
POSICIONAMENTO MASSTIGE COMO ESTRATÉGIA PARA A
INTERNACIONALIZAÇÃO DE VINHO PORTUGUÊS.

O Caso Silk&Spice

Ricardo de Lacerda Argomaniz

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por

Prof.^a Doutora Raquel Meneses

2021

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, à minha namorada Mariana, que tanto me ajudou neste percurso, e que me desafia todos os dias a ser uma melhor versão de mim.

Agradeço em particular à Professora Raquel Meneses, pela sua paciência, ajuda, e compreensão ao longo deste percurso.

Agradeço à minha avó, que apesar de não passarmos muito tempo juntos, está sempre no meu pensamento.

Agradeço também às minhas irmãs, Laura, por ser um exemplo de talento, e Sofia, por ser um exemplo de caráter.

Agradeço ao meu Pai, que pese embora já não consiga celebrar as minhas conquistas, será para sempre o meu modelo de vida.

Mas agradeço em especial à minha Mãe, por ser o meu conforto quando mais preciso, pela coragem que mostra em todos os desafios da sua vida, e por ser a pessoa que eu mais admiro neste mundo.

Um muito obrigado a todos.

Abstract

Keywords: Accessible Luxury; Masstige; Branding; Brand Strategy; Internationalization process; Wine Brand; Brand Management.

“Masstige” means mass luxury, and it refers to a market penetration positioning strategy in an increasingly globalized world. Its objective is to position products in the new-luxury segment. This segment is characterized by being able to combine the success of the emotional factor of luxury brands with the accessibility of more conventional goods. The main objective of this research is to understand, through the study of the internationalization process of a Portuguese wine brand, if a well-developed and efficient Masstige brand strategy can increase the internationalization of Portuguese wine.

This case study was developed using the single case study methodology. In order to sustain the initially defined objectives, a qualitative methodology was chosen using primary data (face-to-face interviews) and secondary data (relevant documents and news).

The result was the development of a model, initially developed from the literature review and later adapted according to the information received from face-to-face interviews and the analysis of relevant documents and related news.

In the case of Silk&Spice, the implementation of the Masstige strategy was crucial to the success of its internationalization, which shows that Portuguese wine can be supported by a Masstige strategy in the internationalization process.

Several dimensions form a solid basis for a Masstige strategy to be successfully implemented internationally, such as local adaptation and its underlying subcategories, that give it consistency, such as innovation and market research. Without these well-defined dimensions, it will not be easy to achieve a position of New-Luxury, and consequently, the Masstige strategy cannot be implemented at an international level.

Resumo

Palavras-chave: Luxo acessível; Masstige; Branding; Estratégia de marca; Processo de Internacionalização; Marca de Vinho; Gestão da marca.

“*Masstige*” significa luxo de massas, e refere-se a uma estratégia de posicionamento de penetração de mercado num mundo cada vez mais globalizado. Tem como objetivo posicionar os produtos no segmento de novo-luxo. Este segmento, caracteriza-se por conseguir combinar o sucesso do fator emocional das marcas de luxo com a acessibilidade dos bens mais convencionais. O principal objetivo deste estudo de caso é compreender, através da observação do processo de internacionalização de uma marca portuguesa de vinho, se uma estratégia de marca Masstige, bem desenvolvida e eficientemente executada, pode ser uma forma de internacionalização do vinho português.

Este estudo caso foi desenvolvido através da metodologia de estudo de caso único e para conseguir sustentar os objetivos inicialmente definidos, foi escolhida uma metodologia qualitativa com recurso a dados primários (entrevistas presenciais) e dados secundários (documentos e notícias relevantes).

O resultado foi o desenvolvimento de um modelo inicial construído a partir da revisão de literatura, e posteriormente adaptado conforme a informação recebida tanto das entrevistas presenciais como dos documentos e notícias relevantes.

No caso da Silk&Spice, a implementação da estratégia Masstige foi determinante para o sucesso da sua internacionalização, o que mostra que a o vinho português pode apoiar-se numa estratégia Masstige no processo de internacionalização. Existem várias dimensões que formam uma base sólida para que uma estratégia Masstige possa ser implementada com sucesso a nível internacional, como por exemplo a adaptação local, e as subcategorias que lhe dão consistência, como a inovação e os estudos de mercado.

Sem estas dimensões bem definidas, muito dificilmente se conseguirá atingir um posicionamento de Novo-Luxo, e por consequência, a estratégia Masstige não poderá ser implementada a nível internacional.

Índice

Agradecimentos	ii
Abstract	i
Resumo.....	ii
Índice.....	iii
1. Introdução	1
2. Revisão Literatura.....	4
2.1 O Luxo Acessível	5
2.1.1 Definição de Luxo	5
2.1.2 Motivações para consumo do Luxo	5
2.1.3 A Democratização do Luxo.	6
2.2 Teorias de Internacionalização.....	9
2.1.1 Modelo de Internacionalização de Uppsala.....	10
2.1.2 Teoria das Vantagens Competitivas	13
2.1.3 Teoria das Redes	14
2.1.3 Born-Again Globals	15
2.3 Os Determinantes de Internacionalização Dentro do Setor do Vinho.	17
3. Metodologia	20
3.1. O Método Case Study.....	20
3.2. O Caso em Estudo	21
3.3. Coleta de Dados	24
3.4. Tratamento dos dados	26
4. Resultados	27
4.1. Apresentação dos Resultados.....	27
4.2. Discussão e análise	30
5. Conclusão	48
5.2 Limitações e orientações para investigações futuras	48
6. Bibliografia.....	51

Índice figuras

FIGURA 1.....	7
FIGURA 2	8
FIGURA 3	11
FIGURA 4	12
FIGURA 5	28
FIGURA 6	28
FIGURA 7	29
FIGURA 8	37
FIGURA 9	38

Índice tabelas

TABELA 1.....	17
TABELA 2.....	22

1. Introdução

A democratização do luxo, isto é o aumento da acessibilidade a bens de luxo e consequente perda de *status* de categoria exclusiva é, talvez, um dos fenômenos de mercado mais importante atualmente.

Várias razões potenciam este fenômeno, como por exemplo o aumento da procura em países emergentes (Kim & Ko, 2012; Sreejesh et al., 2016), a influência da globalização nesta categoria (Okonkwo, 2009) e o aparecimento e crescimento de bens de novo-luxo (Silverstein & Fiske, 2003). Mas, o que realmente interessa destacar é que, paradoxalmente, o luxo começa a ser cada vez mais acessível aos consumidores. Por um lado, é um mercado onde a exclusividade é um fator chave, mas por outro há um grande aumento de consumidores deste tipo de bens, tornando esta categoria cada vez menos exclusiva.

O luxo começa assim a ser desejado em massa. No entanto, embora haja um desejo enorme de conseguir adquirir bens de luxo, estes bens ainda estão fora de alcance para a grande maioria dos consumidores, já que muitas vezes não têm a capacidade económica de adquirir este tipo de bens. Consequentemente, surgiu a oportunidade para o aparecimento de uma nova categoria de produtos (Porrall & Dopico, 2011) chamada “Novo-Luxo”, que consiste em conseguir oferecer bens de “luxo” a um nível mais acessível. É aqui que os produtos “*Masstige*” têm o seu maior potencial.

“*Masstige*” refere-se a uma estratégia de posicionamento de marca que tem como objetivo posicionar os produtos no segmento de novo-luxo (Kumar et al., 2020), um segmento que se caracteriza por combinar o sucesso do fator emocional das marcas de luxo com a acessibilidade dos bens mais convencionais, sem que haja diluição de valor da marca (Silverstein & Fiske, 2003).

O setor do vinho não é alheio a este fator luxo e, curiosamente, o mercado de luxo do setor do vinho nunca esteve tão bem como está hoje em dia. Há cada vez uma maior oferta de vinho no mercado internacional, e esta oferta é por sua vez cada vez mais cara (Yeung & Thach, 2019). Mesmo em 2021, em plena época de pandemia, o mercado de luxo

do setor do vinho apresenta um crescimento estável de 6.7%¹ (fevereiro 2021), medido pela Liv-Ex 100².

Este constante crescimento do mercado do luxo dentro do setor do vinho, parece propiciar um ambiente perfeito para que as marcas dentro deste setor se desenvolvam através de uma estratégia “Masstige”, principalmente quando pretendem internacionalizar e competem com regiões que são mais conhecidas pelo luxo, como é o caso de França ou Itália.

Em relação à internacionalização em Portugal, as empresas portuguesas ainda estão muito focadas no mercado nacional. No período entre 2001 e 2020, em cada 100 pedidos de registo de marca por empresas portuguesas, somente 20 são destinadas ao mercado internacional, valores abaixo da média europeia que está atualmente nos 46%³. Estes dados refletem a dificuldade das empresas portuguesas em conseguir direcionar o seu foco para o mercado internacional. A implementação de uma estratégia “Masstige”, quando aplicada a produtos de categoriais específicas, pode ser benéfica para aumentar a internacionalização das marcas nacionais.

O principal objetivo deste estudo é conseguir perceber como um posicionamento “Masstige” consegue reforçar a internacionalização de uma marca de vinho, estudando especificamente uma marca portuguesa de vinho, a Silk & Spice.

Silk&Spice é uma marca que foi lançada pela Sogrape Vinhos com o objetivo de capturar uma oportunidade no mercado internacional, e internacionalizou-se através da aplicação de uma estratégia de marca Masstige.

Foi escolhida uma metodologia qualitativa, pois é a que mais se adequa à exploração de um fenómeno particular dentro de um contexto específico, e devido à elevada subjetividade comprovada na revisão de literatura do tema aqui proposto (Willis, 2014), decidiu-se desenvolver esta dissertação através do estudo caso. O estudo caso observa o caso de Silk&Spice, uma marca detida pela maior empresa do setor vitivinícola em Portugal, a Sogrape Vinhos, e que foi desenvolvida única e exclusivamente para o mercado internacional através de uma estratégia “Masstige”. Para conseguir observar de melhor forma o caso, foram

¹ [Fine wine delivers stability and growth for investors, says Vin-X](#)

² Liv-ex (London International Vintners Exchange) é um mercado global para o comércio de vinhos.

³ [Marcas nacionais investem pouco na internacionalização](#)

feitas diversas entrevistas a colaboradores da Sogrape Vinhos de forma a conseguir sustentar os modelos desenvolvidos através da revisão de literatura.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo faz-se uma breve introdução ao tema. No segundo capítulo é abordada a literatura relevante em relação aos temas de democratização do luxo, processos de internacionalização e os determinantes da internacionalização do setor do vinho. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia escolhida no estudo de caso e uma breve contextualização do setor do vinho e da empresa detentora da marca Silk&Spice. Segue-se o quarto capítulo, que analisa o caso em estudo. E por último, no capítulo cinco, apresentam-se não só as conclusões deste trabalho, como também são identificadas as suas limitações e são feitas recomendações de investigação futura.

2. Revisão Literatura

Este capítulo tem como objetivo abordar a literatura relevante em três temas essenciais. Em primeiro lugar, o fenómeno do luxo e a sua democratização, em segundo lugar, os processos de internacionalização relevantes, e por último, os fatores decisivos para a internacionalização dentro do setor do vinho. A primeira secção deste capítulo terá como objetivo abordar o conceito de luxo, o que define um bem de luxo, os fatores decisivos para o seu consumo e a sua democratização.

Nos dias de hoje, a definição do termo luxo não é consensual. Efetivamente, já não se pode considerar que um bem de luxo é somente aquele que não está presente no nosso dia-a-dia (Vickers & Renand, 2003), pelo que é pertinente abordar algumas visões diferentes sobre a subjetividade deste conceito. A combinação dos termos, “luxo” e “acessível”, não é ainda habitual quando se trata de literatura sobre artigos de luxo (Mundel et al., 2017), no entanto, devido essencialmente ao excesso de procura de bens de luxo pelos mercados emergentes (China, Índia) (Hudders et al., 2013) e ao crescimento constante da categoria luxo (Silverstein & Fiske, 2003) tem-se vindo a verificar uma democratização do luxo, sendo assim exequível a disponibilização em massa de bens de “luxo” a um preço acessível.

Na secção que se segue, é abordada a literatura relevante sobre a temática dos processos tradicionais de internacionalização, mais concretamente terá como base uma revisão de literatura sobre a *Teoria de internacionalização de Uppsala*, a Teoria das Redes, Teoria das Vantagens Competitivas e sobre as “Born Again Globals”. Alguns destes modelos têm vindo a sofrer alterações de paradigma, culminando em abordagens mais orientadas para o mercado.

Por último, a terceira e última secção deste capítulo tem como objetivo principal identificar, dentro da literatura existente, os fatores determinantes da internacionalização do setor do vinho. À data existem poucos estudos empíricos que demonstrem a atividade de internacionalização de pequenas e médias empresas, e muito poucos destes analisam empresas do setor do vinho (Olmos, 2011).

2.1 O Luxo Acessível

O conceito de luxo não é um conceito estático nem consensual, é um conceito dinâmico, bastante subjetivo. O entendimento sobre o que representa o luxo varia muito de acordo com a interpretação pessoal, e ao longo do tempo a sua definição também tem vindo a sofrer grandes alterações (Hudders et al., 2013).

2.1.1 Definição de Luxo

De um modo geral, o conceito de luxo não é consensual porque representa um contexto social que segue uma evolução cultural (Nueno & Quelch, 1998). Logo, é um conceito extremamente subjetivo (Kapferer, 1997; Phau & Prendergast, 2000). Como o conceito é bastante subjetivo e varia de pessoa para pessoa (Vigneron & Johnson, 2004), é bastante difícil conseguir uma definição fechada e consensual em relação ao que é uma marca ou bem de luxo (Heine & Phan, 2011; Mignon et al., 2011). No entanto, o significado que lhe é atribuído atualmente tem a sua origem em em Veblen, (1899) que sugere que as pessoas com maior riqueza consomem bens e serviços mais exibicionistas, com o objetivo de reforçar o *status* social. O luxo comunica, então, a classe social (Veblen, 1899) devido à raridade associada a este tipo de bens (Becker et al., 2018).

2.1.2 Motivações para consumo do Luxo

Tsai (2005) sugere que existem essencialmente duas motivações que impulsionam a procura de bens de luxo: (1) motivações externas (Berry, 1994; Tsai, 2005), em que os consumidores são motivados à compra de bens de luxo para conseguir impressionar os outros e externalizar riqueza; (2) e motivações pessoais (ou internas), em que os consumidores são motivados à compra pelo sentimento de identidade que estes bens lhes atribuem (Vigneron & Johnson, 2004). As motivações externas procuram afirmar o *status* do consumidor, enquanto as motivações internas procuram afirmar a identidade pessoal do consumidor (Amatulli & Guido, 2011).

Investigações mais recentes indicam que o consumo de bens “Masstige” tem as mesmas motivações que o consumo de luxo (Bevilacqua, 2018) ou seja resulta também de motivações internas e de motivações externas do consumidor (Amatulli & Guido, 2011).

