das marcas e, em termos econ\u00f3micos, com o aumento das vendas.

Segundo a Adega Camolas: *“A parte positiva \u00e9 que o vinho est\u00e1 na moda, as pessoas falam muito de vinho, n\u00e3o h\u00e1 nenhum grupo de amigos que se junte e que n\u00e3o traga o tema do vinho \u00e0 conversa, e essa parte \u00e9 que temos de capitalizar. H\u00e1 tamb\u00e9m cada vez mais eventos enol\u00f3gicos, como provas de vinhos e jantares v\u00ednicos porque est\u00e1 na moda (...). Vamos ter de tirar algum partido disso.”* (Francisco Camolas)

Outro fator positivo destacado pelos empreendedores \u00e9 o **reconhecimento da qualidade** dos vinhos da Pen\u00ednsula de Set\u00fabal, tanto a n\u00edvel nacional, como internacional, o que impulsiona o crescimento das empresas desta regi\u00e3o. De acordo com Jaime Quendera: *“O grande fator \u00e9 o reconhecimento da qualidade do que se produz aqui. Os portugueses t\u00eam cada vez mais no\u00e7\u00e3o disso, porque quando h\u00e1 pouco dinheiro as pessoas querem fazer uma compra mais justa, uma compra mais esperta (...).”*

Outro importante fator \u00e9 a **globaliza\u00e7\u00e3o da dieta mediterr\u00e2nica**. Devido a todos os benef\u00edcios comprovados da referida dieta para a sa\u00fade, v\u00e1rios pa\u00edses t\u00eam tentado implementar este tipo de alimenta\u00e7\u00e3o. Esta dieta recomenda o consumo moderado de vinho \u00e0s refei\u00e7\u00f5es, o que faz com que esta bebida esteja cada vez mais presente no quotidiano e no estilo de vida dos consumidores em todo o mundo, influenciando, desta forma, a expans\u00e3o das empresas deste setor. Jaime Quendera destaca: *“um outro fator importante para n\u00f3s, \u00e9 que estamos inseridos no mediterr\u00e2nio e a dieta mediterr\u00e2nica \u00e9 a dieta mais saud\u00e1vel alimentar, ou seja, o peixe, os vegetais, o azeite e o vinho s\u00e3o produtos naturais que fazem bem \u00e0 sa\u00fade e esta dieta est\u00e1 a espalhar-se pelo mundo.”*

Devido \u00e0 pandemia de COVID-19, e segundo os empreendedores das empresas vitivin\u00edcolas da Pen\u00ednsula de Set\u00fabal, houve uma **eleva\u00e7\u00e3o do patamar dos vinhos comprados**, ou seja, os consumidores come\u00e7aram a comprar vinhos mais caros, pois valorizavam certas caracter\u00edsticas, tais como o est\u00e1gio em barricas e castas mais exclusivas, o que n\u00e3o era t\u00e3o not\u00f3rio antes da pandemia. As empresas vitivin\u00edcolas beneficiaram, desta forma, de um aumento de procura e venda das suas gamas de vinhos superiores.

Este facto vai ao encontro da opini\u00e3o de Filipe Cardoso: *“Com a pandemia, com a guerra e com todas estas fatalidades econ\u00f3micas \u00e9 que, ao contr\u00e1rio do que eu pensava, os vinhos que*

*estão a consumir-se menos são os vinhos mais baratos. Ou seja, as pessoas começaram, e acho que isso teve a ver com a pandemia, a elevar um bocadinho o nível do vinho que compravam, porque era dos poucos prazeres que tinham enquanto estavam em casa e habituaram-se a consumir um nível de produtos ligeiramente acima. Eu acho que isso terá sido a parte benéfica para nós. Claro que não é benéfico para ninguém ficar em casa sem poder sair, mas em termos comerciais.”*

Outro fator importante que impulsiona o crescimento das empresas vitivinícolas são as **normas IFS** (*International Featured Standards*). As empresas que sejam certificadas com estas normas reforçam a confiança dos consumidores, pois asseguram a qualidade e a segurança dos seus produtos e abrem portas a novas oportunidades de mercado, nomeadamente a exportação de vinhos para países de vários continentes.

Segundo Leonor Freitas, a empresa ser certificada com as normas IFS é bastante positivo para o negócio: *“Nós de facto temos a IFS, portanto, cumprimos com normas internacionais que nos ajudam, quer na organização, quer depois na exportação (...) e é um aspeto positivo, porque assim estamos preparados para exportar para qualquer sítio que seja necessário.”*

Por fim, o fator do **enoturismo**. De acordo com os dados fornecidos pelo Turismo de Portugal, no estudo "Enoturismo: Dimensão Nacional e Europeia – 2022", Portugal ocupa o 2º lugar entre os dez melhores destinos de enoturismo em todo o mundo, sendo ultrapassado apenas pela Itália. Deste modo, as empresas vitivinícolas da Península de Setúbal devem tirar partido da notoriedade que Portugal tem vindo a alcançar, apostando no seu enoturismo e conseqüentemente na divulgação das suas marcas.

Leonor Freitas salienta: *“E depois temos um fator muito importante que é o enoturismo. As pessoas vêm, provam os vinhos e levam daqui uma ligação à família e à região (...) e eu acho que isto é muito importante.”*

Fatores como o crescente interesse pelo vinho por parte dos consumidores, o reconhecimento da qualidade dos vinhos da Península de Setúbal, a globalização da dieta mediterrânica, a elevação do patamar dos vinhos comprados, as normas IFS e o enoturismo, são fatores externos considerados pelos empreendedores das empresas vitivinícolas como impulsionadores do crescimento do negócio. Conforme o pensamento de George (2014), é necessário que as empresas vitivinícolas estejam alerta e procurem sistematicamente oportunidades que lhes permitam adquirir vantagens competitivas.

#### **4.4.2. Fatores Negativos**

Para além dos fatores positivos que impulsionam o crescimento das empresas vitivinícolas, o

macroambiente pode colocar também enormes desafios à implementação de certas práticas empresariais (Wan Ahmad et al., 2016), o que exige uma maior compreensão desses fatores externos, de forma a contorná-los, para que as empresas consigam atingir os seus objetivos.

São, assim, vários os fatores externos que impactam negativamente o crescimento das empresas e que constituem um forte desafio para os empreendedores das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal.

O primeiro fator que podemos destacar são as **alterações climáticas**. O setor vitivinícola, tal como todos os setores ligados à agricultura, está altamente dependente dos fatores climáticos para o sucesso ou insucesso das suas colheitas. As alterações climáticas afetam as produções agrícolas e podem originar escaldões<sup>3</sup> e problemas fitossanitários<sup>4</sup>.

De acordo com a Adega Camolas, as alterações climáticas geram um ambiente de incerteza relativamente ao futuro: *“As alterações do clima têm efetivamente condicionado um pouco os nossos projetos para o futuro, porque não sabemos com o que é que podemos contar, embora estejamos a trabalhar nessa área, em adaptar novos planos de vinhas mais ajustáveis ao novo clima.”* (Miguel Camolas)

Na mesma linha de pensamento, a Casa Ermelinda Freitas afirma que: *“(…) para já, as condições climatéricas, andamos um ano inteiro a trabalhar e vem uma chuva fora de época ou um granizo e estraga a uva. Agora usamos produtos mais amigos do ambiente, mas aparece uma praga que não se conhece e lá também nos ataca.”* (Leonor Freitas)

Outro fator externo que prejudica as produções agrícolas e, conseqüentemente, as empresas vitivinícolas, é a **retirada do mercado de produtos de controlo de novas pragas e doenças**. Devido à crescente preocupação em torno da sustentabilidade, as empresas vitivinícolas apenas podem usar nas suas produções agrícolas produtos que não sejam prejudiciais ao meio ambiente. No entanto, segundo José Rui Freitas, estão a ser retirados do mercado produtos necessários ao combate de novas pragas e doenças, o que impossibilita os produtores de conseguirem fazer face ao problema: *“As autoridades estão a retirar produtos do mercado necessários para o controlo de novas pragas e doenças, e não há produtos no mercado para lhes fazer frente.”*

Temos ainda de considerar como fator negativo a **nova regulamentação da UE relativa à**

---

<sup>3</sup>O escaldão caracteriza-se por ser uma lesão na epiderme dos frutos, ou seja, na sua camada mais exterior. Este dano é causado essencialmente por temperaturas elevadas acompanhadas de uma intensa radiação solar (CVRVV, 2023).

<sup>4</sup>Caracterizam-se pelas pragas e doenças que afetam as vinhas (CVRVV, 2023).

**rotulagem dos vinhos.** De acordo com o Regulamento (UE) 2021/2117, publicado em 2 de dezembro de 2021, a partir do dia 8 de dezembro de 2023, será obrigatório indicar no rótulo a lista de ingredientes e a declaração nutricional dos vinhos, o que altera as regras de rotulagem dos mesmos. Esta informação poderá ser fornecida por meio de um rótulo eletrónico ou *e-label*.

Segundo a Casa Ermelinda Freitas, a nova regulamentação relativa à rotulagem dos vinhos irá ser bastante prejudicial para o negócio: “(...) a partir do dia 8 de dezembro, os contra-rótulos têm de ter determinados designativos menos favoráveis. Eu acho que o vinho está a ser muito penalizado, porque bebido com moderação até faz bem à saúde e está integrado na nossa alimentação, (...) neste momento há de facto aqui uma grande ameaça.” (Leonor Freitas)

Também a Adega Camolas considera que: “(...) outra complicação é a alteração da regulamentação das rotulagens a nível europeu, portanto, vamos ter que começar até ao final do ano a colocar informação obrigatória, como as quilocalorias e uma data de características que os vinhos têm, mas que não eram divulgadas.” (Francisco Camolas)

Os empreendedores da Adega Camolas sublinham ainda a **pressão e os condicionalismos da Irlanda** relativamente ao consumo de vinho nos países da Europa do Sul: “Na Irlanda, eles estão a condicionar muito o consumo de bebidas alcoólicas, nomeadamente o vinho, e já obrigam os produtores de lá a colocar imagens, como nos maços de tabaco, para tentar dissuadir o consumo do vinho. O que para nós não faz sentido, porque o vinho faz parte da nossa dieta mediterrânica, (...), mas de facto isto é uma preocupação muito grande, porque no futuro achamos que vão ser muitas as condicionantes ao consumo do vinho.”

De forma a superar estas adversidades, os empreendedores frisam que é de carácter urgente que os produtores defendam que beber vinho é intrínseco à nossa cultura mediterrânica e que, se for bebido com moderação, está comprovado que é benéfico para a saúde: “Temos tentado batalhar contra essas regras, nós aqui no sul da Europa estamos a travar uma batalha com o norte da Europa nesse sentido, para tentar mostrar-lhes que isto aqui é um hábito normal consumirmos vinho à refeição e que não faz sentido dizer que beber vinho é a mesma coisa que fumar um maço de cigarros, são coisas completamente diferentes. Temos de mostrar às pessoas e incentivá-las a beberem sempre de uma forma moderada, isso é a chave do futuro.” (Francisco Camolas, Adega Camolas).

