

**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

Dissertação

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DO SETOR
VITIVINÍCOLA: O CASO DO GRUPO SOGRAPE**

PEDRO TOMÁS HERCULANO DE CARVALHO VALENTE

LISBOA, OUTUBRO 2023

**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
Dissertação

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DO SETOR
VITIVINÍCOLA: O CASO DO GRUPO SOGRAPE**

PEDRO TOMÁS HERCULANO DE CARVALHO VALENTE

ORIENTAÇÃO:
Prof. Doutor PEDRO MANUEL DA SILVA PICALUGA NEVADO

LISBOA, OUTUBRO 2023

DEDICATÓRIA

À minha Mãe Teresa.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Pedro Nevado um agradecimento por toda a sua disponibilidade e orientação ao longo da elaboração do presente trabalho.

A todos os Professores do Instituto Superior de Economia e Gestão com quem tive o privilégio de me cruzar ao longo do Mestrado, o meu obrigado pela excelente qualidade de ensino.

Ao meu Grupo de trabalho com quem tive o gosto de poder trocar ideias, partilhar experiências e aprofundar o conhecimento sobre vários temas.

À Sogrape, nomeadamente ao Dr. Miguel Oliveira Pinto, Dr. André Soares Campos, Dr. João Reis e Dr. Gonçalo Sousa Machado, pela oportunidade, disponibilidade e partilha de conhecimento.

À ViniPortugal, em particular à Dra. Sónia Vieira pela sua disponibilidade e vontade em ajudar.

À minha família por todo o apoio, em particular à minha namorada Renata.

RESUMO

Fenómenos como a globalização e a liberalização têm suscitado um crescente interesse por parte das empresas em se internacionalizarem. Desta forma, ao longo dos últimos anos também a investigação relacionada com a internacionalização tem registado um aumento significativo.

O presente estudo tem como objetivo compreender a estratégia associada à internacionalização do Grupo Sogrape, abordando temas como os motivos que levaram o Grupo a expandir as suas operações, qual a atual estratégia internacional em prática e como é feita a gestão das diferentes subsidiárias. A metodologia utilizada é o Estudo de Caso e a recolha de dados é realizada através de entrevistas e análise documental, nomeadamente Relatórios e Contas, estudos formais já realizados e publicados entre outros documentos oficiais da empresa e do setor.

Os resultados do estudo demonstram que o prestígio internacional associado à presença de empresas vitivinícolas em países do Novo Mundo e consequentes referências internacionais, assim como a procura por tornar as operações do Grupo mais eficientes, a procura por mercados que sejam relevantes consumidores de vinho assim como solidificar a visão ibérica do Grupo, são alguns dos motivos que definiram o processo de internacionalização do Grupo Sogrape.

Adicionalmente, a procura por alcançar um equilíbrio perfeito entre a integração global das operações do Grupo e a autonomia dada a cada subsidiária na criação e desenvolvimento de novos produtos é algo que marca a estratégia internacional da Sogrape desde a sua criação.

Palavras-chave: Internacionalização; Indústria Vitivinícola; Gestão de Subsidiárias; Estratégia Internacional; Grupo Sogrape.

ABSTRACT

The globalization and liberalization of the markets have sparked a growing interest among businesses in internationalizing themselves. Consequently, research related to internationalization has also witnessed a significant increase.

The present study aims to comprehend the internationalization strategy behind Sogrape Group, addressing topics such as the motivations behind the Group's expansion of operations, the current international strategy in practice, and the management of its various subsidiaries. The methodology used is the Case Study, with data collection carried out through interviews and document analysis, including annual reports, previously conducted formal studies, and other official company and sector documents.

The study's findings demonstrate that the international prestige associated with the presence of wine companies in New World countries and the subsequent mentions in international wine publications, coupled with the quest to enhance the Group's operational efficiency and the pursuit of markets with substantial wine consumption, as well as the implementation of an iberian vision, are some of the factors that have defined the internationalization process.

Furthermore, the pursuit of achieving a perfect balance between the global integration of the Group's operations and the autonomy granted to each subsidiary in the creation and development of new products is a hallmark of Sogrape's international strategy since its inception.

Keywords: Internationalization; Wine Industry; Subsidiary Management; International Strategy; Sogrape Group.

LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

MHL – Milhões de Hectolitros

EUA – Estados Unidos da América

EMN – Empresa Multinacional

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS	vi
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	2
<i>2.1. Internacionalização e Indústria Vitivinícola</i>	2
<i>2.1.1. Produção e Consumo Mundial</i>	4
<i>2.1.2. Importações e Exportações Mundiais</i>	6
<i>2.2. Incentivos para uma estratégia internacional</i>	7
<i>2.3. Estratégias Internacionais</i>	9
<i>2.4. Gestão de subsidiárias</i>	11
3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA	15
<i>3.1. Questões de Investigação</i>	15
<i>3.2. Metodologia</i>	16
<i>3.2.1. Tipo de Metodologia</i>	16
<i>3.2.2. Seleção do Caso</i>	17
<i>3.2.3. Métodos de Recolha de Dados</i>	17
4. ESTUDO DO CASO	19
<i>4.1. Estudo do Caso: O Grupo Sogrape</i>	19
<i>4.1.1 Caracterização do Grupo Sogrape</i>	19
<i>4.1.2. Porquê a escolha dos países para onde se internacionalizaram?</i>	23
<i>4.1.3. Como é feita a gestão das subsidiárias do Grupo?</i>	26
<i>4.1.4. Conclusão do caso</i>	28
5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
ANEXOS	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Principais Características das Tipologias de Subsidiárias	12
Figura 2 - Formulação Completa da Tipologia de Subsidiárias	15
Figura 3 – Expansão Internacional da Sogrape	21
Figura 4 – Organigrama da Sogrape.....	23

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Consumo Mundial de Vinho.....	5
Tabela II - Produção Mundial de Vinho	5
Tabela III - Exportação Mundial de Vinho.....	7
Tabela IV - Importação Mundial de Vinho	7
Tabela V - Entrevistas Realizadas	18

1. INTRODUÇÃO

Num mundo onde cada vez mais as barreiras fronteiriças entre os países se desvanecem e a rivalidade entre as empresas para ocuparem um lugar competitivo no mercado aumenta, é fundamental que estas tenham presente na sua estratégia a exploração de novos mercados internacionais. É essencialmente devido aos fenómenos da liberalização e globalização que as empresas cada vez mais optam por se posicionarem em mercados além-fronteiras (Jansson & Sandberg, 2008).

Foi sentido ao longo de toda revisão de literatura que um dos setores com menor quantidade de informação disponível relativamente ao estudo do processo de internacionalização é o setor vitivinícola. Trata-se de um setor com uma grande relevância em Portugal e onde os produtos *made in Portugal* têm cada vez mais uma forte expressão nos mercados internacionais.

Deste modo, ao longo do trabalho iremos estudar o processo de internacionalização do maior grupo português do setor vitivinícola, o Grupo Sogrape. Primeiramente, a escolha da indústria vitivinícola prendeu-se com o facto de ser uma indústria onde Portugal tem um papel chave a nível internacional, não só em termos de produção como de distribuição. A escolha da Sogrape como alvo de estudo deveu-se essencialmente ao facto de ser atualmente uma das maiores empresas familiares a nível mundial na indústria vitivinícola e pelo facto de a internacionalização estar na génese da sua existência.

De modo a ser possível avançar com este estudo, a revisão de literatura assenta em quatro principais blocos teóricos: a internacionalização do setor vitivinícola; incentivos para as empresas se internacionalizarem; estratégias de internacionalização e gestão de subsidiárias. Ao longo do trabalho serão também apresentadas as questões de investigação, a abordagem metodológica escolhida para o desenvolvimento do estudo a apresentação e discussão do caso e respetivas conclusões.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. *Internacionalização e Indústria Vitivinícola*

A internacionalização para as empresas consiste num processo de direção estratégica em que estas avaliam as condições de mudança do ambiente internacional e desenvolvem uma resposta organizacional adequada aos recursos disponíveis, que implicará a transposição das fronteiras nacionais (Barber & Darder, 2004). Os fenómenos da globalização e da liberalização dos mercados nas últimas décadas influenciaram a direção estratégica de muitas empresas, nomeadamente ao nível da internacionalização. As empresas começaram a ter de competir numa base global, tendo assim que estar preparadas para enfrentar a concorrência (Hitt et al., 2017) independentemente do setor a que pertençam.

De acordo com Barber & Darder (2004), o processo de internacionalização é um dos processos de direção estratégica mediante o qual, as empresas avaliam as condições de mudança do ambiente internacional e, de acordo com os recursos disponíveis, desenvolvem uma resposta organizacional adequada. A forma como uma empresa se internacionaliza é reconhecida como uma decisão crítica no processo de internacionalização devido às implicações que esta decisão tem no controlo das operações além-fronteiras, na performance da empresa e nos seus recursos. No caso de se tratar de uma empresa familiar, a decisão torna-se ainda mais complexa devido ao facto de a família estar emocionalmente ligada à empresa (Pongelli, 2022). O modo de entrada num mercado internacional pode ser dividido em dois grandes grupos: *equity* e *non-equity*. No primeiro grupo a empresa cria uma organização no novo mercado, sozinha no caso de deter 100% da subsidiária ou acompanhada no caso de ser em cooperação com outra organização (*joint venture*); no que diz respeito aos modos de entrada *non-equity*, estes não exigem a necessidade de um investimento de capital no novo mercado sendo que normalmente é através de exportações ou acordos comerciais.

De acordo com Hemais & Hidal (2004), o processo de internacionalização assenta em dois tipos de abordagem distintas: a abordagem económica e abordagem comportamentalista. A abordagem económica centra-se essencialmente na

internacionalização das atividades tendo em simultâneo uma preocupação com os custos de transação e estudando qual a melhor forma da empresa vir a realizar as suas atividades. No que diz respeito à abordagem comportamentalista, esta analisa o processo de internacionalização sob a perspetiva de mercado onde pode ser inserido o Modelo de Uppsala.