2.1.3 A Democratização do Luxo.

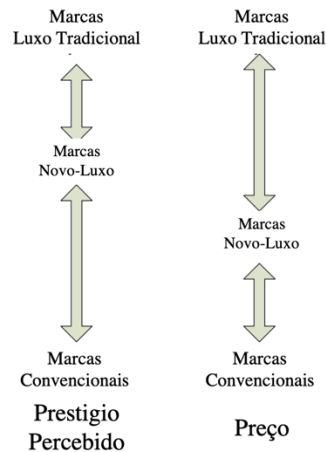
Estas motivações de consumo de luxo, principalmente as motivações externas, são os principais catalisadores da democratização do luxo. O objetivo é só externalizar o luxo, qualquer objeto que simbolize luxo deverá responder a essa necessidade, independentemente do preço do bem em si.

A democratização do luxo significa que esta categoria está a ficar mais acessível para os consumidores e existem três fatores essenciais que dinamizaram a democratização desta categoria; (1) A crescente procura de bens de luxo pelos mercados emergentes (Kim & Ko, 2012; Sreejesh et al., 2016) que deu lugar ao aparecimento dos “novos ricos” (Amatulli & Guido, 2011); (2) a influência que a globalização teve nesta categoria (Okonkwo, 2009); (3) e o aparecimento e crescimento dos bens de novo-luxo (Silverstein & Fiske, 2003).

O Novo luxo refere-se, então, a uma categoria intermédia entre bens convencionais e bens de luxo. É uma categoria composta por bens que embora sejam acessíveis para a maioria dos consumidores são considerados como produtos de elevada qualidade e valor percebido, diferenciando-os assim dos produtos mais convencionais (Silverstein & Fiske, 2003). Na figura 1 (Truong et al., 2009), é possível perceber melhor a distância tanto de preço como valor percebido dos bens de luxo e bens mais convencionais. Numa escala de valor percebido, o novo luxo posiciona-se entre as marcas convencionais e as marcas de luxo tradicionais, mas com uma maior aproximação ao valor percebido das marcas de luxo, por sua vez, numa escala de preço, as marcas de novo luxo, também se posicionam entre as marcas de luxo tradicional e marcas convencionais, mas têm um preço mais próximo do das marcas convencionais do que do das marcas de luxo tradicional.

FIGURA 1

Posicionamento da Categoria de Novo-Luxo



Fonte: Truong et al., (2009, p4)

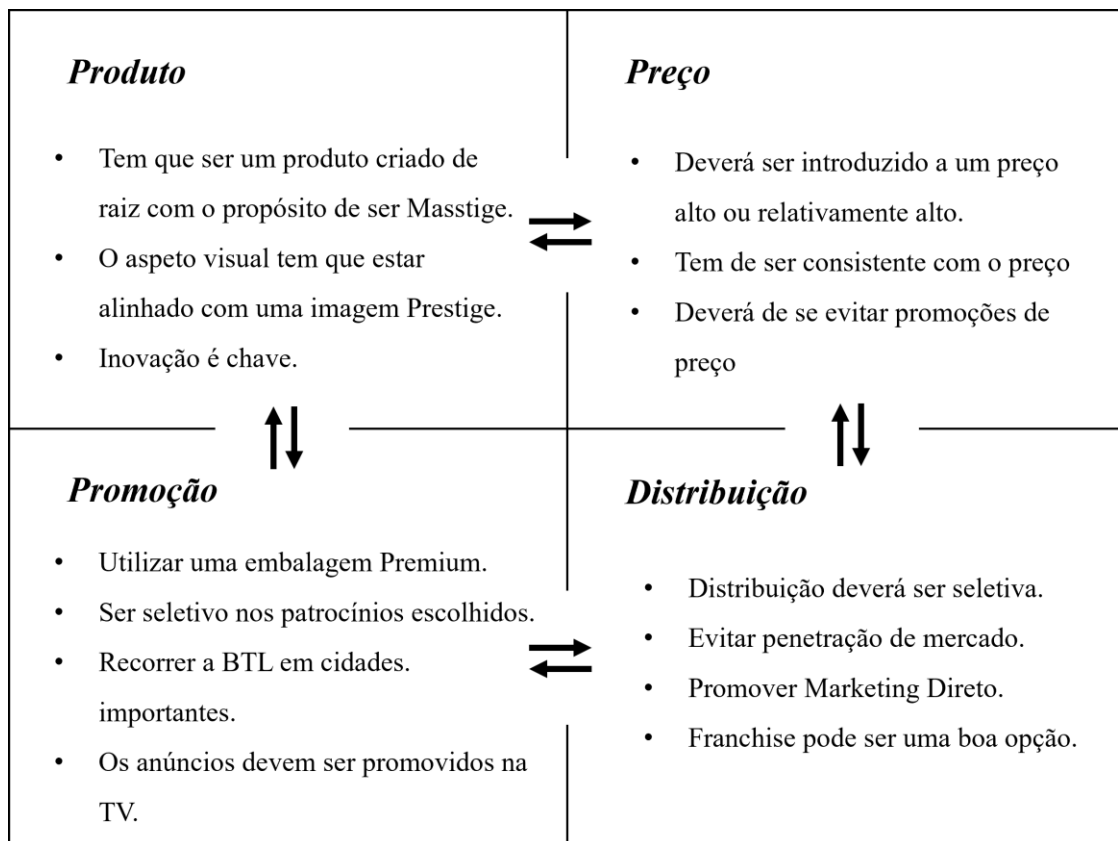
Ou seja, o novo luxo, tenta juntar o melhor de dois mundos, por um lado tenta apresentar um valor percebido algo semelhante às marcas de luxo tradicionais, mas com um preço mais acessível, mais próximo do das marcas convencionais.

Com a crescente democratização do mercado de luxo, surge um novo termo cunhado por Silverstein e Fiske, (2003) - Masstige. “Masstige” é o resultado da junção das palavras, “Mass” (Produtos de Massa) e “Prestige” (de elevado valor), duas palavras que raramente são utilizadas em conjunto.

Convém diferenciar “Masstige” de novo luxo. “Masstige” é um fenómeno estratégico de marketing (Paul, 2018), que tem como função ser um posicionamento de marca na era de globalização, com o objetivo principal de penetração de mercado. Esta estratégia procura ocupar um “ponto ótimo”, entre o que é conhecido como bens de massa ou bens de luxo (Silverstein & Fiske, 2003). Uma estratégia de posicionamento Masstige é uma estratégia inovadora, pois consegue combinar o sucesso do fator emocional das marcas de luxo com a acessibilidade dos bens convencionais, sem que haja uma diluição de valor de marca. Para que uma estratégia “Masstige” seja bem executada, terá de haver um perfeito equilíbrio entre o valor percebido e o preço (Truong et al., 2009). Para esse efeito, Kumar et al. (2020) criaram

uma matriz que identifica o marketing-mix desta estratégia, e o que se deverá garantir para que se consiga chegar a um posicionamento Masstige.

FIGURA 2
Marketing-Mix de marcas Masstige



Fonte: Kumar et al., (2020, p11.)

Não é fácil criar marcas novas com o objetivo de conseguir atingir um posicionamento de novo luxo, e é ainda mais difícil que marcas convencionais consigam fazer a evolução para marcas de novo luxo. A facilidade da criação de marcas Masstige está na democratização de marcas existentes já consideradas como marcas de luxo (Kumar et al., 2020). Considere-se, como exemplo, o grupo de luxo Armani, que fez a democratização da sua marca com sucesso através do desenvolvimento de uma marca mais acessível, a Armani Exchange.

Nesta matriz, a inovação é identificada como fator “chave” para se conseguir atingir um posicionamento “Masstige”.

Num estudo empírico realizado por Paul (2018), ficou evidente que as marcas podem criar valor de prestígio de massa num país estrangeiro se seguirem a estratégia de marketing “Masstige”. Através de um estudo empírico realizado no setor automóvel no mercado norte-americano, onde comparou empresas automóveis nacionais (Ford e GM) a empresas Japonesas (Toyota e Honda), Paul (2018) mostrou que as empresas estrangeiras (marcas japonesas) superaram as empresas nacionais (marcas americanas) no estabelecimento de prestígio de massa, sugerindo que essas marcas criaram um nicho e que por consequência um maior valor de marca no mercado automóvel norte americano.

Paul (2018) acaba por indicar que as conclusões do seu estudo empírico não deverão ser limitadas ao setor automóvel, e incentiva à pesquisa da eficácia deste tipo de estratégia noutro setor que não o automóvel.

2.2 Teorias de Internacionalização

A internacionalização é uma decisão estratégica com o objetivo de criar valor e capturar mercado através de atividades comerciais internacionais (Santangelo & Meyer, 2017; C. Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014). Embora seja um tema bastante estudado desde os anos 60s (do século XX), a literatura em relação ao processo de internacionalização das empresas recai essencialmente em 3 teorias: (1) Modelo incremental de Uppsala, onde a internacionalização das empresas é vista como um processo gradual e incremental, dando prioridade a países com uma distância psicológica menor (Johanson & Vahlne, 1977, 1990), (2) Teoria das Redes, que defende que os recursos (incluindo conhecimento) controlados pelas empresas parceiras influenciam em grande parte a atividade de internacionalização da empresa, sendo por isso fundamental que estas estabeleçam relações/redes entre si; (3) Born Globals, que se caracteriza pela entrada em mercados psicologicamente mais distantes de forma mais rápida e sem seguir um modelo incremental definido (Crick, 2009; Madsen & Servais, 1997; McDougall et al., 2003; Phillips McDougall et al., 1994).

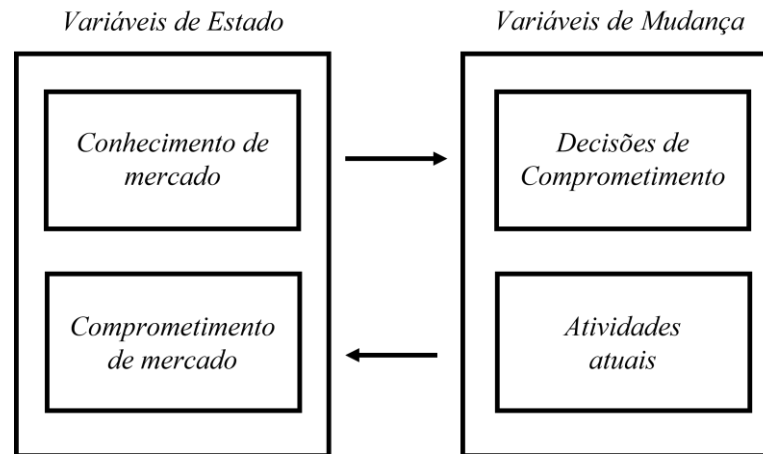
2.1.1 Modelo de Internacionalização de Uppsala

Tendo como base a experiência de multinacionais suecas, Johanson & Vahlne (1977) desenvolveram um modelo de internacionalização que se caracteriza por ser um modelo etápico. De acordo com este modelo, a empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional e a sua expansão é dependente do conhecimento e aprendizagem do mercado específico em causa (Johanson & Vahlne, 1977; L. S. Welch & Luostarinen, 1988). O Modelo de Uppsala estabelece que a internacionalização é um processo lento, pois a entrada das empresas nos mercados internacionais resulta de sua capacidade de integrar e explorar o conhecimento empírico que adquiriram ao internacionalizar (Johanson & Vahlne, 1977).

Johanson & Vahlne (1977) defendem que a internacionalização é um processo que segue várias etapas. O modelo consiste essencialmente em dois tipos de variáveis; (1) variáveis de estado (conhecimento de mercado e comprometimento de mercado) e variáveis de mudança (decisões de comprometimento e atividades atuais). Mostra fundamentalmente que o conhecimento influencia as decisões de internacionalização das empresas. As atividades internacionais também têm um forte impacto no comprometimento do mercado, pois o conhecimento que leva ao maior comprometimento é experiencial, resultando da atividade de internacionalização anterior. O modelo proposto destaca, assim, a importância da experiência para a expansão internacional das empresas.

FIGURA 3

Modelo de Internacionalização da Empresa



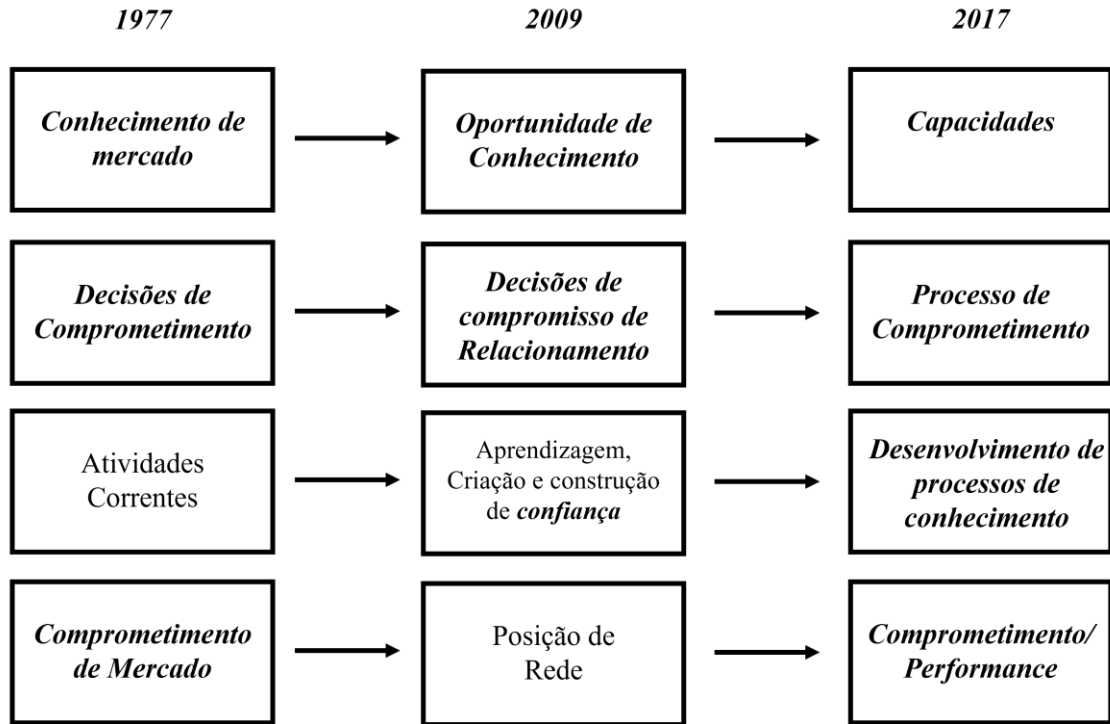
Fonte: Johanson & Vahlne (1977, p26.)

Ao longo dos anos, surgiram algumas críticas a este modelo. A maioria das quais recai na ideia de que este modelo não é capaz de explicar completamente a internacionalização de pequenas empresas num mercado tão global como o atual (Andersson & Wictor, 2003; Autio et al., 2000; Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Shrader et al., 2000; Weerawardena et al., 2007; Zhou et al., 2007).

Face a estas críticas, os autores propuseram várias revisões ao modelo original (Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2017). Tanto na versão original (1977) como nas alterações subsequentes (2009, 2017), uma ideia transversal é que a internacionalização é um processo dinâmico, que evoluiu na medida da aprendizagem acumulada.

FIGURA 4

Evolução do Modelo Uppsala e a crescente Influencia do Marketing



Fonte: Hult et al., (2020, p9.)