“(...) não há dúvida que cabe a nós, produtores, lutarmos e sobretudo defendermos que não queremos alcoolismo, mas sim o saber beber, (...), estamos numa fase um pouco complicada e de penalização para o setor.” (Leonor Freitas, Casa Ermelinda Freitas)

A **guerra Rússia-Ucrânia** teve uma grande repercussão nas empresas vitivinícolas da

Península de Setúbal. Segundo os empreendedores, para além de ter impactado as relações comerciais com a Rússia, levou também a uma escassez de matérias-primas e a um aumento considerável dos custos, devido à inflação.

De acordo com Filipe Cardoso, a instabilidade originada pela guerra Rússia-Ucrânia leva a que os empresários tenham medo de investir: *“(...) a parte comercial com a Rússia foi logo afetada. Tínhamos acabado de assinar, antes da guerra, uma representação para a Rússia e, com o início da guerra, isso parou. Depois, indiretamente, tem um impacto negativo grande, desde a dificuldade em arranjar garrafas, acho que é transversal a todos os produtores nacionais, até ao aumento de preços das matérias-primas quase todas, das energias e da mão de obra. Tudo isto tem impacto direto na nossa atividade e tem o impacto de nós, enquanto empresários, olharmos para o panorama global e termos algum medo de investir, porque a conjuntura mundial não é a mais positiva.”*

Na mesma linha de pensamento, também Fernando Santana Pereira afirmou que a instabilidade nas matérias-primas, inerente à guerra, afetou a tesouraria da empresa: *“Os preços das matérias-primas subiram muito e o vinho não pode subir muito, por isso ficámos nós com menos margem, porque estamos sempre a querer defender o consumidor.”*

Outro fator externo que impacta negativamente o crescimento das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal é a **legislação internacional**. Jaime Quendera salientou que a legislação e a fiscalização próprias de cada país influenciam o crescimento das empresas, em termos de exportação: *“O grande problema que temos a nível internacional são sempre problemas fiscais, ou seja, cada país tem uma legislação e há países em que a legislação é cada vez mais agressiva para o álcool e para o vinho. Por exemplo, a Inglaterra está a aumentar os impostos sobre o álcool (...) são sempre problemas que dificultam o crescimento.”*

Por fim, Francisco e Miguel Camolas argumentam que pode vir a haver um **problema na procura de vinho por parte dos mais jovens**: *“Outra questão também é tentar integrar os jovens no consumo do vinho. Atualmente há aqui uma faixa etária que já não consome vinho com a regularidade que se consumia antigamente, portanto, pode vir a haver um problema na procura. Temos de trabalhar na parte do incentivo aos jovens beberem vinho com mais regularidade, e não só em festas por exemplo, mas obviamente sempre de forma moderada.”*

De forma a diminuir o impacto deste problema, os empreendedores consideram que é necessária uma maior integração dos jovens no consumo de vinho, através da criação de gamas de vinho mais apelativas e com rótulos originais: *“A nossa gama “Dizem que é”, é claramente muito diferente de todas as outras gamas, que são gamas mais sóbrias, mais clássicas e essa foi pensada propositadamente para tentar angariar os jovens para a nossa marca.”* (Francisco

Camolas, Adega Camolas)

Concluindo, fatores como as alterações climáticas, a retirada do mercado de produtos de controlo de novas pragas e doenças, a nova regulamentação da UE relativa à rotulagem dos vinhos, a pressão e os condicionalismos da Irlanda, a guerra Rússia-Ucrânia, a legislação internacional e o problema da procura de vinho por parte dos mais jovens constituem os fatores externos que, de acordo com os empreendedores, estão a impactar negativamente o crescimento das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal. Porém, há que salientar que as empresas estão a adotar novas estratégias de modo a diminuir o impacto destes fatores, o que vai ao encontro de Castaldi et al. (2011), que defendem que as empresas devem redefinir o seu modelo de negócio, de forma a adaptarem-se às novas exigências de consumo da indústria.

#### 4.4.3. Metas e Objetivos Futuros

A definição dos objetivos organizacionais permite que as empresas afirmem a sua posição competitiva em relação aos resultados alcançados pelos concorrentes e reflète-se no valor gerado, ou acrescentado, por uma determinada entidade (Grabowska & Kura, 2014).

De acordo com a Adega Camolas, o **aumento do valor percebido pelos clientes e o reconhecimento da marca** constituem os objetivos que a empresa pretender alcançar, no futuro, através do reforço da qualidade dos seus produtos: *“A ideia é ir tentando sempre acrescentar valor aos nossos produtos, à nossa marca, para que as pessoas continuem a acreditar no nosso produto (...), engarrafando vinhos com muita qualidade, lá está, com valor acrescentado para nós e para a região, porque acaba por ser também positivo para a região.”* (Francisco e Miguel Camolas, Adega Camolas)

O **crescimento contínuo** da empresa é a meta que a Adega de Pegões deseja alcançar. Segundo Jaime Quendera, as perspetivas são de crescimento nos próximos anos: *“O negócio tem perspetivas de continuar a crescer, devido a vários fatores, mas os principais são a competitividade do negócio, nós somos muito competitivos e temos um grande know-how (...), portanto, as perspetivas são sempre de crescimento, pode haver anos mais difíceis, anos menos difíceis, mas são de crescimento.”*

O propósito da Quinta do Piloto assenta na **mudança de estratégia de mercado**. Filipe Cardoso refere que o grande objetivo da empresa é engarrafar 100% da sua produção, deixando, desta forma, de comercializar vinho a granel: *“O objetivo que nós temos é chegar ao dia em que 100% das uvas que produzimos, vendermos nas nossas garrafas, esse é o nosso objetivo, mas ainda há um longo caminho pela frente.”*

Tanto a Casa Ermelinda Freitas como a Quinta do Monte Alegre ambicionam **apostar no**

**enoturismo**, elevando-o a outro patamar: “(...) *queremos apostar também no enoturismo.*” (Leonor Freitas)

*“Apostar no enoturismo em grande, porque agora ainda está pequenino, é apenas provas de vinhos.”* (Maria Isabel Pereira)

Adicionalmente, a Quinta do Monte Alegre refere também a **aposta na exportação**: *“além disso, apostar mais na exportação.”* (Fernando Santana Pereira)

Para além da aposta no enoturismo, a Casa Ermelinda Freitas pretende continuar com a **consolidação do negócio**, investindo nos seus recursos e melhorando continuamente os seus processos: *“O nosso grande objetivo é continuar com a consolidação daquilo que já temos e é de facto melhorar, teremos que continuar a investir nas vinhas, na adega, isto é um investimento permanente.”* (Leonor Freitas)

Por fim, a Marcolino Freitas & Filho definiu que o seu objetivo futuro seria **conseguir manter tudo aquilo que conquistou**, não descurando o facto de querer evoluir tanto em termos tecnológicos na adega, como em termos vitícolas, adquirindo vinhas novas e substituindo as antigas: *“Um dos objetivos que temos atualmente é manter, manter as coisas como estão. Daqui por um ou dois anos, se conseguirmos, queria evoluir mais em termos tecnológicos, atualizar a adega e adquirir novas máquinas, queria também plantar vinhas novas e fazer a substituição de algumas. Atualmente, não tenho nada em mente, mas temos de conseguir evoluir sempre.”* (José Rui Freitas)

Com a análise destes dados, foi-nos possível notar que os objetivos futuros e as metas definidas pelas empresas vitivinícolas da Península de Setúbal assentam essencialmente no aumento da perceção de valor, na consolidação da marca, no crescimento contínuo, na aposta no enoturismo, na exportação e na mudança de estratégia de mercado. A definição destes objetivos reforça a vantagem competitiva das empresas e o seu posicionamento no setor, diferenciando-as da concorrência, o que, de acordo com Steffens et al. (2009), lhes possibilita alcançar um desempenho elevado no que se refere às vendas e à rentabilidade.

#### **4.5. Aposta na Inovação**

Segundo Drucker (1998), a inovação constitui uma função do empreendedorismo. Inovar, como o nome indica, significa introduzir algo novo, que, estabelecendo uma ligação com o campo empresarial, pode ser identificado como um novo processo, bem ou serviço (Baregheh et al., 2009), com a finalidade de serem introduzidos em novos segmentos de mercado ou sectores (Stam & Wennberg, 2009).

Os resultados mostram que os empreendedores têm tido uma crescente preocupação em

adotar novas estratégias nas suas empresas, de forma a que as mesmas se consigam destacar da concorrência. Essas estratégias passam pela aposta na componente de inovação das suas marcas.

Uma das inovações adotadas pelas empresas vitivinícolas da Península de Setúbal foi a criação de **gamas de vinhos experimentais**: *“Primeiro a inovação na produção (...), os vários produtos diferentes que temos lançado foram frutos de experiências feitas na adega e que deram bons resultados, um desses casos foi o Piloto Collection Roxo, no início foi uma experiência a ver o que dava e transformou-se num caso de sucesso. Depois temos toda a gama Kamikase, que é uma gama de vinhos experimentais, e fazem parte também desta componente de inovação. Lançámos cinco vinhos, sendo um deles um vinho laranja, outro um vinho tinto estagiado em barricas de whisky, outro um vinho tinto feito com Moscatel Roxo, outro um vinho que é chamado vinho amarelo, que é um vinho que tem um processo de elaboração diferente e o quinto é um vinho palhete, que se fazia muito antigamente e que se perdeu.”* (Filipe Cardoso, Quinta do Piloto)

Também a Adega Camolas apostou na criação de uma **gama de vinhos inovadora**, à base de experiências: *“Em 2016 criámos uma gama chamada gama Cobaia, que é uma gama de vinhos completamente diferentes do habitual, o nosso slogan até refere que são vinhos únicos e irrepetíveis, porque são brincadeiras. Fizemos isto para proporcionar aos nossos clientes coisas efetivamente diferentes e ao mesmo tempo estamos a experienciar coisas novas, que, a correr bem, podemos aplicar na gama tradicional de produção de vinhos. Nessa vertente acho que fomos também inovadores (...).”* (Francisco Camolas)

A criação de **vinhos light** foi uma importante estratégia de diferenciação adotada pela Adega de Pegões, pois foi a primeira empresa a nível nacional a produzir este tipo de vinhos: *“(...) criámos os vinhos light no mercado nacional, ninguém tinha.”* (Jaime Quendera)

Para além da criação de novos produtos, as empresas inovaram também nos seus processos de vinificação. A Quinta do Monte Alegre foi das primeiras empresas a iniciar a **vindima noturna** na região: *“Uma das inovações que fizemos e que nos ajudou a diferenciar-nos das outras empresas foi termos começado com a vindima noturna há uns anos, porque naquela altura não era comum na região.”* (Maria Isabel Pereira)

Também a Adega de Pegões inovou no seu processo de vinificação, nomeadamente a **vinificação com uvas frescas em agosto**: *“(...) fizemos vinificações com uvas frescas em agosto, ninguém fazia, agora com certeza há muitos a fazerem como nós.”* (Jaime Quendera)

Assim sendo, é possível inferir que as inovações adotadas pelas empresas vitivinícolas da Península de Setúbal passam pela aposta em produtos inovadores, como a criação de gamas de

vinhos experimentais e vinhos *light*, e pela aposta em processos de vinificação diferenciadores, como a vindima noturna e a vinificação com uvas frescas em agosto, com o objetivo de se destacarem da concorrência, estarem a par das novas tendências e inserirem-se em novos segmentos de mercado, estando em concordância com Menghini (2015).