O Modelo de Uppsala é um modelo baseado no processo evolutivo da internacionalização. Para Johanson & Vahlne (1977), à medida que a afetação de recursos e o conhecimento dos mercados externos cresce as empresas tendem a querer aumentar o seu grau de compromisso com os respetivos mercados. Através deste modelo é-nos possível observar que as empresas normalmente iniciam o processo de internacionalização através de modos de entrada menos arriscados como por exemplo exportações e, à medida que a empresa vê sinais positivos provenientes da internacionalização começam a formalizar contratos com intermediários locais. À medida que o negócio cresce, geralmente as empresas substituem os seus agentes locais e investem diretamente nas suas próprias distribuidoras até ao ponto em que é estabelecida uma unidade de produção no mercado com o objetivo de reduzir custos. Outra particularidade deste modelo é a que, geralmente, o processo de internacionalização começa por mercados que são próximos em termos psicológicos do mercado doméstico e à medida que o conhecimento e a experiência internacional aumentam, a distância psicológica entre a empresa e os mercados estrangeiros diminui.

No setor vitivinícola a maior parte dos países produtores de vinho têm como objetivo colocar os seus produtos nos mercados internacionais, no entanto, encontrarem a melhor forma de o fazerem apresenta-se como um complexo desafio (Morrish et al., 2022). A forte globalização da indústria vitivinícola ao longo das últimas décadas tem resultado num expressivo aumento do consumo de vinho importado, tendo passado de menos de 15% antes de 1990 para mais de 40% nos anos seguintes (Anderson & Pinilla, 2018). Segundo Felzensztein et al., (2014), o sucesso da internacionalização das empresas vitivinícolas assenta na cooperação entre diferentes empresas do mesmo setor e da mesma região, onde seja possível haver simultaneamente partilha de recursos e despesas de modo a criarem uma vantagem competitiva no mercado internacional. Também Morrish et al., (2022) afirma que,

embora as relações entre produtores não estejam apenas limitadas à partilha de recursos e despesas, estas podem representar a oportunidade necessária para se internacionalizarem.

A indústria vitivinícola mundial apresenta-se dividida em dois grandes grupos: o “Velho Mundo” e o “Novo Mundo”. De acordo com o “World of Atlas of Wine”, o Velho Mundo é constituído por países que têm uma forte história na indústria vitivinícola, tal como a Grécia, França, Itália, Espanha, Alemanha, Portugal, Áustria e Hungria. O grupo do Novo Mundo é constituído por países que se estabeleceram depois da expansão colonial europeia que incluem os Estados Unidos da América (EUA), Austrália, Nova Zelândia, Chile, África do Sul e Argentina (Li H. et al., 2018). Os países pertencentes ao Velho Mundo são já antigos produtores de vinho, utilizam métodos parcialmente inalterados ou pouco desenvolvidos e os terrenos onde os vinhos são produzidos são muitas vezes os mesmos terrenos que produziram vinho há centenas de anos atrás. Em contraste a este nível de conservadorismo, as regiões pertencentes ao Novo Mundo são regiões onde há um forte incentivo a experimentar novas técnicas enológicas e onde a exploração de castas não está limitada a determinadas regiões.

2.1.1. Produção e Consumo Mundial

O aparecimento de novos países na produção de vinho mundial com técnicas vitivinícolas distintas foi algo muito comum durante o início do século XXI. Estas alterações são observáveis essencialmente através do aparecimento de novos produtores mundiais tais como o Chile, Argentina, África do Sul e Nova Zelândia, levando a um aumento da competição a nível internacional (Observatorio Español del Mercado del Vino, 2016). Em 2012 a produção de vinho em termos mundiais rondava os 258 milhões de hectolitros (mhl), com cerca de 64% a ser produzido na Europa. Dentro do grupo do Velho Mundo, encontrava-se em 2012 no *top* 10 de maiores produtores de vinho países como Itália, França, Espanha e Alemanha com uma produção conjunta de cerca de 127,2 mhl. Dentro do grupo do Novo Mundo, no *top* 10 encontravam-se países como os EUA, China, Argentina, Austrália, África do Sul e Chile com uma produção de cerca de 82,5 mhl.

Em 2022, a produção mundial de vinho rondou, à semelhança do ano de 2012, os 258 mhl. O grupo do Velho Mundo, onde se encontra no *top 10* de maiores produtores países como Itália, França, Espanha, Alemanha e Portugal, teve uma produção de 146,8 mhl, mais 15,4% face a 2012. Relativamente ao grupo do Novo Mundo, são parte do *top 10* os EUA, Austrália, Chile, Argentina e África do Sul e este grupo no seu todo observou uma produção de 69,2 mhl, menos 16,1% face a 2012 (OIV, 2012 e 2022). Quando comparados os dados de 2012 com os dados de 2022 podemos verificar que neste período temporal de 10 anos o grupo do Velho Mundo viu a sua produção aumentar enquanto o Novo Mundo viu a sua quantidade produzida reduzir de forma significativa.

No que diz respeito ao consumo, em 2012 foram consumidos cerca de 242 mhl em todo o mundo tendo sido os EUA, França e Itália os países que mais contribuíram para estes valores. Em 2022 a imagem do consumo mundial encontrou-se praticamente inalterada face a 2012, tendo sido apenas observável o aparecimento de Portugal como um dos maiores consumidores retirando a Austrália do *top 10*. No ano de 2022 foram consumidos 232 mhl, menos 4,1% face a 2012 (OIV, 2012 e 2022).

Tabela I - Consumo Mundial de Vinho

2012		2022	
Velho Mundo	Consumo (mhl)	Velho Mundo	Consumo (mhl)
França	28,0	França	25,3
Itália	22,6	Itália	23,0
Alemanha	20,3	Alemanha	19,4
Reino Unido	12,8	Reino Unido	12,8
Espanha	9,9	Espanha	10,3
	93,6	Portugal	6,0
			96,8
Novo Mundo	Consumo (mhl)	Novo Mundo	Consumo (mhl)
EUA	29,0	EUA	34,0
China	17,1	Rússia	10,8
Rússia	11,3	China	8,8
Argentina	10,0	Argentina	8,3
	67,4		61,9

Tabela II - Produção Mundial de Vinho

2012		2022	
Velho Mundo	Produção (mhl)	Velho Mundo	Produção (mhl)
Itália	45,6	Itália	49,8
França	41,5	França	45,6
Espanha	31,1	Espanha	35,7
Alemanha	9,0	Alemanha	8,9
	127,2	Portugal	6,8
			146,8
Novo Mundo	Produção (mhl)	Novo Mundo	Produção (mhl)
EUA	21,7	EUA	22,4
China	13,5	Austrália	12,7
Chile	12,5	Chile	12,4
Austrália	12,3	Argentina	11,5
Argentina	11,8	África do Sul	10,2
África do Sul	10,7		69,2
	82,5		

Fonte: OIV 2012 e 2022

Fonte: OIV 2012 e 2022

2.1.2. Importações e Exportações Mundiais

No que diz respeito às importações de vinho em termos mundiais, verificou-se uma quantidade total importada de 99,2 mhl em 2012. O continente africano foi responsável por 3,5 mhl com Angola, Costa de Marfim e África de Sul a contribuir com maior peso para este indicador. A América do Norte e do Sul importaram 18 mhl tendo os EUA sido o terceiro maior importador do mundo em 2012. O continente europeu foi o continente que mais contribuiu para as importações mundiais – cerca de 68% do total mundial – com uma contribuição de 67,7 mhl. Dentro deste grupo destacam-se Alemanha e Reino Unido tendo estes sido, respetivamente, os países que mais vinho importaram neste mesmo ano. Em 2022, foram importados cerca de 108 mhl tendo os três principais importadores de vinho mundiais sido os mesmos de 2012: Alemanha, EUA e Reino Unido, com um total importado de 41 mhl o que representa 38% do total mundial. Os EUA foram o maior importador seguindo-se a Alemanha e o Reino Unido (OIV, 2012 e 2022).

Relativamente às exportações mundiais de vinho, estas verificaram um saldo de 104 mhl em 2012 com Espanha, Itália e França a contribuírem com 57,6 mhl conjuntamente, representando cerca de 55% do total das exportações mundiais nesse ano. No que diz respeito a países do Novo Mundo, o Chile, Austrália, EUA e Argentina foram os que mais exportaram respetivamente. Em 2022 foram exportados, em termos mundiais, cerca de 108 mhl de vinho, tendo a história sido semelhante no que diz respeito ao *top 3* de países com maiores quantidades de vinho exportado. Itália, Espanha e França surgem novamente no pódio com um peso de 53% do total das exportações mundiais. Em relação aos países pertencentes ao Novo Mundo, podemos, à semelhança do ano de 2012, encontrar países como o Chile, Austrália, África do Sul, Nova Zelândia e EUA (OIV, 2012 e 2022).

Tabela III - Exportação Mundial de Vinho

2012		2022	
Velho Mundo	Exportação (mhl)	Velho Mundo	Exportação (mhl)
Espanha	21,4	Itália	21,9
Itália	21,2	Espanha	21,2
França	15,0	França	14,0
Alemanha	3,9	Alemanha	3,5
Portugal	3,4	Portugal	3,3
	64,9		63,9

2012		2022	
Novo Mundo	Exportação (mhl)	Novo Mundo	Exportação (mhl)
Chile	7,4	Chile	8,3
Austrália	7,2	Austrália	6,4
África do Sul	4,2	África do Sul	4,4
EUA	4,0	Nova Zelândia	3,0
Argentina	3,6	EUA	2,8
	26,4		24,9

Fonte: OIV 2012 e 2022

Tabela IV - Importação Mundial de Vinho

2012		2022	
Velho Mundo	Importação (mhl)	Velho Mundo	Importação (mhl)
Alemanha	15,3	Alemanha	13,4
Reino Unido	12,9	Reino Unido	13,0
França	5,4	França	6,1
Países Baixos	4,0	Países Baixos	4,6
Bélgica	3,1	Bélgica	3,3
Itália	2,6	Portugal	2,8
	43,3		43,2

2012		2022	
Novo Mundo	Importação (mhl)	Novo Mundo	Importação (mhl)
EUA	11,7	EUA	14,4
Rússia	4,9	Canadá	4,2
China	3,9	Rússia	3,9
Canadá	3,7	China	3,4
	24,2		25,9

Fonte: OIV 2012 e 2022

2.2. Incentivos para uma estratégia internacional

São vários os incentivos que levam uma empresa a querer internacionalizar-se e a expandir as suas operações geograficamente e, através destes incentivos, podem surgir também vários benefícios associados. De acordo com Dunning & Lundan (2008), as empresas têm quatro incentivos para internacionalizarem as suas operações:

Resource seeking

O incentivo de “*resource seeking*” abrange as empresas que estão dispostas a investir internacionalmente de modo a adquirem recursos específicos de elevada qualidade e a um custo mais baixo do que aquele que seria praticado no seu mercado doméstico. O principal objetivo com o investimento internacional é o de tornar a empresa mais lucrativa e competitiva nos mercados onde esta opera. Este grupo pode ser dividido em três subgrupos: o primeiro consiste naqueles que procuram recursos físicos tais como combustíveis minerais, metais, minerais industriais e produtos agrícolas; o segundo subgrupo é constituído por aqueles que procuram mão de obra qualificada ou não qualificada e que tenha um custo inferior ao do país de origem; por último, o terceiro subgrupo abrange aqueles que procuram inovação tecnológica e competências ligadas à gestão e ao *marketing*.