Nota: A ***negrito e itálico*** os conceitos muito utilizados no campo de investigação de Marketing

No modelo original, as descobertas empíricas levaram à formulação de um modelo que interligava a aprendizagem da empresa com os compromissos de expansão em novos mercados. Em 2009, como resultado da globalização, as redes de negócio são identificadas como um ingrediente chave no modelo. Em 2017, é dado um foco maior ao desempenho da empresa como indicador de sucesso na internacionalização (Vahlne, 2020). Estas revisões ao modelo original não se ficam pela alteração dos estágios do modelo, mas contemplam também uma alteração de paradigma de estudo. A Figura 4 identifica, a ***negrito e itálico***, os principais pressupostos da área de marketing. O Modelo de Uppsala começou como um modelo muito baseado em marketing industrial e internacional (e economia), em 2009,

evoluiu para uma visão mais no âmbito dos Negócios Internacionais, e em 2017 volta novamente para uma teoria de marketing (Hult et al., 2020).

Posto isto, o Modelo de Uppsala atribui uma grande dose de sua idealização ao pensamento de marketing acadêmico. Não quer dizer que o Modelo de Uppsala seja teoricamente mais de Marketing do que de gestão, economia ou de negócios internacionais, mas é importante ressaltar que, apesar de várias revisões, o Modelo de Uppsala sempre manteve uma forte ligação a conceitos de marketing, especialmente na revisão de 2017 (Hult et al., 2020). Pelo que se pode assumir que, uma estratégia de marketing eficaz, tendo por base as capacidades diferenciadoras, poderá criar uma vantagem competitiva para a empresa e potenciar a sua internacionalização.

2.1.2 Teoria das Vantagens Competitivas

Foi em 1985 que Michael Porter apresentou a sua teoria sobre as vantagens competitivas. Esta teoria, segundo Porter (1985), baseia-se na criação de valor acrescentado pela organização através de estratégias bem elaboradas que proporcionem uma vantagem à organização face os seus concorrentes. Considera que as organizações devem recorrer à estratégia para procurar um melhor posicionamento no mercado global, e devem fazê-lo mediante a exploração de vários fatores, como por exemplo, (1) exploração das suas competências internas, (2) perceção do mercado alvo e (3) das suas oportunidades, e ainda também o desenvolvimento das relações com os seus clientes (Porter, 1985).

Desde então, vários académicos têm vindo a dar a sua interpretação em relação às vantagens competitivas das organizações. Para Grant (1996), a vantagem competitiva trata-se da capacidade que uma organização tem em ter um melhor desempenho que o concorrente em termos de lucro. Mais recentemente, Chen et al. (2016) defendem que a vantagem competitiva é um conceito essencial na gestão estratégica das organizações, pois está claramente relacionada com a capacidade que a mesma tem em atingir o desempenho desejado.

As organizações podem atingir a vantagem competitiva através de uma estrutura de custos mais inferior à da concorrência (Porter, 1985) ou então através da diferenciação dos seus

produtos ou serviços (Negulescu, 2019; Porter, 1985). Segundo Grant, (1996) esta diferenciação consiste em conseguir oferecer no mercado algo considerado único. Organizações que consigam ter uma vantagem competitiva são vistas pelos consumidores como criadores de valor superior/acrescentado, e por consequência, ocupam um lugar privilegiado na mente dos mesmos (Adner & Zemsky, 2016; Grahovac & Miller, 2009). Logo, uma empresa cria uma vantagem competitiva quando oferece aos consumidores um produto ou serviço com um valor percebido superior que o da concorrência (Kaleka, 2002).

2.1.3 Teoria das Redes

Já no Modelo de Uppsala, especialmente na revisão de 2009, se via a importância das capacidades relacionais da empresa como fator determinante da internacionalização. Apresentada inicialmente por Johanson & Mattsson (1988), a abordagem das redes na internacionalização defende que o sucesso da internacionalização da empresa está dependente de recursos controlados por outras empresas, pelo que o estabelecimento de relações/redes entre si é fundamental para a internacionalização das mesmas.

As redes consistem, então, em relações, fortes ou fracas, entre empresas. Estas relações podem ser muito importantes para a aquisição de conhecimento (Fiet, 2002), principalmente conhecimento em segunda mão (Silva et al., 2012), que será fundamental para o processo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009). Ou seja, as redes (1) fornecem à empresa uma boa base de conhecimento, (2) reduzem a incerteza (Chetty & Holm, 2000; Fiet, 2002; Sarasvathy et al., 2014), e (3) facilitam a troca de conhecimento entre as empresas que fazem parte da mesma rede (Gulanowski et al., 2018; Silva et al., 2012).

Por sua vez, uma boa rede de contactos aumenta (1) a confiança das empresas integrantes, ajudando a identificar novas oportunidades em novos mercados, (2) a credibilidade das empresas devido ao reconhecimento dos parceiros, e (3) ajuda também a estreitar relações entre parceiros, culminando, por vezes, em estratégias de cooperação, nomeadamente as alianças estratégicas (Oviatt & McDougall, 2005). A Teoria das redes veio provar que o sucesso de internacionalização não depende somente da operação da própria empresa (San Emeterio et al., 2020) e que uma maior rede de contactos permitira uma internacionalização mais rápida e eficaz da empresa (Coviello & Munro, 1995).

2.1.3 Born-Again Globals

O termo 'Born Globals' (BG) foi introduzido inicialmente por Rennie (1993), quando observou a rapidez com que as PMEs australianas acediam aos mercados internacionais. As BGs são empresas que se caracterizam por não respeitarem um modelo incremental de internacionalização, pois internacionalizam pouco tempo após a sua fundação (embora não sendo consensual, até 3 anos (Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Moen & Servais, 2002) e grande parte da sua faturação (cerca de 70%) vem de mercados internacionais (Bell et al., 2001).

Bell et al., (2001) identificam uma extensão das BGs que designam como "Born-Again Globals" (BAGs). Estas caracterizam-se por optarem por consolidar primeiro o mercado doméstico nos seus inícios, e que quando decidem internacionalizar, escolhem fazê-lo de forma rápida e com elevada afetação de recursos. Esta decisão de internacionalizar não tem uma motivação em especial, mas pode ser desencadeada por alguns acontecimentos (Bell et al., 2003), como por exemplo uma mudança de liderança empresarial, aquisição por parte de outra empresa (M&A) ou até mesmo o acompanhamento de clientes. A mudança de geração em empresas familiares parece também ser um acontecimento relevante para esta mudança (Meneses et al., 2014), já que as empresas familiares muitas vezes são mais fechadas sobre elas próprias e o rejuvenescimento geracional da gestão de topo pode levar a uma reorientação da estratégia empresarial com um foco mais internacional (Bell et al., 2004), e a aquisição por parte de outra empresa geralmente implica um aumento de recursos, sejam eles financeiros, recursos de gestão, conhecimento ou até mesmo a incorporação nas redes da nova empresa (Bell et al., 2001). Por último, a internacionalização de clientes poderá levar à necessidade da internacionalização da empresa para poder acompanhar o cliente e conseguir continuar a manter essa relação (Bell et al., 2001).

Contudo, Bell et al., (2001, 2003) não estabelecem quanto tempo é que deverá ser o período "doméstico" antes da internacionalização. Num estudo empírico realizado por Sheppard e McNaughton (2012), é estabelecido um limite de 28 anos como período "doméstico" antes de início da sua atividade internacional. Comparando com as BGs, BAGs são empresas maiores, que investem menos em I&D e que operam em mais mercados internacionais (Sheppard & McNaughton, 2012).

Sendo uma extensão das BGs, as BAGs têm alguns dos mesmos problemas. As BGs são frequentemente empresas inexperientes (Gabrielsson, 2005) e as BAGs são inexperientes nos mercados internacionais, pelo que o seu processo de internacionalização tende a ser algo incerto (Hagen & Zucchella, 2014; Øyna et al., 2018). Esta incerteza traduz-se numa desvantagem em relação à rapidez com que se conseguem estabelecer nos diversos mercados internacionais (Laurell, 2018).

Assumindo que a marca reduz a incerteza, e aumenta tanto a satisfação como a confiança do cliente (Yin Wong & Merrilees, 2007), o estabelecimento de uma marca pode servir como uma ferramenta importante para o desenvolvimento das BAGs. Porter (1980) chama a atenção para o facto de que uma empresa somente poderá superar os seus rivais caso consiga estabelecer uma diferença que possa preservar.

Dentro dos poucos estudos que tentam comprovar que estratégias de marca podem ajudar a fortalecer o processo de internacionalização das Born Globals, (1) Zander et al. (2015) concluíram que devido aos constrangimentos de recursos que estas empresas geralmente têm, será necessária tanto uma estratégia inteligente, como também uma grande exigência em relação à distribuição de esforços e afetação de recursos para fortalecer este processo de internacionalização, e (2) Efrat e Asseraf, (2019) mostraram que as marcas emocionais têm um impacto chave na internacionalização destas empresas. Defendem que embora o efeito de uma marca funcional na internacionalização seja ambíguo, o efeito da marca emocional, devido à sua capacidade de diferenciação, tem um impacto significativamente positivo no desempenho das Born Globals. As capacidades de marketing das Born Globals parecem, pois, ser essenciais para conseguir um desempenho superior (Martin et al., 2017).

Tanto no Modelo de Estágios de Uppsala como na abordagem das Born Globals assiste-se a uma mudança de paradigma e orientação de pensamento, sendo que cada vez mais uma abordagem mais orientada para o mercado tem efeitos significativamente positivos na internacionalização das empresas. Esta abordagem ao mercado está em concordância com a estratégia de posicionamento “Masstige”, já que é necessário perceber muito bem o consumidor para conseguir perceber como desenvolver uma estratégia de sucesso. No entanto, convém perceber se o setor do vinho é sensível a estes fatores.

2.3 Os Determinantes de Internacionalização Dentro do Setor do Vinho.

Existem poucos estudos empíricos que tentam perceber como as empresas do setor do vinho conseguem aceder ao mercado internacional (Olmos, 2011). Porém, para Acs et al. (2010) existem quatro fatores chave de sucesso para que as empresas de vinho consigam vingar no mercado internacional; (1) estas empresas têm de assegurar que o produto é de alta qualidade, devido à alta competitividade deste mercado não há espaço para produtos banais; (2) estas empresas têm que possuir conhecimentos e contactos nos mercados internacionais (Acs et al., 2010; Muecke, 2008); (3) existe uma clara identificação da necessidade do consumidor que o produto quer satisfazer e a empresa consegue comunicar essa necessidade de forma eficaz; (4) estas empresas têm que estar presentes em feiras de vinho internacionais. Sem esta presença será muito difícil que a empresa ou os produtos tenham uma exposição relevante para poderem ser desejados.

Outro estudo (Olmos, 2011) realizado em empresas de vinho espanholas, vem, em parte, reforçar um dos fatores chave indicados por Acs et al. (2010), e vem também contribuir com dois novos fatores: (1) mostrou uma correlação positiva entre os gastos com comunicação e o nível de internacionalização; (2) e mostrou também uma forte relação entre o tamanho da empresa e o nível de internacionalização da mesma. Empresas com maior dimensão têm mais facilidade em aceder ao mercado internacional.

Na tabela 1 estão identificados os contributos mais relevantes dentro da literatura existente em relação aos determinantes para a internacionalização do setor do vinho.

TABELA 1

Fatores Chave para a internacionalização de empresas de Vinho

<i>(Muecke, 2008)</i>	<i>(Acs et al., 2010)</i>	<i>(Olmos, 2011)</i>
1. Competências de Network	1. Produto de alta qualidade 2. Contactos e Network 3. Clara identificação das preferências do consumidor. 4. Presença em feiras internacionais.	1. Investimento em comunicação e marketing 2. Tamanho da empresa

Conclusão

Esta revisão de literatura permitiu concluir que o processo de internacionalização das empresas tem mudado bastante, apresentando-se cada vez mais com foco sobre o mercado. Este crescente foco no mercado levanta dúvidas em relação a como é que as empresas conseguem ter uma pegada cada vez mais internacional se os mercados pedem produtos e bens especializados cada vez mais adaptados às suas necessidades locais. De forma a ultrapassar esta incerteza, existem estudos que defendem que a implementação de estratégias eficazes, como por exemplo estratégias de posicionamento e marketing, podem ser eficazes para suprimir esta incerteza no momento de internacionalizar.

Esta orientação ao mercado vai ao encontro dos modelos mais tradicionais da internacionalização da empresa. Segundo o modelo de Uppsala o conhecimento de mercado é a variável que desencadeia todo o processo de internacionalização de empresa. Se não se conhece o mercado, existe demasiado risco, por outro lado, se o mercado é conhecido, haverá menos risco. Este conhecimento de mercado também pode vir por via das redes da empresa. Ter o parceiro certo ou contactos que ajudem na identificação de oportunidades locais pode não só reduzir significativamente o tempo que a empresa leva a obter o conhecimento necessário do mercado alvo, mas também conseguir informações privilegiadas.

A importância deste foco no mercado pode ser ainda superior em determinadas categorias. Existem certas categorias que provavelmente são menos permeáveis à cultura local, mas existem também outras que o são em grande medida. Estas últimas, dependem da subjetividade do consumidor para que se consigam estabelecer. Um dos grandes exemplos destas categorias subjetivas é a categoria de luxo e novo-luxo.

O próprio conceito de luxo e o que motiva o seu consumo são altamente subjetivos, sejam motivações externas ou internas, dependem muito da interpretação do consumidor sobre o que é luxo.

O preço do vinho, por exemplo, varia bastante de mercado para mercado. Em Portugal um vinho que custe 5€ é considerado um vinho de categoria premium, nos Estados Unidos o mesmo preço é considerado um vinho barato. O premium ou o luxo terá então que ser

trabalhado com um mix diferente consoante cada país. Esta oportunidade de desenvolver estratégias *Glocal (Think Global, Act Local)* coincide com a estratégia de posicionamento “Masstige”. O desenvolvimento local de marcas que consigam um equilíbrio perfeito entre o fator emocional das marcas de luxo e a acessibilidade dos produtos convencionais, terá, à partida, uma vantagem competitiva nos mercados internacionais.

A dificuldade de implementação desta estratégia de posicionamento está diretamente relacionada com a maturidade da marca/produto no mercado. Será mais difícil implementar este tipo de estratégia em produtos mais maduros, pois já ocupam um lugar na mente dos consumidores. Esta dificuldade acentua-se ainda quando o produto é visto como um produto convencional, pois fazer a elevação de perceção para que seja visto como um produto *premium* pode ser bastante moroso e oneroso. Para marcas maduras, a facilidade de implementação desta estratégia reside naqueles produtos que, na mente dos consumidores, já ocupam um lugar *premium* ou acima do normal. Para estas, basta lançar uma versão da marca/produto mais barata, mantendo o aspeto *premium*, que conseguem implementar com sucesso a estratégia “Masstige”. Com produtos novos é um cenário completamente diferente, é mais fácil lançar uma marca nova de raiz com o objetivo de ser desenvolvida através de Masstige, porque pode ao mesmo tempo aproximar-se das marcas de luxo através da comunicação e qualidade do produto, e consegue introduzir-se no mercado com um preço mais em linha com os bens convencionais.

