

Faculdade de Economia da Universidade do Porto

**Posicionamento internacional de marcas de vinho de luxo – um estudo exploratório:
os casos da Quinta do Crasto e da Quinta do Noval**

por

Pedro Rui Pardinhas Azevedo

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientada por

Maria do Rosário Moreira

2010

Nota biográfica

Pedro Rui Pardinhas Azevedo licenciou-se em 2005 em Economia pela Faculdade de Economia do Porto.

Em 2008 ingressou no mestrado em Economia e Gestão Internacional movido pela vontade de aprofundar conhecimentos na área internacional; ao longo de todo o mestrado orientou a sua pesquisa para a área do *marketing* de vinhos.

Em termos profissionais, é sócio-gerente de uma empresa de conservação e restauro de arte contemporânea; um dia, há-de conciliá-lo com um trabalho ligado à sua paixão por vinhos, sejam ou não de luxo.

Agradecimentos

À minha Mãe e ao meu Pai, à minha Irmã e aos meus Avós.

À Marta e aos meus Amigos.

À Prof. Rosário Moreira, pelo entusiasmo e amizade.

À Rute Monteiro, ao Tomás Roquette, à Maria João de Almeida, ao Aníbal Coutinho e ao João Paulo Martins, pela generosidade.

Resumo

Num contexto de superprodução e de intensa concorrência à escala mundial, existem oportunidades no mercado dos vinhos para marcas que se diferenciem e consigam posicionar-se num segmento próprio, afirmando-se como “Vinho Ícone”.

Este estudo explora os factores que determinam o posicionamento internacional, com sucesso, de duas marcas portuguesas de vinho de luxo: a Quinta do Crasto e a Quinta do Noval. Através do estudo destas empresas - cujas marcas são reconhecidas internacionalmente no segmento Ícone - dos pontos de vista dos seus recursos, da sua estratégia interna, das instituições que as influenciam e das redes existentes, procura-se destacar os aspectos chave para desenvolver marcas de vinho de luxo. A análise às entrevistas realizadas permite concluir que o *terroir*, a reputação, construída também pelas notas dos críticos, e a distribuição são factores determinantes neste posicionamento internacional.

Palavras chave: vinhos "Ícone", posicionamento, internacionalização, marcas de luxo.

Abstract

In a context of super production and intense worldwide competition, there are opportunities in the wine market for brands that can differentiate and position themselves in a specific segment, standing as “Icon Wine”.

This study explores the determinants of success in the international positioning of two Portuguese luxury wine brands: the *Quinta do Crasto* and the *Quinta do Noval*. By studying these companies – whose brands are internationally recognized in the Icon segment – from their resources point of view, as well as their internal strategy, the institutions that influence them and the existing networks, attention is drawn to the key elements of developing luxury wine brands. The analysis of the interviews that were made allows to conclude that the *terroir*, the reputation, built also upon the critics’ ratings, and the distribution are decisive in this international positioning.

Keywords: Icon wines, positioning, internationalization, luxury brands.

Índice

| | |
|---|----|
| 1 – Introdução | 2 |
| 2 – O sector do vinho. Estratégias e factores de internacionalização – uma síntese bibliográfica..... | 4 |
| 2.1 - O mercado mundial do vinho | 4 |
| 2.3 - Marcas de luxo | 11 |
| 2.4 - Estratégias de internacionalização..... | 13 |
| 2.5 - Factores de sucesso na internacionalização..... | 15 |
| 2.6 - A perspectiva dos produtores | 17 |
| 2.7 - Síntese da revisão da literatura | 18 |
| 3 – Posicionamento internacional de marcas de vinho de luxo - considerações metodológicas | 21 |
| 3.1 – Selecção da metodologia | 21 |
| 3.2 – Definição do universo e selecção da amostra | 22 |
| 3.3 – Objectivos da entrevista..... | 25 |
| 3.4 – Guião da entrevista | 26 |
| 4 – Resultados da análise empírica | 28 |
| 5 - Conclusão | 32 |
| Referências bibliográficas: | 34 |
| Anexo A – E-mail enviado ao painel de críticos | 41 |

1 – Introdução

O presente trabalho analisa a estratégia de marcas portuguesas de vinho que estão internacionalmente posicionadas no segmento do luxo, denominadas como “Vinhos Ícone¹”.

O interesse por este tema decorre do facto do sector dos vinhos ser uma das áreas em que Portugal tem expressão internacional, sendo actualmente um dos 20 maiores produtores mundiais (IVV², 2010), em paralelo com a tendência de aumento da visibilidade do sector do vinho, quer na comunicação social, com mais tempo de antena de programas dedicados ao tema, quer no crescimento em quantidade e dimensão dos eventos de degustação e feiras vinícolas. Em termos económicos, e considerando as elevadas margens de lucro que os Vinhos Ícone proporcionam aos seus produtores³, move-nos a possibilidade de explorar as causas que permitiram a estas empresas posicionar-se num segmento de luxo, e a ter conseguido acrescentar tanto valor aos seus produtos.

O propósito do trabalho é, através do estudo exploratório dos factores internos e externos presentes em marcas portuguesas de vinho de luxo, compreender as causas do sucesso do seu posicionamento internacional neste segmento. Em concreto, pretende-se descrever a particularidade dos processos produtivos e das estratégias de distribuição e de comunicação destas empresas. Considera-se igualmente relevante estudar a existência de estratégias de gestão da quantidade disponível ao público. Sobre este último ponto, Dubois et al. (1995) enunciam o paradoxo do marketing do segmento de luxo: fazer crescer e desenvolver as marcas mantendo uma atractividade que assenta em larga medida na raridade, seja ela real ou apenas percebida.

¹ Quantitativamente, caracterizam-se por um PVP > €50; em termos qualitativos, verificam as condições compiladas por Beverland (2004)

² IVV - Instituto da Vinha e do Vinho.

³ O responsável por uma das marcas estudadas afirmou que “a decisão de (num determinado ano) não engarrafar (a marca Ícone) tem custos imediatos muito elevados”.

Não está no âmbito deste trabalho analisar os factores de sucesso nem a vantagem competitiva dos países produtores de vinho, como fizeram Hussein et al. (2007) no seu estudo; o objectivo do estudo é identificar os factores que permitem a uma marca “destacar-se da multidão” e ocupar uma posição no segmento restrito dos vinhos de luxo, que representa 1% do valor do mercado mundial do vinho (Beverland, 2004).

Não se pretende também avaliar as determinantes do preço dos vinhos, como nos estudos de Oczkowski (1994) e de Roberts e Reagans (2007); a análise incide sobre as características específicas de determinadas empresas que lhes permitem colocar e manter as suas marcas neste segmento.

São analisadas algumas das hipóteses emergentes da revisão de literatura, como a relação positiva entre o preço e as críticas, prémios e raridade dos vinhos, assim como a necessidade de um bom distribuidor para ter sucesso em mercados internacionais.

Tendo, por uma lado em conta que o estudo pretende compreender o processo complexo e multidimensional de afirmação de marcas no segmento Ícone, e por outro a escassez de marcas de vinho portuguesas neste nicho, a metodologia a utilizar não poderia ser quantitativa, mas sim uma abordagem de estudo de caso, focada nos detalhes que têm permitido às marcas sustentar este posicionamento.

Em termos de estrutura, começamos por justificar a pertinência do tema caracterizando o mercado mundial de vinho e as suas tendências, assim como a posição de Portugal neste contexto. Prosseguimos com a operacionalização do conceito de “luxo” a utilizar na selecção da amostra e com a exposição das estratégias e factores de sucesso para a internacionalização que irão ser analisados empiricamente. Em seguida fundamentamos o fecho do ângulo de análise na perspectiva dos produtores e justificamos a selecção da metodologia e a definição da população e da amostra. Por fim, descrevemos os resultados das entrevistas realizadas, extraindo conclusões do percurso das marcas estudadas que poderão servir para outras marcas lhes seguirem os passos.

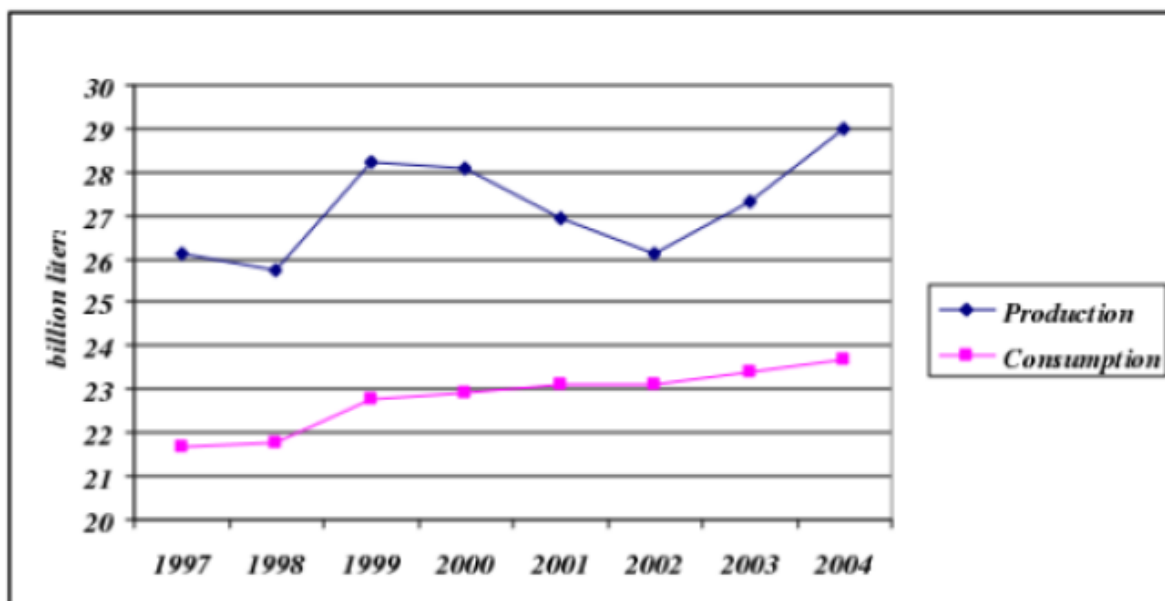
2 - O sector do vinho. Estratégias e factores de internacionalização - uma síntese bibliográfica