Market seeking

Um outro motivo que leva as empresas a quererem expandir as suas operações para um determinado mercado internacional tem que ver com a procura por abastecer os mercados que ali se encontrem próximos. Normalmente, antes das empresas expandirem as suas operações para um determinado mercado, estas têm já alguma relação passada com o mesmo, geralmente através da exportação. No entanto, de modo a evitar tarifas comerciais ou qualquer outra barreira fronteiriça existente, estas decidem muitas vezes expandir o negócio para um mercado que seja mais próximo. Dentro do *market seeking*, existem quatro principais razões que levam as empresas a quererem internacionalizar-se: a primeira situação ocorre quando os seus principais clientes e/ou fornecedores se instalam num novo mercado e a empresa vê-se obrigada a acompanhá-los; a segunda situação prende-se com a necessidade de os produtos terem que ser adaptados às necessidades e preferências locais assim como a empresa sentir a necessidade de estar mais próxima da cultura; a terceira situação deve-se à necessidade de reduzir custos de produção e transportes; por último, a quarta situação deve-se ao facto de as empresas acharem que, de acordo com a sua estratégia global de produção e *marketing*, é importante terem presença física nos principais mercados abastecidos pela sua concorrência direta.

Efficiency seeking

Um outro motivo muitas vezes procurado aquando do processo de internacionalização diz respeito à procura pela eficiência das operações da empresa através de uma gestão comum e eficaz das suas operações dispersas geograficamente. A procura por eficiência pode ser de dois tipos: o primeiro está relacionado com o capitalizar das diferenças e dos recursos disponíveis nos mercados para onde a empresa se está a expandir, podendo este exemplo ser observado em empresas que fixam as suas operações em mercados não só desenvolvidos como emergentes; o segundo tipo está relacionado com mercados que tenham uma estrutura económica semelhante, assim como os níveis de rendimento *per capita*, onde existe uma procura por usufruir de economias de escala e explorar as diferenças nos padrões de consumo.

Asset seeking

A procura por adquirir os ativos de empresas estrangeiras de modo a promover e reforçar os objetivos de longo prazo de uma empresa assim como desenvolver a sua competitividade global é, muitas vezes, outro dos motivos procurados num processo de internacionalização. Os motivos por trás do *asset seeking* não estão tão relacionados com a procura por custos mais reduzidos ou vantagens competitivas no que toca ao *marketing*, mas sim o de adquirir os ativos físicos e competências humanas existentes noutras empresas de modo a reforçar a sua competitividade e consequentemente enfraquecer a presença dos competidores diretos.

Simões (1997) defende que as motivações que levam uma empresa a internacionalizar-se podem ser agrupadas da seguinte forma: motivações endógenas; características do mercado; motivações relacionais; acesso a recursos no exterior; incentivos governamentais e diversificação de riscos. Para Serra et al., (2010) são também vários os motivos para uma empresa se internacionalizar, nomeadamente para aceder a recursos de custo inferior; posicionar a sua marca e produtos nos mercados; encontrar novos fornecedores; aceder a um mercado de maior dimensão; seguir os clientes e reagir à movimentação dos seus concorrentes.

2.3. Estratégias Internacionais

De acordo com Meyer & Estrin (2014), empresas subsidiárias pertencentes a uma empresa multinacional (EMN) são empresas que combinam os recursos da empresa mãe e os recursos existentes na economia local de modo a criarem produtos ou serviços que não só abasteçam o mercado local como também possam ser direcionados para outros mercados. Nos últimos anos tem sido dado cada vez mais ênfase ao papel que as subsidiárias podem ter na criação de conhecimento e no desenvolvimento de competências que não seria possível fazer no país de origem (Cantwell & Mudambi, 2005). O aprofundamento da investigação e desenvolvimento para além de trazer aspetos positivos, pode também trazer aspetos menos

positivos como ineficiências, processos duplicados e tornar a estrutura da empresa mais pesada e difícil de gerir (Berry H., 2014).

De acordo com Bartlett & Ghoshal (1990) existem quatro tipos de estratégias: as internacionais, globais, multinacionais e transnacionais sendo estas distinguidas através do nível de integração global das operações, resposta local de cada subsidiária e desenvolvimento e difusão do conhecimento por entre as subsidiárias do grupo. Em termos de integração global, o nível desta variável é decidido com base na importância que a standardização do produto em questão tem para a eficiência do processo e consequentemente para o alcançar de economias de escala. No que diz respeito à variável da integração global, a intensidade desta variável é decidida com base nas exigências que os consumidores locais apresentam em relação à personalização do produto de acordo com as suas necessidades. Em relação ao desenvolvimento e difusão do conhecimento, esta variável consiste nas aprendizagens obtidas por cada subsidiária de uma EMN e na respetiva partilha entre as mesmas.

Uma estratégia internacional consiste numa estratégia aplicada a negócios que tenham um baixo nível de integração global assim como um baixo nível na personalização dos seus produtos de acordo com as necessidades de cada mercado. Este tipo de estratégia é normalmente utilizado por empresas que veem o seu mercado doméstico como referência básica e onde as inovações no mercado doméstico são replicadas internacionalmente, havendo desta forma uma gestão como uma federação coordenada.

Uma estratégia global é uma estratégia internacional onde a sede da empresa determina a estratégia das restantes subsidiárias ou unidades de negócio. Este tipo de estratégia é aplicado em situações onde as empresas procurem elevados níveis de standardização dos produtos entre as diferentes regiões e consequentemente economias de escala. Desta forma, trata-se de uma estratégia que é mais efetiva quando as diferenças entre os mercados e os clientes além-fronteiras são pequenas ou insignificantes.

Em relação à estratégia multinacional, esta consiste numa estratégia onde as subsidiárias têm um elevado nível de autonomia e onde o nível de integração global da

subsidiária é baixo. Esta estratégia é geralmente aplicada quando existe uma grande pressão por parte dos mercados na criação de produtos personalizados, dando deste modo especial atenção à inovação local, e onde a estandardização de processos ou o alcançar de economias de escala não são tão relevantes.

Por último, uma estratégia transnacional é uma estratégia onde as empresas têm em consideração três distintas dimensões: alcançar uma eficiência global nas suas operações; dar uma resposta personalizada à procura local de cada mercado; desenvolver e consequentemente partilhar a aprendizagem obtida por entre as diversas subsidiárias do grupo. Deste modo, esta é uma estratégia difícil de ser aplicada uma vez que requer uma forte e próxima coordenação global e ao mesmo tempo exige que seja dada liberdade e autonomia a cada uma das subsidiárias. Apesar dos conflitos existentes na aplicação desta estratégia, quando esta é bem implementada pode levar as subsidiárias a atingirem níveis de produtividade muito superiores aos esperados de uma estratégia multinacional ou global.

2.4. Gestão de subsidiárias

Uma das questões mais importantes que se coloca no âmbito da investigação de gestão internacional é como é que as EMN organizam e gerem as operações internacionais das suas subsidiárias. Devido essencialmente a fenómenos como a globalização e descentralização, as subsidiárias têm vindo a ter um papel mais integrado e interdependente dentro de um grupo ao invés de terem um papel mais isolado e independente (Bartlett & Ghoshal, 1990). Os primeiros estudos sobre o tema, feitos por autores como Schollhammer (1971), focavam-se essencialmente na estratégia global implementada pela Sede e a relação entre Sede-Subsidiária com base na centralização, formalização, coordenação e controlo. A partir da década de 80, começaram a surgir novos estudos que colocavam as subsidiárias e o diferente papel que estas podiam desempenhar dentro da organização no centro da investigação, distinguindo assim as subsidiárias por tipologia.

Como vimos anteriormente, existem diferentes tipos de estratégias internacionais, sendo esta uma das formas possíveis de distinguir o tipo de subsidiária pois consoante a estratégia em prática as subsidiárias têm mais ou menos recursos e atividades a desempenhar na cadeia de valor da EMN (Enright J. & Subramanian V., 2007). Um outro estudo popular e fortemente utilizado na década de 80 foi a utilização de estudos de caso. Bartlett & Ghoshal (1989) defendiam que através da aplicação de um detalhado estudo de caso seria possível identificar padrões da estratégia internacional e da estrutura das subsidiárias. Estudos de caso embora sejam bons pontos de partida para a construção teórica de um estudo, estes apresentam algumas limitações tais como generalização limitada e replicabilidade. Anos mais tarde, na década de 90, surgiram novos estudos de autores como Martinez & Jarillo (1991), que vieram acrescentar novas dimensões à análise da tipologia das subsidiárias, nomeadamente o mercado onde estas estão inseridas, o produto/serviço e o seu respetivo valor acrescentado, integração, autonomia, poder de decisão, entre outras.