Em suma, verifica-se que com o desenvolvimento de um produto diferenciado de elevada qualidade percebida, aliado a uma estratégia de comunicação eficaz - tanto para dentro (redes da empresa) como para fora da empresa (Comunicação & MKT com o consumidor), com orientação ao consumidor local, e dirigido para um mercado de massas conseguir-se-á ter uma implementação de sucesso da estratégia Masstige num produto de vinho.

3. Metodologia

Este estudo de caso tem como objetivo conseguir compreender como a estratégia Masstige pode funcionar como um catalisador da internacionalização, através do estudo do projeto Silk&Spice. Para o efeito, usaram-se dados primários (entrevistas) e dados secundários (documentos relevantes). Foi feita uma codificação sistemática através do NVIVO. O foco da codificação foi criar categorias e subcategorias principais, e sustentar essas categorias através de afirmações dos entrevistados e da informação presente nos documentos relevantes.

3.1. O Método Case Study

Para conseguir ir ao encontro do objetivo principal desta dissertação, foi escolhida uma metodologia qualitativa, pois é a que melhor ajuda a explorar um fenómeno particular dentro de um contexto específico. Embora a observação de vários contextos através da metodologia qualitativa possa ajudar a suportar o tema proposto (Baxter & Jack, 2010), devido à elevada subjetividade comprovada na revisão de literatura do tema, poderá ser benéfica a utilização de um estudo de caso único (Willis, 2014). Pelo que será adotada uma metodologia qualitativa através do estudo de caso único, com uma descrição holística e compreensiva do fenómeno em questão.

Tendo como objetivo a recolha de dados para o estudo do caso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. De acordo com Bryman & Bell, (2011), os métodos qualitativos têm a particularidade de serem sensíveis à perceção do indivíduo. Sendo necessária para a sustentação do modelo, uma visão mais subjetiva de um conjunto de intervenientes chave do projeto, uma análise qualitativa através de entrevistas é a abordagem adequada para o desenvolvimento deste estudo caso (Bryman & Bell, 2011; Yin, 2009).

3.2. O Caso em Estudo

No panorama do setor do vinho internacional, Portugal pertence aos países do Velho Mundo. A diferença entre os países de Novo Mundo e Velho mundo no setor vitivinícola é essencialmente a história produtiva que cada país tem. A grande maioria dos países europeus são países do Velho Mundo, pois ao longo da história foram-se especializando neste setor. Portugal é um bom exemplo disto.

Portugal é também visto como um dos principais países produtores a nível internacional, segundo os dados do OIV, representados na Tabela 2, (Organização Internacional do vinho), em 2020 Portugal foi o 11º maior produtor em volume e o 10º principal exportador em volume. Curiosamente, em 2020, tal como se pode comprovar na Figura 6, Portugal foi a origem de Velho Mundo que teve o maior crescimento face os países produtores concorrentes em termos de volume exportado.

TABELA 2

Exportação de vinho por país de origem em 2020 e variação face 2019

	Volume (mhl)		Valor (mEUR)		Tipo de Vinho	Estrutura em 2020		Variação 2020/2019	
	2019	2020	2019	2020		Volume	Valor	Volume	Valor
ITÁLIA	21.4	20.8	6 387	6 233	Engarrafado (< 2 l)	59%	70%	1%	-1%
					Espumante	20%	24%	-2%	-7%
ESPANHA	21.4	20.2	2 718	2 626	BIB	3%	2%	27%	21%
					Granel (>10 l)	19%	4%	-15%	-8%
FRANÇA	14.3	13.6	9 794	8 736	Engarrafado (< 2 l)	36%	65%	-2%	-2%
					Espumante	8%	15%	-5%	-14%
CHILE	8.7	8.5	1 716	1 595	BIB	3%	2%	41%	23%
					Granel (>10 l)	53%	18%	-10%	-3%
AUSTRÁLIA	7.4	7.5	1 829	1 787	Engarrafado (< 2 l)	71%	64%	-5%	-8%
					Espumante	13%	13%	-13%	-19%
ARGENTINA	3.1	4.0	682	655	BIB	4%	1%	13%	7%
					Granel (>10 l)	13%	3%	-1%	16%
USA	3.6	3.6	1 254	1 147	Engarrafado (< 2 l)	57%	81%	0%	-6%
					Espumante	0%	1%	-24%	-24%
AFRICA SUL	4.1	3.6	590	535	BIB	3%	2%	24%	20%
					Granel (>10 l)	40%	16%	-6%	-15%
ALEMANHA	3.8	3.4	1 044	882	Engarrafado (< 2 l)	43%	77%	-8%	-6%
					Espumante	1%	2%	-22%	-18%
PORTUGAL	3.0	3.1	819	846	BIB	6%	2%	12%	22%
					Granel (>10 l)	51%	19%	11%	14%
N.ZELANDIA	2.7	2.9	1 096	1 145	Engarrafado (< 2 l)	54%	89%	5%	-6%
					Espumante	0%	1%	-27%	-38%
					BIB	0%	0%	-1%	13%
					Granel (>10 l)	45%	10%	81%	35%
					Engarrafado (< 2 l)	34%	73%	-14%	-11%
					Espumante	1%	4%	-2%	-4%
					BIB	2%	2%	-24%	-12%
					Granel (>10 l)	63%	21%	15%	0%
					Engarrafado (< 2 l)	41%	69%	-8%	-10%
					Espumante	1%	3%	9%	-6%
					BIB	11%	8%	1%	-3%
					Granel (>10 l)	43%	20%	-18%	-10%
					Engarrafado (< 2 l)	73%	81%	-11%	-14%
					Espumante	8%	10%	-11%	-27%
					BIB	17%	9%	-3%	-4%
					Granel (>10 l)	2%	1%	-32%	-8%
					Engarrafado (< 2 l)	81%	92%	7%	3%
					Espumante	1%	1%	11%	0%
					BIB	10%	5%	17%	31%
					Granel (>10 l)	8%	2%	-19%	-17%
					Engarrafado (< 2 l)	54%	71%	-1%	-3%
					Espumante	1%	1%	118%	150%
					BIB	1%	1%	59%	23%
					Granel (>10 l)	44%	27%	26%	26%

Fonte: Traduzido de OIV (Organização Internacional do Vinho)⁴

Outro ponto que convém referir sobre o caso em estudo é que o setor vitivinícola em Portugal é bastante diferente da maioria das outras origens de Velho Mundo. Devido à diversidade de condições ambientais e regiões com características muito distintas (Gonçalves, 2021), Portugal consegue produzir uma grande variedade de castas.

Apesar de ter um território escasso, Portugal produz cerca de 250 castas indígenas, o que o coloca como o 3º país com maior diversidade de castas⁵. Este fator ajuda Portugal a explorar nichos de mercado internacionais (Almeida, 2017). Já em 1992, Porter tinha identificado este

⁴ [State of the world vitivinicultural sector in 2020](#)

⁵ [Especial Vinhos 2018: Portugal é o terceiro país com maior diversidade de castas a nível mundial](#)

setor como um em que Portugal possui vantagem competitiva e por consequência é um setor em que se deveria especializar.

Fundada em 1942, com o lançamento do icónico Mateus Rosé, A Sogrape Vinhos é hoje uma das mais importantes empresas do país e a maior empresa portuguesa dentro do setor de vinho. Considerada por duas vezes seguidas a melhor empresa de vinhos do mundo (2014, 2015)⁶, A Sogrape ocupa o 1º lugar no ranking do setor e o lugar 233º no ranking das maiores empresas portuguesas⁷ e faz parte do BRP (Business Round Table Portugal)⁸.

A escolha de um estudo caso dentro desta empresa atribui robustez à sustentação dos modelos desenvolvidos, pois mesmo sendo uma empresa de grande dimensão com 79 anos continua muito ativa, dinâmica e com práticas inovadoras e é a 5ª empresa portuguesa que mais marcas regista a nível internacional. Por consequência, parece ser um caso adequado para o estudo da internacionalização do vinho português através de uma estratégia de marca bem executada.

A equipa da Sogrape que desenvolveu o projeto Silk&Spice era multidisciplinar, com participantes de várias áreas de negócio, e contava também com um consultor norte-americano com vasta experiência e conhecimento do mercado de vinhos. Da equipa também fazia parte a distribuidora sediada nos Estados Unidos. Recorreu-se ainda a agências de design para irem acompanhando e conseguirem materializar a idealização do projeto em imagens, e a agências especializadas em estudos de mercado no mercado norte-americano para conseguir sustentar os caminhos escolhidos.

O Projeto Silk&Spice, idealizado, planeado e executado pela Sogrape Vinhos, teve como objetivo principal conseguir lançar um produto de sucesso no mercado norte-americano, mercado onde a Sogrape não tinha ainda uma participação relevante. Este projeto demorou um total de 4 anos desde a sua idealização até à sua execução.

O grande objetivo deste lançamento era conseguir que a Sogrape capturasse parte do maior mercado do mundo de vinhos, o mercado do vinho dos Estados Unidos. Através duma análise exaustiva do mercado em questão, identificou-se a categoria de produto e preço que, na altura, registavam o maior crescimento no mercado norte-americano.

⁶ [Sogrape eleita a melhor produtora vitivinícola mundial](#)

⁷ [Ranking de Empresas Portuguesas](#)

⁸ [Saiba quais são as 42 empresas da Business Roundtable Portugal](#)

A categoria identificada foi a categoria de “Red Blends”, e o posicionamento de preço que mais crescia dentro desta categoria de “Red Blends” era entre os 10-15 dólares, um posicionamento de preço intermédio, que nem é entrada de gama, nem é considerado verdadeiro luxo. O passo seguinte era criar um produto que pudesse capturar esta oportunidade identificada. Contrariamente ao que acontece por regra geral no processo de criação de um vinho, a Sogrape desafiou a regra e desenhou um vinho à medida da oportunidade que encontrou no mercado de vinho norte-americano. A proposta de valor que a Sogrape desenvolveu para capturar esta oportunidade foi desenvolvida através duma estratégia de marca “Masstige”.

Se o objetivo era lançar um novo produto num mercado internacional, era necessário conseguir aprender o máximo possível sobre esse mercado em específico. O Projeto então centrou-se muito à volta de estudos de mercado para conseguirem não só aprender mais sobre os consumidores e dinâmicas de mercado, mas também para começarem a desenhar caminhos em relação à proposta de valor para este novo produto. Através destes estudos, e com a ajuda de alguns agentes externos, a Sogrape foi capaz de chegar a uma proposta final com a qual estava confiante que pudesse capturar a tal oportunidade identificada inicialmente.

A Sogrape lança então Silk&Spice para perseguir esta oportunidade, uma marca que não tem como objetivo perseguir uma estratégia de penetração, especificamente desenvolvida para integrar a categoria intermédia entre entrada de gama e luxo, o chamado novo-luxo, com uma embalagem premium e com um valor percebido elevado, através de atividades de BTL em algumas cidades escolhidas, e também distribuído através de vendedores selecionados.

3.3. Coleta de Dados

Os dados analisados incluem dados primários e secundário. Os primários foram obtidos através de quatro entrevistas presenciais não estruturadas. Os dados secundários resultaram da análise de documentos relevantes do projeto, e notícias sobre este vinho e/ou sobre a empresa. Este processo de triangulação permitiu uma melhor sustentação da informação obtida através das entrevistas presenciais.

Os entrevistados foram selecionados não só pela responsabilidade direta sobre o projeto Silk&Spice, mas também pela recomendação dos entrevistados anteriores, num método semelhante à amostragem por bola-de-neve. Por ordem de entrevista, os entrevistados foram os seguintes:

1. Vanessa Eusebio (VE) – Gestora de Marca de Silk&Spice;
2. Jeff Friedman (JF)– Consultor especializado no mercado norte-americano;
3. Hugo Souto (HS) – Gestor de projeto de Silk&Spice;
4. João Gomes da Silva (JGS)– Chief Marketing Officer da Sogrape Vinhos.

Nestas entrevistas presenciais, foi pedido que o entrevistado fornecesse a documentação existente que acreditasse ser relevante para o desenvolvimento do projeto. Foram analisados também esses documentos, que incluem, entre outros, o Project Charter, vários relatórios de consultoria, resultados de estudos de mercado, e ações desenvolvidas pela equipa para conseguir redirecionar o projeto tendo em conta as opiniões dos consumidores americanos.

Em relação à área de atividades dos entrevistados, no seu conjunto existe um equilíbrio entre a área internacional e área de marketing. A Vanessa Eusébio é a entrevistada que tem mais visão sobre a área de Marketing. Hugo Souto, por sua vez, tem uma visão mais focada na área internacional do negócio, e João Gomes da Silva tem uma visão mais holística conjugando os dois campos, área internacional e marketing, e considera também na sua opinião objetivos mais “high-level” e mais corporativos da empresa. Por fim, Jeff Friedman foi também entrevistado para dar uma visão mais local e como é que este projeto teve que ser adaptado para responder ao consumidor norte-americano. Devido às diversas áreas aqui presentes, há um equilíbrio entre as diversas áreas que é fundamental para conseguir ter uma visão sistémica de todo o modelo inicial.

3.4. Tratamento dos dados

A figura 5 apresenta o modelo inicial que serviu de ponto de partida à codificação e análise dos dados. Ou seja, partiu-se de um modelo com 5 dimensões essenciais para a redução da incerteza no processo de internacionalização do vinho português, que culmina no sucesso da internacionalização através da aplicação de sucesso de uma estratégia de posicionamento Masstige. A codificação foi desenvolvida com recurso ao software de análise de dados NVIVO.

O Modelo inicial continha 5 categorias principais, e através das entrevistas presenciais e análise de documentos relevantes pretendia-se estudar este modelo.

O processo de análise e tratamento de dados começa com a transcrição das gravações de cada entrevista, palavra por palavra, e fazer o upload da entrevista transcrita para o NVIVO. Já com a entrevista carregada na plataforma procede-se à análise da mesma.

A análise das entrevistas consiste na agregação de ideias ou conceitos similares dentro da mesma categoria, sempre que aparece uma ideia ou conceito novo, não abrangido pelas categorias existentes, cria-se uma nova categoria. Desta forma, vão-se criando novas categorias e sustentando as mesmas através das menções relevantes pelos entrevistados. O mesmo acontece na análise de documentos relevantes ou notícias, mas em menor escala, pois é mais difícil aparecerem vários conceitos diferentes no mesmo documento.

À medida que se vai avançando com a codificação livre, acabamos por ter várias categorias independentes, pelo que o próximo passo no tratamento dos dados é organizar as categorias mais específicas dentro de categorias mais abrangentes. Assim, a codificação deu-se a dois níveis. Numa primeira fase a codificação partiu do modelo de análise proposto (codificação teórica), mas admitindo a criação de novas categorias (codificação). Grande parte destas categorias não estava agregada. Numa segunda fase (codificação axial) houve uma análise profunda das categorias e subcategorias levando a uma agregação de algumas.

Neste estudo caso, o modelo inicial (Figura 5) continha cinco categorias principais, porém, com a codificação este modelo evoluiu para duas categorias principais com várias subcategorias (Figura 7)

4. Resultados

Duma forma geral, o conteúdo das entrevistas esteve muito centrado à volta das dimensões identificadas no modelo representado na figura 5. No entanto, surgem agora 2 blocos centrais nestas análises com várias ramificações: (1) A incerteza no processo de internacionalização e (2) a estratégia como forma de eliminar a incerteza.