Neste capítulo apresentamos a síntese da literatura sobre o sector do vinho, seus mercados mundial e português, a importância da marca e as principais estratégias de internacionalização e respectivos factores de sucesso. De modo a conseguirmos responder à questão de investigação do estudo – Quais os factores-chave para o posicionamento internacional de uma marca de vinho no segmento de luxo? – interligamos o sector do vinho, as marcas de luxo e a internacionalização num quadro que resume a revisão bibliográfica,

2.1 - O mercado mundial do vinho

O mercado mundial de vinho apresenta um desequilíbrio entre a produção e o consumo anuais. Como é observável na Figura 1, existe, à escala mundial, uma relevante superprodução de vinho face à quantidade que o mercado consegue absorver (Lages, 2000, Cholette et al, 2005 e Vrontis e Pappasolomou, 2007). O excesso de produção tem oscilado entre 11% e os 18% (entre 3 e 5 biliões de hectolitros anuais), o que, num mercado concorrencial de bens internacionalmente transaccionáveis, como o vinho, coloca pressão para a baixa dos preços (Wilson e Goddard, 2004).

Figura 1 - Produção e Consumo mundial de vinho - 1997-2004



Fonte: Cholette et al (2005)

Para o contrariar, e além da diminuição do excesso de produção que as estatísticas mais recentes evidenciam (OIV⁴, 2010) há que encontrar formas de diferenciar o produto “vinho”, nomeadamente através da construção de marcas fortes (Vrontis e Pappasolomou, 2007) e da melhoria da sua distribuição e comercialização (Beverland e Baker, 1999).

Olhando para as tendências do mercado vitivinícola mundial, desde 1980 que o crescimento global do mercado dos vinhos foi acompanhado pelo crescimento da procura de vinhos de gama alta (Beverland, 2004), demonstrado pelo significativo aumento do respectivo valor de martelo⁵ em leilões (MacDonogh, 2000). No mesmo sentido é a tendência, evidente desde o início dos anos 1990, de os consumidores preferirem vinhos com mais qualidade, trocando vinhos “não-premium” por vinhos “premium” (Wittwer e Rothfield, 2005).

Por outro lado, na última década do século XX a fracção da produção mundial de vinho que é exportada, ou seja, que é consumida num país distinto daquele em que foi produzida,

⁴ OIV - *Organisation internationale de la vigne et du vin*.

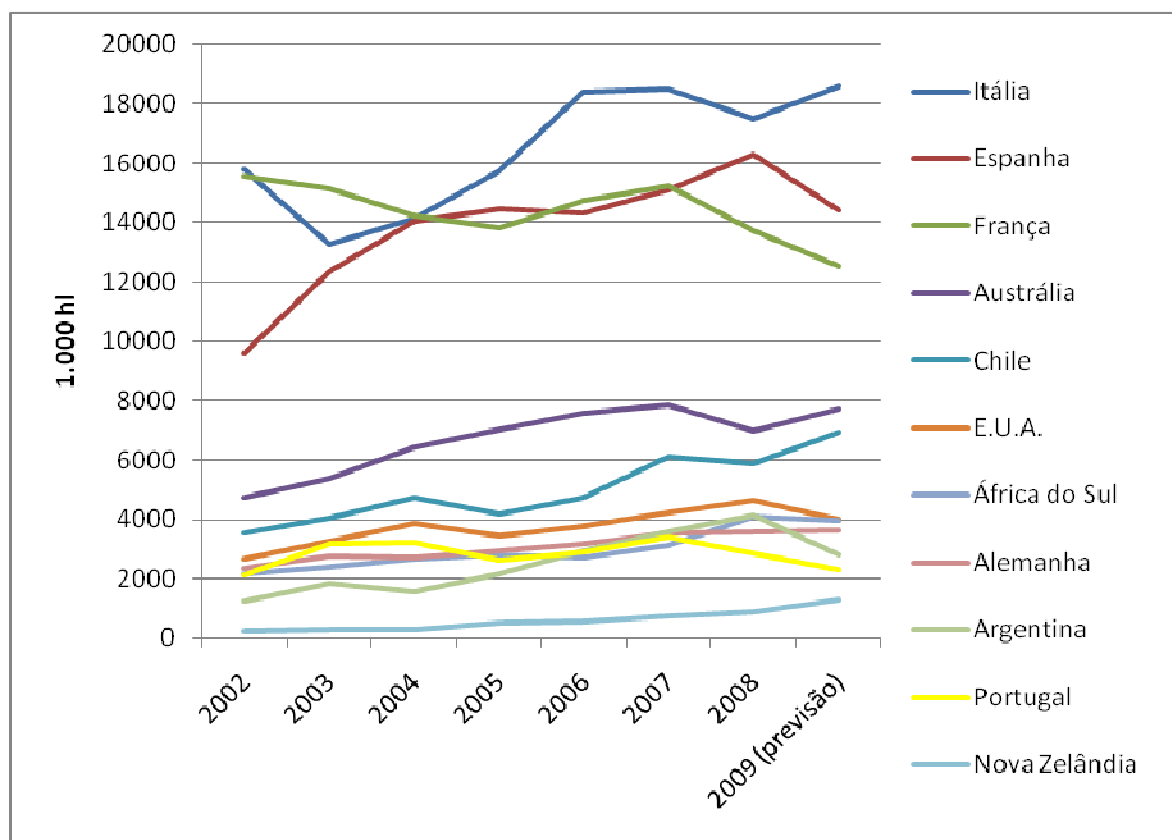
⁵ Valor de martelo – preço ao qual um lote (neste caso de vinho) é vendido em leilão.

aumentou de 15% para 25% (Anderson et al, 2001) subindo para 36,2% em 2007 (OIV, 2010). Estes valores serão ainda mais elevados no caso dos vinhos de luxo, pela maior transaccionabilidade que decorre da elevada razão entre o seu preço e o custo do respectivo transporte internacional (Crozet et al., 2009). Por este motivo, e pelo facto de os vinhos de luxo serem um produto não homogéneo, em que os consumidores valorizam as variabilidades regionais - clima, castas, métodos de vinificação e *terroir*⁶ - o Mundo inteiro é o mercado alvo natural deste segmento.

Como se observa na Figura 2, da evolução das exportações dos onze principais exportadores mundiais de vinho entre 2002 e 2009 destaca-se o aumento do volume da Austrália, do Chile e dos Estados Unidos da América (E.U.A), perante a estabilidade ou declínio de produtores tradicionais como a França e Portugal.

⁶ *Terroir* - representa um número complexo de factores (topografia, orografia, geologia, pedologia, drenagem, clima e microclima, condução da vinha, castas, porta-enxerto, intervenção humana, cultura, história, tradição) que influenciam a biologia da videira, determinando a qualidade final da uva e do vinho resultante (adaptado de Afonso, 2009).

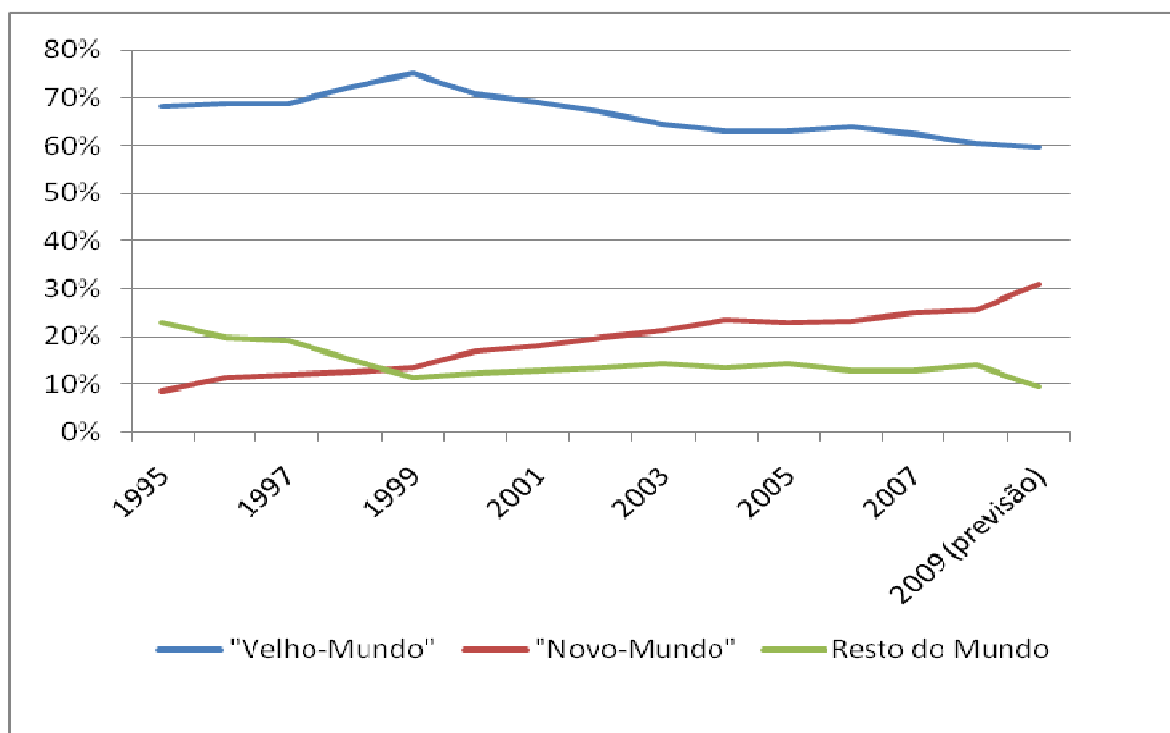
Figura 2 - Evolução da quantidade de vinho exportada pelos onze maiores exportadores - 2002-2009.