Figura 1 - Principais Características das Tipologias de Subsidiárias

Source	Dimensions	Subsidiary Types
White/Poynter 1984	Geographic scope and product scope	Miniature Replica, Product Specialist, Strategic Independent
	Geographic scope and value-added scope	Marketing Satellite, Miniature Replica, Rationalized Manufacturer, Strategic Independent
Bartlett/Ghoshal 1986	Capabilities and strategic importance	Black Holes, Local Implementers, Contributors, Strategic Leaders
Jarillo/Martinez 1990	Integration and responsiveness	Receptive, Autonomous, Active
Gupta/Govindarajan 1991	Knowledge outflows and inflows	Local Innovator, Implementers, Global Innovator, Integrated Player
Birkinshaw/Morrison 1995	Extracted from literature	Local Implementer, Specialized Contributor, World Mandate
Taggart 1997	Autonomy and decision-making	Partner, Collaborator, Militant, Vassal
Taggart 1998	Integration and responsiveness	Autonomous, Receptive, Constrained, Quiescent
Randoy/Li 1998	Resource inflows and outflows	Resource User, Resource Independent, Resource Provider, Networker

Fonte: Enright J. & Subramanian V. (2007, p. 899)

A existência de um conjunto ótimo de dimensões iria permitir uma classificação simples do trabalho previamente desenvolvido e ao mesmo tempo verificar a atual existência de diferentes tipos de subsidiárias (Enright J. & Subramanian V., 2007). Desta forma, foi

desenvolvido uma *framework* que permite distinguir os diferentes tipos de subsidiárias numa EMN com base numa análise feita através de quatro dimensões:

Capability Creation

A criação de competências é apresentada como uma dimensão chave para distinguir as diferentes subsidiárias de uma EMN. Algumas subsidiárias têm a capacidade de criar competências e outras têm apenas a capacidade de as receber e pôr em prática, sendo o conceito de competências entendido pelo desenvolvimento de atividades estratégicas, atividades de investigação e desenvolvimento e ainda funções de gestão. Desta forma, as subsidiárias que tenham elevados níveis de criação de competências são vistas como as subsidiárias que definem as estratégias do grupo, desenvolvem tecnologias e providenciam *inputs* para as restantes subsidiárias (Enright J. & Subramanian V., 2007).

Capability Utilization

A capacidade que as subsidiárias têm em pôr em prática o conhecimento e as competências com o objetivo de atingirem os objetivos da EMN é visto como outra dimensão essencial a analisar. Segundo Birkinshaw & Hood (1998), as subsidiárias que tenham a capacidade de criar competências e gerar conhecimento podem, para além de partilhar com as restantes subsidiárias, utilizar também esse valor acrescentado em seu próprio benefício. As subsidiárias que tenham baixos níveis de criação de competências são designadas por *strategy takers* e *technology takers* fornecendo deste modo *outputs* às restantes subsidiárias com base nos *inputs* recebidos pelas subsidiárias *strategy makers* e *technology makers* (Enright J. & Subramanian V., 2007).

Product Scope

Os resultados provenientes da criação e utilização de competências são os produtos e serviços disponíveis no portefólio de uma EMN. Uma vez que as EMN operam através das suas subsidiárias, o produto ou serviço que estas desenvolvem é também uma dimensão crítica de ser analisada. Deste modo, podemos verificar que algumas subsidiárias podem ter sob a sua responsabilidade todos os produtos e serviços enquanto outras podem ser

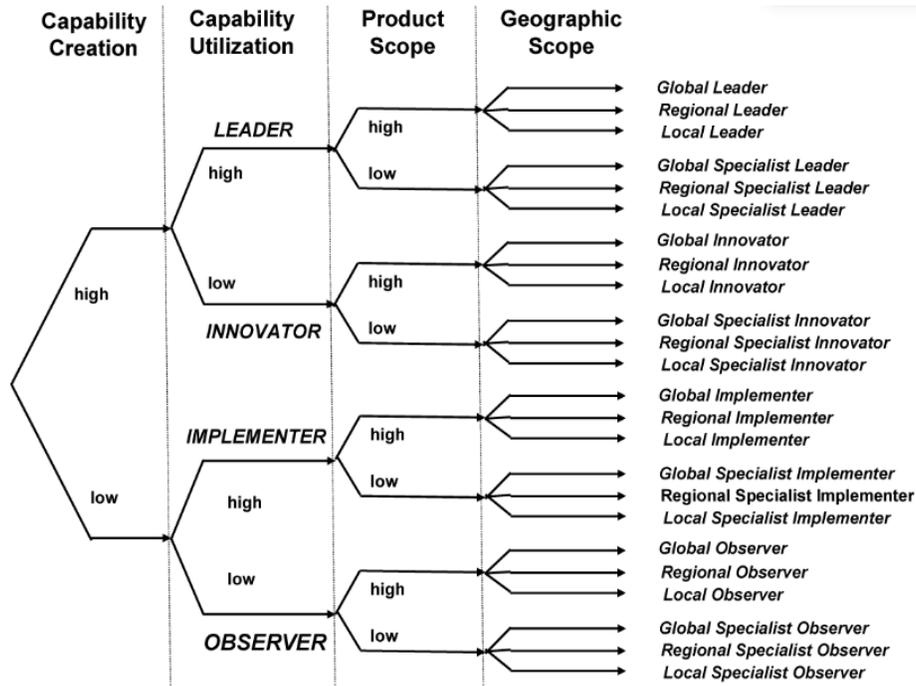
responsáveis por uma única linha de produto ou até mesmo um único produto (Enright J. & Subramanian V., 2007).

Geographic Scope

Uma EMN, como o próprio nome indica, opera em diversos países sendo a influência geográfica de cada subsidiária uma dimensão importante que a distingue das demais. A influência geográfica das subsidiárias é também uma característica que pode influenciar a capacidade de desenvolver e/ou usufruir de determinadas competências, havendo subsidiárias que desenvolvem competências e tecnologias que em termos organizacionais são utilizadas a um nível regional e/ou global, havendo outras que produzem apenas competências para aplicação local (Enright J. & Subramanian V., 2007).

Através das quatro dimensões apresentadas é então possível criar uma *framework* que distingue as dimensões de *capability creation*, *capability utilization*, *product scope* e *geographic scope* em três diferentes níveis. Numa primeira fase são analisadas as subsidiárias numa perspectiva interna de criação e utilização de competências. Através destas duas dimensões é-nos possível distinguir a subsidiárias em *Leaders*, *Innovators*, *Implementers* e *Observers*. *Leaders* são as subsidiárias que criam competências e geram conhecimento com base nas suas atividades de investigação e desenvolvimento e de gestão e são também importantes utilizadores de competências de produção, *marketing*, vendas, entre outras áreas. As *innovators* são aquelas que apresentam um elevado nível de criação de competências, mas que ao mesmo tempo apresentam um baixo nível da utilização das mesmas. As *implementers* são subsidiárias que têm baixos níveis de criação de competências, mas que são importantes utilizadores das competências geradas por outras subsidiárias. As *observers* não são importantes para a organização, nem enquanto criadores de competências nem enquanto utilizadoras, pelo que a sua existência é muitas vezes questionada.

Figura 2 - Formulação Completa da Tipologia de Subsidiárias



Fonte: Enright J. & Subramanian V. (2007, p. 912)

3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

3.1. Questões de Investigação

O objetivo do presente estudo é o de compreender o processo de internacionalização do Grupo Sogrape. A literatura revista anteriormente providenciou-nos um entendimento aprofundado sobre as várias formas que as empresas têm em internacionalizar-se, desde modos menos arriscados como é o caso das exportações, até modos mais arriscados como é o caso do investimento direto estrangeiro (IDE). Também verificámos quais os motivos que levam uma empresa a querer internacionalizar-se, podendo estes estar relacionados com a procura de ativos, mercados, níveis de eficiência e recursos. Outro tema apresentado em detalhe foi qual a estratégia que está por trás das tomadas de decisão da empresa e com base em que variáveis é que esta é decidida, assim como o papel que cada

subsidiária tem dentro da EMN considerando a sua capacidade de gerar e utilizar conhecimento, assim como o seu *product e geographic scope*. Deste modo, decidimos focar-nos em temas como o porquê dos países para onde a Sogrape se internacionalizou assim como no modo como é feita a gestão das subsidiárias do Grupo através das seguintes questões de investigação:

1. Porquê a escolha dos países para onde se internacionalizaram?
2. Como é feita a gestão das subsidiárias do Grupo?

Através das questões de investigação acima mencionadas ser-nos-á possível perceber quais foram os principais motivos para a Sogrape ter internacionalizado o seu negócio de produção para três países do Novo Mundo, assim como para o mercado espanhol. Terá sido com o objetivo de procurar aprender e desenvolver os métodos produtivos praticados nos países do Novo Mundo?; será que foi com o objetivo de ter unidades de produção mais perto de mercados considerados chave?; será que foi com o objetivo de explorar e beneficiar do grande mercado doméstico existente em Espanha?. No que diz respeito à segunda questão de investigação, esta permitir-nos-á perceber qual a relação existente entre as diversas subsidiárias do Grupo e clarificar questões como: será Portugal quem dissemina as melhores práticas para as restantes subsidiárias?; qual o grau de autonomia dado pela Sede às restantes subsidiárias?; qual o papel das três unidades produtivas no Novo Mundo relativamente à estratégia global da empresa?.

3.2. Metodologia

3.2.1. Tipo de Metodologia

De acordo com as questões de investigação previamente apresentadas, a metodologia mais adequada para obter dados relevantes e fidedignos será através do estudo de caso. Segundo Dooley (2002), a metodologia estudo de caso pode utilizar vários tipos de recolha de dados tais como a observação participativa, análise de documentos, inquéritos, questionários, entrevistas, entre outros. De acordo com Yin (2009), a metodologia do estudo

de caso é utilizada essencialmente para situações onde o investigador tenha pouco ou nenhum controlo sobre os acontecimentos e serve para responder a questões tais como: “como?” e “porquê?”. Também Dooley (2002) afirma que um investigador que opte pelo estudo de caso não necessita de controlar todas as variáveis do caso, mas sim de as observar e consequentemente entender as relações entre elas.