4.1. Apresentação dos Resultados

Após a codificação das várias categorias chegou-se ao esquema apresentado na figura 6.

O esquema final tem duas grandes categorias, (1) “Incerteza no processo de internacionalização”, e (2) “Estratégia”. A categoria referente à estratégia é a que tem mais ramificações, já que se divide em duas subcategorias, a da “Estratégia de Marca” e as “Redes”. Em termos de referências nos conjuntos das Categorias, a “Estratégia” é a mais referida, com um total de 253 referências. Segue-se a categoria da “Incerteza no Processo de Internacionalização” com 98 referências, e por último as “Redes” com 34 referências.

Numa análise individual, é a categoria de “Estratégia de Marca” que tem mais referências, com 58, segue-se a categoria da “Subjetividade de Mercado” com 55 referências, e em terceiro está a categoria “Redes”, com 34 referências.

No fundo, a categoria da “Estratégia” é a resposta à categoria de “Incerteza no processo de internacionalização”. Ou seja, o resultado da codificação das entrevistas e da análise dos documentos relevantes indica que a estratégia, se focada na marca e se desenvolvida em conjunto com redes eficientes, diminui a incerteza no processo de internacionalização do vinho português.

FIGURA 5

Modelo inicial de análise

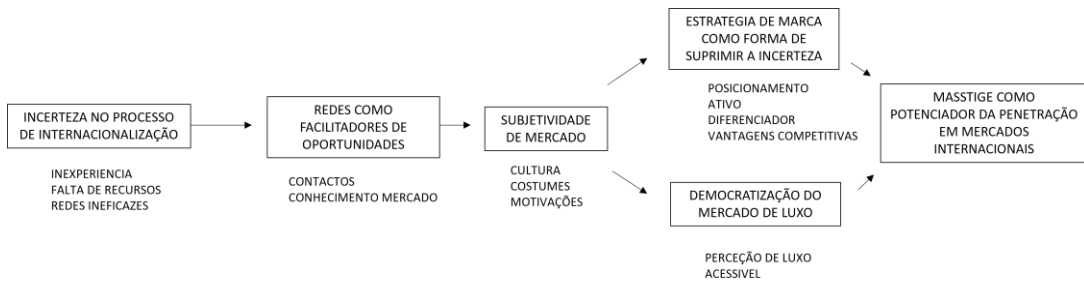


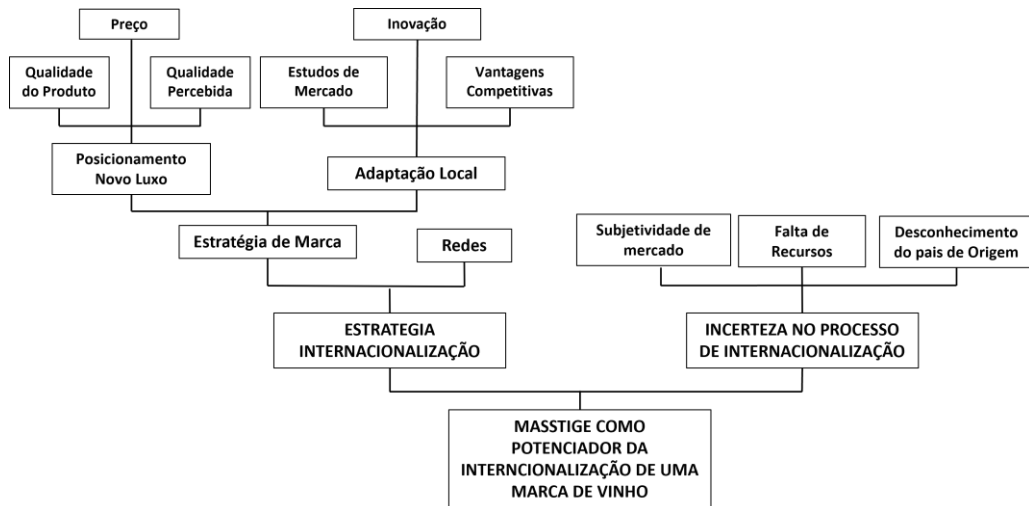
FIGURA 6

Breve definição das categorias codificadas no NVIVO

<i>CATEGORIA</i>	<i>ARQUIVOS</i>	<i>REFERÊNCIAS</i>	<i>DEFINIÇÃO</i>
Masstige Como Potenciador da Internacionalização	5	23	Sustentação do modelo desenvolvido
1 – Estratégia	4	20	Estratégia da empresa como um todo
1.1 - Estratégia de Marca	6	58	Estratégia especificamente de marca
1.1.1 - Posicionamento de Novo Luxo	6	22	Estratégia de marca que visa posicionar os produtos na categoria de novo luxo
1.1.1.1 - Qualidade Percebida	6	25	Qualidade atribuída ao produto visualmente
1.1.1.2 - Qualidade do Produto	4	25	Qualidade atribuída ao produto após compra e experimentação
1.2 - Adaptação Local	6	22	Esforços em adaptar a oferta da empresa as visões e costumes do mercado local
1.2.1 - Estudos de Mercado	6	29	Recurso a estudos de mercado para sustentar caminhos escolhidos
1.2.2 - Vantagens Competitivas do País de Origem	4	22	Utilização de Vantagens Competitivas do País de Origem no setor de atividade
1.2.3 – Inovação	3	19	Recurso à inovação ou a praticas inovadoras
1.3 – Redes	6	34	Recurso às Redes e contactos da empresa
2 - Incerteza no Processo de Internacionalização	5	16	Variáveis que aumentam a incerteza no momento de internacionalização
2.1 - Subjetividade de Mercado	5	55	Conjuntos de opiniões e costumes que alteram a percepção de um país
2.2 - Desconhecimento do País de Origem	6	23	Desconhecimento dos consumidores do mercado alvo em relação ao país de origem do produto oferecido
2.3 - Falta de Recursos	3	6	Escassez de recursos, seja de capital ou humanos, que a empresa tem no momento de internacionalizar

FIGURA 7

Modelo Masstige como estratégia de internacionalização do vinho português



4.2. Discussão e análise

Nesta secção serão discutidas, analisadas, e contextualizadas na revisão de literatura vista anteriormente, as categorias codificadas através das entrevistas presenciais e documentos relevantes. Inicialmente serão abordadas as incertezas no processo de internacionalização identificadas inicialmente e sustentadas através das entrevistas, e por último, serão analisadas as categorias que surgem como resposta a essas incertezas, e que sustentam o objetivo principal deste estudo caso.

1. Incerteza no Processo de internacionalização

Em relação às incertezas no processo de internacionalização, identificaram-se 3 grandes categorias, a “Subjetividade de Mercado”, o “Desconhecimento de país de origem”, e “Falta de recursos”. Existem algumas incertezas que foram eliminadas logo à partida já que o produto foi desenvolvido especificamente para o mercado em questão. Estas incertezas eliminadas à partida estão muito ligadas ao produto exportado, como por exemplo a adaptação do consumidor local ao perfil do produto, ou então se a proposta de valor era entendida pelo consumidor local, até mesmo se existe alguma restrição cultural que o produto não respeita.

Independentemente da eliminação destas incertezas iniciais, foram encontradas as 3 categorias principais em relação à incerteza no processo de internacionalização de Silk&Spice: enumerar as categorias.

1.1. Subjetividade de Mercado

Um dos riscos mais referidos nas entrevistas foi a alta subjetividade de mercado, curiosamente, foi a segunda categoria mais referida, implicando que era um grande risco muito considerado por todos os entrevistados.

Nas palavras de João Gomes da Silva *“isto era uma marca que se pretendia que fosse desenhada para o mercado norte-americano, portanto aquilo que nós tínhamos que falar (...) era culturalmente uma linguagem norte-americana. Não podia haver ‘Lost in Translation’*). O grande desafio neste projeto era fazer com que a proposta de valor da Sogrape fosse entendida pelo consumidor norte-americano, pelo que a maneira encontrada para conseguir eliminar esta incerteza foi iniciar o processo através do conhecimento do mercado alvo.

Para se obter o necessário conhecimento de mercado de forma a eliminar a incerteza ligada à subjetividade de mercado: (1) foram desenvolvidos uma série de estudos de mercado. Um dos estudos iniciais focou-se em avaliar como é que os norte-americanos reagiam a como estava desenhado o vinho português e a perceção que estes tinham em relação a Portugal. O estudo afirmava que *“O objetivo deste estudo é obter uma compreensão abrangente da perceção dos consumidores dos EUA sobre os vinhos portugueses e os portugueses, e compreender como é que se encaixam no cenário competitivo do vinho no mercado norte-americano e obter uma visão sobre possíveis direções de posicionamento.”*; (2) a empresa contratou um consultor experiente no setor, Jeff Friedman. Jeff Friedman refere que *“A primeira coisa que quis fazer foi tentar tirar a mentalidade portuguesa existente em relação ao vinho, como é rotulado, comercializado, e visto fora de Portugal, e quis renová-lo e contemporizá-lo porque na minha perspetiva, do que eu que já vi na maioria das empresas portuguesas nos Estados Unidos, eram todas excessivamente tradicionais, e por consequência, muito aborrecidas e sem interesse para um consumidor americano”*. Ou seja, Jeff identificou logo que os valores e costumes do vinho português não correspondiam com os valores e costumes do vinho norte-americano, pelo que teria que ser desenhado de novo. *“A Sogrape tinha que desenvolver um ‘Red Blend’ de forma que fosse bem visto, bem recebido, e se possível bem pontuado e bem visto pelo consumidor americano como um produto interessante. E depois, tentar encontrar uma forma de comunicar Portugal de forma a despertar o interesse do consumidor americano”*.

Esta incerteza é amplamente referida na revisão de literatura como uma marca do processo de internacionalização. (1) O Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) desde o seu início que defende que a internacionalização deve ser feita somente após o entendimento do mercado alvo, de forma que as empresas se sintam confortáveis e confiantes para proceder ao comprometimento da internacionalização no mercado alvo; (2) Segundo a Teoria das Redes as relações podem ser muito importantes para (i) a aquisição de conhecimento como (Fiet, 2002), principalmente conhecimento em segunda mão (Silva et al., 2012), e (ii) para o processo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009), pois fornecem à empresa uma

boa base de conhecimento, reduzindo a incerteza (Chetty & Holm, 2000; Fiet, 2002; Sarasvathy et al., 2014), e facilitam a troca de conhecimento entre as empresas que fazem parte da mesma rede (Gulanowski et al., 2018; Silva et al., 2012). Neste sentido, sem a relação inicial tanto com o consultor, como com a agência de estudos de mercado, e também com a distribuidora para a implementação da estratégia local, o projeto seria mais difícil de implementar com sucesso; (3) e tendo em conta que se trata de uma internacionalização para um mercado psicologicamente mais distante e feito de forma mais rápida e não incremental, também se relaciona com o abordado na revisão de literatura em relação às Born Globals, que se caracterizam pela entrada em mercados psicologicamente mais distantes de forma mais rápida e sem seguir um modelo incremental definido (Crick, 2009; Madsen & Servais, 1997; McDougall et al., 2003; Oviatt & McDougall, 1994).

2.2 Desconhecimento do País de Origem

Diretamente relacionado com a subjetividade de mercado, está a categoria de Desconhecimento de país de origem. O primeiro estudo realizado para avaliar a percepção dos norte-americanos em relação a Portugal relevou que *“Para a maioria destes consumidores, Portugal era uma folha em branco - tanto como país como como região vitivinícola. Poucos tinham visitado Portugal ou conheciam alguém que fosse português de primeira ou segunda geração. A única coisa em que estava em concordância era que Portugal, o seu povo e os seus vinhos não eram modernos.”* Com esta percepção só ficou mais claro que a oferta final teria que alterar esta folha em branco. Vanessa Eusébio referiu sobre este grande desconhecimento em relação a Portugal *“Os Estados Unidos é país muito recente, que não tem história como a nossa, não sabem a nossa história, não têm a mesma noção de história e tivemos que adaptar o storytelling da marca aquilo que eles conhecem e sabem.”*

2.3 Falta de Recursos

Uma das categorias menos referidas foi a categoria de Falta de Recursos. Felizmente, a dimensão da Sogrape e dos seus parceiros permitem uma boa estrutura de forma que possa implementar um novo lançamento num mercado internacional a um custo suportável. No

entanto, não é o caso da maioria dos concorrentes. João Gomes da Silva, quando questionado se tem conhecimento de algum concorrente a fazer o mesmo que a Sogrape fez com Silk&Spice, respondeu *“não acredito e não tenho evidências que me levem a acreditar que um trabalho de traduzir a marca numa forma que seja relevante para o mercado americano tenha sido feita por mais alguém, até porque o esforço financeiro e tempo necessário que experienciamos com S&S leva-me a duvidar que existam muitas empresas em Portugal dispostas a fazer isso”*. Se existe falta de recursos na génese do projeto, na sua implementação ainda haverá uma maior dificuldade de implementação.

Outras referências feitas em relação a falta de recursos refere-se (1) à capacidade da Sogrape em vender no território todo da Sogrape. Devido a isto Hugo Souto referiu que A Sogrape não tinha recursos humanos para conseguir trabalhar o país no seu todo *“identificamos um conjunto de Estados prioritários para o lançamento, pois não tínhamos condições para ter sucesso em todo os Estado Unidos.”* Vanessa Eusébio também referiu este ponto, pondo em perspetiva a diferença de tamanhos de países *“não tínhamos distribuição. Não é o mesmo mercado que Portugal, muito maior. Um estado dos USA é do tamanho de Portugal”*. (2) Esta diferença de dimensão de países influencia diretamente os investimentos em comunicação. Quando questionado quanto à comunicação no lançamento, Hugo respondeu; *“Fez-se alguma comunicação em alguns meios especializados, insistindo também no ponto de venda. Com os destaques feitos não fizemos campanhas, era um filme para apresentar o conceito, não fizemos uma apresentação massificada nem coisa que se parecesse.”* E Vanessa Eusébio, respondeu da seguinte forma: *“Foi feita muito pouca, a que fizemos foi comunicação no ponto de venda (BTL) também não fazia sentido porque não tínhamos distribuição”*. Nesta afirmação, Vanessa Eusébio indica que não fazia muito sentido investir muito em comunicação porque Silk&Spice ainda não tinha uma distribuição alargada, o que poderia trazer ineficiências, tendo em conta que estariam a comunicar um produto que os consumidores não conseguiam comprar porque não o encontravam nas lojas com frequência.

2. Estratégia de Internacionalização

Observou-se, também, que a estratégia de internacionalização da Silk&Spice foi alicerçada em duas categorias principais que se desdobram em diferentes subcategorias. Estas duas categorias principais são: “Estratégia de marca” e “Adaptação Local”

2.1. Estratégia de Marca

Em relação ao modelo inicial, esta foi a dimensão onde surgiram mais tópicos novos. A subcategoria com o maior número de referências (58) é “Estratégia de Marca”.

Este estudo de caso analisa a internacionalização de uma marca portuguesa, que perante o panorama internacional, parte em desvantagem face a outras origens (como por exemplo Espanha, França ou Itália).