#### 4.5.1. Inovações Tecnológicas

De acordo com Baumol (2005), as empresas que inovam têm provavelmente um crescimento mais elevado e mostram uma maior flexibilidade perante as exigências do mercado, com potencial para originar novas tecnologias e métodos de produção.

Os resultados evidenciam que a aposta em inovações tecnológicas por parte das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal é fulcral para o desenvolvimento do negócio, contribuindo, desta forma, para sustentar uma vantagem competitiva no setor.

A Casa Ermelinda Freitas encontra-se, neste momento, a finalizar a implementação do ***picking*** no seu processo logístico, com o objetivo de diminuir a incidência de erros e melhorar a integração entre as diferentes áreas da empresa: “*Ainda não implementámos, está agora numa última fase, o picking para ler (...), temos muita necessidade, para não haver enganos e para facilitar o trabalho. Tornar o trabalho físico mais ligeiro é também uma das nossas preocupações.*” (Leonor Freitas)

A Adega de Pegões foi a primeira empresa vitivinícola em Portugal a adquirir o equipamento que permite executar a **termovinificação *Delta Extractys***, que é um processo físico de extração seletiva de película: “*(...) a mais recente foi a termovinificação Delta Extractys, ninguém tem em Portugal, nós fomos a primeira empresa a ter.*” (Jaime Quendera). A grande vantagem deste equipamento é permitir extrair, seletivamente, os componentes necessários das uvas, através da aplicação de sobrepressão seguida de descompressão, o que origina uma vantagem competitiva para a empresa.

À semelhança da Adega de Pegões, também a Adega Camolas tem investido na componente de inovação tecnológica, sendo a primeira empresa em Portugal a adquirir a **máquina DTMA**: “*(...) tentamos sempre comprar algumas máquinas, alguma tecnologia mais recente, nomeadamente, uma máquina que ganhou um prémio de inovação em Itália e passado uns meses veio para cá e fomos a primeira empresa em Portugal a ter aquela máquina.*” (Francisco Camolas), o que se traduz numa vantagem competitiva relativamente à concorrência, pois o equipamento consegue fazer com que as uvas libertem mais antocianinas, taninos e cor do que o processo tradicional: “*(...) é uma máquina que se coloca na receção das*

*uvas e faz com que as uvas libertarem mais características e qualidades. São pequenas inovações, são pequenas melhorias que vamos tentando fazer.” (Miguel Camolas)*

A Marcolino Freitas & Filho reajustou uma das etapas do seu processo de vinificação, nomeadamente a vindima, passando de vindima manual para **vindima mecânica**, o que constitui uma importante inovação para esta empresa, embora já tenha sido implementada na maioria das empresas do setor: *“Passámos de vindima manual para vindima mecânica, tenho tentado estar sempre atualizado em termos de maquinaria nas vinhas.”* (José Rui Freitas), o que acarreta um grande investimento na aquisição de máquinas de vindimar.

Podemos assim concluir que a evolução dos métodos de vinificação tem-se centrado cada vez mais na obtenção de ciclos de produção mais racionais. Na mesma linha de pensamento de Costa et al. (2022), as empresas vitivinícolas da Península de Setúbal têm dado uma grande atenção à sua componente de inovação, nomeadamente às inovações tecnológicas, apostando em novas tecnológicas que exaltem as qualidades da matéria-prima, a uva, eliminem possíveis erros humanos e mecanizem os processos, resultando, desta forma, em vantagens competitivas para as empresas.

#### **4.5.2. Sustentabilidade**

Como forma de assegurar a vantagem competitiva, temos a considerar a sustentabilidade ambiental, que é cada vez mais visada pelas empresas vitivinícolas, que apostam progressivamente em modelos de negócio sustentáveis (Bocken et al., 2014). Proprietários e gestores vinícolas têm vindo a implementar práticas sustentáveis que assentam na inovação de produtos e tecnologias (Gilinsky et al., 2016).

Os resultados obtidos confirmam que a aposta na sustentabilidade é cada vez mais uma preocupação por parte das empresas vitivinícolas, pois, se não apostarem em inovações sustentáveis, revelam dificuldades em permanecerem e conquistarem novos mercados.

A **produção integrada**<sup>5</sup> foi adotada por todas as empresas: *“(…) todas as nossas vinhas estão instaladas em sistema de produção integrada, portanto, estamos a trabalhar na sustentabilidade, só utilizamos produtos que não sejam nocivos ao meio ambiente.”* (Miguel Camolas, Adega Camolas)

---

<sup>5</sup>De acordo com Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (DGADR), a produção integrada é um sistema agrícola de produção de alimentos de alta qualidade, com gestão racional dos recursos naturais e privilegiando a utilização dos mecanismos de regulação natural em substituição de fatores de produção, contribuindo, deste modo, para uma agricultura sustentável (DGADR, 2013).

*“As nossas vinhas estão todas com a AVIPE<sup>6</sup> na produção integrada, de modo a tornarmos o mais sustentáveis possível.”* (Fernando Santana Pereira, Quinta do Monte Alegre)

*“(…) nas vinhas, estamos sempre a tentar utilizar produtos diferentes, o menos tóxico possível, não temos nada biológico, mas temos produção integrada.”* (Leonor Freitas, Casa Ermelinda Freitas)

Para além da produção integrada, a Adega Camolas investiu também em **matérias-primas sustentáveis** para a sua produção: *“estamos a trabalhar com garrafas mais leves, o cartão também é originário de florestas sustentadas, todo o processo tem sido revisto e é constantemente atualizado.”* (Francisco Camolas)

As **energias renováveis**, nomeadamente a **energia solar**, é também uma aposta por parte da Adega de Pegões e da Casa Ermelinda Freitas: *“50% da nossa energia é energia solar, (...) nós já temos painéis solares há 12 anos, faz-nos poupar enormemente.”* (Jaime Quendera)

*“Nós de facto temos investido muito na sustentabilidade, (...) agora, por exemplo, montámos os painéis solares, aproveitámos todo o estacionamento que serve de sombra para os carros, mas são na verdade painéis solares.”* (Leonor Freitas)

Para além dos painéis solares, estas empresas investiram também numa **ETAR**: *“Temos também uma reciclagem e tratamento das águas que usamos, uma ETAR.”* (Jaime Quendera, Adega de Pegões)

*“(…) fizemos um grande investimento na poupança de água e ao mesmo tempo também um grande investimento na ETAR. Nós temos uma ETAR que trata todos os resíduos que vêm da adega e temos como objetivo vir a transformar essa água em potável.”* (Leonor Freitas, Casa Ermelinda Freitas)

De forma a ser mais sustentável, a Casa Ermelinda Freitas reformulou também todo o seu **processo de desinfeção das linhas de produção** *“(…) a desinfeção das linhas era feita com produtos químicos e passámos a usar caldeira a vapor para desinfetar, de modo a sermos precisamente mais sustentáveis.”* (Leonor Freitas) e substituiu toda a filtragem da adega por **filtros tangenciais**: *“(…) substituímos todos os filtros, antigamente eram filtros de terra, neste momento a filtração é toda por filtros tangenciais, que são como tubos amigos do ambiente.”* (Leonor Freitas)

Também a Adega Camolas foi pioneira na adoção de **filtrações tangenciais** no seu processo de vinificação: *“(…) na parte da filtração, trabalhamos com filtrações tangenciais,*

---

<sup>6</sup>AVIPE - Associação de Viticultores do Concelho de Palmela.

*embora esta tecnologia seja mais habitual agora. Na altura, quando comprámos o filtro em 2016, foi uma inovação muito grande.”* (Francisco Camolas)

Concluindo, as empresas vitivinícolas da Península de Setúbal têm vindo a adotar diversas práticas sustentáveis, tais como a produção integrada, o investimento em matérias-primas sustentáveis e energias renováveis, o tratamento das águas e resíduos e o reajuste dos seus processos de produção, o que demonstra que a sustentabilidade já faz parte do modelo de negócio destas empresas e é um fator tido em conta pelos empreendedores, confirmando deste modo as afirmações de Bocken et al. (2014) e Gilinsky et al. (2016).

#### **4.6. Criação de Valor**

De acordo com a literatura, o sucesso de uma empresa no mercado está associado a uma posição competitiva vantajosa. A criação de valor é o principal objetivo das organizações e a mesma é conseguida através da estratégia competitiva adotada pela empresa (Grabowska & Kura, 2014). No entanto, as marcas não acrescentam valor por si só, a criação de valor deriva também das ações das pessoas na organização (Pfeffer, 2005).

Um dos grandes objetivos dos empreendedores das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal, é a **criação de valor para a região** onde as suas organizações estão inseridas. Deste modo, as empresas reúnem esforços e definem estratégias de forma a contribuírem para o crescimento económico da região, para a divulgação da mesma internacionalmente e para a afirmação do posicionamento da Península de Setúbal a nível nacional.

De acordo com Francisco Camolas, a empresa tem dado um forte contributo para a economia da Península de Setúbal, pois **priorizam tanto os fornecedores, como a mão de obra da região**: *“A empresa cria bastante valor para a região por duas vertentes: primeiro ao longo do nosso crescimento temos procurado sempre contratar pessoas da região. Em segundo plano, tentamos sempre trabalhar com fornecedores da região, mais próximos de nós. A nível da nossa principal matéria-prima, que são as uvas, nós compramos todas aqui na região, a cerca de 90 fornecedores, portanto, a nível da economia local acho que temos algum peso.”*

Também a Adega de Pegões tem um peso muito significativo no crescimento económico da Península de Setúbal, pois o facto de ser uma cooperativa agrícola **permite a junção de pequenos produtores, de forma a tornarem-se uma entidade independente e competitiva no mercado**, o que promove o desenvolvimento da região tanto a nível económico como a nível social: *“Se não fosse a nossa cooperativa, as uvas da região eram mais um produto e com a cooperativa as uvas da região têm valor e vão para o mundo inteiro sob a forma de garrafas de vinho. Muito do dinheiro que entra nesta região é produzido aqui, nós entregamos aos*

*associados seis milhões de euros por ano, o que vai criar emprego, (...), ou seja, a Adega de Pegões é um dos principais inputs de dinheiro nesta região.” (Jaime Quendera)*

Para Leonor Freitas, **impulsionar a região é uma responsabilidade social**. A Casa Ermelinda Freitas tem tido uma notável contribuição na criação de valor para a Península de Setúbal, tanto na afirmação da região, através dos mais de 2000 prémios nacionais e internacionais que conquistou, como a nível económico, com a compra de uva e vinho aos produtores locais, e a nível social, com a criação de emprego: *“Sinceramente, acho que aquilo que mais me compensa emocionalmente é sentir que ajudei. A região era desconhecida, começa a ser conhecida, e eu acho que a Casa Ermelinda Freitas tem ajudado, na minha opinião, com os prémios que tem ganho e ao comprar uvas e vinho aqui na região aos colegas que não conseguem escoar. É quase como uma responsabilidade social que eu sinto: se as coisas me têm corrido bem vamos ajudar a região e tenho tido sempre essa grande preocupação.”*

Posto isto, é possível constatar que, a criação de valor para a Península de Setúbal é, para os empreendedores, uma obrigação moral e social, estando presente nas suas ações junto de fornecedores, clientes e colaboradores. Na senda de Menghini (2015), as empresas vitivinícolas em estudo valorizam a tradição e a colaboração em atividades de responsabilidade social.