Fonte: OIV (2010b)

No mesmo sentido, mas em termos agregados, vai a evolução das quotas de mercado mundial do chamado “Velho-Mundo”, representado pelos cinco maiores exportadores europeus (Itália, Espanha, França, Alemanha e Portugal) face ao “Novo-Mundo”, constituído pelos produtores do hemisfério Sul (Austrália, Chile, África do Sul, Argentina e Nova Zelândia) mais os E.U.A. Na Figura 3 verifica-se o declínio gradual dos produtores tradicionais, perante a rápida ascensão dos novos produtores de vinho e a redução do peso do resto do Mundo.

Figura 3 - Evolução da quota de mercado mundial dos principais blocos de países



Fonte: OIV (2010b)

Em termos prospectivos, e segundo o mais influente crítico de vinhos do Mundo, Robert Parker (2004), os vinhos com produção mais limitada tenderão a tornar-se mais caros e mais difíceis de obter. Parker antevê também que os melhores vinhos do mundo vão atingir preços proibitivos devido ao aumento da procura de países emergentes da Ásia, América do Sul e Europa de Leste, reforçando a disseminação global destas marcas.

Nos próximos anos, as perspectivas de crescimento e geração de lucros no segmento dos vinhos Ícone são claramente superiores à média do mercado (Vrontis e Pappasolomou, 2007), daí o interesse crescente, a nível internacional, na construção de marcas neste mercado, e a conseqüente relevância do estudo das suas estratégias de marketing.

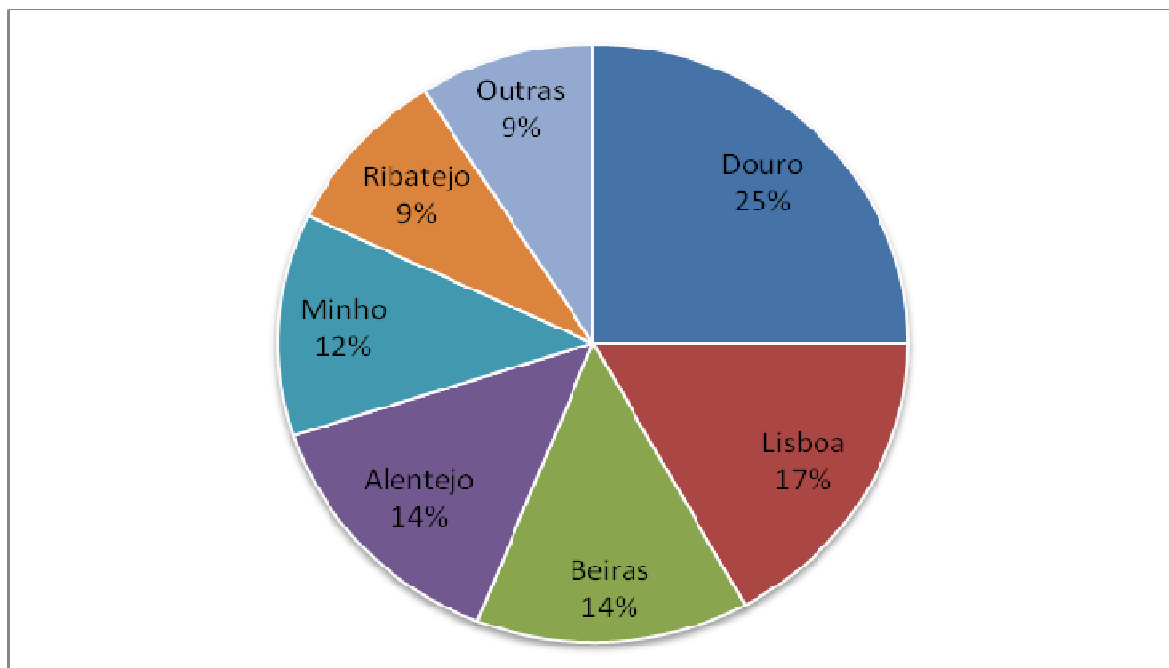
Por outro lado, trata-se de um segmento, para já, menos concentrado que os restantes, uma vez que os grandes grupos vinícolas controlam uma percentagem reduzida da categoria (Vrontis e Papasolomou, 2007), mantendo espaço para produtores de pequena escala, as chamadas “*boutique wineries*”.

2.2 – A produção nacional de vinho

A produção de vinho em Portugal tem um peso significativo no produto agrícola nacional, representando, no período entre 2000 e 2007, 15,4% do valor gerado no sector primário, o que afigura um crescimento do seu peso relativo face aos 9,1%, no período de 1980-1989 (IVV, 2009).

Com uma superfície vitícola de 240 mil hectares, a cultura da vinha ocupa cerca de 6,9% da superfície agrícola útil (SAU) e 2,6% do território continental (91.909 Km²). Em termos de repartição da produção por regiões, e como é observável na Figura 4 as quatro mais relevantes – Douro, Lisboa, Alentejo e Beiras – totalizam 70% da produção total.

Figura 4: Produção de vinho por regiões (média 2006-2009)



Fonte: IVV (2009)

Quanto à evolução recente do volume de produção, registou-se alguma estabilidade nas colheitas entre 2000 e 2006, em que se produziu uma média anual de 7,3 milhões de hectolitros, com quebras de 16,3% e 22,9% (face à média) em 2007 e 2008, devidas a condições climáticas e problemas fitossanitários, que tem ocorrência cíclica. A produção de vinhos com denominação de origem (DO) e indicação geográfica (IG), tem aumentado o seu peso, atingindo, em 2008/2009, cerca de 75% da produção (IVV, 2009).

Em termos de escalões de produção, verifica-se que os 64% dos produtores que produzem menos que 10 hectolitros (hl) representam apenas 2% da produção nacional de vinho; por outro lado, os 0,3% dos produtores que obtêm volumes superiores a 10.000 hl representam 65% da produção nacional (IVV, 2009).

De facto, Portugal, não obstante o facto de ser um dos 20 maiores produtores mundiais (IVV, 2010), apresenta uma escala de produção média inferior à dos produtores do “novo

mundo” como Argentina, Chile, EUA, Austrália e África do Sul (Hussein et al., 2007), o que desaconselha a concorrência pelo preço com vinhos do “novo mundo”, visto que os seus custos de produção são inferiores, graças às economias de escala (Lages, 2000). Por outro lado, a produtividade por hectare da vitivinicultura portuguesa é inferior à dos principais países produtores do “velho mundo”, como França, Itália e Espanha (GPP-MADRP, 2007).

Posto isto, e à semelhança do caso da Nova Zelândia, descrito por Wilson e Goddard (2004), a competitividade internacional do sector vitivinícola português não se pode fundar no preço baixo, e requer uma subida na escala de valor e um posicionamento de nicho (Beverland e Bretherton, 1998). Foi nesta linha que, historicamente, algumas marcas portuguesas de vinho, nomeadamente de Vinho do Porto, conseguiram estabelecer internacionalmente uma imagem de exclusividade e prestígio que as colocaram num patamar superior às restantes, quer em termos de notoriedade quer de preço, remetendo para um imaginário de luxo e prestígio.

2.3 - Marcas de luxo

Uma vez que pretendemos centrar a nossa análise nos factores determinantes do posicionamento internacional de marcas de vinho de luxo, há que clarificar as características definidoras de uma marca de luxo que vamos utilizar. Tal como Beverland (2004), usaremos os quatro factores que Prendergast et al. (2000) compilaram para a definição de uma marca de luxo:

- i. Apresenta uma identidade de marca bem conhecida;
- ii. Tem elevadas notoriedade e qualidade percebida;
- iii. Beneficia da lealdade dos clientes e consequente estabilidade das vendas;
- iv. Evoca uma sensação de exclusividade.

Na prática, a sensação de exclusividade é o factor decisivo na distinção entre uma marca de luxo e outra marca com sucesso (O’Cass e Frost, 2002; Kapferer, 2001), sendo a principal função dos gestores de *marketing* de uma marca de luxo trabalhar a percepção de exclusividade (real ou fictícia) dos clientes. Por outras palavras, e ainda segundo Beverland (2004), as marcas de luxo caracterizam-se pelo preço elevado, associado, em termos de produto, a uma qualidade irrepreensível, e em termos de distribuição, à utilização de canais especializados (Kapferer, 2001; Vigneron e Johnson, 1999). A maioria delas beneficia ainda de um nome e logótipo fortes, além de um historial de desempenho excelente (Quelch, 1987).