Esta elevada concorrência no panorama internacional faz com que seja necessário algo mais às marcas portuguesas do que a simples origem e a qualidade de produto. Vanessa Eusébio refere que *“mais importante que isto [qualidade de produto] é a história que está por trás do vinho e a experiência que podem ter com a marca”* pelo que é essencial *“ter um vinho com uma história por trás e tem que ser uma história única”*. Logo, é necessário criar valor acrescentado para criar uma diferenciação face à concorrência que não esteja diretamente relacionada com o país de origem.

Tal como visto na revisão da literatura, uma marca serve não só para reduzir a incerteza na internacionalização (Yin Wong & Merrilees, 2007), mas também para conseguir estabelecer uma diferença da concorrência passível de ser preservada (Porter, 1980). Esta necessidade de diferenciação acentua-se ainda mais quanto maior for a concorrência. Logo, quando se opta por internacionalizar um produto numa categoria muito fragmentada como o vinho, a marca serve como fator de diferenciação necessário para atribuir tanto qualidade como identidade ao produto, conseguindo, assim, reduzir a incerteza no momento de internacionalização. Vanessa Eusébio na entrevista aborda a questão já introduzida por Porter em 1980. *“Este é um ponto importante, nós levamos o velho mundo num vinho que é muito mais associado ao novo mundo. Depois o nome da marca Silk&Spice, e aquilo que nos temos trabalho na marca foi também mostrarmos que o produto corresponde exatamente ao que o nome indica, Silk and Spice, e isto que consumidor pode esperar do vinho, representa a seda e especiarias que os portugueses trouxeram nas suas viagens de África da Índia do Médio Oriente, e o vinho é o reflexo das vidas do português comum. Este é fator único que a marca tem nos Estados Unidos que não pode ser copiado.”*

Para colocar em perspetiva a importância da marca e da sua identidade, Jeff Friedman afirmou que *“Anteriormente ao projeto Silk&Spice, a Sogrape já o tinha abordado anteriormente para o*

desenvolvimento de outra marca,” mas “essa marca não se relacionava de nenhuma maneira com o consumidor americano” pelo que “decidiram recusar a ideia”.

Jeff Friedman explicou que passado alguns anos, apareceu a oportunidade de poder ajudar a Sogrape no lançamento de uma nova marca especialmente desenhada para o mercado norte-americano *“Saí da Gallo, e cinco ou seis anos depois, em 2011, entrei em contacto com Salvador⁹ e tivemos uma reunião. Sugeri que poderia ajudar a Sogrape nos Estados Unidos a desenvolver conceitos de marca de sucesso porque tinha experiência em desenvolvimento de produtos sensoriais na Gallo”.*

Jeff recomendou que o lançamento deste novo produto fosse *“um vinho do estilo dia-a-dia que qualquer um pode pagar, entre 12,99 e 13,99 dólares. Este é o “Sweet spot” para as cadeias de supermercados nos Estados Unidos que desejam produtos com preços diários. A esse preço, eles estão dispostos a apresentá-los e exibi-los aos clientes. Porque é onde a maioria dos consumidores está hoje. E particularmente os consumidores menos envolvidos.”.* Este patamar de preço que Jeff Friedman indica, é um patamar entre os produtos de massa e os produtos premium. Segundo a Forbes¹⁰, nos Estados Unidos, o patamar de preço de produtos de massas é abaixo dos 10\$ por garrafa, e o patamar de preço o premium é acima dos 15\$ por garrafa. O Patamar de preço escolhido e indicado por Jeff, aproxima-se mais do patamar premium que do patamar de massas, no entanto, não deixa de ser acessível à maioria dos consumidores.

2.1.1. Posicionamento Novo Luxo

Silverstein e Fiske (2003) já tinham referido a existência desta categoria de “preço ótimo”, que ocupa um espaço entre os produtos de massa convencionais e os produtos de luxo, o chamado posicionamento de novo-luxo, que é onde Jeff Friedman ambicionava posicionar Silk&Spice logo no início do projeto. Vanessa Eusébio na sua entrevista sustentou este ponto de Silk&Spice: *“Eu diria que isto (Segmento) é aquilo que nós chamamos um Mass premium, ou seja, não é de todo uma marca barata, mas também não é uma marca de super-premium - É um mass premium. Não é uma marca que vais comprar todos os dias, mas também não vais só comprar em ocasiões especiais”.*

Hoje em dia, depois do lançamento, Jeff Friedman defende que em termos de relação preço/qualidade, Silk&Spice teria legitimidade para ambicionar um preço mais alto do que

⁹ Salvador Guedes – CEO da Sogrape em 2011, parte da 3ª geração da família Sogrape

¹⁰ [What is Luxury Wines](#)

pede, no entanto, estaria a sacrificar potenciais vendas se o fizesse, pois deixaria de ser tão acessível. Jeff Friedman referiu o seguinte: *“Achei que poderíamos ter vendido Silk&Spice por três, quatro ou cinco dólares a mais a garrafa, mas não acho que venderíamos o volume que vendemos hoje em dia. Portanto, este produto fez exatamente o que eu acredito que todos os produtos deveriam fazer. Entrega muito mais do que promete, tanto em termos de preço, de valor percebido e sua posição competitiva como produto. É despretensioso e, no entanto, bebe-se como se fosse um vinho de muito mais valor”*.

Este ponto também foi abordado na revisão de literatura. Truong et al. (2009) defendem que, numa escala de valor percebido, o novo luxo posiciona-se entre as marcas convencionais e as marcas de luxo tradicionais, com a diferença de que estes produtos têm um valor percebido mais próximo do valor dos produtos de luxo, mas um preço mais aproximado aos produtos convencionais, tal como o Silk&Spice. Em relação à categoria de preço, não foi desenvolvido um capítulo específico pois a sua importância fica clara ao desenvolver as subcategorias.

1.1.2.1 Qualidade Percebida

Para que os produtos sejam identificados ou percebidos como luxo, segundo Tsai (2005) estes deverão responder às duas grandes motivações de compra de bens de luxo. (1) As motivações externas (Berry, 1994; Tsai, 2005) que têm como objetivo externalizar o luxo. Silk&Spice consegue entregar esta motivação através da apresentação física que tem bastante qualidade percebida. Tal como refere Vanessa Eusébio nas seguintes afirmações *“Eu diria que (...) um dos fatores distintivos (...) mais apelativos para o consumidor é o packaging. Primeiro a garrafa é uma garrafa pesada, troncocónica, com ombros, o tipo de papel que utilizamos no rótulo e um papel premium, que tem embossed, e o estilo de design que utilizamos no rótulo é um estilo mais vintage. Eu diria que o packaging puxa a marca para cima”*

FIGURA 8

Fotografia da garrafa de Silk&Spice



Todos os entrevistados confirmaram que Silk&Spice, em termos do que entrega como produto, está subvalorizado no mercado, já que em relação à concorrência, tem muito mais qualidade de produto e qualidade percebida do que o preço poderá indicar. Hugo Souto também referiu que Silk&Spice posicionou-se nesta categoria: *“Eu acho que o produto entrega, de facto, para o posicionamento que tem - os 12-15 dólares que definimos - o líquido entrega mais do que o líquido de aqueles vinhos que estão posicionados a um preço superior. Isso também nos ajudou muito a sermos percebidos com uma boa relação qualidade preço, muito boa e diferenciadora”*. Para João Gomes da Silva *“do ponto de vista de packaging, e linguagem e design de comunicação a marca passa uma percepção de um valor superior aquilo que depois o estritamente falando o seu preço indica. Portanto e isto foi um cuidado muito particular, nomeadamente no design do rótulo, e na escolha da garrafa e que depois a seguir foi refletido também quando se desenhou o tom da comunicação”*. Recorrendo também às palavras de Jeff Friedman, Silk&Spice *“Entrega mais do que o que promete”*.

FIGURA 9

Exemplo Comunicação Silk&Spice



1.1.2.2 Qualidade do Produto

A segunda grande motivação a que estes produtos deverão responder são (2) às motivações internas (Tsai, 2005; Vigneron & Johnson, 2004) ao consumo de luxo, ou seja, deverão ser produtos de elevada bastante qualidade. Para Vanessa Eusébio este ponto foi fulcral na negociação dos parceiros “*Para conseguires introduzir um vinho nos supermercados, restauração, onde quer que seja, tens sempre o comprador, e o comprador é alguém que percebe de vinho e depois que se preocupa com o que os Key Opinion Leaders dizem. Algo que ajudou muito e que reforça muito a excelência do produto e a expectativa da marca são os ratings que temos conseguimos na Wine Enthusiast. Desde 2014 a marca teve sempre 90 ou mais pontos na WE e foi sempre classificada como “Melhor Compra”.*

Embora se discuta bastante que a qualidade percebida é um ponto fulcral na estratégia da marca, a qualidade do produto parece ter exatamente a mesma importância.

Todos os entrevistados mencionaram a qualidade do vinho de Silk&Spice como um dos grandes fatores de sucesso do lançamento. Esta qualidade é também comprovada através de pontuações de revistas independentes com bastante reputação dentro da categoria. O Silk&Spice é um vinho premiado por uma das revistas mais conceituadas a nível internacional (Wine Enthusiast) durante 4 anos seguidos, o que comprova a qualidade que o produto oferece. Quando questionada sobre se uma marca forte seria suficiente para que Silk&Spice tivesse sucesso no mercado norte-americano, Vanessa respondeu que *“Não, principalmente num mercado gigante e fragmentado como nos Estados Unidos, onde Portugal ainda é uma origem muito pequena e onde a concorrência é elevadíssima. Portanto, não podes ser só tu a dizer que tens um produto bom. Se tens jornalistas a ajudarem, ajuda muito.”* Hugo Souto referiu que *“Sabíamos que em prova cega o nosso vinho não fica atrás da concorrência, (...) dizer que estava mal feito não podiam dizer.”* Jeff até defendeu que *“Qualidade está acima da marca. Se o produto tem qualidade, tem autenticidade. Isso é simples. A marca é a maneira de atrair a atenção dos compradores.”*

2.1.2. Adaptação Local

Para Ana Marcela¹¹ "Primeiro cria-se o vinho, depois procura-se o mercado. A Sogrape decidiu inverter as regras e criou um vinho a pensar especificamente nos Estados Unidos: o Silk & Spice.". Centrar a identidade da marca no consumidor é especialmente importante, pois tal como indica Jeff Friedman, era fundamental *“encontrar uma maneira de conseguirmos comunicar Portugal de uma forma que despertasse interesse no consumidor americano”*. Este ponto deu depois origem à categoria de “Adaptação local”.

Já tinha sido abordado na revisão de literatura que de acordo com Efrat e Asseraf (2019) as marcas emocionais têm um impacto chave na internacionalização. Conseguir fazer esta ligação emocional requer que as empresas adaptem as suas ofertas ao consumidor local, para assim conseguirem desenvolver uma ligação com estes consumidores. Hudders et al. (2013) também já tinham defendido que o luxo é um tema subjetivo, que varia consoante a interpretação pessoal. Esta interpretação pessoal é fortemente influenciada pela cultura do

¹¹ [Silk & Spice. Sogrape cria vinho a pensar nos Estados Unidos \(dinheirovivo.pt\)](https://www.dinheirovivo.pt)

indivíduo, pelo que a interpretação do luxo varia de país para país. Por consequência, a necessidade de adaptar localmente a estratégia destes produtos é a chave para ser bem aceite.

Todos os entrevistados referiram a necessidade de conseguir adaptar a proposta de marca de forma que o consumidor americano tivesse interesse. João Gomes da Sila referiu que a *“Definição da própria marca enquanto marca tem uma génese que é tentar capturar aspetos da essência de Portugal enquanto local que pudessem ser codificados e transmitidos ao consumidor americano”*, por sua vez, Jeff Friedman indicou que *“a ideia era conseguir fazer Portugal acessível e interessante para o consumidor norte-americano”*, Vanessa Eusébio referiu que *“todo o storytelling foi adaptado aos Americanos, é um país muito recente [...] pelo que tivemos que adaptar o storytelling da marca a aquilo que eles conhecem”*. Finalmente, Hugo Souto referiu que o *“mais importante é que fosse percebido pelo consumidor americano”*.

A categoria de “Adaptação local” surge, então, como forma de eliminar o risco de “Subjetividade de Mercado” dentro da categoria do vinho.

Nesse sentido, a Subjetividade de mercado acaba por ser também uma incerteza. Uma maneira de conseguir ultrapassar esta incerteza é através de adaptação local do produto. A chamada estratégia *Glocal (Think Global, Act Local)*.

Silk&Spice não foi um projeto que ignorasse esta subjetividade, já que foi um projeto desenhado à medida do consumidor americano. Tal como explicou João Gomes da Silva *“O projeto começou por identificar a categoria em que se queriam inserir, seguiram-se estudos de mercado para conseguir perceber o consumidor dessa categoria, e a contratação do Jeff, o consultor norte-americano, foi a prova de que o objetivo era conseguir desenhar um produto à medida do consumidor norte-americano”*.

O trabalho de Jeff Friedman como consultor abrangeu a idealização da marca até à definição do perfil do vinho. Tendo mais de 30 anos de experiência como VP de uma das maiores empresas de vinho mundiais (E&J Gallo) tem mais do que conhecimento para guiar a Sogrape no caminho de adaptação local ao consumidor americano.

De facto, os dois primeiros estudos de mercado feitos ao setor norte-americano tinham como objetivo (1) *“Desenvolver e lançar um vinho tinto premium de origem portuguesa, destinado ao consumidor americano, com o objetivo de atingir 5% de market share nas exportações totais de vinhos tintos portugueses em 5 anos com foco na distribuição Off trade”* e (2) *“Definir e desenvolver um perfil de blend de vinhos adaptado ao paladar norte-americano e um conceito de marca baseado em fatores emocionais e aspiracionais da cultura portuguesa com relevância para o consumidor norte-americano.”*

Desde logo, o projeto começou com a ideia central de que seria necessária uma adaptação total ao mercado norte-americano.

A categoria de “Estudos de Mercado” aparece, então, para também reduzir a incerteza no momento da internacionalização do vinho português. Tal como referiu João Gomes da Silva “*O projeto começou por identificar a categoria em que se queriam inserir, seguiram-se estudos de mercado para conseguir perceber o consumidor dessa categoria*”. O início do projeto deu-se com estudos de mercado para conseguir perceber o consumidor e, a partir daí, começar a moldar a oferta para melhor corresponder com os gostos identificados. Jeff Friedman justificou esta necessidade da seguinte maneira “*O consumidor americano não é nada como um europeu, e 100% diferente de um consumidor português. Portanto, qualquer noção preconcebida, orientada e desenvolvida em Portugal não tem relevância nenhuma nos Estados Unidos*”.

Na figura 4, desenvolvida por Hult et al. (2020) sobre o modelo Uppsala, abordada na revisão de literatura, também indica que tanto o modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) no seu início como na sua evolução tem o seu início na aprendizagem pela empresa sobre mercado antes de internacionalizar. E somente depois é que a empresa se dedica a internacionalizar para esse mercado em específico. Desta forma, ter começado o projeto com estudos de mercado foi a decisão correta, para conseguir perceber o mercado e eliminar riscos ou incertezas através do conhecimento empírico.