#### **4.7. Estratégias de Abordagem do Mercado e Vantagens Competitivas**

De acordo com Porter (1998), existem três tipos de vantagem competitiva: a vantagem competitiva em termos de custos, quando uma organização apresenta um custo inferior ao dos concorrentes; a vantagem competitiva em termos de diferenciação, quando a estratégia é gerida para diferenciar os produtos ou serviços e fornecer um valor superior ao dos concorrentes e a criação de vantagem competitiva em que a organização tem como objetivo forçar-se na resposta a segmentos de mercado específicos.

A literatura defende também que a vantagem competitiva significa uma capacidade por parte da empresa de implementar uma estratégia de mercado que não pode ser implementada pelos concorrentes atuais ou futuros (Grabowska & Kura, 2014), estando por isso relacionados os conceitos de estratégia de mercado e vantagem competitiva.

Uma das estratégias de mercado adotada pelas empresas vitivinícolas da Península de Setúbal é a **estratégia de diferenciação pela qualidade**. As empresas privilegiam a qualidade do produto em detrimento da quantidade, mantendo sempre uma **boa relação qualidade-preço**.

Segundos os empreendedores, a estratégia de diferenciação pela qualidade fornece às empresas mais pequenas a vantagem competitiva que as mesmas necessitavam, pois não conseguem competir pela quantidade com as empresas de maior dimensão.

Para a Adega Camolas, a aposta na qualidade dos seus produtos, juntamente com uma boa relação qualidade-preço, tem permitido que a empresa cresça no mercado: *“Nós temos apostado bastante na qualidade, na diversidade dos vinhos também, para fugir um pouco aos padrões tradicionais do estilo de vinho da região e isto tudo com uma excelente relação qualidade-preço. Portanto, fazemos vinhos com mais qualidade, mas sempre com um preço bastante competitivo para o mercado e acho que tem sido por aí que temos conseguido crescer e entrar nos mercados. (...) a ideia não é crescer muito mais a nível de quantidade, mas sim de qualidade.”* (Francisco Camolas)

Com a mesma abordagem do mercado, também a Quinta do Monte Alegre tem procurado elevar a qualidade dos seus vinhos, adquirindo, desta forma, vantagem competitiva: *“Procuramos atingir sempre a qualidade, uma procura da qualidade em detrimento da quantidade, com o objetivo de termos bons vinhos e valorizar ainda mais a região. Há grandes empresas aqui na região e não podemos competir com essas, por isso tentamos diferenciar-nos pela qualidade. A vantagem competitiva acaba por ser a estratégia de diferenciação pela qualidade.”* (Fernando Santana Pereira)

Filipe Cardoso afirma que a estratégia da empresa foi, desde início, uma estratégia qualitativa e que, ao contrário da maioria das empresas da região, optou inicialmente por não colocar os seus vinhos nas grandes superfícies comerciais, elevando desta forma o posicionamento da marca: *“Distinguimo-nos pelo facto de o projeto logo desde início ter sido qualitativo e não quantitativo, ou seja, não quisemos entrar logo no mercado dos vinhos de volume, preços baixos de supermercado, tentámos colocar os vinhos num segmento superior, só em restauração, hotelaria e garrafeiras, de maneira a trazer valor não só para nós, como também para a região. É claro que a região ainda está muito associada a vinhos de supermercado, mas nós quisemos fazer exatamente o contrário, uma estratégia de diferenciação, diferente da estratégia que a região estava a seguir, porque acreditamos que o futuro é este.”*

No entanto, as empresas vitivinícolas como a Casa Ermelinda Freitas adotam uma **estratégia de diferenciação pela quantidade**, ou seja, o facto de serem empresas com uma grande dimensão permite-lhes produzir elevadas quantidades e terem uma forte presença tanto no mercado nacional, como no internacional, satisfazendo diferentes nichos de mercado. Para a Casa Ermelinda Freitas, a vantagem competitiva é alcançada com base na sua dimensão: *“Tem de haver dimensão, os crescimentos que temos tido é porque temos dimensão para nos podermos ir adaptando aos mercados e aos países conforme os preços, às vezes com margens pequeníssimas, que só o que nos vai salvaguardando é a quantidade, (...), e a dimensão dá-nos*

*a competitividade.*” (Leonor Freitas)

Tendo em conta as estratégias de abordagem do mercado adotadas pelas empresas vitivinícolas da Península de Setúbal, nomeadamente a estratégia de diferenciação pela qualidade e a estratégia de diferenciação pela quantidade, podemos concluir que as mesmas representam não só uma vantagem competitiva para as empresas, como também proporcionam a criação de valor para a região, elevando a qualidade dos seus vinhos e divulgando-a internacionalmente, estando em concordância com as afirmações de Costa et al. (2022).

#### **4.8. Continuidade do Negócio**

De acordo com Hall e Nordqvist (2008), a investigação em empresas familiares sobre a profissionalização da gestão tem destacado a introdução de membros não familiares na equipa de gestão e no conselho de administração, pois os membros não familiares trazem uma perspetiva externa que é potencialmente valiosa e pode ser especialmente importante num contexto de pequenas empresas familiares, que têm poucos membros não familiares em funções de tomada de decisão de topo.

Segundo os resultados obtidos, os empreendedores das empresas familiares **não descartam a hipótese de um dia a sua empresa ser também gerida por um membro não pertencente à família**. Alguns empreendedores consideram ainda que ter um membro não familiar na gestão da empresa é fundamental para que a mesma consiga evoluir e manter-se competitiva. Esta opinião é partilhada por Leonor Freitas: *“Eu acho que é fundamental para a continuidade das empresas familiares haver pessoas de fora quando chegam a uma determinada dimensão. É fundamental, senão acabam, como acontece muitas vezes.”*

A mesma linha de pensamento é seguida por Francisco e Miguel Camolas: *“Há esse problema dentro das empresas familiares, às vezes falta um pouco de profissionalismo na gestão e pode ser um ponto muito positivo ter alguém de fora a ajudar na gestão da empresa.”*

Também Fernando Santana e Maria Isabel Pereira consideram que seria muito positivo para a empresa: *“Podemos contratar pessoas de fora para nos ajudar (...), um gestor por exemplo, é sempre bom ter pessoas formadas, que tenham outra visão e que nos possam ajudar a clarificar alguns assuntos que possamos estar a ver de maneira incorreta.”*

Mesmo os empreendedores que ainda não tinham concebido essa possibilidade, não se mostraram reticentes a esse cenário, como é o caso de José Rui Freitas: *“Eu concebo a empresa sempre com alguém que pertence à família estar à frente do negócio, mas, se um dia, alguém da família achar que a empresa é mais bem gerida por alguém de fora, estou aberto a isso.”*

Relativamente à sucessão das empresas familiares pelas gerações futuras, os

empreendedores das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal **esperam que as próximas gerações deem continuidade ao negócio**. Esta vontade é demonstrada por Filipe Cardoso: *“Espero que sim, mas não mando na vida deles. A minha filha ainda é pequena, não sabe o que quer ser, o meu filho está a estudar Agronomia, por isso poderá ser eventualmente um sucessor. Uma das minhas sobrinhas está a tirar Gestão, também pode integrar a empresa na parte da gestão, vamos ver o que o futuro nos traz.”*

Também José Rui Freitas afirmou que a sua vontade seria que a próxima geração, os seus filhos, dessem continuidade ao negócio: *“Espero que sim, e espero deixar a empresa preparada para um dia mais tarde, quando chegar a vez deles, a empresa ter pernas para andar.”*

Relativamente à Quinta do Monte Alegre e à Casa Ermelinda Freitas, ambas as empresas têm assegurada a continuidade do negócio pela geração seguinte, pois os sucessores já são membros integrantes e pilares fundamentais nas empresas: *“Temos dois filhos, um está 100% dedicado ao negócio, que é o André Pereira, o enólogo da Quinta do Monte Alegre, é um pilar da empresa e vai dar continuidade ao negócio. O meu outro filho está ligado à informática, ajuda às vezes na conceção dos rótulos, na loja online e nas redes sociais, mas trabalha por conta própria.”* (Fernando Santana e Maria Isabel Pereira)

*“Na quinta geração temos um João e uma Joana. O João está na parte informática, a Joana desde pequena que sempre quis vir para a empresa e está na parte da gestão (...), neste momento, estamos numa fase de transição, para passarmos para a geração seguinte, neste caso a deles.”* (Leonor Freitas)

Posto isto, podemos concluir que os empreendedores das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal, nomeadamente os empreendedores de empresas familiares, consideram que ter um membro não familiar na gestão e na tomada de decisão é fulcral para a continuidade do negócio, pois trazem consigo uma visão diferente do mercado, o que resulta numa vantagem competitiva. No entanto, de acordo com Lumpkin et al. (2011) podem surgir dificuldades no recrutamento de membros não familiares se os mesmos considerarem estar em desvantagem em relação aos membros da família relativamente às condições de trabalho e à evolução na carreira.

Podemos concluir também que os empreendedores esperam que as gerações futuras deem continuidade ao negócio, sendo que, inclusive, esse cenário já se verifica em algumas empresas. Segundo Borges (2012), a sucessão é um processo dinâmico e contínuo em que predecessores e sucessores devem interagir e fomentar iniciativas de inovação e criação de valor, dando lugar ao empreendedorismo intergeracional, uma vez que, nas empresas vitivinícolas, as atitudes empreendedoras são transmitidas de pais para filhos ou outros descendentes.

## 5. Conclusões e Recomendações

### 5.1. Conclusão

O objetivo desta dissertação, orientada pela questão de investigação “Quais os elementos caracterizadores do fenómeno empreendedor nas empresas vitivinícolas da Península de Setúbal?”, foi preencher a lacuna existente na literatura sobre o empreendedorismo no setor vitivinícola, nomeadamente na região da Península de Setúbal.