Alguns estudos de caso exigem que se faça uma revisão material e de relatórios já existentes da empresa levando a que este método muito se aproxime do método designado por “revisão histórica”. No caso do estudo de caso é importante não só fazer uma revisão histórica, como também cruzar este método com outras fontes de informação como a observação direta e interações que essa observação vai reconhecendo. Esta triangulação permite que as informações apresentadas ao longo do trabalho tenham um maior nível de fiabilidade (Nevado, P., 2009).

3.2.2. Seleção do Caso

O Grupo Sogrape apresenta-se como uma empresa líder nacional no setor vitivinícola e está fortemente presente em vários mercados internacionais pertencentes tanto ao Velho Mundo como ao Novo Mundo. Em termos de negócio a Sogrape tem presença em cinco países através das suas origens de produção e em seis países através de distribuição própria. No que diz respeito à exportação, o Grupo tem presença em mais de 120 mercados sendo que em 90 deles conta com uma presença regular de ano para ano.

A escolha do caso recaiu assim sobre o Grupo Sogrape devido à sua dimensão enquanto empresa do setor vitivinícola, a sua dinâmica estratégia de internacionalização e pela disponibilidade por parte dos seus colaboradores em partilharem informação sobre a mesma.

3.2.3. Métodos de Recolha de Dados

De acordo com Yin (2009) existem várias formas para recolher dados, nomeadamente a observação direta, entrevistas, análise documental, observação participante e gravação de vídeo e/ou áudio. De modo a podermos avançar com o nosso estudo de caso foi decidido

utilizar como métodos de recolha de dados as entrevistas virtuais a responsáveis da Sogrape e da ViniPortugal e análise documental de Relatórios e Contas do Grupo, documentos desenvolvidos pela ViniPortugal sobre a internacionalização dos vinhos portugueses, estudos de mercado de diversos países relevantes no panorama vitivinícola mundial, entre outros documentos.

Foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas das quais três foram dirigidas a diretores da Sogrape e a última a uma diretora da ViniPortugal. As entrevistas apresentaram-se como semiestruturadas uma vez que o principal objetivo era o de cumprir um guião estruturado, elaborado a partir da investigação anteriormente feita na revisão de literatura, utilizando ao mesmo tempo algumas questões de forma exploratória. A tabela abaixo apresenta as entrevistas realizadas.

Tabela V - Entrevistas Realizadas

Nome	Posição atual	Data	Duração
Miguel Oliveira Pinto	Diretor de Vendas da Sogrape	15/03/2023	1h
André Soares Campos	Diretor de Estratégia e Aceleração da Sogrape	03/04/2023	1h
João Reis	Diretor de Marketing da Sogrape	02/05/2023	1h
Sónia Vieira	Diretora de Marketing da ViniPortugal	10/05/2023	1h

Através destas quatro entrevistas foi-nos possível triangular a informação de duas formas distintas. A primeira diz respeito ao facto ter sido possível analisar a realidade do negócio vitivinícola do Grupo Sogrape através das entrevistas a três diretores da empresa, a realidade do setor vitivinícola nacional através das quatro entrevistas e também a realidade do setor vitivinícola internacional, tendo esta última sido essencialmente abordada na última entrevista com a Dr.^a Sónia Vieira, Diretora de Marketing da ViniPortugal.

Uma outra forma de triangulação da informação ao longo da recolha de dados foi através do facto de termos entrevistado três pessoas com distintos cargos dentro da Sogrape. Ao termos entrevistado o Dr. Miguel Oliveira Pinto, Diretor de Vendas, o Dr. André Soares Campos, Diretor de Estratégia e Aceleração e o Dr. João Reis, Diretor de Marketing, foi-nos

possível ter acesso a diferentes perspetivas teóricas e confrontar a realidade do Grupo com base em diferentes áreas.

No que diz respeito à análise documental foram utilizados diversos documentos não só disponíveis publicamente como também disponibilizados pelos entrevistados.

4. ESTUDO DO CASO

4.1. Estudo do Caso: O Grupo Sogrape

4.1.1 Caracterização do Grupo Sogrape

Indústria vitivinícola em Portugal

Portugal é um país pertencente ao “Velho Mundo” que conta com uma longa história ligada à indústria vitivinícola com uma tradição milenar na produção de vinho que remonta a 2.000 AC e que é uma parte integrante da cultura, gastronomia e paisagem portuguesa. Portugal conta também com a mais antiga região demarcada e regulamentada de vinhos do mundo, a região do Douro que foi criada em 1756. São 12 as regiões onde é atualmente produzido vinho em Portugal continental, mais duas se considerarmos as regiões autónomas dos Açores e Madeira, existindo nestas regiões mais de 250 castas nativas sendo Portugal o país do mundo com mais castas autóctones. Relativamente aos tipos de solo existentes, Portugal apresenta-se novamente como um país com a diversidade na sua essência, havendo solos de granito, xisto, argila, calcário e arenoso, produzindo desta forma os mais variados tipos de vinho.

No ano de 2022 Portugal foi o 10º maior produtor de vinho em termos mundiais com uma quantidade produzida de 6,8 mhl. As regiões que mais contribuíram para esta produção foram essencialmente o Douro, Lisboa e Alentejo respetivamente, com um peso superior a 55% da produção nacional. De todo o vinho que foi produzido em Portugal no ano de 2022, 47% foi exportado, representando cerca de 1,4% do total das exportações mundiais. Em termos quantitativos, o ano de 2022 representou um total de 941 milhões de euros exportados tendo os principais destinos sido França, EUA, Reino Unido e Brasil. Tendo em conta a

qualidade do vinho português e os inúmeros reconhecimentos internacionais recebidos por parte de especialistas do setor, um dos principais objetivos dos produtores nacionais é o de aumentar o preço médio do litro de vinho exportado que atualmente se encontra nos 2,8€, quando considerando o Vinho do Porto, e 2,24€ sem o Vinho do Porto. Este objetivo está enquadrado com aqueles que são os objetivos estratégicos de Portugal enquanto um dos maiores produtores mundiais: o de aumentar o preço médio do litro de vinho exportado levando a ultrapassar a barreira dos 1.000 milhões de euros de exportação; incrementar a notoriedade da marca de vinhos portugueses; e afirmar Portugal como o *Hot Spot* internacional do setor do vinho, sempre focado em tornar o produto mais *premium* e distinto dos restantes.

O Grupo Sogrape

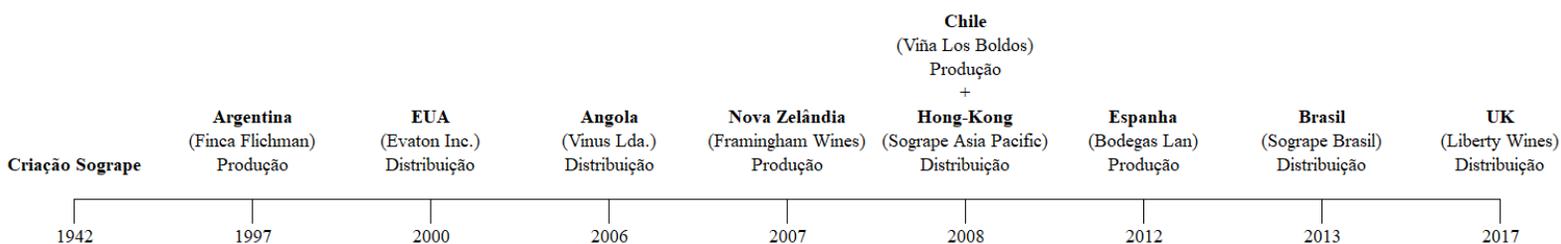
Fundada em 1942 por Fernando Van Zeller Guedes a Sogrape, antiga “Sociedade Comercial dos Vinhos de Mesa de Portugal”, apresenta-se como uma empresa familiar vitivinícola que tem como principal objetivo trazer amizade e felicidade a todos aqueles que se relacionam através dos seus vinhos. A Sogrape surgiu no mercado com uma forte expressão através da criação da sua famosa joia da coroa: o Mateus Rosé. Este vinho foi na altura concebido essencialmente para a conquista dos mercados internacionais conjugando várias características inovadoras para a época, tais como o formato da garrafa, que teve como fonte de inspiração o cantil dos soldados da primeira Grande Guerra, o rótulo, a qualidade do produto e claro está, as campanhas publicitárias onde fizeram parte figuras emblemáticas tais como Amália Rodrigues, Jimmy Hendrix e Elton John.

Ao longo da segunda metade do século XX, as condições vitivinícolas foram-se alterando, os consumidores tornaram-se mais exigentes, a produção por parte de várias empresas vitivinícolas estava a expandir-se e os produtores europeus viram-se ameaçados com a crescente concorrência por parte de empresas baseadas essencialmente no Chile, Argentina, Austrália e EUA. Todos estes acontecimentos internacionais, aliados ao facto de Portugal ser um mercado de pequena dimensão, fizeram com que a Sogrape tivesse de mudar a sua estratégia.

Em 1944 é criado no Brasil o primeiro distribuidor internacional da marca Mateus, tendo este sido o primeiro passo da Sogrape em dar a conhecer ao mercado internacional os seus produtos. No final da década de 40 o Brasil passava por um período de uma grave crise económica, levando a que fosse necessário procurar novos mercados internacionais. Foi já na década de 50 que Fernando van Zeller Guedes decide apresentar o Mateus naquela que era designada a “montra do mundo”, o Reino Unido, no entanto apenas na segunda metade da década de 50 é que a atenção dos britânicos foi captada e rapidamente se tornou um sucesso no país.

O acelerar do negócio a partir da década de 50 através do aumento das exportações deu ao Grupo alguma margem para expandir os seus recursos e os seus conhecimentos para novas regiões, essencialmente para diversificar o seu portefólio em Portugal. E assim foi durante as décadas seguintes, a Sogrape fortaleceu a sua presença em Portugal através de diversas aquisições na região do Dão, Douro, Avintes e Bairrada e aumentou a sua carteira de clientes internacionais tendo na década de 90 exportado para mais de 125 países.