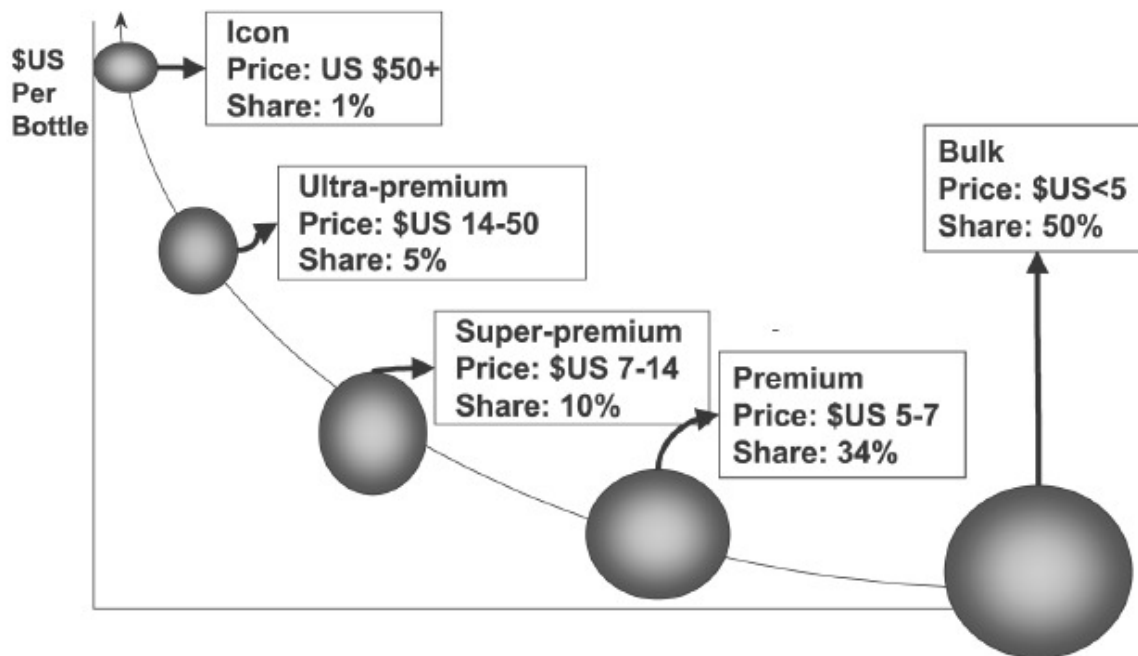
Ao nível dos vinhos em particular, Benjamin e Podolny (1999) recorrem às palavras de Veblen (1994) para afirmar que o vinho é um bem de consumo ostentatório, usado como instrumento de *status* social. A este propósito, e em termos de público-alvo do segmento dos vinhos de luxo, convém distinguir duas tipologias:

- i. *Connoisseurs* – consumidores que “sabem o que querem” e privilegiam a qualidade, usando o preço como um sinal;
- ii. Aspiracionais – aqueles que consideram o preço elevado um sinal de prestígio e qualidade, procurando impressionar os outros (Beverland, 2004a). Simultaneamente, o status do vinho sinaliza a sua qualidade e a do respectivo produtor (Benjamin e Podolny, 1999)

Concretizando para o mercado dos vinhos, e em termos de preço no consumidor, o patamar mínimo que define a pertença ao segmento Ícone ou de luxo está definido nos 50 USD por garrafa (Gene et al, 1999).

Como é observável na Figura 5, o peso do segmento no mercado mundial de vinho “Ícone” é de apenas 1%.

Figura 5: Segmentação por PVP⁷ do mercado mundial de vinho, em valor



Fonte: Geene et al. (1999)

Além disso, e segundo Beverland (2004a), trata-se de um “clube” fechado, no qual é muito difícil entrar de uma forma sustentada.

2.4 - Estratégias de internacionalização

Conhecendo as tendências dos mercados do vinho e, em concreto, do segmento “Ícone”, importa estudar o seu processo de internacionalização. De facto, o segmento de topo dos vinhos é o mais internacionalizável e o que tem mais potencial de crescimento nos próximos anos (Vrontis e Papisolomou, 2007).

Segundo Peng (2006), há três motivações principais para internacionalizar uma marca:

- i. Diversificação do risco;

⁷ PVP - Preço de venda ao público

- ii. Replicação do sucesso doméstico;
- iii. Aproveitamento de economias de escala, considerando a relação entre o tamanho da empresa e o do mercado doméstico e o estímulo à saída das fronteiras resultante da saturação desse mercado (Vrontis e Papasolomou, 2007).

No caso do mercado português de vinho, a tendência de abertura ao exterior é evidente nas estatísticas entre 2000 e 2009, com a exportação anual de entre 24 e 57% da produção, representando um volume de negócios anual entre 550 e 620 milhões de Euros (IVV, 2010). Neste período, e apesar do crescimento das exportações de países do “Novo-Mundo”, Portugal manteve uma posição nos 10 maiores exportadores mundiais de vinho (OIV, 2010). Não existindo dados desagregados por segmento ou níveis de preço, antevê-se que estes valores sejam mais elevados no caso dos vinhos de luxo, pelo argumento da transaccionabilidade que já foi referido.

Havendo interesse em internacionalizar, a decisão de para onde o fazer assenta na procura de vantagens de localização, neste caso de mercados para o escoamento de vinho. Neste âmbito, são factores essenciais a distância cultural - hábitos e tipos de consumo - e a distância institucional - regulamentos, hábitos, preferências (Peng, 2006) Relativamente às preferências, a habitual desvantagem de ser estrangeiro num mercado não se aplica ao segmento dos vinhos de luxo, pois a diferenciação resultante do *terroir* é um factor valorizado pelos consumidores (Beverland 2004a).

Quanto à forma de entrada nos mercados, esta pode passar pela exportação directa, exportação indirecta - via distribuidores nacionais ou estrangeiros – ou por fusões e aquisições e joint-ventures (Vrontis e Papasolomou, 2007).

Beverland e Baker (1999) afirmam mesmo que o estabelecimento de redes de distribuição adequadas ao posicionamento é decisivo para a sobrevivência e crescimento da indústria vitivinícola.

No mercado do vinho, o principal desafio é a selecção dos parceiros para a distribuição, de modo a assegurar acesso aos principais mercados, assim como geração de valor e eficiência na cadeia de distribuição. (Beverland e Bremerton, 1998; Beverland e Baker, 1999; Handfield & Nichols, 2002). Exemplos desta necessidade são, no caso português tal como no da Nova Zelândia, as aproximações, por via de aquisição ou *joint-venture*, entre produtores com competências tecnológicas e de processo produtivo e distribuidores que lhes asseguram presença no mercado (Wilson e Goddard, 2004)

A nível temporal, destacam-se as seguintes vantagens do pioneirismo – a criação de barreiras para potenciais entrantes, através da fidelização de clientes, o acesso a activos escassos como os melhores distribuidores e o relacionamento com agentes chave, como os críticos e a imprensa. (Peng, 2006)

2.5 - Factores de sucesso na internacionalização

Na análise dos factores de sucesso da internacionalização, há que considerar três perspectivas complementares: a da indústria, a dos recursos e a das instituições.

A primeira baseia-se nos contributos de Michael Porter (1980), e centra-se na análise das cinco forças competitivas que afectam a indústria como um todo, com impacto em todas as empresas do sector. São elas:

- i. A rivalidade entre concorrentes;
- ii. O poder negocial dos clientes;
- iii. A ameaça de produtos substitutos;
- iv. O poder negocial dos fornecedores;
- v. E a ameaça de novos entrantes.

Segundo este ponto de vista, o grau de concorrência é um elemento determinante do desempenho da empresa. Olhando sob este prisma para as empresas de vinho de luxo, a

diferenciação é crucial pois quanto maior for o seu grau de diferenciação mais protegidas da concorrência estarão e menor será o poder negocial dos clientes, pela lealdade que têm à marca (Peng, 2006). É, pois, natural que neste segmento se encontrem estratégias de diferenciação acentuada, ou mesmo de focalização (Porter, 1985); de facto, trata-se de produtos percebidos com valor por um nicho de mercado bem definido e de pequena dimensão, que está disposto a pagar um prémio sobre o preço normal pela sua qualidade, sofisticação, prestígio e luxo (Kroll et al, 1999) permitindo obter margens elevadas num baixo volume de produção.

Já segundo a perspectiva dos recursos, são as capacidades individuais de empresa que determinam as suas decisões de internacionalizar e o respectivo desempenho (Peng, 2001); além disso, para os líderes da indústria (como as marcas em questão), são mais preponderantes os factores específicos à empresa que as forças competitivas que afectam todo o sector (Hawawini et al., 2003)

Nesta óptica, o sucesso de um processo de internacionalização depende da verificação cumulativa de quatro condições ao nível da empresa, sintetizadas na matriz de análise VRIO⁸:

1. o valor dos activos da empresa, nomeadamente da marca, permite-lhe superar as desvantagens de ser estrangeiro no mercado (Denekamp, 1995);
2. a raridade desses activos torna-os valiosos nesses mercados (Larson et al., 2003);
3. a dificuldade em os imitar permite que a marca os rentabilize;
4. a estrutura organizacional alavanca o potencial dos recursos e competências (Peng, 2006).