Um dos documentos acedidos neste estudo foi o estudo de mercado inicial, que estabelece como objetivo principal “*obter uma compreensão abrangente da perceção dos consumidores dos EUA sobre os vinhos portugueses e os portugueses. Compreender também como eles se encaixam no cenário competitivo do vinho e obter uma visão sobre possíveis direções de posicionamento*”. Pelo que podemos afirmar que o recurso a “Estudos de Mercado” foi uma das formas que a Sogrape encontrou para eliminar parte da incerteza da internacionalização.

Este estudo inicial não foi o único estudo feito no desenvolvimento do projeto. João Gomes da Silva referiu que “*Nós testamos tudo, tudo, garrafa, rótulo, nomes de marca, foi tudo testado*”.

Este projeto recorreu a um total de quatro estudos de mercado, sendo que um deles foi o inicial, e os subsequentes foram para sustentar caminhos que a equipa estava a propor. Estes estudos de mercado foram essenciais para a definição do produto final, recorrendo novamente a João Gomes da Sila “*Demos a possibilidade ao consumidor americano, dentro das hipóteses que colocamos à frente, quais eram as que eles preferiam e, portanto, podemos dizer que o consumidor*

americano condicionou muitíssimo o resultado final. É evidente que não colocamos o consumidor à frente de uma parede em branco, colocamos hipóteses que tínhamos trabalhado, em conjunto com o tal consultor que nos permite ter uma leitura americana, as alternativas que colocamos perante o consumidor americano não eram perspectivas portuguesas”. Vanessa Eusébio também referiu estes estudos de mercado, afirmando o seguinte: “nós tínhamos 3 opções, que levamos a research, dessas 3 foi escolhida esta. Obviamente que foram feitas algumas afinações, mas sim, foi escolhido pelo consumidor” em que claramente indica que o produto final foi adaptado para ir ao encontro das opiniões dos consumidores locais.

2.1.2.1. Inovação

Esta adaptação ao mercado pode também ser considerada uma inovação dentro da categoria do vinho, pois tal como explicam a maioria dos entrevistados, nunca antes uma empresa de Velho Mundo tinha feito um vinho à medida do consumidor norte-americano. Jeff Friedman, quando questionado sobre se este projeto era inovador ou não respondeu *“Sim, esta foi a minha primeira opinião. Foram os primeiros passos dados pela empresa naquilo que é considerado vinho moderno, ou inovação em bebida alcoólica. Este é um grande projeto de inovação, sem dúvida alguma”*. Vanessa Eusébio, quando questionada se acreditava que o projeto inovou na categoria de vinhos norte-americana respondeu com *“Completamente”*.

Este processo foi tão inovador no mercado, como na Sogrape. Hugo Souto refere que foi um processo interno de inovação que despoletou o início deste projeto *“De certa forma foi assim que surgiu na altura na equipa de inovação que se chamava grupo inovar, e foi dessas conversas que surgiu a criação disto. A partir daí criou-se uma equipa para desenvolver uma marca de tintos para os Estados Unidos”* João Gomes da Silva defende também que este tipo de inovação ainda não tinha sido feito *“Nascer do zero para se dirigir aquele consumidor acho que não tinha sido feito. E com este cuidado ao nível de research ao nível de investigação que foi feito, tudo isso penso que não.”*

Tal como abordado na revisão de literatura, esta inovação é identificada na matriz de Kumar et al. (2020) como fator “chave” para se conseguir atingir um posicionamento “Masstige”. Em relação a esta matriz, não é somente o fator de inovação que é comum a Silk&Spice, mas também se verifica que (1) Silk&Spice foi criado de propósito para integrar esta categoria de novo-luxo; (2) Tem o look & feel Prestige; (3) tem uma embalagem premium; (4) teve

atividades BTL nas cidades mais importantes para a marca; (5) é distribuído através de vendedores selecionados; (6) Não tem como objetivo uma estratégia de penetração. Pode-se, então, observar que Silk&Spice cumpre com vários requisitos indicados por (Kumar et al., 2020) para que possa ser trabalhada através de uma estratégia Masstige, com o objetivo de a colocar na categoria de novo luxo.

Existem grandes diferenças entre os vinhos de Velho Mundo (Europa) e Novo Mundo (Resto do Mundo), e para conseguir lançar uma marca de Velho Mundo (Portugal) num mercado de Novo Mundo (Estados Unidos) é preciso ter atenção aos consumidores alvo. Estes consumidores alvos diferem bastante de país para país, já que os valores, costumes e crenças influenciam fortemente os hábitos e comportamentos dos diferentes consumidores.

2.1.2.2. Vantagens Competitivas

Quando se fala de internacionalização do vinho português tem que se ter em conta que Portugal parte em desvantagem face a outras origens, como por exemplo Itália, França ou até mesmo Espanha. Tal como indica Jeff Friedman, no panorama internacional, e embora esteja a mudar, Portugal não é propriamente famoso como origem de produção de vinhos de qualidade; *“Os franceses e os italianos estão bem à frente de Portugal. Espanha também está! Mas, eu acredito que Portugal tem tanto ou mais para oferecer ao consumidor americano em vinho tinto, e na minha opinião, tem mais do que a França.”* No entanto, Portugal parte em vantagem através do preço da oferta no mercado internacional.

Tal como visto anteriormente na Tabela 2, a oferta de Portugal no mercado internacional é de vinhos de maior ou igual qualidade a um preço mais acessível que as origens mais conhecidas (ver rácio das exportações na Tabela 2). Conseguem-se, assim, utilizar as vantagens competitivas do país para conseguir ter sucesso no mercado internacional.

Tal como visto na revisão de literatura, a Sogrape está a desenvolver este projeto através da (1) exploração das suas competências internas mediante o desenvolvimento de Red Blends, (2) da exploração da perceção do mercado alvo através de vários estudos de mercado para identificar suas oportunidades, e também (3) o desenvolvimento das relações com os seus clientes, seja tanto da Evaton como com o Trade local devido a estar a criar um produto especificamente desenhado para o mercado norte americano (Porter, 1985). Este foco na

utilização dos Red Blends no mercado norte-americano faz com que a Sogrape tenha um melhor desempenho em termos de lucro que os concorrentes (Grant, 1996). Pois os concorrentes ou não oferecem Red Blends (Negulescu, 2019; Porter, 1985) ou não o fazem com o mesmo custo produtivo (Porter, 1985). Para Chen et al. (2016) esta orientação para o cliente também é uma vantagem competitiva, pois claramente identifica que a Sogrape está determinada em atingir o desempenho desejado no mercado escolhido.

Contudo, mesmo sendo um país de preço relativamente baixo, não deixa de ser um país pequeno, com uma área de produção de menor dimensão que os países concorrentes.

Naturalmente, isto faz com que Portugal não seja especialista em vinhos mono-casta (uma variedade de uva por garrafa), mas sim um país que se pode especializar em combinar castas, o chamado lote em Portugal, e Red Blends no mercado norte-Americano. Ou seja, para conseguir fazer produções de vinhos mono-varietais é preciso uma área produtiva de grande dimensão com uma só casta, o que é escasso em Portugal. Assim, Portugal especializou-se em otimizar a vinha com vários tipos de diferentes castas para conseguir desenvolver os produtos de lote. Vanessa Eusébio confirma esta especialização através da seguinte frase *“Portugal não é um mercado de vinhos varietais, nós não íamos fazer um Cabernet Sauvignon, o nosso objetivo era fazer um blend que é com isso que Portugal é conhecido”*.

Curiosamente, na altura do lançamento do projeto, estes vinhos de lote, os chamados Red Blends no mercado norte-americano, eram uma novidade, um nicho em crescimento. Jeff Friedman nas entrevistas referiu que *“Ainda hoje, e naquela altura também, a categoria emergente que estava em alta eram os Red Blends. Os Red Blends tinham mesmo acabado de entrar na berra”*.

Devido à pouca capacidade produtiva que Portugal tem, as empresas portuguesas estão fortemente condicionadas em termos de quantidade de oferta possível no mercado internacional, pelo que quando estas procuram internacionalizar, conseguem fazê-lo de forma mais eficaz se direcionarem os seus produtos a nichos de mercado. Embora os nichos de mercado tenham pouca procura por natureza, são suficientes para a capacidade produtiva das empresas portuguesas.

Este ponto de abastecimento de nichos de mercado sustenta o facto de que as empresas portuguesas devem posicionar os seus vinhos dentro da categoria de novo luxo. Vários entrevistados falaram sobre este “Sweet Spot” em que posicionaram Silk&Spice.

O processo de decisão sobre a categoria em que Silk&Spice se deveria de posicionar nos mercados internacionais foi encontrar um nicho (Red Blends) em que a Sogrape tivesse algum tipo de vantagem ou “know-how”. Utilizando as palavras de Jeff Friedman *“Mesmo hoje em dia, tal como no início do projeto, os red blends são a categoria que mais cresce. Já na altura havia indícios de que os Red Blends seriam a categoria com mais potencial”*.

1.2 Redes

Os Estados Unidos têm regras muito específicas em termos de importação de vinhos. Para conseguirmos enquadrar este argumento, João Gomes da Silva refere o seguinte *“nos Estados Unidos temos os dois níveis do importador, o chamado “Three Tier Sistem”, que condiciona fortemente o preço dos vinhos importados”*. Basicamente, o “Three-Tier System” consiste numa estrutura de importação exclusiva consoante o nível de importação, ou seja, há empresas somente com a licença de importador, empresas somente com a licença de distribuidor, e finalmente empresas com licenças exclusivas de venda ao consumidor final. Todos os produtos importados têm que passar por esta estrutura pesada, fazendo com que as margens fiquem logo desde o início comprometidas.

Como consequência desta estrutura pesada de importação, os vinhos portugueses não conseguem concorrer com as categorias de entradas de gama, pelo que deverão sempre ambicionar um posicionamento de preço superior à entrada de gama, e que represente uma fatia em termos de volume considerável.

Outro ponto relevante, bastante assente nas entrevistas, são as redes. Johanson & Mattsson (1988) defendem que o sucesso da internacionalização da empresa está dependente dos recursos controlados por outras empresas, e neste caso de Silk&Spice verifica-se a importância das redes, neste caso, da distribuidora local e do consultor americano. Vanessa Eusébio indicou que *“Obviamente que a distribuidora foi fulcral para construir a distribuição da marca no sítio certo ao preço certo, sem isso, (...) não conseguirias estar hoje onde estás. A distribuição acaba por ser fulcral”*. João Gomes da Silva também referiu este ponto *“O papel do importador é fundamental, (...) Penso que não estaríamos onde estamos hoje em dia por acaso isso não tivesse acontecido (reestruturação da empresa distribuidora) e depois a seguir o facto de termos conseguido ter os dois níveis do importador e termos conseguido que os distribuidores acreditassem na marca e que estivessem por trás da marca”*.

A criação de Silk&Spice foi dividida entre conceptual e operacional, sendo que a Sogrape Vinhos, especialista em desenvolver marcas, ficou com a responsabilidade de encontrar mercado e construir uma opção válida para ir ao encontro da oportunidade encontrada. Nesta parte conceptual, a Sogrape recorreu a um consultor que já conhecia de contactos. Em relação à parte operacional, foi complementemente desenvolvida pela distribuidora da Sogrape sediada nos Estados Unidos - a Evaton. É João Gomes da Silva que assume que este papel comercial da distribuidora foi fulcral para que Silk&Spice não só excedesse as expectativas iniciais como continuasse a exceder ano após ano.

Vanessa Eusébio explica que *“A Evaton (distribuidora da Sogrape) tem crédito com os distribuidores, relações de proximidade, relações de há muitos anos, é uma relação que se constrói. É importante que se perceba que o mercado dos vinhos ainda é um mercado muito relacional, portanto isto não é um mercado super, hiper sofisticado, não é assim. Ainda é aquele mercado que se discute a mesa, com uma boa comida, e ainda é assim que se negocia neste mercado e as relações pessoais são fulcrais”*.

Relacionando estes comentários com a revisão de literatura abordada, a teoria das redes veio provar que (1) o sucesso de internacionalização não depende somente da operação da empresa em si (San Emeterio et al., 2020), neste caso inclui-se a distribuidora, Evaton e que (2) uma maior rede de contactos permitira uma internacionalização mais rápida e eficaz da empresa (Coviello & Munro, 1995), aqui considere-se o consultor Jeff, e a distribuidora Evaton.

Para terminar este ponto de estratégia, Zander et al. (2015) defendem que uma estratégia inteligente e uma grande exigência em relação à distribuição de esforços e afetação de recursos fortalecerá o processo de internacionalização. Esta estratégia não é somente uma estratégia de marca, mas também uma estratégia empresarial num todo, onde se incluem todas as subdivisões aqui referidas.

Quando comparamos os fatores chave de sucesso da internacionalização dentro do setor do vinho identificados por Acs et al. (2010), por Muecke (2008) e por Olmos (2011), é fácil perceber porque é que Silk&Spice está a ter o sucesso que demonstra, pois cumpre os seis fatores chave identificados, nomeadamente, (1) Contactos e Network através da distribuidora Evaton e o consultor Jeff Friedman; (2) Produto de alta qualidade como se demonstra através dos prémios consecutivos que foi arrecadando desde o seu lançamento; (3) Clara identificação das preferências do consumidor através da realização dos vários

estudos de mercado; (4) investimento em comunicação de marketing através do desenvolvimento de uma estratégia de marca com recurso a uma comunicação no ponto de venda; (5) tamanho da empresa, já que a Sogrape foi por duas vezes nomeada como a melhor empresa de vinhos do mundo e é a maior empresa do setor a nível nacional; (6) presença em feiras internacionais (tal como indicado por Vanessa Eusébio na seguinte afirmação - *“ Fizemos, BTL sim, fizemos provas, feiras, materiais para comunicação da marca retalhistas, a distribuidores de eventos de lançamento. Foi feita muita comunicação direcionada para trade. Dar a conhecer foi chave.”*).

5. Conclusão

Após a análise das entrevistas e da contextualização das mesmas na revisão de literatura, observa-se que, no caso de internacionalização de Silk&Spice, a implementação da estratégia de marca “Masstige” foi determinante para que esta marca tenha tido o sucesso que teve. Constatou-se que, o sucesso da internacionalização de Silk&Spice no mercado de vinhos norte-americano, não dependeu unicamente da qualidade do produto ou a presença de uma marca, mas sim de um equilíbrio perfeito entre ambos. Este equilíbrio é definido pela estratégia “Masstige”. No entanto, descobriu-se também que, num âmbito de internacionalização, uma estratégia Masstige para ser implementada com sucesso, terá que ser uma estratégia mais holística, adicionando uma base sólida sobre a qual esta possa ser construída. Esta base é composta pelas (1) redes da empresa, e pelo (2) tamanho da empresa, pois facilita a expansão internacional de forma mais rápida eliminando riscos logo à partida. Tendo também em conta que a categoria “Novo-Luxo” varia consoante o mercado, também haverá a necessidade de a marca (3) ser criada de raiz com foco na (4) adaptação local do mercado escolhido. Este crescente foco no mercado já tinha sido identificado a revisão de literatura

Sendo assim, pode-se afirmar que uma estratégia “Masstige” pode apoiar a internacionalização do vinho português. Consequentemente, as empresas portuguesas que cumpram os requisitos aqui identificados, devem apostar no desenvolvimento deste tipo de estratégias para conseguir sobreviver e conseguir competir numa forma sustentável no mercado internacional de vinho. Este estudo poderá funcionar como incentivo a que as empresas portuguesas dentro do setor do vinho que queiram internacionalizar, mas ainda não sabem como, reformulem os seus planos de marketing principalmente a política de novos lançamentos (NPDs) para conseguirem capturar parte do mercado internacional.