Os resultados deste estudo revelam que as empresas vitivinícolas da Península de Setúbal foram criadas com base em oportunidades percebidas pelos empreendedores, logo o empreendedorismo por oportunidade é o predominante nesta região.

Este estudo evidencia também que, tendo em conta que, na generalidade, se trata de empresas familiares, existem traços de personalidade transversais a várias gerações de empreendedores, tais como, espírito trabalhador, seriedade, respeito, positivismo e ousadia, traços estes compreendidos como imprescindíveis para o sucesso das organizações.

Uma das vantagens competitivas das empresas deste setor é o *terroir* característico da Península de Setúbal (clima, disponibilidade de água, proximidade em relação ao mar e relevo pouco acentuado), nomeadamente das regiões com designação DOC Palmela e DOC Setúbal, o qual implica que os vinhos desta região sejam únicos e inimitáveis.

Outra conclusão que podemos inferir com a realização desta dissertação é que o crescimento das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal tem sido gradual, estando o mesmo condicionado por vários fatores externos às empresas. O crescente interesse pelo vinho por parte dos consumidores, o reconhecimento da qualidade dos vinhos da Península de Setúbal, a globalização da dieta mediterrânica, a elevação do patamar dos vinhos comprados, as normas IFS e o enoturismo constituem os principais fatores externos que têm vindo a impulsionar o crescimento das empresas deste setor.

No sentido oposto, temos de considerar os fatores externos que impactam negativamente o crescimento das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal, nomeadamente, as alterações climáticas, a retirada do mercado de produtos de controlo de novas pragas e doenças, a nova regulamentação da UE relativa à rotulagem dos vinhos, a pressão e os condicionalismos da Irlanda, a guerra Rússia-Ucrânia, a legislação internacional e a baixa procura de vinho por parte dos mais jovens.

No entanto, os empreendedores procuram adotar novas estratégias e planos de ação para minimizar o impacto destes desafios, através da defesa de que beber vinho é intrínseco à nossa cultura mediterrânica e que, se for bebido com moderação, está comprovado que é benéfico

para a saúde e da criação de gamas de vinho mais apelativas e com rótulos originais, concretizando os objetivos a que se propõem. Os objetivos e as metas futuras das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal passam essencialmente pelo aumento da perceção de valor, consolidação da marca, crescimento contínuo, aposta no enoturismo, na exportação e na mudança de estratégia de mercado.

Uma descoberta adicional é que as empresas deste setor tendem a apostar cada vez mais na sua componente de inovação, de forma a destacarem-se da concorrência. As inovações assentam na criação de gamas de vinhos experimentais e vinhos *light*, na aposta em processos de vinificação diferenciadores, como a vindima noturna e a vinificação com uvas frescas em agosto e em inovações tecnológicas que exaltem as qualidades da uva, eliminem possíveis erros humanos e mecanizem os seus processos de produção.

A sustentabilidade é cada vez mais um fator tido em conta pelos empreendedores, que têm vindo a modificar os modelos de negócio das suas empresas de modo a tornarem-se mais sustentáveis. Isto é possível através da adoção de diversas práticas como a produção integrada, o investimento em matérias-primas sustentáveis e energias renováveis e o tratamento das águas e resíduos vindos das adegas, nomeadamente com a construção de ETAR's.

Podemos também concluir que a estratégia de diferenciação pela qualidade e pela quantidade adotada pelas empresas vitivinícolas da Península de Setúbal representa não só uma vantagem competitiva para as mesmas, como também proporciona a criação de valor para a região, a qual constitui para os empreendedores uma obrigação moral e social, estando sempre presente nas suas ações junto de fornecedores, clientes e colaboradores.

Por fim, constata-se que os empreendedores das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal, nomeadamente os empreendedores de empresas familiares, consideram que ter um membro não familiar na gestão e na tomada de decisão é fulcral para a continuidade do negócio, pois trazem consigo uma visão diferente do mercado. Desejam igualmente que as gerações futuras deem continuidade ao negócio, sendo que, inclusive, esse cenário já se verifica em algumas destas empresas.

Por conseguinte, os proprietários e gestores das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal estão atentos às oportunidades que vão surgindo, inovando, criando valor e aplicando estratégias diferenciadoras de abordagem de um mercado em constante evolução, no âmbito de um modelo de produção e gestão sustentável, rumo a um futuro que se prevê desafiador e exigente.

Relativamente às implicações para a teoria, o presente estudo enquadra-se nas teorias sobre empreendedorismo apresentadas na revisão de literatura e os seus resultados seguem a linha de

pensamento dos vários autores analisados. Uma vez que a pesquisa incidiu nas empresas vitivinícolas da Península de Setúbal, particularmente nas empresas familiares, esta tese vem contribuir com informações relevantes e inovadoras para a teoria, visto que, de acordo com o que nos foi comunicado pelas empresas, não existe qualquer estudo publicado que aborde o fenómeno do empreendedorismo neste setor económico e nesta região, abrindo caminho a futuras pesquisas e teorias sobre a evolução deste mesmo fenómeno.

No que se refere às implicações para a prática, e uma vez que o presente estudo é considerado inovador por parte dos representantes/empreendedores das empresas vitivinícolas que fizeram parte da amostra, os gestores e proprietários de empresas deste setor poderão tomar conhecimento das ações e práticas empreendedoras dos seus concorrentes, levando-os a concretizar novas estratégias empreendedoras nas suas próprias empresas, nomeadamente no que se refere às inovações e às práticas sustentáveis, cada vez mais relevantes nos nossos dias e no futuro que se avizinha. Poderá esta investigação levar mesmo os empreendedores/gestores a adquirirem mais conhecimentos sobre as novas abordagens de mercado, trazendo mais qualificações para a sua empresa.

## **5.2. Limitações**

Relativamente às limitações desta dissertação, a principal está relacionada com a dimensão da amostra. Devido ao facto de o estudo ter uma natureza qualitativa, a qual se revelou a mais adequada para responder à questão de investigação, o mesmo não compreende uma amostra representativa do setor (das 60 empresas existentes foram apenas entrevistados os representantes de seis delas), não tendo sido possível obter resultados estatísticos, para além dos resultantes da análise de codificação, que está sujeita a enviesamentos.

Deste modo, podemos concluir que houve uma generalização das conclusões para a população estudada, o que poderá não corresponder à realidade de cada uma das empresas vitivinícolas da Península de Setúbal.

## **5.3. Recomendações**

Tendo em conta que o setor vitivinícola é um setor com muita representatividade e história em Portugal, este estudo pode abrir portas a futuras investigações qualitativas e mesmo quantitativas relacionadas com o tema, nomeadamente a caracterização do fenómeno empreendedor noutras regiões vitivinícolas de Portugal, de modo a ser possível confirmar os resultados encontrados no presente estudo e potencialmente descobrir diferenças entre as várias regiões, podendo, assim, dar origem a uma visão global do empreendedorismo no setor

vitivinícola no nosso país.

Futuros investigadores poderiam também estudar o fenómeno empreendedor apenas entre empresas vitivinícolas da mesma dimensão, percebendo, deste modo, como é que as mesmas se posicionam no mercado e adquirem vantagem competitiva. Outra opção para um futuro estudo seria ainda a comparação, numa perspectiva empreendedora, entre o setor vitivinícola de Portugal e o setor vitivinícola de um outro país do chamado Velho Mundo.

## **6. Fontes**

Decreto-Lei n.º 372/2007 do Ministério da Economia e da Inovação. (2007). Diário da República n.º 213/2007, Série I de 2007-11-06.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/372-2007-629439>

Regulamento (UE) 2021/2117 do Parlamento Europeu e do Conselho. (2021).

<http://data.europa.eu/eli/reg/2021/2117/oj>



## 7. Referências Bibliográficas

- Adega Camolas. (2019). *Região e Vinhas*. <https://adegacamolas.pt/regiao-vinhas/>
- Adega de Pegões. (2019). *Quem Somos*. <http://cooppegoes.pt/quem-somos/>
- AICEP Portugal Global. (2022). *PortugalNews*. <https://www.portugalglobal.pt/PT>
- Assunção, A., Queiroz, F., & Tavares, R. (2017). As Variáveis Necessidade e Oportunidade e suas Influências na Abertura de Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo de Campo no Centro Comercial de Macapá-AP. *Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti*, 7, 126. <https://doi.org/10.18815/sh.2017v7n10.201>
- Auerbach, C. F., & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. New York University Press.
- Autio, E. (2007). Entrepreneurship teaching in the Öresund and Copenhagen regions. *Lyngby: Technical University of Denmark*.
- Banco de Portugal. (2022). *Quadros do Setor*. <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Baron, R.A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275–294.
- Baumol, W. J. (2005). Education for Innovation: Entrepreneurial Breakthroughs versus Corporate Incremental Improvements. *Innovation Policy and the Economy*, 5, 33–56. <https://doi.org/10.1086/ipe.5.25056170>
- Birkinshaw, J., Brannen, M. Y., & Tung, R. L. (2011). From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 573–581. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.19>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Borges, A. (2012). *Empreendedorismo Familiar Multigeracional: Uma Alternativa para a Análise de Empresas Familiares Empreendedoras*.
- Bowen, S., & Zapata, A. V. (2009). Geographical indications, terroir, and socioeconomic and ecological sustainability: The case of tequila. *Journal of Rural Studies*, 25(1), 108–119. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2008.07.003>
- Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, 2(1), 14. <https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Casa Ermelinda Freitas. (2020). *Empresa*. <https://www.ermelindafreitas.pt/pt/empresa/>
- Castaldi, R. M., Cholette, S., & Frederick, A. (2011). Globalization And The Emergence Of New Business Models In The Wine Industry. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 4(3). <https://doi.org/10.19030/iber.v4i3.3577>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Costa, T., Teixeira, N., Nunes, S., & Cravidão, M. (2022). *Entrepreneurial Business in the Wine Sector: A Business Model Proposal for the Setúbal Peninsula*. 11.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124–130. [https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903\\_2](https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2)