Figura 3 – Expansão Internacional da Sogrape



Fonte: Relatório e Contas 2022 da Sogrape

O Grupo Sogrape em 2022

Atualmente a Sogrape é a empresa líder do setor vitivinícola em Portugal contando com, de acordo com os dados mais recentes, mais de 1.100 colaboradores, mais de 30 marcas, acima de 1.600 hectares de vinha e está presente em mais de 120 mercados através da exportação, sendo que 90 mercados contam com uma distribuição permanente. O ano de

2022 ficou também marcado pelo facto de o Grupo ter alcançado o melhor resultado financeiro em termos de volume de negócios, tendo superado a barreira dos 340 milhões de euros, reforçando assim a sua liderança enquanto maior empresa vitivinícola nacional.

Atualmente, em Portugal a Sogrape encontra-se presente no Douro, Vinhos Verdes, Bairrada, Dão, Lisboa e Alentejo com uma área de vinha plantada a rondar os 980 hectares, uma capacidade de vinificação de 30 milhões de litros, dois quais mais de 72% têm como destino o mercado internacional, e uma capacidade de armazenamento de 129 milhões de litros. São 12 as marcas detidas pelo Grupo em Portugal que abrangem os mais variados tipos de produto, desde os vinhos tintos, brancos, verdes, vinhos generosos e vinhos rosé. Entre as marcas encontram-se a Casa Ferreirinha, Mateus, Sandeman, Gazela, Silk & Spice, entre outras. Caso se considerem as marcas que o Grupo não possui, mas que vende através dos seus pontos de distribuição, a Sogrape conta com 23 marcas no seu portefólio em Portugal.

Em Espanha a Sogrape encontra-se presente nas principais regiões nacionais: Rías Baixas, Rioja, Rueda, Ribera del Duero e Jerez de la Frontera. Dentro destas regiões a Sogrape detém 4 linhas de engarrafamento distintas para a marca LAN, Marqués de Burgos, Aura e Santiago Ruiz, onde são produzidos vinhos tintos e verdes em mais de 154 hectares de vinhas de onde cerca de 48% da produção é direccionada para a exportação.

No que diz respeito à presença da Sogrape no “Novo Mundo”, na Argentina o Grupo encontra-se na região de Mendoza através das suas marcas Finca Flichman, Caballero de la Cepa e Dedicado, apresentando uma capacidade de vinificação que ronda os 9 milhões de litros anuais, dois quais 73% são exportados. O Grupo encontra-se também presente no Chile, na região do Chachapoal, através de uma única marca designada por Chateau Los Boldos. Contam com um terreno de produção que ronda os 163 hectares, uma capacidade de vinificação de 2 milhões de litros, dos quais 67% são exportados. Por último, ainda na região do Novo Mundo, a Sogrape encontra-se presente na Nova Zelândia onde possui apenas 15 hectares de vinha na região de Marlborough e onde produz a sua marca Framingham, sendo esta a unidade produtiva do Grupo que mais exporta em termos percentuais, com um valor exportado de 83% de acordo com os dados mais recentes.

Estrutura Organizativa

Fruto de uma experiência adquirida ao longo de 80 anos, a Sogrape apresenta-se atualmente com uma estrutura horizontal que promove a agilidade e a simplicidade, permitindo ao Grupo agir sempre que necessário ao longo de toda a cadeia de valor. Esta estrutura permite que haja uma organização mais personalizada consoante as características de cada mercado ou o tipo de negócio em questão. No que diz respeito à distribuição, cada diretor reporta ao *Chief Commercial Officer* (CCO) e no negócio das *Brand Owners*, os diretores das marcas do Novo Mundo reportam ao *Chief Financial Officer* (CFO), devido essencialmente a motivos cambiais e inflacionistas. O diretor geral de Portugal e Espanha reporta diretamente ao Vice-Presidente dada a importância que ambos os mercados têm para o Grupo.

Figura 4 – Organigrama da Sogrape



Fonte: Relatório e Contas 2022 da Sogrape

4.1.2. Porquê a escolha dos países para onde se internacionalizaram?

A primeira premissa da Sogrape no que toca à internacionalização das suas operações, seja em termos de produção ou distribuição, é o de se expandir apenas para mercados que

sejam relevantes no panorama mundial vitivinícola. O ano de 1997 ficou marcado pela decisão da Sogrape iniciar o seu processo de internacionalização ao nível da produção para um país pertencente ao Novo Mundo através da aquisição da marca Finca Flichman, na Argentina. Em 2007 e 2008 realizaram-se de duas importantes aquisições: em 2007 foi adquirida a empresa neo-zelandesa Framingham ao grupo Pernod Ricard; em 2008 foi efetuada a compra da quinta chilena Chateau de los Boldos. O motivo da Sogrape ter internacionalizado as suas operações para estas regiões do Novo Mundo não está diretamente relacionado com o objetivo de poderem crescer e desenvolver o negócio nestes mercados ou devido à dimensão do mercado doméstico destas regiões. O principal motivo para o Grupo se ter internacionalizado para estas três regiões foi numa perspetiva de desenvolverem produtos de elevada qualidade que fossem reconhecidos internacionalmente através de pontuações de entidades como *Wine Advocate*, *Wine Enthusiast* e *Wine Spectator*. Através desta presença o Grupo ganhou um forte prestígio e exposição levando ao aumento do interesse internacional pela Sogrape, não necessariamente por vinhos produzidos nessas regiões, mas sim por todo o portefólio de produtos de uma empresa que conta com diversos e prestigiosos reconhecimentos internacionais. Por outras palavras, o principal incentivo para a Sogrape se fixar em mercados do Novo Mundo foi a de, embora de forma indireta, procurar alcançar novos mercados (Dunning & Lundan, 2008 e Serra et al., 2010) especificamente para alcançar trocas comerciais de volume e valor relevante com grandes cadeias e distribuidores.

Foi em 2012 que o Grupo decidiu expandir as suas operações para o mercado espanhol através da aquisição da marca Bodegas LAN que conta atualmente com 161 hectares e uma capacidade produtiva de 20 milhões de litros. A presença em Espanha deve-se a vários fatores, nomeadamente a procura por novos mercados (Dunning & Lundan, 2008 e Serra et al., 2010), sendo que este incentivo, à semelhança do que acontece com a presença no Novo Mundo, está não só relacionado com a procura pela presença direta no mercado espanhol como também com a grande procura que o mercado internacional tem por vinhos espanhóis, podendo assim a Sogrape vir a estar presente em mais mercados através, por exemplo, da exportação; a procura por tornar os processos mais eficientes (Dunning &

Lundan, 2008) devido à proximidade com Portugal levando a que ambos os países beneficiem de várias sinergias; diversificar o risco (Simões, 1997); investimento e desenvolvimento da visão ibérica e pôr em prática a estratégia da Sogrape em tornar-se o mais relevante *player* do setor vitivinícola em Espanha.

O principal negócio da Sogrape, como já referido anteriormente, é a produção de vinho e não a sua venda, no entanto, dada a importância que determinados mercados têm para o Grupo, este decidiu deter os seus próprios pontos de distribuição que são vistos como postos avançados de vendas nos mercados. Fruto desta tomada de decisão, o processo de internacionalização ao nível da distribuição deu início em 2000, com a aquisição da empresa Evaton Inc., uma empresa de distribuição baseada no EUA. Em 2006 é criada a Vinus, uma empresa distribuidora sediada em Angola focada no desenvolvimento de marcas reconhecidas do mercado angolano. Procurando ser uma referência no setor pela solidez dos seus serviços e relevância do seu portefólio, esta subsidiária tem vindo a alargar gradualmente a sua oferta a outras origens e produtores para além do Grupo Sogrape, como marcas da Casa Ermelinda Freitas ou da Pernod Ricard. Em 2008, é ainda criada a Sogrape Asia-Pacific para gerir e suportar de perto os mercados da Grande China. Em 2013 foi criada a Sogrape Brasil, também com o objetivo de ser um ponto de distribuição no mercado brasileiro, sobretudo num canal *off trade*. Na sequência de uma parceria estratégica iniciada em 2017, onde a Sogrape adquire uma posição minoritária na Liberty Wines no Reino Unido - uma das mais importantes e reconhecidas empresas de distribuição de vinho - a Sogrape decide, em 2019 avançar com uma posição maioritária na estrutura acionista da Liberty Wines. Deste modo o Grupo passa a poder ter uma posição estratégica ao nível de distribuição naquele que é o seu principal mercado com um peso de cerca de 35% das vendas.

Verificamos, portanto, que os principais motivos que levaram a Sogrape a expandir o seu negócio de vendas para os EUA, Angola, Hong-Kong, Brasil e Reino Unido foi, em primeiro lugar, o da procura por mercados que sejam grandes consumidores dos seus produtos, sendo estes países responsáveis por 80% do total do volume de negócios do Grupo. Em segundo lugar podemos também afirmar que a Sogrape decidiu expandir os seus pontos de distribuição para estas regiões por um motivo de eficiência das suas operações. Através

da sua presença direta naqueles que são os seus mercados-chave, sem haver qualquer dependência de terceiros, a Sogrape teve a possibilidade de aumentar a eficiência das suas operações através de uma gestão comum e eficaz.

4.1.3. Como é feita a gestão das subsidiárias do Grupo?

Em termos de Grupo, existe algo que é comum a todas as subsidiárias da Sogrape que é o de trazer amizade e felicidade a todos aqueles com quem nos relacionamos através dos grandes vinhos das suas marcas, isto é, todas as empresas do Grupo recebem esta orientação de modo a cumprirem aquele que é o *purpose* da Sogrape. Depois de ser dada a orientação global do Grupo é sempre procurado interpretar através de uma conversa entre todas as subsidiárias, não só *top down* como também *down top*, o que melhor podem fazer para alcançar o *purpose*.

Cada *brand owner* tem a sua própria personalidade e estado de maturidade pelo que cada uma delas vai interpretar o *purpose* à sua maneira, não sendo exigido por parte da Sogrape Portugal que todas sigam os mesmos passos. Desta forma, no que diz respeito à estratégia internacional que a Sogrape procura aplicar, esta tem como base uma estratégia transnacional que, de acordo com Bartlett & Ghoshal (1990) acontece quando as empresas procuram não só alcançar uma eficiência global nas suas operações como ao mesmo tempo dar uma resposta personalizada à procura local dos mercados, havendo também uma forte disseminação da aprendizagem de cada subsidiária pelas restantes empresas do Grupo.