No caso das marcas de vinho “Ícone”, é necessário identificar os recursos tangíveis - financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais - e intangíveis - inovação, reputação, conhecimento dos clientes e capacidade de desenvolvimento de produtos - que a empresa reúne. Em seguida, avaliar de que forma eles acrescentam valor e os seus níveis de raridade

⁸ VRIO - acrónimo de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

e de dificuldade em imitar; por fim, verificar se são geridos por uma organização que potencia o seu aproveitamento.

Por fim, a abordagem institucional centra-se no estudo de como é que instituições não directamente implicadas no mercado afectam a actividade das empresas, e de como é que estas as podem (e devem) utilizar estrategicamente. Sob esta perspectiva, são as forças institucionais que contribuem para as diferenças no desempenho das empresas (Scott, 1995) sendo o papel fundamental das instituições a redução da incerteza e dos consequentes custos de transacção (Dacin et al, 2002 e Elenkow, 1997).

Segundo este ponto de vista, pode-se afirmar que os críticos e as revistas de vinhos são as mais influentes instituições informais do mercado dos vinhos (Schamel e Anderson, 2003).

2.6 - A perspectiva dos produtores

Vários investigadores se debruçaram sobre os mecanismos de compra subjacentes à aquisição de produtos de luxo, incluindo o estudo das preferências dos consumidores e os atributos que estes valorizam. Nesta linha, Dubois e Paternault (1995), estudaram empiricamente 34 marcas de luxo, analisando a relação entre a visibilidade e a frequência de aquisição da marca com o nível de aspiração (“*dream value*”⁹) por ela gerado, concluindo que este é função positiva da visibilidade e negativa da compra recente da marca. Concluíram ainda que os produtos de luxo são comprados mais pelo que representam do que pelo que são, remetendo para a componente aspiracional já referida.

Uma vez que grande parte da investigação em marketing de produtos de luxo se tem centrado no comportamento do consumidor (Vigneron e Johnson, 1999) consideramos pertinente, na esteira de Beverland (2004), centrar a nossa análise na perspectiva dos produtores que actualmente têm este tipo de posicionamento, estudando as suas estratégias.

⁹ Medido pela resposta à seguinte questão: “No caso de poder comprar algo independentemente do preço, que marcas escolheria?”

2.7 - Síntese da revisão da literatura

A revisão de literatura sobre marketing de vinhos que foi realizada, contida em grande medida nos pontos anteriores, resultou no abandono de hipóteses como a de que o rótulo e a embalagem seriam importantes no sucesso no segmento de topo.

Por outro lado, suscitou questões novas, como as que a tabela destaca:

Tabela 1: Resumo da revisão bibliográfica sobre marketing de vinhos

| Autor | Principal conclusão | Questão de investigação |
|-----------------------------------|---|--|
| McKinna (1987) | Consumidores de vinho dividem-se em 4 grupos: <i>connoisseurs</i> (25%), aspiracionais (51%), vinho a granel (14%) e novos consumidores (10%) | Quem são os clientes das MVI ¹⁰ ? |
| Hussain (2007) | Três tendências do mercado mundial: super-produção; consolidação de produtores e distribuidores (via fusões e aquisições); mudança no comportamento dos consumidores (requer simplificação de rótulos e substituição da rolha). | MVI são afectadas por estas tendências? |
| Vrontis, D., Papolomou, I. (2007) | Atomização dos produtores e perspectiva de maiores taxas de crescimento faz prever consolidação do segmento <i>Premium</i> ¹¹ , ainda não controlado por grandes grupos. | |

(continuação da Tabela 1 na próxima página)

¹⁰ MVI – marcas de vinho Ícone

¹¹ Segmento *Premium* – corresponde aos vinhos de gama alta

| Autor | Principal conclusão | Questão de investigação |
|--------------------------------------|---|--|
| Oczkowski E. (1994) | Preço de vinho é função positiva das notas dos críticos e do seu potencial de envelhecimento, e função negativa do tamanho do produtor. | Preço é função positiva de críticas, prémios, raridade, reputação e moda, negativa do tamanho do produtor? |
| Roberts, P. e Reagans, R (2007) | Preço de vinho é função positiva das avaliações dos críticos e da reputação do produtor. | |
| Schamel G., Anderson K (2001) | Notas de críticos têm impacto no preço que consumidores se dispõem a pagar. Reputação do produtor influencia mais o preço de um vinho que a sua qualidade intrínseca. | |
| Gibbs et al. (2009) | Relação entre preço dos vinhos e notas de Robert Parker é crescente ao longo do tempo, e acentuada em vinhos de maior qualidade. | |
| Edwards, F. e Spawton, T. (1990) | Prémios, raridade e moda contribuem para aumentar preço de vinhos. | |
| Goldstein et al. (2008) | Quanto maior o preço, mais apreciado é um mesmo vinho. Prazer intrínseco ao vinho não é função positiva do seu preço ou opinião dos críticos. | Qualidade percebida é função positiva do preço? |
| Benjamin, B.A., Podolny, J.M. (1999) | Reputação do produtor influencia a importância que clientes dão à qualidade e a própria qualidade percebida. | |
| Wilson, M. e Goddard, R. (2004) | Destaca relação com distribuidores para acesso aos principais mercados. | Como efectuar a distribuição das MVI? |
| Edwards, F. e Spawton, T. (1990) | Diferenciação de produto dá margem de manobra na fixação de preços. | Como é determinado o preço de MVI? |

Com esta revisão procurámos averiguar quais os factores críticos para o sucesso do posicionamento de uma marca no segmento de topo do sector dos vinhos, tendo-se identificado três como principais:

- i. A obtenção de boas classificações dos críticos (Roberts e Reagan, 2007; Gibbs et al, 2009),
- ii. A construção de uma reputação de qualidade (Schamel e Anderson, 2003),
- iii. E o estabelecimento de uma boa relação com distribuidores nos principais mercados (Wilson e Goddard, 2004).

São estes três factores que estão na base das sub-questões de investigação a que procuraremos dar resposta para compreender como posicionar internacionalmente uma marca de vinho como Ícone.

3 – Posicionamento internacional de marcas de vinho de luxo - considerações metodológicas

O presente capítulo apresenta a metodologia adoptada neste estudo. Começaremos pela selecção da metodologia e respectiva fundamentação, expondo em seguida o universo em estudo e a amostra seleccionada. Por fim, definiremos os objectivos das entrevistas realizadas, concluindo com o respectivo guião.

3.1 – Selecção da metodologia

A selecção do método de estudo de caso decorre da aplicabilidade da argumentação de Beverland (2004) ao problema em análise, visto haver pouca investigação sobre o desenvolvimento destas marcas. Assim, torna-se pertinente observar aprofundadamente cada marca e ter em conta o seu trajecto histórico na análise, além do facto de o volume de “conhecimento tácito” subjacente ao desenvolvimento das marcas recomendar um método desta índole, em vez de uma abordagem quantitativa ou estatística.

Na escolha dos métodos de recolha de informação teve-se em conta a natureza dos dados que permitirão responder às questões de investigação. Foram consideradas as alternativas do inquérito por questionário e da análise de dados preexistentes, que se abandonaram pela superficialidade dos resultados e pela inexistência de estudos prévios sobre o tema com as marcas em estudo (Quivy e Campenhoudt, 1998); a reduzida dimensão do universo de análise inviabilizaria também a inferência estatística a partir dos resultados do estudo, que é uma das vantagens destes métodos.

Posto isto, sendo o objecto da análise a compreensão dos processos históricos e de decisão que levaram as marcas em estudo à posição em que se encontram, considerou-se que a entrevista semi-directiva ou estruturada seria o método mais adequado. A metodologia utilizada neste trabalho baseia-se numa técnica qualitativa, o estudo de caso cujo objecto é

definido por Ponte (2006) como limitado deliberadamente uma “situação específica” com determinadas características “únicas ou especiais”.

A selecção da metodologia decorre, por um lado, da natureza do objecto de estudo; segundo Eisenhardt (1989), o método do estudo de caso é especialmente adequado para estudos em áreas emergentes (como a internacionalização de vinhos de luxo), permitindo, em muitos casos, o teste e validação empírica de teorias recentemente desenvolvidas. Também (Yin, 2004; 2005) refere a tendência para a utilização deste método em áreas como a inovação e o marketing, considerando a necessidade de compreender e analisar o contexto em que o problema ou a situação de estudo se enquadra, e possibilitando a coexistência de múltiplas realidades e diferentes perspectivas de análise.

Por outro, a escolha do método teve em conta os objectivos do estudo. Segundo Yin (1994), o objectivo do estudo de caso é explorar, descrever ou explicar, e Ponte (2006) define que objectivo do método aponta para a compreensão global de um fenómeno, através da procura dos elementos essenciais de uma “situação específica”. A pertinência de incorporar na investigação uma vertente mais qualitativa traduz a necessidade de perceber um fenómeno detalhadamente (Carson et al., 2001), centrando-se mais nos processos do que nos resultados, e visando compreender o caso como um todo (Patton 1987).

A adopção da metodologia de estudo de casos responde aos propósitos deste estudo, permitindo explorar em concreto como é que, no caso das marcas que seleccionámos, se operou o processo que ao longo do tempo as conduziu ao estatuto de vinhos Ícone.