- CVRPS. (2023). *Vinhos da Península de Setúbal*. <https://vinhosdapeninsuladesetubal.org/>
- CVRVV. (2023). *Viticultura*. <https://viticultura.vinhoverde.pt/pt/homepage>
- DGADR. (2013). *Produção Integrada*. <https://www.dgadr.gov.pt/producao-integrada>
- Dornelas, J. (2018). *Introdução ao empreendedorismo*. Empreende Editora.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 76(6), 149-157.
- Esser, F., & Vliegthart, R. (2017). Comparative Research Methods. Em J. Matthes, C. S. Davis, & R. F. Potter (Eds.), *The International Encyclopedia of Communication Research Methods* (1.<sup>a</sup> ed., pp. 1–22). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118901731.iecrm0035>
- Faria, S. da S., Lourenço-Gomes, L. S. de M., Gouveia, S. H. C. de, & Rebelo, J. F. (2020). Economic performance of the Portuguese wine industry: A microeconomic analysis. *Journal of Wine Research*, 31(4), 283–300. <https://doi.org/10.1080/09571264.2020.1855578>
- Fayolle, A., & Bégin, L. (2009). Entrepreneuriat Familial: Croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement? *Management international*, 14(1), 11. <https://doi.org/10.7202/039136ar>
- Foedermayr, E. K., & Diamantopoulos, A. (2008). Market Segmentation in Practice: Review of Empirical Studies, Methodological Assessment, and Agenda for Future Research. *Journal of Strategic Marketing*, 16(3), 223–265. <https://doi.org/10.1080/09652540802117140>
- George, J. M. (2014). Compassion and Capitalism: Implications for Organizational Studies. *Journal of Management*, 40(1), 5–15. <https://doi.org/10.1177/0149206313490028>
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454–462. <https://doi.org/10.5465/amj.2004.14438580>
- Gibb Dyer, W. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>
- Gilinsky, A., Newton, S. K., & Vega, R. F. (2016). Sustainability in the Global Wine Industry: Concepts and Cases. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 37–49. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2016.02.006>
- Grabowska, M., & Kura, P. (2014). *Effect of Creating Value on Competitive Position and Competitive Advantage in Enterprises*.
- Graebner, M. E., Martin, J. A., & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10(3), 276–284. <https://doi.org/10.1177/1476127012452821>
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51–69. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>
- Hatt, L. (2018). Threshold concepts in entrepreneurship – the entrepreneurs’ perspective. *Education + Training*, 60(2), 155–167. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2017-0119>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–491. <https://doi.org/10.1002/smj.196>
- Instituto Nacional de Estatística. (2007). *Classificação portuguesa das actividades económicas* (Rev. 3). [https://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf](https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf)
- IVV. (2022). *Regiões*. <https://www.ivv.gov.pt/np4/regioes/>
- IVV. (2023, junho). *ABC do Setor Vitivinícola*. [https://www.ivv.gov.pt/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=7737&fileName=ABC\\_SETOR\\_merged\\_5.pdf](https://www.ivv.gov.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=7737&fileName=ABC_SETOR_merged_5.pdf)
- Juliano, M. (2016). *Empreendedorismo*. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 9-57.

- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
- Lenglet, F. (2014). Influence of terroir products meaning on consumer's expectations and likings. *Food Quality and Preference*, 32, 264–270. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2013.09.003>
- Lumpkin, G. T., Steier, L., & Wright, M. (2011). Strategic entrepreneurship in family business. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 285–306. <https://doi.org/10.1002/sej.122>
- Marcolino Freitas & Filho, Lda. (2018). *Sobre Nós*. <https://marcolinofreitasefilho.com>
- Menghini, S. (2015). The new market challenges and the strategies of the wine companies. *Wine Economics and Policy*, 4(2), 75–77. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2015.11.003>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- Nielsen, S.L., Klyver, K., Evald, M.R. and Bager, T. (2012). *Entrepreneurship in Theory and Practice: Paradoxes in Play*. Edward Elgar Publishing.
- OIV. (2021). *Compendium of international methods of wine and must analysis* (2). O.I.V.
- OIV. (2022, abril). *State of the World Vine and Wine Setor 2021*. <https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/eng-state-of-the-world-vine-and-wine-setor-april-2022-v6>
- Olaru, O., Galbeaza, M. A., & Bănac, C. S. (2014). Assessing the Sustainability of the Wine Industry in Terms of Investment. *Procedia Economics and Finance*, 15, 552–559. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00508-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00508-5)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (1). John Wiley & Sons.
- Ouvrard, S., Jasimuddin, S. M., & Spiga, A. (2020). Does Sustainability Push to Reshape Business Models? Evidence from the European Wine Industry. *Sustainability*, 12(6), 2561. <https://doi.org/10.3390/su12062561>
- Pezzillo Iacono, M., De Nito, E., Esposito, V., Martinez, M., & Moschera, L. (2014). Investigating the Relationship between Coordination Mechanisms and Knowledge in a Wine Firm: Investigating Knowledge in a Wine Firm. *Knowledge and Process Management*, 21(4), 280–291. <https://doi.org/10.1002/kpm.1436>
- Pezzillo Iacono, M., Esposito, V., Mercurio, L., & Martinez, M. (2016). Bridging business model and inter-organizational coordination mechanisms in the Italian wine industry. *Measuring Business Excellence*, 20(4), 61–71. <https://doi.org/10.1108/MBE-08-2016-0043>
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*.
- PORDATA. (2022, agosto). *Produção de vinho por cor*. <https://www.pordata.pt/portugal/>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors; with a new introduction*. Free Press.
- Quinta do Monte Alegre. (2022). *História*. <https://www.quintadomontealegre.pt/historia/>
- Quinta do Piloto. (2014). *Família*. <https://www.quintadopiloto.pt/explore>
- Rebelo, J., Gouveia, S., Lourenço-Gomes, L., & Marta-Costa, A. A. (2018). Wine Firm's Size and Economic Performance: Evidence from Traditional Portuguese Wine Regions. Em A. M. Jordão & F. Cosme (Eds.), *Grapes and Wines—Advances in Production, Processing, Analysis and Valorization*. InTech. <https://doi.org/10.5772/intechopen.71320>
- Rocha, E. (2014). Oportunidade ou Necessidade? Um Estudo do Impacto do Empreendedorismo no Desenvolvimento Econômico. *Revista Gestão em Análise*, 3(1/2), 31. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v3i1/2.p31-46.2014>

- Rocha, S., Pinto, E., Almeida, A., & Fernandes, E. (2019). Multi-elemental analysis as a tool for characterization and differentiation of Portuguese wines according to their Protected Geographical Indication. *Food Control*, *103*, 27–35. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2019.03.034>
- Rodrigues, J. (2016). Família empresária e competências empreendedoras. *Forum Sociológico*, *29*. <https://doi.org/10.4000/sociologico.1497>
- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2000). Triggering Events, Corporate Entrepreneurship and the Marketing Function. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *8*(2), 18–30. <https://doi.org/10.1080/10696679.2000.11501865>
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- Schuster, C. P., & Bodkin, C. D. (1987). Market segmentation practices of exporting companies. *Industrial Marketing Management*, *16*(2), 95–102. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(87\)90014-9](https://doi.org/10.1016/0019-8501(87)90014-9)
- Serviere, L. (2010). *Forced to Entrepreneurship: Modeling the Factors Behind Necessity Entrepreneurship*. *22*(1).
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *27*(4), 339–358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Stam, E., & Wennberg, K. (2009). The roles of R&D in new firm growth. *Small Business Economics*, *33*(1), 77–89. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9183-9>
- Steffens, P., Davidsson, P., & Fitzsimmons, J. (2009). Performance Configurations over Time: Implications for Growth– and Profit–Oriented Strategies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(1), 125–148. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00283.x>
- Tipu, S. A. A. (2012). What have we learned? Themes from the literature on necessity driven entrepreneurship. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, *8*(1), 70. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2012.044488>
- Tommasi, L. D., & Corrochano, M. C. (2020). Do qualificar ao empreendedor: Políticas de trabalho para jovens no Brasil. *Estudos Avançados*, *34*(99), 353–372. <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.3499.021>
- Turismo de Portugal. (2022). *Enoturismo: dimensão nacional e europeia*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/enoturismo-dimensao-nacional-e-europeia-2022/>
- Vale, G. M. V., Corrêa, V. S., & Reis, R. F. D. (2014). Motivações para o empreendedorismo: Necessidade versus oportunidade? *Revista de Administração Contemporânea*, *18*(3), 311–327. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141612>
- Van Der Zwan, P., Thurik, R., Verheul, I., & Hessels, J. (2016). Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs. *Eurasian Business Review*, *6*(3), 273–295. <https://doi.org/10.1007/s40821-016-0065-1>
- Wan Ahmad, W. N. K., Rezaei, J., De Brito, M. P., & Tavasszy, L. A. (2016). The influence of external factors on supply chain sustainability goals of the oil and gas industry. *Resources Policy*, *49*, 302–314. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2016.06.006>
- Werner, R. A. (2004). *Família e negócios: um caminho para o sucesso*. Manole.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, *49*(1), 36–54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed). Sage.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

## 8. Anexos

### Anexo A – Quadros relativos à Amostra

#### Quadro 1 – Amostra Inicial

Firma / Empresa	CAE Principal	Classificação IVV	Sede da empresa (distrito)
A.S.L. Tomé - Sociedade Vinícola, Lda.	46341		
Absolutepopeia, Lda.	1500		
Adega Cooperativa de Palmela, C.R.L.	11021	Produtor	Setúbal
Agrosilvestre, Lda.	46900		
Alfredo Dias da Silva & Filhos, Unipessoal, Lda.	11021	Produtor	Setúbal
Ama Lur Enoturismo, S.A.	55202		
Antítese Vinhos, Lda.	46341		
António Francisco Avillez - Sociedade Agrícola, Lda.	1210		
António José Saramago Unipessoal, Lda.	11021	Engarrafador / Armazenista / Exportador / Preparador	
António Saramago - Vinhos, Lda.	11021	Produtor	Setúbal
Bacalhôa - Vinhos de Portugal, S.A.	11021	Produtor	Setúbal
Cadeado Wines, Unipessoal, Lda.	46170		
Camolas & Matos, Lda.	11021	Produtor	Setúbal
Casa Agrícola Assis Lobo, Lda.	11021	Produtor	Setúbal
Casa de Atalaia - Vinhos, Unipessoal, Lda.	11021	Produtor	Setúbal
Casa Ermelinda Freitas - Vinhos S.A.	11021	Produtor	Setúbal
Casca Wines - Produção e Comercialização de Vinhos, S.A.	11021	Engarrafador / Armazenista / Exportador / Importador	
Celestina & Gomes - Agro-Pecuária, Lda.	11021	Produtor	Setúbal
Companhia Agrícola da Barrosinha, S.A.	1500		
Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões, C.R.L.	11021	Produtor	Setúbal
D.F.J. Vinhos, S.A.	11021	Engarrafador / Armazenista / Exportador / Importador	
Earth Boon, Lda.	59110		
Enoinveste Global, Lda.	11021	Vitivinicultor	
Escala XXI - Edificações, Turismo e Actividades Agrícolas, Lda.	41200		
Eunea Investments Portugal, Lda.	70220		
Fernando Santana Pereira, Unipessoal, Lda.	11021	Produtor	Setúbal
Fernão Pó Adega, Lda.	11021	Produtor	Setúbal
Filipe Palhoça - Vinhos, Lda.	11021	Produtor	Setúbal
Fundação Stanley Ho	93294		