5.2 Limitações e orientações para investigações futuras

Este estudo tem algumas limitações. O mercado escolhido no caso observado é o maior mercado de vinhos do mundo o que faz com que até os nichos sejam algo relevantes em termos de volumes. Neste estudo não se entrou em consideração com a dimensão do

mercado destino. A implementação desta estratégia noutro mercado poderá, portanto, ter resultados, que embora positivos, sejam menos expressivos. Outra limitação relacionada com mercado, é que o mercado norte-americano, por ser um dos maiores mercados de vinho do mundo, tem uma grande amplitude de luxo na categoria que faz com que haja lugar para um posicionamento numa categoria de novo-luxo. Mercados que não têm uma grande amplitude na categoria de luxo terão mais dificuldade em fazer aparecer a categoria de novo luxo.

Outra das limitações deste estudo prende-se pelo com o número de entrevistas realizadas. Ao todo foram desenvolvidas quatro entrevistas, e embora se tenha conseguido um bom rácio entre diferentes áreas de atuação de negócio, a maioria dos entrevistados têm uma perspetiva pessoal muito virada para o mercado.

Outra limitação, também relacionada com os entrevistados, é a possível parcialidade dos mesmos. Três dos entrevistados fazem parte da Sogrape, e por esta ser uma das maiores empresas a nível nacional, poderão ter omitido algumas incertezas que a Sogrape não enfrenta quando tenta aceder ao mercado internacional, mas que empresas mais pequenas terão que enfrentar. Outra limitação encontrada também está relacionada com o tamanho da empresa. Convém referir que a Sogrape é a maior empresa de vinhos em Portugal, e que cumpre com todos os determinantes de internacionalização do vinho identificados na revisão de literatura. Esta dimensão da Sogrape torna o caso de estudo interessante, mas faz com que este estudo seja mais difícil de replicar e de encontrar situações semelhantes às da Sogrape. Empresas que não cumpram com os determinantes de internacionalização do vinho identificados na revisão de literatura poderão ter mais dificuldade no momento de internacionalização.

Como recomendação para investigações futuras, salienta-se a necessidade de conseguir sustentar este modelo com empresas nacionais mais pequenas dentro setor. Seria de valor conseguir levar este modelo ao limite, e testá-lo utilizando um conjunto de empresas mais pequenas para conseguir averiguar se é necessário, ou não, ser uma empresa de grande dimensão para conseguir ter sucesso no mercado internacional através da implementação duma estratégia “Masstige”.

Acredita-se, também, que o modelo aqui desenvolvido poderá ter aplicação noutras áreas portuguesas que não o setor do vinho. Seria oportuno perceber como é que este modelo

enquadra nas restantes vantagens competitivas de Portugal identificadas por Porter em 2002, nomeando alguns exemplos, o setor do calçado, o setor têxtil e o setor do vestuário.

Para sustentar a conclusão de que foi a estratégia Masstige que levou ao sucesso de Silk&Spice, e como a categoria de novo-luxo varia de mercado para mercado, seria também uma mais valia conseguir estudar o modelo aqui apresentado noutra mercado de vinho que não os Estados Unidos. Tentar encontrar a fatia de mercado que corresponde ao novo-luxo noutra país, e tentar desenvolver uma marca de vinho através do modelo aqui proposto, seria muito pertinente para a continuação da investigação proposta neste estudo caso. Testar o modelo noutra mercado que não o mercado norte-americano poderá ser também uma mais-valia para a empresa, já que poderá significar custos significativamente inferiores aos comportados pelo projeto Silk&Spice.

Devido à exigência de capital necessário para o desenvolvimento deste tipo de estratégia, recomenda-se também que numa fase inicial se estude a internacionalização em mercados com menos exigência de capital, como por exemplo mercados dentro da União Europeia, devido à maior acessibilidade em termos de comércio internacional, e somente depois se comece a planear a internacionalização para mercados com maior tamanho e, por consequência, com maior exigência de capital. Outros mercados relevantes para testar este modelo seriam mercados emergentes, já que a crescente democratização das categorias de luxo propicia um ambiente favorável para a implementação da estratégia de Novo Luxo e simultaneamente estes mercados têm vindo a assistir a uma ocidentalização dos costumes.

Outra recomendação possível seria conseguir adaptar este modelo a outro país de origem, e ver como é que uma estratégia “Masstige” poderia potenciar as vantagens competitivas desse país no mercado internacional.

6. Bibliografa

- Acs, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M., & Yeung, B. (2010). The internationalization of small and medium-sized enterprises. *Small and Medium-Sized Enterprises in the Global Economy*, 45–66. <https://doi.org/10.5937/etp1602068l>
- Adner, R., & Zemsky, P. (2016). Diversification and performance: Linking relatedness, market structure, and the decision to diversify. *Strategy Science*, 1(1), 32–55.
- Almeida, J. (2017). *Competitiveness and Internationalization Strategies of Portuguese Wine Industry The Case Study of Sogrape Vinhos*. 1–10.
- Amatulli, C., & Guido, G. (2011). Determinants of purchasing intention for fashion luxury goods in the Italian market: A laddering approach. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.
- Andersson, S., & Wictor, I. (2003). Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals—the Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 249–275. <https://doi.org/10.1023/A:1024110806241>
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.
- Baxter, P., & Jack, S. (2010). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *Qualitative Report*, 13.
- Becker, K., Lee, J. W., & Nobre, H. (2018). The Concept of Luxury Brands and the Relationship between Consumer and Luxury Brands. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5, 51–63. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2018.vol5.no3.51>
- Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). Small Firm Internationalization and Business Strategy: An Exploratory Study of ‘Knowledge-Intensive’ and ‘Traditional’ Manufacturing Firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22(1), 23–56. <https://doi.org/10.1177/0266242604039479>
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). ‘Born-again global’ firms: An extension to the ‘born global’ phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173–189.

- [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00043-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00043-6)
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339–362. <https://doi.org/10.1023/A:1025629424041>
- Berry, C. J. (1994). The Idea of Luxury: A Conceptual and Historical Investigation. In *Ideas in Context*. Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI:10.1017/CBO9780511558368>
- Bevilacqua, S. (2018). SCALE DEVELOPMENT AND INITIAL VALIDATION FOR CONSUMPTION MASSTIGE. *Academy of Marketing Studies Journal*, 22(4), 1–16.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods 3rd ed.* New York. Oxford Press. Bui, K. VT (2002). First-generation college students at a four
- Chen, B., Xu, X., Jefferson, T. A., Olson, P. A., Qin, Q., Zhang, H., He, L., & Yang, G. (2016). Conservation status of the Indo-Pacific humpback dolphin (*Sousa chinensis*) in the northern Beibu Gulf, China. *Advances in Marine Biology*, 73, 119–139.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57–81. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.1.57.25651>
- Chetty, S., & Holm, D. B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77–93.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*.
- Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*.
- Efrat, K., & Asseraf, Y. (2019). A shift in perspective? The role of emotional branding in shaping born globals’ performance. *International Business Review*, 28(6), 101589. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101589>
- Fiet, J. O. (2002). *The systematic search for entrepreneurial discoveries*. ABC-CLIO.
- Gabrielsson, M. (2005). Branding Strategies of Born Globals. *Journal of International*

- Entrepreneurship*, 3(3), 199–222. <https://doi.org/10.1007/s10843-005-0401-5>
- Gonçalves, D. A. N. (2021). *Determinantes da performance do setor do vinho: uma análise comparativa de Portugal, França, Espanha e Itália*.
- Grahovac, J., & Miller, D. J. (2009). Competitive advantage and performance: the impact of value creation and costliness of imitation. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1192–1212.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Gulanowski, D., Papadopoulos, N., & Plante, L. (2018). The role of knowledge in international expansion: Toward an integration of competing models of internationalization. *Review of International Business and Strategy*.
- Hagen, B., & Zucchella, A. (2014). Born Global or Born to Run? The Long-Term Growth of Born Global Firms. *Management International Review*, 54(4), 497–525. <https://doi.org/10.1007/s11575-014-0214-7>
- Heine, K., & Phan, M. (2011). Trading-up mass-market goods to luxury products. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 19(2), 108–114. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2011.03.001>
- Hudders, L., Pandelaere, M., & Vyncke, P. (2013). Consumer meaning making: The meaning of luxury brands in a democratised luxury world. *International Journal of Market Research*, 55(3), 391–412. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-036>
- Hult, G. T. M., Gonzalez-Perez, M. A., & Lagerström, K. (2020). The theoretical evolution and use of the Uppsala Model of internationalization in the international business ecosystem. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 38–49.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalization in industrial systems: a network approach, strategies in global competition. *Internationalization of the Firm: A Reader*; Buckley, PJ, Ghauri, PN, Eds, 303–322.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*.
- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 273–283.
- Kapferer, J.-N. (1997). Managing luxury brands. *Journal of Brand Management*, 4(4), 251–259. <https://doi.org/10.1057/bm.1997.4>
- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480–1486. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.014>
- Kumar, A., Paul, J., & Unnithan, A. B. (2020). ‘Masstige’ marketing: A review, synthesis and research agenda. *Journal of Business Research*, 113(September), 384–398. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.030>
- Laurell, H. (2018). An international new venture’s commercialization of a medical technology innovation. *International Marketing Review*, 35(1), 136–163. <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2015-0112>
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561–583. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00032-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2)
- Martin, S. L., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2017). Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International Business Review*, 26(3), 527–543. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.11.006>
- McDougall, P. P., Oviatt, B. M., & Shrader, R. C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59–82.
- Meneses, R., Coutinho, R., & Pinho, José. (2014). The impact of succession on family

- business internationalisation: The successors' perspective. *Journal of Family Business Management*, 4. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2013-0004>
- Mignon, R., Leyland, P., & R., B. P. (2011). Luxury wine brand visibility in social media: an exploratory study. *International Journal of Wine Business Research*, 23(1), 21–35. <https://doi.org/10.1108/17511061111121380>
- Moen, Ø., & Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49–72.
- Muecke, T. (2008). The Internationalization of Wine Businesses. *Conference Paper at 4th International Convergence of the Academy of Wine Business Research, Sienna, 17-19 July 2008*, 17–19. [papers2://publication/uuid/EBFB191F-7B6F-418D-830C-871C46673753](https://doi.org/10.1108/17511061111121380)
- Mundel, J., Huddleston, P., & Vodermeier, M. (2017). An exploratory study of consumers' perceptions: What are affordable luxuries? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 68–75. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.12.004](https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.12.004)
- Negulescu, O. H. (2019). The importance of competitive advantage assessment in selecting the organization's strategy. *Review of General Management*, 29(1).
- Nueno, J. L., & Quelch, J. A. B. T.-B. H. (1998). *The Mass Marketing of Luxury*. 41(6), 61.
- Okonkwo, U. (2009). The luxury brand strategy challenge. *Journal of Brand Management*, 16(5–6), 287–289. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.53>
- Olmos, M. F. (2011). The determinants of internationalization: Evidence from the wine industry. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 33(3), 384–401. <https://doi.org/10.1093/aep/ppr017>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 29–41. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400128>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–553.
- Øyna, S., Almor, T., Elango, B., & Tarba, S. Y. (2018). Maturing born globals and their

- acquisitive behaviour. *International Business Review*, 27(3), 714–725.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.002>
- Paul, J. (2018). Masstige model and measure for brand management. *European Management Journal*, 37. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.07.003>
- Phau, I., & Prendergast, G. (2000). Consuming luxury brands: The relevance of the ‘Rarity Principle.’ *Journal of Brand Management*, 8(2), 122–138.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540013>
- Phillips McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)
- Porral, C. C., & Dopico, D. C. (2011). “Carolina herrera” internationalization strategy: Democratic luxury or maximum exclusiveness? *European Research Studies Journal*, 14(2), 3–25.
- Porter, M. E. (1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30–41. <https://doi.org/10.2469/faj.v36.n4.30>
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*.
- Rennie, M. W. B. T.-T. M. Q. (1993). *Born global*. 4, 45+.
- San Emeterio, M. C., Juaneda-Ayensa, E., & Fernández-Ortiz, R. (2020). Influence of relationship networks on the internationalization process: the moderating effect of born global. *Heliyon*, 6(1), e03148.
- Santangelo, G. D., & Meyer, K. E. (2017). Internationalization as an evolutionary process. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1114–1130.
<https://doi.org/10.1057/s41267-017-0119-3>
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71–93.
- Sheppard, M., & McNaughton, R. (2012). Born global and born-again global firms: A comparison of internationalization patterns. *Handbook of Research on Born Globals*, 46–56.

<https://doi.org/10.4337/9780857938046.00013>

- Shrader, R. C., Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, *43*(6), 1227–1247.
- Silva, S. C., Pacheco, E., Meneses, R., & Brito, C. (2012). The importance of second-hand knowledge in the revised Uppsala model: can European textiles producers export to China? *Journal of Global Marketing*, *25*.
- Silverstein, M., & Fiske, N. (2003). Luxury for the Masses. *Harvard Business Review*, *81*, 48-57,121.
- Sreejesh, S., Abhigyan, S., & Subhadip, R. (2016). Validating a scale to measure consumer's luxury brand aspiration. *Journal of Product & Brand Management*, *25*(5), 465–478. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2014-0647>
- Truong, Y., McColl, R., & Kitchen, P. J. (2009). New luxury brand positioning and the emergence of masstige brands. *Journal of Brand Management*, *16*(5–6), 375–382. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.1>
- Tsai, S. (2005). Impact of Personal Orientation on Luxury-Brand Purchase Value: An International Investigation. *International Journal of Market Research*, *47*(4), 427–452. <https://doi.org/10.1177/147078530504700403>
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, *48*(9), 1087–1102.
- Vahlne, J. (2020). Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. *Global Strategy Journal*, *10*. <https://doi.org/10.1002/gsj.1375>
- Veblen, T. (1899). The theory of the leisure class. *Journal of Political Economy*, 106–117.
- Vickers, J., & Renand, F. (2003). The Marketing of Luxury Goods: An exploratory study – three conceptual dimensions. *The Marketing Review*, *3*, 459–478. <https://doi.org/10.1362/146934703771910071>
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *Journal of Brand Management*, *11*(6), 484–506. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540194>

- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294–306.
- Welch, C., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2014). Putting Process (Back) In: Research on the Internationalization Process of the Firm. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 2–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijmr.12006>
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- Willis, B. (2014). The Advantages and Limitations of Single Case Study Analysis. *Www.E-Ir.Info*, 1–9. <http://www.e-ir.info/2014/07/05/the-advantages-and-limitations-of-single-case-study-analysis/>
- Yeung, P., & Thach, L. (2019). *Luxury wine marketing: The art and science of luxury wine branding*. Infinite Ideas.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.
- Yin Wong, H., & Merrilees, B. (2007). Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review*, 24(4), 384–408. <https://doi.org/10.1108/02651330710760982>
- Zander, I., McDougall-Covin, P., & L Rose, E. (2015). Born globals and international business: Evolution of a field of research. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 27–35. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.60>
- Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690.