3.2 – Definição do universo e selecção da amostra

De modo a maximizar a fiabilidade das informações recolhidas, foram entrevistados em Agosto e Setembro/2010 agentes directamente implicados nas tomadas de decisão que deram forma ao processo – administrador ou director de exportação – procurando-se em

seguida cruzar os dados revelados com fichas de produto dos vinhos, *websites* e relatórios das empresas.

O universo em estudo é constituído pelas marcas portuguesas que são internacionalmente posicionadas no segmento “Ícone”.

Para a selecção das marcas pertencentes a este segmento, contactámos através de *e-mail* três dos críticos de vinho mais lidos em Portugal:

- i. Maria João Almeida, responsável pelo portal mariajoaodealmeida.clix.pt e pelo canal de televisão *online* “Vinho.TV”;
- ii. Aníbal Coutinho, colunista do jornal “Sol”, autor do “Guia Popular de Vinhos” e do “Guia Copo & Alma” e responsável pelo *site* w-anibal.com;
- iii. João Paulo Martins, colunista do jornal “Expresso” e autor do guia “Vinhos de Portugal”, o guia mais vendido em Portugal.

No Anexo A encontra-se o *e-mail* que foi enviado aos três críticos expondo o âmbito do estudo e as características definidoras das marcas que pretendemos estudar. As suas respostas estão resumidas na tabela seguinte:

Tabela 2: Respostas do painel de críticos à questão “Que marcas de vinho portuguesas estão internacionalmente posicionadas no segmento Ícone?”

| Crítico | Marcas indicadas como Ícone |
|----------------|---|
| A | Barca Velha Fonseca Graham's Quinta do Crasto – Vinha Maria Teresa Quinta do Noval - Nacional Taylor's |
| B | Abandonado Chryseia Niepoort Pêra Manca Pintas Quinta do Crasto – Vinha Maria Teresa Quinta do Noval – Nacional Quinta de Vargellas (Taylor's) |
| C | Barca Velha Quinta do Crasto – Vinha Maria Teresa Quinta do Noval – Nacional Pêra Manca |

Como está destacado na tabela, apenas duas marcas geraram consenso dentro do painel sobre a verificação das condições de prestígio, exclusividade e preço nos mercados internacionais que as permitem caracterizar como vinhos de luxo:

- i. Quinta do Crasto – Vinha Maria Teresa
- ii. Quinta do Noval - Nacional

Outras marcas foram referidas por cada elemento do painel, mas a unanimidade apenas se encontrou nestas duas. Importa destacar que, em cada uma delas, foi referida uma sub-marca como a pertencente ao segmento “Ícone”: o “Nacional” da Quinta do Noval e o “Vinhas Maria Teresa” da Quinta do Crasto. São estas sub-marcas que constituem a unidade de análise deste estudo de caso, em que a amostra coincide com o universo em estudo.

3.3 – Objectivos da entrevista

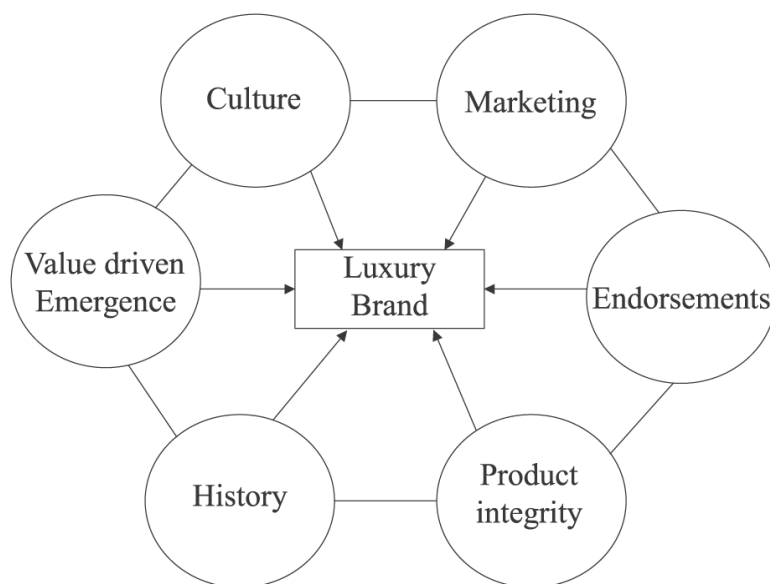
A partir da detecção de uma lacuna na literatura da área, o estudo das estratégias dos produtores de vinhos de luxo, decidimos estudar os casos da Quinta do Noval e da Quinta do Crasto. A partir deles, analisamos os principais factores explicativos do posicionamento de uma marca de vinho no segmento do luxo, aproximando a sua importância relativa e percebendo se se trata de um processo deliberado ou de uma trajetória aleatória.

O guião para as entrevistas com os responsáveis pelas duas marcas foi elaborado a partir do cruzamento entre as questões de investigação definidas em 2.7, que se traduzem na avaliação da importância dos seguintes factores:

- i. Classificações dos críticos
- ii. Reputação de qualidade
- iii. Relação com distribuidores nos principais mercados

e as seis dimensões das marcas de vinho de luxo apontadas por Beverland (2004), sintetizadas na figura seguinte:

Figura 6 – As seis dimensões das marcas de vinho de luxo



Fonte: Beverland (2004)

Assim, os objectivos definidos para a entrevista são os seguintes:

- i. Avaliar a autenticidade do produto (*product integrity*) e determinar como se constrói uma reputação de qualidade: perceber o que é que, em termos de produto, distingue um vinho Ícone dos restantes,
- ii. Compreender a gestão da relação com os distribuidores,
- iii. Averiguar a importância das apreciações dos críticos na afirmação internacional das marcas (*endorsements*): perceber o peso que os críticos têm na afirmação de uma marca no segmento,
- iv. Avaliar a orientação para o mercado (*marketing*): estratégia promocional, conhecimento dos clientes e dos concorrentes,
- v. Compreender os aspectos da história e cultura da marca que são destacados na sua comunicação (*culture/history*),
- vi. Indagar sobre a intencionalidade do posicionamento no segmento (*value driven emergence*).

3.4 – Guião da entrevista

Eis o questionário, elaborado a partir dos objectivos definidos no ponto anterior:

i. *Product integrity*:

1. Que especificidades vos permitem fazer um vinho de qualidade superior?
2. Em anos menos bons, o vinho é engarrafado?
3. Porque não aumentam a quantidade produzida? Para manter a qualidade do produto ou para sustentar a percepção de escassez?

ii. Relação com distribuidores:

4. De que forma seleccionam os distribuidores?

iii. *Endorsements*:

5. Qual foi/é a importância das notas e comentários dos críticos na credibilidade da marca?

iv. *Marketing*

6. Promovem explicitamente a notoriedade da vossa marca? Como e junto de quem?
7. Quem são e o que sabem dos vossos clientes finais?
8. Quais são os vossos principais concorrentes? De que forma os conhecer?

v. *Culture/history*

9. Quais os aspectos da história e cultura da marca que são destacados na vossa comunicação?

vi. *Value driven emergence:*

10. A marca escolheu desde a origem trabalhar para o mercado de luxo? Ou isso decorreu do acaso ou da adaptação às condições do mercado?

4 – Resultados da análise empírica

Este capítulo avalia criticamente os resultados das entrevistas à luz das teorias apresentadas, confrontando as respostas obtidas com algumas questões de investigação e com as conclusões dos estudos incluídos na revisão de literatura.

De acordo com os responsáveis por ambas as marcas, o *terroir* é um dos factores essenciais para o seu posicionamento de nicho. Segundo Croidieu e Monin (2008), a lógica do *terroir* assenta na ideia de que os vinhos são feitos de acordo com a sua proveniência, reflectindo a tipicidade da região; segundo estes autores, os críticos tendem a preferir vinhos produzidos segundo estes princípios.

Vem nesta linha a afirmação do responsável por uma das marcas, que refere que o seu vinho Ícone é “a pura expressão do *terroir*” que lhe dá origem. Também do lado dos consumidores, muitos são atraídos para esta lógica pela associação a autenticidade, que é reforçada pelos produtores que se colocam acima de interesses comerciais, afirmando mover-se apenas pela expressão estética do *terroir* (Belk, Wallendorf e Sherry, 1989; Beverland, 2005). Ambos os responsáveis entrevistados destacam a “baixa produtividade da vinha” como factor diferenciador, e um chega a referir características das uvas (“dimensões menores do que a média” e com uma “elevada proporção de pele e sumo”) na explicação do que é que torna o seu vinho especial.

Outro factor valorizado pelos consumidores que apreciam a lógica do *terroir* é a “mística da pequenez” (Carroll e Swaminathan, 2000), que se materializa em produções reduzidas e, consequentemente, na sensação de exclusividade que O’Cass e Frost (2002) e Kapferer (2001) referem como factor distintivo das marcas de luxo. Consciente deste facto, um dos entrevistados afirma sobre o seu vinho que “é um vinho de *status*, com tendência para a sua raridade ser cada vez maior”. Em ambos os casos, a produção da marca Ícone não excede 1% do volume total de vinho produzido pela empresa.