Herdade Canal Caveira, Lda.	11021	Produtor	Setúbal
Herdade da Comporta - Actividades Agro Silvícolas e Turísticas, S.A.	1111		
HPC, Lda.	11021	Produtor	Setúbal
Jbfreitas, Vinhos, Lda.	1210		
José Maria da Fonseca - Vinhos, S.A.	11021	Produtor	Setúbal
Malo Wines, Lda.	11021	Produtor	Setúbal
Manzwine, Lda.	11021	Engarrafador / Armazenista / Exportador / Importador	
Marcolino Freitas & Filho, Lda.	11021	Produtor	Setúbal
Navigator Forest Portugal, S.A.	2100		
Pêgo da Moura, Lda.	1500		
Psidelta - Serviços Técnicos de Engenharia, Unipessoal, Lda.	71120		
Quinta de Curvos - Sociedade Agrícola, S.A.	11021	Engarrafador / Armazenista	
Quinta do Brejinho da Costa, Lda.	1210		
Quinta do Piloto - Vinhos, Lda.	11021	Produtor	Setúbal
Resigon - Companhia Agrícola e Gestão, S.A.	1420		
Sociedade Agrícola Boas Quintas, Lda.	11021	Produtor	Viseu
Sociedade Agrícola D.Pedro V, Unipessoal, Lda.	11021	Vitivinicultor	
Sociedade Agrícola da Arcebispa, S.A.	1500		
Sociedade Agrícola da Carochinha, Lda.	1210		
Sociedade Agrícola da Herdade do Cebolal, Lda.	11021	Produtor	Setúbal
Sociedade Agrícola Fonte dos Cavaleiros, Lda.	1130		
Sociedade Agrícola Herdade do Alto do Pina, S.A.	1500		
Sociedade Agrícola Quinta das Marianas, Lda.	1210		
Sociedade Agrícola Rotas Dupó, Lda.	11021	Produtor	Setúbal
Sociedade Agrícola Sangue Real, Lda.	1500		
Sociedade Agrícola Ti Bento, Lda.	11021	Produtor	Setúbal
Sociedade Agro-Pecuária das Soberanas, Lda.	1420		
Svp - Sociedade Vinícola de Palmela, S.A.	46341		
Trois - Vinhos com Identidade, Lda.	46341		
Venâncio da Costa Lima, Sucessores, Lda.	46341		
Xavier Santana (Sucessores), Lda.	46341		

Elaborado pelo autor

## Quadro 2 – Amostra Final

Firma / Empresa	CAE Principal	Classificação IVV	Sede da empresa (distrito)	Volume de Negócios 2021	Nº de trabalhadores 2021	Categoria da Empresa	Participação no Estudo
Sociedade Agrícola Ti Bento, Lda.	11021	Produtor	Setúbal	Dados não facultados	Dados não facultados	-	
Casa Ermelinda Freitas - Vinhos S.A.	11021	Produtor	Setúbal	38 591 614 €	95	Média	Aceitou participar no estudo
Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões, C.R.L.	11021	Produtor	Setúbal	23 803 581 €	85	Média	Aceitou participar no estudo
Bacalhôa - Vinhos de Portugal, S.A.	11021	Produtor	Setúbal	22 185 523 €	102	Média	Não foi possível estabelecer qualquer contacto
José Maria da Fonseca - Vinhos, S.A.	11021	Produtor	Setúbal	20 058 978 €	110	Média	
Adega Cooperativa de Palmela, C.R.L.	11021	Produtor	Setúbal	8 100 000 €	50	Média	
Camolas & Matos, Lda.	11021	Produtor	Setúbal	1 785 453 €	12	Pequena	Aceitou participar no estudo
Alfredo Dias da Silva & Filhos, Unipessoal, Lda.	11021	Produtor	Setúbal	1 656 810 €	20	Pequena	Não foi possível estabelecer qualquer contacto
Quinta do Piloto - Vinhos, Lda.	11021	Produtor	Setúbal	1 385 874 €	12	Pequena	Aceitou participar no estudo
Filipe Palhoça - Vinhos, Lda.	11021	Produtor	Setúbal	1 226 574 €	22	Pequena	
Malo Wines, Lda.	11021	Produtor	Setúbal	612 107 €	3	Microempresa	Não foi possível estabelecer qualquer contacto
Fernando Santana Pereira, Unipessoal, Lda.	11021	Produtor	Setúbal	520 000 €	4	Microempresa	Aceitou participar no estudo
Fernão Pó Adega, Lda.	11021	Produtor	Setúbal	445 716 €	12	Pequena	
Marcolino Freitas & Filho, Lda.	11021	Produtor	Setúbal	323 878 €	8	Microempresa	Aceitou participar no estudo
Casa Agrícola Assis Lobo, Lda.	11021	Produtor	Setúbal	310 280 €	4	Microempresa	
Herdade Canal Caveira, Lda.	11021	Produtor	Setúbal	260 460 €	15	Pequena	
HPC, Lda.	11021	Produtor	Setúbal	245 000 €	4	Microempresa	
Sociedade Agrícola da Herdade do Cebolal, Lda.	11021	Produtor	Setúbal	173 192 €	3	Microempresa	
Celestina & Gomes - Agro-Pecuária, Lda.	11021	Produtor	Setúbal	116 028 €	4	Microempresa	
António Saramago - Vinhos, Lda.	11021	Produtor	Setúbal	112 099 €	1	Microempresa	
Sociedade Agrícola Rotas Dupó, Lda.	11021	Produtor	Setúbal	111 633 €	0	Microempresa	
Casa de Atalaia - Vinhos, Unipessoal, Lda.	11021	Produtor	Setúbal	46 517 €	3	Microempresa	

Elaborado pelo autor

## Anexo B – Quadro relativo à Descrição das Empresas em Estudo

### Quadro 3 – Caracterização das Empresas em Estudo

Firma / Empresa	Camolas & Matos, Lda.	Casa Ermelinda Freitas - Vinhos S.A.	Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões, C.R.L.	Fernando Santana Pereira, Unipessoal, Lda.	Marcolino Freitas & Filho, Lda.	Quinta do Piloto - Vinhos, Lda.
Designação Comercial	Adega Camolas	Casa Ermelinda Freitas	Adega de Pegões	Quinta do Monte Alegre	Marcolino Freitas & Filho	Quinta do Piloto
CAE Principal	11021	11021	11021	11021	11021	11021
Classificação IVV	Produtor	Produtor	Produtor	Produtor	Produtor	Produtor
Sede da empresa (distrito)	Setúbal	Setúbal	Setúbal	Setúbal	Setúbal	Setúbal
Volume de Negócios 2021	1 785 453 €	38 591 614 €	23 803 581 €	520 000 €	323 878 €	1 385 874 €
Nº de trabalhadores 2021	12	95	85	4	8	12
Categoria da Empresa	Pequena	Média	Média	Microempresa	Microempresa	Pequena
Antiguidade	26 anos	103 anos	65 anos	21 anos	26 anos	15 anos
Volume de Produção 2021 (nº de garrafas)	360 000 Gr	12 305 701 Gr	16 666 667 Gr	65 000 Gr	10 000 Gr	60 975 Gr
Vinificação 2021 (hectolitros)	15 000 hl	100 037 hl	125 000 hl	6 200 hl	5 000 hl	17 513 hl
Hectares	50 ha	550 ha	1117 ha	90 ha	30 ha	200 ha
Nº de Castas	9	30	20	12	8	15
Países Importadores	9	Mais de 40	Mais de 50	3	–	16
% de Exportação de Vinho Engarrafado 2022	15%	34%	35%	10%	–	30%
Produção Própria vs Adega Cooperativa	Produção Própria	Produção Própria	Adega Cooperativa	Produção Própria	Produção Própria	Produção Própria
Nº de marcas comercializadas	10	Mais de 100	Mais de 20	4	5	4
Tipos de Vinho	Tinto, Branco, Rosé, Aguardente e Fortificado	Tinto, Branco, Rosé, Aguardente, Fortificado e Espumante	Tinto, Branco, Rosé, Fortificado e Espumante	Tinto, Branco, Rosé e Fortificado	Tinto, Branco e Rosé	Tinto, Branco, Rosé, Fortificado e Espumante
Intervalo de Preços (PVP)	Entre 6,50€ e 45€	Entre 1,41€ e 100€	Entre 1,50€ e 25€	Entre 4,50€ e 40€	Entre 3,30€ e 6,60€	Entre 6,49€ e 4500€
Palmela DOC	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Setúbal DOC	✓	✓	✓	✓	✗	✓
IGP Península de Setúbal	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Empresa Familiar	✓	✓	✗	✓	✓	✓

- ✓ - A empresa é possuidora das designações  
✗ - A empresa não é possuidora das designações

Elaborado pelo autor

## Anexo C – Quadros relativos aos Dados Primários e Secundários

### Quadro 4 – Dados Primários

Caso de Estudo	Tipo de Dados / Fonte	Nome do Entrevistado	Firma / Empresa	Posição na Empresa	Data da Entrevista	Duração da Entrevista	Nº de Páginas Transcritas	Nº de Palavras Transcritas
<b>Marcolino Freitas &amp; Filho</b>	Entrevista	José Rui Freitas	Marcolino Freitas & Filho, Lda.	Gerente (sócio)	15/05/2023	45:49 min	6	3 905
<b>Quinta do Piloto</b>	Entrevista	Filipe Cardoso	Quinta do Piloto - Vinhos, Lda.	Enólogo e Gerente (sócio)	16/05/2023	47:46 min	7	5 229
<b>Adega Camolas</b>	Entrevista	Francisco Camolas	Camolas & Matos, Lda.	Gerente	18/05/2023	27:37 min	6	3 545
		Miguel Camolas		Responsável pela área da viticultura				
<b>Quinta do Monte Alegre</b>	Entrevista	Fernando Santana Pereira	Fernando Santana Pereira, Unipessoal, Lda.	Gerente (sócio)	24/05/2023	46:49 min	5	2 988
		Maria Isabel Pereira		Marketing e Relações Públicas				
<b>Casa Ermelinda Freitas</b>	Entrevista	Leonor Freitas	Casa Ermelinda Freitas - Vinhos S.A.	Presidente do Conselho de Administração	07/06/2023	01:12:43 h	11	8 555
<b>Adega de Pegões</b>	Entrevista	Jaime Quendera	Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões, C.R.L.	Enólogo e Diretor-geral	22/06/2023	36:17 min	6	3 596

Elaborado pelo autor

### Quadro 5 – Dados Secundários

Caso de Estudo	Tipo de Dados / Fonte	Título do Documento	Nome do Autor(a)	Organização a que pertence o Autor(a)	Data da Publicação
<b>Marcolino Freitas &amp; Filho</b>	<i>Website</i>	Vinho Grandes Escolhas	Vinho Grandes Escolhas	Vinho Grandes Escolhas	2023
	<i>Website</i>	Marcolino Freitas & Filho, Lda.	Marcolino Freitas & Filho, Lda.	Marcolino Freitas & Filho, Lda.	2018
	<i>Facebook</i>	Marcolino Freitas & Filho, Lda.	Marcolino Freitas & Filho, Lda.	Marcolino Freitas & Filho, Lda.	07/11/2018
	<i>Youtube</i>	Visita a Marcolino Freitas & Filho, Lda., em Fernando Pó	Município de Palmela	Palmela Município	24/02/2014