Esta estratégia foi facilmente observável através do cuidado que o Grupo tem em manter em cada *brand owner* e distribuidora, salvo algumas exceções, uma direção nativa à qual é dada liberdade nas decisões a serem tomadas nas operações diárias. Este cuidado é extremamente importante na indústria vitivinícola dada a importância que o conhecimento das características da procura local ou o conhecimento de outros parceiros de negócio tais como retalhistas, fornecedores, entre outros, têm no sucesso do Grupo. A aplicação desta estratégia deve-se ao facto de o Grupo querer ao máximo tornar os seus processos eficientes

e por haver uma grande pressão na indústria vitivinícola em se desenvolverem vinhos que vão ao encontro daquelas que são as características do consumidor de cada região.

No panorama do Grupo Sogrape, a Portugal apresenta-se como a subsidiária que mais investe em atividades de investigação e desenvolvimento e onde são tomadas as decisões estratégicas do Grupo. Todas as restantes subsidiárias recebem mais tarde estes conhecimentos e aplicam-nos, não só para benefício próprio como também para dar *feedback* relativamente aos resultados obtidos. O *product scope* da subsidiária de Portugal abrange essencialmente os vinhos de mesa *blends* assim como o Vinho do Porto e Mateus Rosé. A Sogrape Portugal apresenta no seu portefólio 12 marcas diferentes, sendo três delas relativas a Vinho do Porto, uma relativa a Rosé e as restantes relativas a vinhos de mesa. Considerando que Portugal é a subsidiária que apresenta uma maior e mais diversificada oferta de produtos, assim como é a origem que mais exporta, podemos afirmar que é uma subsidiária *Global Leader*.

A subsidiária espanhola é uma grande consumidora das competências geradas em Portugal, não só para melhorar as suas operações e decisões como também para mais tarde dar *feedback* relativamente à qualidade das competências geradas. Em termos de *product scope* Espanha apresenta-se como uma subsidiária essencialmente focada em *blends* tendo atualmente quatro marcas no seu portefólio. No que diz respeito ao *geographic scope*, à semelhança de Portugal, Espanha é uma das subsidiárias cujos produtos têm uma maior expressão internacional, fazendo com que a subsidiária espanhola seja uma das que mais mercados abrange. Através destas características podemos afirmar que Espanha se apresenta como uma subsidiária *Global Specialist Implementer*.

As subsidiárias pertencentes ao Novo Mundo são muito semelhantes no que diz respeito ao seu papel dentro do Grupo, sendo todas elas grandes consumidoras das competências geradas em Portugal. Em termos de *product scope*, a Argentina apresenta três marcas, Chile e Nova Zelândia apenas uma. Em relação ao *geographic scope* estas subsidiárias apresentam uma abrangência muito reduzida quando comparadas com as subsidiárias portuguesa e espanhola. Estas características fazem com que as subsidiárias do Novo Mundo sejam consideradas *Regional Specialist Implementers*.

No que diz respeito à distribuição, trata-se mais uma vez de um negócio onde a Sogrape procura ao máximo promover a responsividade local dado o facto que neste negócio o maior ativo é a rede de contactos, pelo que é fundamental que a Sede dê liberdade às subsidiárias para porem em práticas os seus conhecimentos. Sempre que o *know-how* for fundamental para o sucesso dos negócios, como é o caso, é importante que as estratégias aplicadas sejam mais multinacionais do que propriamente globais. Em termos operacionais é extremamente benéfico para o Grupo o facto de cada *brand owner* ou distribuidora ter liberdade para atuar e agir em conformidade com as necessidades locais, no entanto, temas de estratégia global, decisões ligadas às pessoas, área financeira, entre outros temas chave, são normalmente decididos através da comissão executiva SGPS em Portugal e mais tarde partilhado com as restantes subsidiárias.

4.1.4. Conclusão do caso

Portugal apresenta-se como um país com uma forte história ligada à indústria vitivinícola, com mais de duas centenas de castas diferentes, vários tipos de solo com capacidade de produzir vinhos distintos e de alta qualidade e é ainda um país que apresenta níveis de consumo de vinho relevantes quando comparado com outros países. No entanto, embora Portugal apresente todas as condições de excelência para uma empresa vitivinícola se fixar, a Sogrape não quis limitar-se a este mercado tendo-se internacionalizado imediatamente a seguir a ter sido criada. Embora tenha havido algumas tentativas de internacionalização para o Brasil em 1944, através de um ponto de distribuição e mais tarde para Angola e Moçambique, o verdadeiro ponto de viragem da Sogrape foi quando, na década de 50, começou a exportar a sua joia da coroa, o Mateus Rosé, para o mercado britânico que na altura era visto como a “montra do mundo”. Anos mais tarde a Sogrape decide evoluir o seu processo de internacionalização para outros modos de entrada de maior compromisso e maior exigência no que diz respeito à alocação de recursos, tendo criado até aos dias de hoje diversos pontos de produção na Argentina, Nova Zelândia, Chile e Espanha e pontos de distribuição nos EUA, Angola, Hong-Kong, Brasil e Reino Unido.

Inicialmente esta mudança estratégica de internacionalização foi fundamental para a Sogrape começar a produzir novos produtos e a tornar-se menos dependente do Mateus Rosé sendo que atualmente, embora o Mateus Rosé continue a ser o produto de eleição da Sogrape, o Grupo conta com vários produtos altamente reconhecidos produzidos não só no Velho Mundo como também no Novo Mundo, dando-lhes deste modo um forte prestígio internacional. A estratégia da Sogrape está muito relacionada com a *premiumização* e não tanto com a produção em grandes quantidades a fim de alcançarem economias de escala, sendo a presença do Grupo no Novo Mundo um bom exemplo disto. As origens no Chile, Argentina e Nova Zelândia têm como principal objetivo o de tornar a Sogrape uma empresa com mais prestígio internacional, sendo esta uma presença não tão direcionada para o consumidor médio, mas sim para que o Grupo consiga obter uma expressão distinta na indústria vitivinícola e conseqüentemente usufruir de melhores e maiores trocas comerciais. Atualmente o principal foco do Grupo é o de se manter nos mercados onde já se encontram atualmente e o de desenvolverem ao longo dos próximos anos a sua posição no mercado ibérico.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A finalidade do presente estudo foi a de estudar em detalhe o processo de internacionalização do Grupo Sogrape e confrontar a sua realidade com algumas temáticas apresentadas na revisão de literatura. O processo de internacionalização da Sogrape pode ser associado a alguma teoria já existente, nomeadamente ao modelo Uppsala apresentado por Johanson & Vahlne (1977) pela proximidade geográfica e psicológica entre as subsidiárias de Portugal, Espanha, Angola e Brasil, no entanto, todo o restante processo de internacionalização, essencialmente assente em aquisições e *joint ventures*, revelam a capacidade que a empresa tem, desde a sua criação, em tomar decisões mais arriscadas no que diz respeito à sua internacionalização.

A vontade da Sogrape em internacionalizar-se está intrinsecamente relacionada com a vontade de crescer através do alcance do maior número de mercados possível, não só aqueles que tenham um relevante mercado doméstico como mercados que prestigiem o

Grupo e que conseqüentemente lhes aufera mais e melhores críticas internacionais. Este distinto incentivo na internacionalização das operações é facilmente observável quando comparados os negócios de produção e distribuição. Relativamente ao negócio de produção foram vários os incentivos que levaram a Sogrape a internacionalizar-se desde a procura de mercados (diretos e indiretos), a procura por processos mais eficientes, diversificação de risco, proximidade geográfica e psicológica e desenvolvimento da visão ibérica. Em relação à expansão do negócio de distribuição o principal incentivo foi a procura por instalar os pontos de venda apenas em mercados que tenham um forte mercado doméstico e que sejam responsáveis por grande parte das vendas do Grupo. Todos estes motivos são facilmente confrontados com o que foi apresentado na revisão de literatura através de autores como Dunning & Landan (2008), Simões (1997) e Serra et al., (2010).

A necessidade que a Sogrape tem, muito devido à natureza do negócio, em conseguir dar uma resposta personalizada à procura local de cada mercado e ao mesmo tempo querer alcançar uma eficiência global das suas operações faz com que a estratégia internacional que estes procuram alcançar seja a transnacional. Esta estratégia é facilmente observável através da direção nativa existente em praticamente todas as unidades de produção, pela forma como a Sede dá liberdade a cada subsidiária em desenvolver novos produtos, pôr em práticas processos produtivos novos e também através do *mindset* generalizado por todo o Grupo em haver uma forte partilha de conhecimento. Tal como referido por Bartlett & Ghoshal (1990) esta é possivelmente a estratégia internacional mais difícil de ser aplicada uma vez que requer uma forte e próxima coordenação global e simultaneamente exige que seja dada liberdade e autonomia a cada uma das subsidiárias.

No que toca ao papel que cada subsidiária tem dentro do Grupo, Portugal como país onde está situada a Sede, devido às atividades que pratica, os produtos que constam no seu portefólio assim como a abrangência geográfica que os mesmos têm, apresenta-se como a subsidiária *Global Leader* de acordo com a *framework* apresentado por Enright J. & Subramanian V. (2007). A subsidiária espanhola, tendo em consideração as mesmas variáveis supramencionadas, apresenta-se como uma subsidiária *Global Specialist Implementer* uma vez que se apresenta como uma subsidiária com baixo nível de *capability*

creation mas que por sua vez apresenta um elevado nível de *capability utilization*, *product scope* e *geographic scope*. Por fim, as subsidiárias presentes no Novo Mundo são em quase tudo iguais à subsidiária espanhola exceto no que diz respeito à abrangência geográfica que os seus produtos têm, apresentando-se assim como *Regional Specialist Implementers*.

O processo de internacionalização das empresas, independentemente do seu setor de atividade, consegue ser um processo bastante desafiante e complexo especialmente num mundo cada vez mais globalizado e competitivo. A decisão de quais os mercados para onde nos devemos internacionalizar, qual o modo de entrada mais adequado, qual a estratégia internacional mais apropriada, assim como qual o papel que cada subsidiária terá no panorama global das empresas multinacionais são temas que, de acordo com o que foi verificado ao longo de todo o trabalho, a Sogrape tem conseguido gerir da melhor forma sendo hoje um dos grupos vitivinícolas de maior sucesso a nível mundial.