Como razões para a escassez do produto no mercado, ambos os produtores indicam a reduzida dimensão da vinha que produz a marca Ícone, o facto de se tratar de vinhas velhas, com produtividade muito reduzida, e de apenas ser engarrafado em alguns anos. Fica assim excluída a hipótese de as quantidades disponíveis resultarem de uma estratégia de gestão da oferta com o intuito de aumentar o preço, sem prejuízo das conclusões de Oczkowski (1994), que verificou que o preço de 1600 vinhos australianos era função negativa da dimensão do produtor.

Já a decisão anual de engarrafar o vinho sob a marca Ícone é, sim, considerada estratégica, e resulta da avaliação do “painel de provadores” da casa sobre se o vinho corresponde à bitola definida pelas anteriores colheitas da marca Ícone. Um dos entrevistados referiu que a “decisão de não engarrafar sob a marca tem custos imediatos significativos”, mas que é assumida em nome da credibilidade da marca, e da manutenção do padrão de qualidade a que os consumidores estão habituados; pelos mesmos motivos, o responsável pela outra marca afirma que esta “só é engarrafada em anos excepcionais, que reflectam o carácter particular do vinho”.

Nestas situações, em que se decide não engarrafar o vinho Ícone, a produção é habitualmente loteada noutros vinhos da empresa, incrementando a sua qualidade sem prejudicar a reputação da marca de topo. Para as outras marcas das empresas há duas vantagens principais de estarem associadas à marca Ícone: além do benefício directo de incorporarem o seu vinho nos anos em que não é engarrafado, “beneficiam da sua imagem e do seu reconhecimento”, que as valorizam no mercado.

Em termos de distribuição, ambas as marcas consideram essencial a selecção de um bom distribuidor nos principais mercados, e concordam na preferência por agentes com “experiência na representação de produtores de pequena a média dimensão”, que “compreendam a filosofia da marca” e tenham “ligação a marcas Premium”, ainda que haja excepções de sucesso a esta última regra. Em relação a outras características desejáveis num distribuidor, enquanto um dos entrevistados refere o domínio de “canais de

distribuição tradicionais, nomeadamente o canal Horeca¹²”, o outro destaca a “solidez financeira” e a preferência por agentes que “não vendam mais nenhuma marca do Douro”. Ambos indicam que a relação com os agentes é “próxima”, e um salienta ainda a sua importância como fonte de “informações sobre os nossos clientes finais”.

Relativamente à relevância da crítica, ambos assumem a importância de boas classificações e da presença em *rankings* de melhores vinhos “da *Wine Spectator*¹³ e do Robert Parker” para a afirmação das marcas no segmento; nas suas palavras, as críticas servem para “consolidar a marca” e para “apresentar o vinho aos consumidores”. Um dos entrevistados considera que “a opinião dos críticos valida a decisão de compra dos clientes, justificando o preço adicional a pagar”, o que corrobora o referido por Schamel e Anderson (2001) sobre a disponibilidade dos consumidores para pagarem um prémio sobre o preço em função das avaliações dos críticos. Por outro lado, e tendo agora em conta a reduzida quantidade produzida por cada uma das marcas, a opinião dos críticos não é considerada relevante pelos entrevistados para o escoamento da produção, que é “vendida sem dificuldade”. No mesmo sentido de desvalorização do papel dos críticos é a referência explícita de que o seu vinho “não é criado ou orientado em função da crítica”, colocando-se à margem da tendência de *parkerização*¹⁴ dos vinhos.

Quanto à tendência de consolidação do segmento *Premium*, e em particular das marcas Ícone, uma das marcas em análise é exemplo deste movimento, ao ser detida desde 1994 por um grupo internacional que possui outras marcas de vinho europeias; quanto à outra empresa, mantém-se familiar.

Em termos de comunicação, um dos entrevistados refere que a raridade do vinho leva a que a “publicitação seja praticamente nula”, e direccionada a apenas a “nichos de mercado” que

¹² Horeca - Hotéis, Restaurantes e Catering.

¹³ *Wine Spectator* – uma das revistas de vinhos de referência à escala mundial

¹⁴ *Parkerização* – tendência de ajustar as características do vinho ao gosto de Robert Parker, o mais influente crítico mundial; na prática, reflecte-se em vinhos com cor intensa, baixa acidez, taninos sobremaduros e muita madeira nova.

a conhecem e sabem valorizar, enquanto o outro encontrou numa associação informal de produtores, os ”*Douro Boys*¹⁵”, uma forma de obter mais visibilidade para os vinhos do Douro e de promover internacionalmente a sua marca. Na sua comunicação, esta marca valoriza três aspectos principais:

- i. O *terroir* que dá origem ao seu vinho Ícone;
- ii. O seu historial de excelentes críticas;
- iii. E a “associação ao Douro, como melhor região vinícola de Portugal”.

Os clientes-alvo de ambas as marcas são identificados pelos responsáveis de ambas as marcas como “pessoas com elevado poder de compra”, “especializadas”, “bem informadas sobre vinhos” e “totalmente conhecedoras da marca”. Este perfil enquadra-se no dos *connoisseurs* utilizado por Beverland (2004) - consumidores que conhecem os vinhos e privilegiam a qualidade, usando o preço como um sinal.

No que concerne à concorrência, a perspectiva das marcas é distinta, com uma a reiterar que a “especificidade e raridade” do seu vinho o tornam “único e incomparável” e, logo, “sem concorrência” relevante no segmento, enquanto a outra afirma conhecer os “vinhos dos concorrentes portugueses através de provas cegas”, e não o fazer à escala internacional pelo facto de serem “milhares os vinhos no segmento”, daí “ser impossível conhecê-los a todos”.

De igual modo, as perspectivas são distintas no que concerne à intencionalidade do posicionamento da marca no segmento Ícone. Enquanto uma afirma que a estratégia de concentração de esforços na melhoria da qualidade da produção teve e tem esse objectivo, outra destaca que foi um acontecimento fortuito que deu origem ao seu vinho Ícone, mas que desde então têm trabalhado para corresponder ao nível de qualidade que o acaso originou.

¹⁵ *Douro Boys* – grupo constituído por cinco produtores durienses de vinho de gama alta - Quinta do Crasto, Quinta do Vale Meão, Quinta do Vallado, Quinta do Vale D. Maria e Quinta de Nápoles – que cooperam para a promoção internacional dos vinhos do Douro e das respectivas marcas.

5 - Conclusão

Com este trabalho analisámos a estratégia de duas marcas portuguesas de vinho internacionalmente posicionadas como vinhos Ícone - a Quinta do Noval e a Quinta do Crasto - que foram identificadas por um painel de críticos como as únicas nacionais pertencentes a este segmento.

O propósito do trabalho era compreender as causas do sucesso do seu posicionamento internacional, a partir das suas estratégias de produção, distribuição, comunicação e gestão da procura, do preço e da quantidade disponível ao público. De um modo geral, os resultados obtidos correspondem ao que a bibliografia da área fazia antecipar:

- i. O *terroir* é o principal factor apontado pelos produtores para justificar a sua posição no mercado;
- ii. A preservação da reputação é uma das causas da escassez do vinho, que apenas é feito em alguns anos;
- iii. A distribuição tende a ser especializada em marcas do mesmo segmento;
- iv. A avaliação dos críticos é importante para credibilizar a marca e permite aumentar os preços;
- v. Há resistência a pensar em *marketing* ou promoção destes vinhos pois eles vendem-se a si próprios;
- vi. A entrada no segmento Ícone decorreu de acontecimentos fortuitos, mas desde então a marca é trabalhada para se manter no “clube restrito” (Beverland, 2004a)

No entanto, a reduzida dimensão do universo e da consequente amostra estudada não permitem extrair conclusões definitivas sobre o tema, mas antes abrir caminho para a discussão e investigação vindoura. Podemos, portanto, considerar provisoriamente não refutadas as hipóteses como a relação positiva entre o preço e as críticas, prémios e raridade dos vinhos, assim como a necessidade de um bom distribuidor para ter sucesso em mercados internacionais, que foram suscitadas pela revisão bibliográfica e corroboradas por ambas as marcas estudadas.

Quanto a estudos similares, encontramos lacunas em termos de investigação sobre a perspectiva dos produtores de vinho sobre as suas e estratégias de comercialização. Daí sugerimos a extensão da análise produtores com marcas da gama imediatamente inferior à Ícone, para avaliar a aplicabilidade das estratégias de topo neste segmento, assim como o estudo de marcas semelhantes de outros países, numa perspectiva de *benchmarking* internacional.

Caso tal seja possível, recomendamos o recurso a vários interlocutores dentro de cada marca, de modo a cruzar pontos de vista e a objectivar mais as conclusões extraídas.

Relativamente ao propósito de contribuir quer para o cimentar da posição das marcas presentes no segmento quer para o aumento do número de marcas de vinho portuguesas com este estatuto, consideramos que a informação que foi compilada é um passo no sentido de informar os responsáveis das marcas de vinho da exigência do caminho a trilhar até chegar a uma posição de topo, ao mesmo tempo que mostra que é possível “destacar-se da multidão”.

Referências bibliográficas:

Afonso, J. (2009) “Segredos do vinho: O Terroir”, *Revista de Vinhos*, consultado em www.revistadevinhos.iol.pt/artigo12-o_terroir a 7/6/2010

Anderson, K.; Norman, D. e Wittwer, G. (2001). “Globalization and the world’s wine markets: overview,” *Discussion Paper n°0143*, Center for International Economic Studies, Adelaide University, Australia.

Belk, R.; Wallendorf, M. e Sherry, J. (1989) “The Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey”, *Journal of Consumer Research*, 16(1): 1-38.