<b>Quinta do Piloto</b>	<i>Website</i>	<i>Portugal Vineyards</i>	<i>Portugal Vineyards</i>	<i>Portugal Vineyards</i>	2023
	<i>Website</i>	<i>Granvine</i>	<i>Granvine</i>	<i>Granvine</i>	2023
	<i>LinkedIn</i>	Quinta do Piloto - Vinhos, Lda.	Quinta do Piloto - Vinhos, Lda.	Quinta do Piloto - Vinhos, Lda.	09/08/2023
	Artigo de Revista	Quinta do Piloto: à beira da Arrábida, uma varanda para a natureza	João Ferreira Oliveira	Público	17/06/2023
	Artigo de Revista	Packaging criado pela Omdesign para moscatéis da Quinta do Piloto vence prémio internacional	<i>Marketeer</i>	SAPO	10/11/2022
	Notícia	“Quinta do Piloto” tem um dos melhores vinhos de 2021	Município de Palmela	Município de Palmela	17/02/2022
	<i>Instagram</i>	Quinta do Piloto	Quinta do Piloto	Quinta do Piloto	20/04/2015
	<i>Website</i>	Quinta do Piloto	Quinta do Piloto	Quinta do Piloto	2014
	<i>Facebook</i>	Quinta do Piloto	Quinta do Piloto	Quinta do Piloto	20/09/2013
<b>Adega Camolas</b>	<i>Website</i>	<i>Portugal Vineyards</i>	<i>Portugal Vineyards</i>	<i>Portugal Vineyards</i>	2023
	<i>LinkedIn</i>	Adega Camolas	Adega Camolas	Adega Camolas	09/05/2023
	Notícia	Adega Camolas: 25 anos de empreendedorismo e inovação	Município de Palmela	Município de Palmela	17/02/2022
	<i>Website</i>	Rota de Vinhos Península de Setúbal	Rota de Vinhos Península de Setúbal	Rota de Vinhos Península de Setúbal	2020
	<i>Website</i>	Adega Camolas	Adega Camolas	Adega Camolas	2019
	<i>Instagram</i>	Adega Camolas	Adega Camolas	Adega Camolas	08/07/2018
	Artigo de Jornal	Marca ‘Adega Camolas’ consolidada em 2017	Jornal dos Sabores	Jornal dos Sabores	31/01/2018
	<i>Facebook</i>	Adega Camolas	Adega Camolas	Adega Camolas	20/08/2011
<b>Quinta do Monte Alegre</b>	<i>LinkedIn</i>	Quinta do Monte Alegre	Quinta do Monte Alegre	Quinta do Monte Alegre	2023
	<i>Website</i>	Vinho Grandes Escolhas	Vinho Grandes Escolhas	Vinho Grandes Escolhas	2023
	<i>Website</i>	Quinta do Monte Alegre	Quinta do Monte Alegre	Quinta do Monte Alegre	2022
	<i>Website</i>	<i>Portugal by Wine</i>	<i>Portugal by Wine</i>	<i>Portugal by Wine</i>	2017
	Notícia	Quinta do Monte Alegre vence prémio “Tambuladeira dos Escanções de Portugal Ouro”	Município de Palmela	Município de Palmela	11/12/2017
	<i>Instagram</i>	Quinta do Monte Alegre	Quinta do Monte Alegre	Quinta do Monte Alegre	07/10/2017
	<i>Facebook</i>	Quinta do Monte Alegre	Quinta do Monte Alegre	Quinta do Monte Alegre	04/05/2017

<b>Casa Ermelinda Freitas</b>	<i>Website</i>	<i>Granvine</i>	<i>Granvine</i>	<i>Granvine</i>	2023
	<i>Website</i>	<i>Portugal Vineyards</i>	<i>Portugal Vineyards</i>	<i>Portugal Vineyards</i>	2023
	Notícia	Casa Ermelinda Freitas ganha 13 medalhas em França, no Vinalies Internationales	Revista Paixão pelo Vinho	Revista Paixão pelo Vinho	22/03/2023
	Notícia	Casa Ermelinda Freitas distinguida no Mundus Vini Spring Tasting 2023	Município de Palmela	Município de Palmela	17/03/2023
	<i>LinkedIn</i>	Casa Ermelinda Freitas	Casa Ermelinda Freitas	Casa Ermelinda Freitas	2022
	Entrevista	Casa Ermelinda Freitas, uma história de amor	Revista Business Portugal	Revista Business Portugal	10/03/2022
	<i>Website</i>	Casa Ermelinda Freitas	Casa Ermelinda Freitas	Casa Ermelinda Freitas	2020
	Artigo de Revista	Casa Ermelinda Freitas: as mulheres do vinho	GQ PORTUGAL	GQ PORTUGAL	02/08/2017
	<i>Facebook</i>	Casa Ermelinda Freitas	Casa Ermelinda Freitas	Casa Ermelinda Freitas	08/05/2014
	<i>Instragram</i>	Casa Ermelinda Freitas	Casa Ermelinda Freitas	Casa Ermelinda Freitas	09/01/2013
<b>Adega de Pegões</b>	<i>Website</i>	Vinho Grandes Escolhas	Vinho Grandes Escolhas	Vinho Grandes Escolhas	2023
	Notícia	Adega de Pegões distinguida na Alemanha e em França	<i>Record</i>	<i>Record</i>	03/04/2023
	Entrevista	Jaime Quendera: "Mais 10 cêntimos a garrafa e a cooperativa ganhava mais 1,7 milhões"	Edgardo Pacheco	Público	03/01/2023
	Artigo de Revista	Adega de Pegões, o trabalho como herança	João Mestre	Público	23/05/2022
	Entrevista	Pegões: vinho acessível que não descarta a qualidade	Revista Business Portugal	Revista Business Portugal	15/09/2020
	<i>Website</i>	Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões	Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões	Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões	2019
	<i>Instagram</i>	Adega de Pegões	Adega de Pegões	Adega de Pegões	31/05/2016
	<i>Facebook</i>	Adega de Pegões	Adega de Pegões	Adega de Pegões	08/06/2010
<b>Informações sobre o Setor</b>	<i>Website</i>	Produção de vinho por cor	PORDATA	PORDATA	2022
	Documento	<i>State of the World Vine and Wine Sector 2021</i>	OIV	<i>International Organisation of Vine and Wine</i>	01/04/2022
	<i>Website</i>	Quadros do Setor	Banco de Portugal	Banco de Portugal	2021
	Documento	<i>Compendium of International Methods of Wine and Must Analysis</i>	OIV	<i>International Organisation of Vine and Wine</i>	06/07/2021
	Documento	Vinhos Portugueses crescem no Mercado Internacional	aicep Portugal Global	aicep Portugal Global	01/05/2018

<b>Informações sobre a Região Vitivinícola Península de Setúbal</b>	<i>Excel</i>	Agentes Económicos no Sector Vitivinícola	IVV	Instituto da Vinha e do Vinho	31/03/2023
	<i>Excel</i>	Agentes Económicos	CVRPS	Comissão Vitivinícola Regional da Península de Setúbal	2022
	<i>Excel</i>	Evolução da Produção Apta a Vinho com Denominação de Origem Protegida (DOP) por Região Vitivinícola	IVV	Instituto da Vinha e do Vinho	2022
	<i>Website</i>	Regiões	IVV	Instituto da Vinha e do Vinho	09/04/2018
	<i>Website</i>	Dados estatísticos do sector vitivinícola	IVV	Instituto da Vinha e do Vinho	09/04/2018
	<i>Website</i>	IGP Península de Setúbal	IVV	Instituto da Vinha e do Vinho	09/04/2018

Elaborado pelo autor

## Anexo D – Quadro relativo ao Questionário da Entrevista

Quadro 6 - Estrutura do Questionário da Entrevista

<b>Categoria das Perguntas</b>	<b>Tópicos</b>
<b>1. Identificação</b>	Nome Cargo na empresa
<b>2. História da empresa</b>	Ano de criação Motivo de criação Origem do nome Evolução/crescimento ao longo dos anos Desafios iniciais
<b>3. Setor Vitivinícola da Península Setúbal</b>	Características físicas da região (clima, solo, relevo,...) Desafios atuais enfrentados pelas empresas do setor
<b>4. Descrição da empresa</b>	Processo de produção de vinho Nº de marcas comercializadas Marcas mais vendidas Volume de Produção em 2021 (nº de garrafas) Vinificação em 2021 (hectolitros) Hectares Nº de castas Países Importadores % de Exportação de Vinho Engarrafado em 2022
<b>5. Posicionamento da empresa no mercado</b>	Criação de valor para a região Vantagens competitivas Inovações Sustentabilidade Concorrentes diretos Fatores que impactam negativamente o crescimento da empresa Fatores que impulsionam o crescimento da empresa Metas e perspetivas futuras
<b>6. Empresas Familiares</b>	Nº de gerações a liderar o negócio Traços de personalidade/características comuns a todas as gerações Gerações futuras / perspetiva de continuidade familiar
<b>7. Empreendedorismo</b>	Valorização ou desvalorização do empreendedorismo Empreendedorismo de Necessidade vs Empreendedorismo de Oportunidade Traços de personalidade característicos dos empreendedores Comportamento perante as adversidades Estratégias diferenciadas em função do produto e do mercado Resposta às exigências de um mercado competitivo e globalizado

Tendo em conta que a Adega de Pegões não é uma empresa familiar, a categoria 6 não foi incluída na respetiva entrevista.

Elaborado pelo autor

## Anexo E – Quadro relativo à Análise de Dados

### Quadro 7 – Árvore de Codificação

<b>Códigos de primeira ordem</b>	<b>Categorias Conceptuais</b>
Risco	Mentalidade Empreendedora
Respeito	
Seriedade	
Ousadia	
Positivismo	
Trabalho árduo	
Vinhos experimentais	Inovação
Vinhos light	
Novas tecnologias	
Investimento	
Otimização dos processos	
Termovinificação Delta Extractys	
Legislação da UE	Quadro Competitivo
Internacionalização	
Relação Qualidade - Preço	
Vantagens competitivas	
Criação de Valor	
Melhoria contínua	
Rapidez de resposta ao mercado	
Canais de distribuição	
Know-how	
Certificações	
Produção integrada	Sustentabilidade
Matérias-primas sustentáveis	
Adaptação às alterações climáticas	
Redução da dependência energética	
Energias renováveis: energia solar	
Tratamento de águas (ETAR)	
Jovens como público-alvo	Estratégias diferenciadas em função do produto e do mercado
Diferenciação do produto	
Quantidade vs Qualidade	
Reconhecimento da qualidade	
Autenticidade	
Segmentação de mercado	
Marketing	

Elaborado pelo autor