Benjamin, B. e Podolny, J. (1999) “Status, quality, and social order in the California wine industry”, *Administrative Science Quarterly*, 44: 563-589.

Beverland, M. e Bretherton, P. (1998) "The strategic challenges facing the New Zealand wine industry." *Journal of Wine Research*, 9 (1): 55-64.

Beverland, M. e Baker, M. (1999) “Small business strategy in the New Zealand wine industry: Are wineries equipped to survive in the global wine trade?” consultado em <http://www.sbaer.uca.edu/research/1999/ICSB/99isc041.htm> a 14/4/2002.

Beverland, M. (2004), “Uncovering Theories-in-use: building luxury wine brands”, *European Journal of Marketing*, 38 (3/4): 446-466.

Beverland, M. (2004a), “An Exploration of the Luxury Wine Trade”, *International Journal of Wine Marketing*, 16 (3): 14-28.

Beverland, M. e Luxton, S. (2005), “Managing Integrated Marketing Communication (IMC) through strategic decoupling – How luxury firms retain brand leadership while appearing to be wedded to the past”, *Journal of Advertising*, 34 (4): 103-116.

Carson, D.; Gilmore, A.; Perry, C. e Gronhaug, K. (2001), *Qualitative Marketing Research*, Sage Publications, London.

Carroll, G. e Swaminathan, A. (2000), “Why the Microbrewery Movement? Organizational Dynamics of Resource Partitioning in the U.S. Brewing Industry”, *American Journal of Sociology*, 106: 715-762.

Cholette, S.; Castaldi, R. e Frederick, A. (2005). “Globalization and the Emergence of New Business Models in the Wine Industry,” *International Business and Economics Research Journal*, 4 (3).

Croidieu, G. e Monin, P. (2008) “Iconization, sacralization and the institutionalization of competing logics in the wine Industry” *McGill-Cornell Conference on Institutions and Entrepreneurship*, Montreal, Canada.

Crozet, M.; Head, K. e Mayer, T. (2009). “Quality Sorting and Trade: Firm-Level Evidence for French Wine.”, *Working paper*, University of Reims.

Dacin, M.T., Goodstein, J. e Scott, W.R. (2002) “Institutional theory and institutional change”, *Academy of Management Journal*, 45: 45-57.

Denekamp, J. (2003) “Intangible assets, internalization, and FDI in manufacturing”, *Journal of International Business Studies*, 26; 493-504.

Dubois, B. e Paternault, C. (1995), “Understanding the world of international luxury brands: the 'dream formula'”, *Journal of Advertising Research*, 35 (4): 69-76.

Eisenhardt, M. (1989), “Building Theories from Case Study Research”. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.

Elenkov, D. (1997) “Strategic uncertainty and environmental scanning”, *Strategic Management Journal*, 18: 287-302.

Geene, A.; Heijbroek, A.; Lagerwerf, H.A. e Wazir, R. (1999), “*The World Wine Business*”, Rabobank International, Utrecht.

Gibbs, M.; Tapia, M. e Warzynski, F. (2009) “Globalization, Superstars, and Reputation: Theory & Evidence from the Wine Industry”, *Journal of Wine Economics*, 4 (1): 49–64.

GPP-MADRP (Gabinete de Planeamento e Políticas do Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas) (2007), “Vitivinicultura, Diagnóstico Sectorial”, consultado em www.gppaa.min-agricultura.pt em 16/8/2010.

Handfield, R e Nichols, E (2002), *Supply chain redesign: transforming supply chains into integrated value system*, E.U.A, Financial Times Prentice Hall.

Hawawini, G.; Subramanian, V e Verdin, P (2003) “Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence”, *Strategic Management Journal*, 24: 1-16.

Hussain, M.; Cholette, S. e Castaldi, R.M. (2007) “An Analysis of Globalization Forces in the Wine Industry: Implications and Recommendations for Wineries”, *Journal of Global Marketing*, 21 (1).

Kapferer, J-N. (2001), *[Re]inventing the Brand: Can Top Brands Survive the New Market Realities?*, Kogan Page, Milford, CT.

Kroll, M.; Wright, P. e Heiens, R. (1999) “The contribution of product quality to competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, 20: 375-384.

IVV - Instituto da Vinha e do Vinho, IP (2009), “A Produção de Vinho em Portugal”, Factos e Números, nº1 (Edição revista), consultado em www.ivv.min-agricultura.pt/np4/?newsId=1363&fileName=F_N_n_1_Edi__oRevista.pdf a 20/8/2010

IVV - Instituto da Vinha e do Vinho, IP (2010), estatísticas consultadas em www.ivv.min-agricultura.pt em 20/8/2010.

Lages, L.F. (2000), “Marketing para exportadores de vinho”, *Revista Marketeer*, Ano V, Dezembro/2000, pp. 60-66.

Larsson, R.; Brousseau, K.; Driver, M.; Holmqvist, M. e Tarnovskaya, V. (2003), “International growth through cooperation”, *Academy of Management Executive*, 17 (1): 7-21.

MacDonogh, G. (2000), “Wine, politics & economics”, em Brook, S. (Ed.), *A Century of Wine: The Story of a Wine Revolution*, Mitchell Beazley, London, pp. 24-37.

O’Cass, A. e Frost, H. (2002), “Status brands: examining the effects of non-product-related brand associations on status and conspicuous consumption”, *Journal of Product and Brand Management*, 11 (2): 67-88.

Oczkowski, E. (1994), “A hedonic price function for australian premium table wine”, *Australian Journal of Agricultural Economics*, 38 (1).

OIV - Organization Internationale de la Vigne et du Vin (2010), “Note on the World Situation – March 2010”, consultado em http://news.reseau-concept.net/images/oiv_uk/Client/2010_note_conj_mars_tableaux_EN.pdf em 20/8/2010.

OIV - Organization Internationale de la Vigne et du Vin (2010), “Report of the Director General of the OIV on the world vitiviniculture situation in 2009”, Tbilissi, Georgia, consultado em http://news.reseau-concept.net/pls/news/p_entree?i_sid=&i_type_edition_id=20508&i_section_id=20510&i_lang=33 a 15/8/2010.

Parker, R. (2004), “Parker Predicts the Future”, *Food&Wine Magazine*, Outubro/2004,

Patton, M. (1987), *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Sage Publications, Beverly Hills.

Peng, M.W. (2006), *Global Strategy*, South-Western.

Peng, M.W. (2001), “Global Strategy”, *Journal of Management*, 27 (6): 803-829.

Ponte, J.P. (2006) “Estudos de caso em educação matemática” *Bolema – Boletim de Educação Matemática*, 25: 105-132.

Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, Nova Iorque.

Prendergast, G.; Phau, I. e Wong, C. (2000), “An exploratory study of the purchase of luxury brands on infant apparel”, in Chetty, S. and Collins, B. (Eds), *Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, Proceedings 2000 ANZMAC Conference, pp. 1005-8.

Quelch, J.A. (1987), “Marketing the premium product”, *Business Horizons*, 30 (3): 38-45.

Quivy R e Campenhoudt, L.V. (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2ª edição, Gradiva, Lisboa.

Roberts, P. e Reagan, R. (2007) “Critical Exposure and Price-Quality Relationships for New World Wines in the U.S. Market”, *Journal of Wine Economics*, 2 (1): 56–69.

Schamel, G. e Anderson, K. (2001) “Wine Quality and Varietal, Regional and Winery Reputations: Hedonic Prices for Australia and New Zealand”, *CIES Discussion Paper 0103*, Centre for International Economic Studies, Adelaide University.

Scott, W.R. (1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage Publishing.

Veblen, Thorstein (1994), *The theory of the leisure class*, Dover, New York.

Vigneron, F. e Johnson, L.W. (1999), “A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior”, *Academy of Marketing Science Review*, 9 (1).

Vrontis, D., Pappasolomou, I (2007) “Brand and product building: the case of the Cyprus wine industry”, *Journal of Product & Brand Management*, 16 (3): 159–167.

Wagner, P., Olsen, J. e Thach, L. (2007), *Wine Marketing and Sales*, San Francisco, CA, Wine Appreciation Guild.

Wilson, M. e Goddard, R. (2004) “Creating Value in the New Zealand Wine Industry” *International Journal of Wine Marketing*, 16 (2).

Wittwer, G. e Rothfield, J. (2005), “Projecting the world wine market from 2003 to 2010”, *Australasian Agribusiness Review*, 13 (21)

Yin, K. (2004), *The Case Study Anthology*, Thousands Oaks, CA, Sage.

Yin, K. (2005), *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, 3.^a Edição, Porto Alegre, Bookman.

Anexo A – E-mail enviado ao painel de críticos

O tema que estamos a estudar é "A internacionalização de marcas portuguesas de vinho de luxo", e é para identificar as marcas de vinho que têm este posicionamento que gostaria de pedir a sua ajuda.

As condições que definem a pertença ao segmento de luxo/Ícone são:

- i. custam acima de €50 por garrafa, em Portugal e no estrangeiro
- ii. são internacionalmente reconhecidas como estando num segmento de luxo, pelos críticos, distribuidores e *connoisseurs*

Em termos de percurso histórico, não é necessário que se tratem de marcas com uma grande antiguidade; o fundamental é tratarem-se de marcas internacionalmente posicionadas no segmento Ícone, e reconhecidas como tal pelos principais agentes do mercado do mundial do vinho.