No que diz respeito às limitações deste estudo, estas estão relacionadas com a natureza metodológica do Estudo de Caso, isto é, a sua utilidade é inquestionável no que diz respeito aos estudos exploratórios, no entanto não permite a generalização das suas conclusões uma vez que dizem respeito exclusivamente ao contexto organizacional estudado. Uma outra limitação observável está relacionada com o facto de não terem sido feitas entrevistas a outros *players* do setor, nomeadamente clientes, bancos e fornecedores. Em termos de propostas para pesquisas futuras, para além de cobrir as limitações apresentadas, seria interessante estudar *in loco* cada subsidiária do Grupo Sogrape e ter a oportunidade de entrevistar a concorrência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barber, P., & Darder, L. (2004), “*Dirección de Empresas Internacionales*”. Pearson.
- Bartlett C., & Ghoshal S. (1989). “*Managing Across Borders: The Transnational Solution*”. Harvard Business School.
- Bartlett C., & Ghoshal S. (1990). “The Multinational Corporation as an Interorganizational Network”. *Academy of Management Review*, 15 (4), 603-625.
- Berry, H. (2014). “Global integration and innovation: Multicountry knowledge generation within MNCs”. *Strategic Management Journal*, 35, 869-890.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). “Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies”. *Academy of Management Review*, 23 (4), 773-795.
- Cantwell, J., & Mudambi, R. (2005). “MNE competence-creating subsidiary mandates”. *Strategic Management Journal*, 26 (12), 1109-1128.
- Dooley L. (2002). “Case Study Research and Theory Building”. *Advances in developing human resources*, 4 (3), 335-354.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). “Multinational enterprises and the global economy”. *Transnational Corporations*, 19 (3), 103-106.
- Enright, M., & Subramanian, V. (2007). “An Organizing Framework for MNC Subsidiary Typologies”. *Management International Review, Springer*, 47(6), 895-924.
- Felzensztein, C., Stringer, C., Benson-Rea, M. & Freeman, S. (2014). “International marketing strategies in industrial clusters: Insights from the Southern Hemisphere”. *Journal of Business Research*, 67 (5), 837-846.
- Hemais, C., & Hidal, A. (2004). “*O desafio dos mercados externos*”. Rio de Janeiro, Mauad.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2017). “*Strategic Management: Competitiveness & Globalization. Concepts and Cases*”. CENGAGE Learning.
- International Organisation of Vine and Wine (2012). WORLD VITINICULTURAL STATISTICS 2012. Disponível em: <https://www.oiv.int/what-we-do/standards> [Acesso em 2023/06/01]

- International Organisation of Vine and Wine (2022). STATE OF THE WORLD VINE AND WINE SECTOR IN 2022. Disponível em: <https://www.oiv.int/what-we-do/standards> [Acesso em 2023/06/01]
- Jansson H., & Sandberg S. (2008). “Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region”. *Journal of International Management*, 14 (1), 65-77.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”. *Journal of International Business Studies*. v. 40, n. 9, p. 1411-1431
- Li H., Wang H., Goodman S., Van deer Lee P., Xu Z. Fortunato A., & Yang P. (2018). “The worlds of wine: Old, new and ancient”. *Wine Economics and Policy*, 7 (2), 178-182.
- Martinez, J., & Jarillo, J. (1991). “Coordination Demands of International Strategies”. *Journal of International Business Studies*, 22 (3), 429-444.
- Meyer, K., & Estrin S. (2014). “Local Context and Global Strategy: Extending the Integration Responsiveness Framework to Subsidiary Strategy”. *Global Strategy Journal*, 4 (1), 1-19.
- Morrish, S., Wolf H., & Meriluoto L. (2022). “Internationalization and the wine industry: an entrepreneurial marketing approach”. *Journal of Wine Research*, 33 (1), 1-16.
- Nevado, P. (2009). “Estudo de casos: um curso de ação na investigação em Gestão”. *ADVANCE – Centro de Investigação Avançada do ISEG*.
- Observatorio Español del Mercado del Vino. (2016). “Principales tendencias de los mercados mundiales de vino”.
- Pinilla, V., & Anderson, K. (2018). “Wine Globalization. A New Comparative History”. *Cambridge University Press*.
- Pongelli, C. (2022). “*Family Firms into International Markets*”. Palgrave Macmillan.
- Schollhammer, H. (1971). “Organization Structure of Multinational Corporations”. *Academy of Management Journal*, 14 (3).
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Pavan, A. (2010). “*Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*”. Lidel – edições práticas, Lda, Lisboa.

- Simões, V. (1997). “*Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*”. ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.), Comércio e Investimento Internacional, ICEP, Lisboa.
- Yin, R. (2009). “Case study research: Design and methods”. *Canadian Journal of Action Research*, 14 (1).

ANEXOS

Anexo 1 – Entrevista semiestruturada nº1

Entrevistado: Dr. Miguel Oliveira Pinto – Diretor de Vendas Sogrape

1. Relativamente aos países onde a Sogrape tem unidades de produção, quais foram os principais objetivos aquando da criação/aquisição dos mesmos? Em termos estratégicos, o que é esperado destas subsidiárias?
2. A atual estratégia internacional da Sogrape tem em consideração a concorrência ou atuam de forma isolada? Até aos dias de hoje têm adotado uma estratégia de “*First Movers*”, “*Second Movers*” ou “*Late Movers*”?
3. Quais considera serem os principais concorrentes internacionais da Sogrape?
4. Não só em termos de produção como distribuição, porquê a escolha sequencial dos países para onde se internacionalizaram? Há/houve alguma estratégia associada?
5. Quais os motivos para em 2012, ano em que expandiram a produção para um país do designado “velho mundo”, se terem internacionalizado para Espanha e não para outro país do mesmo “grupo”, como é o caso de Itália ou França?
6. O facto de um determinado mercado ser um grande consumidor de vinho é um dos fatores decisivos para se internacionalizarem em termos de produção?

7. Em cada uma das unidades de produção, tentam criar não só produtos mais exclusivos para o mercado doméstico como também produtos mais direcionados para os mercados internacionais? Com base em que critérios é que esta decisão é tomada?
8. Qual foi a importância da expansão da Sogrape Distribuição para os mercados internacionais? De que modo é que esta expansão foi feita e porquê?
9. Quais são os objetivos a longo-prazo a nível internacional do Grupo? Pretendem alargar a vossa presença para outros países? Se sim, que outros mercados externos lhe parecem ser atrativos?

Anexo 2 – Entrevista semiestruturada nº2

Entrevistado: Dr. André Soares Campos – Diretor de Estratégia e Aceleração Sogrape

1. Qual é atualmente a posição estratégica internacional do Grupo Sogrape: uma estratégia *multidomestic* onde é dada a liberdade a cada subsidiária nas decisões das operações?; uma estratégia global onde todas as decisões relativas a cada *business unit* são tomadas em Portugal?; uma estratégia *transnational* onde são aplicadas ambas as estratégias anteriormente apresentadas?
2. Relativamente aos países onde a Sogrape tem unidades de produção, quais são atualmente os principais objetivos estratégicos de cada uma delas?
3. No que toca à expansão do negócio de produção e distribuição do Grupo, existe alguma preferência no modo de entrada escolhido? Porquê?

4. No momento de decidir quem irá liderar cada subsidiária do Grupo, existe a necessidade de colocar uma equipa portuguesa ou dão preferência a contratar uma equipa local? Quais as razões?
5. Existiu/existe alguma correlação entre o aumento do número de mercados para onde a Sogrape se internacionalizou e o aumento dos níveis de inovação do Grupo? Quão importante é o investimento em inovação na indústria vitivinícola?
6. Quais os principais fatores a considerar antes do Grupo expandir o seu negócio de produção para um novo mercado internacional?
7. Quais são os objetivos a longo-prazo a nível internacional do Grupo? Pretendem alargar a vossa presença para outros países? Se sim, que outros mercados externos lhe parecem ser atrativos?

Anexo 3 – Entrevista semiestruturada nº3

Entrevistado: Dr. João Reis – Diretor de Marketing Sogrape

1. No que diz respeito à internacionalização para um novo mercado, qual o modo de entrada mais procurado pela Sogrape? Porquê?

2. Quais os principais desafios em executar uma estratégia de *marketing* num país culturalmente diferente de Portugal?
3. Nos principais mercados onde a Sogrape está presente, qual o segmento e o *target* de clientes que o Grupo serve? Como é que a Sogrape se diferencia e posiciona para melhor servir este grupo de clientes?
4. As estratégias de *marketing* da Sogrape são executadas por marca (exemplo: em Portugal a estratégia de *marketing* da Casa Ferreirinha pode ser diferente da Herdade do Peso) ou por país/mercado onde esteja presente?
5. Quais são os principais fatores micro e macro que a Sogrape avalia antes de se internacionalizar (em termos de produção e/ou distribuição) para um novo país?
6. Quais são atualmente os principais objetivos associados a cada subsidiária onde a Sogrape tenha negócio de produção?

Anexo 4 – Entrevista semiestruturada nº4

Entrevistado: Dr^a Sónia Vieira – Diretora de Marketing VINI Portugal

1. Atualmente quais são os países que mais consomem vinho português? Ao longo dos últimos anos tem-se verificado alguma alteração desta ordem?

2. Existe alguma diferença no tipo de vinho português procurado por parte de países pertencentes ao Novo Mundo e Velho Mundo?
3. Como se posiciona Portugal em termos estratégicos face a países que tenham uma capacidade produtiva muito superior, como é o caso de França e Itália?
4. Quais são, atualmente, as empresas portuguesas que têm o negócio de produção em mercados internacionais? Em que países se encontram?
5. Das empresas acima mencionadas, alguma tem também as suas próprias distribuidoras internacionais? Se sim, quais e em que países?
6. Qual considera ser, depois da Sogrape, a empresa nacional vitivinícola com maior presença internacional?
7. Em termos de reconhecimento internacional da qualidade dos vinhos portugueses, quais foram, até hoje, os mais prestigiados prémios ganhos por produtores nacionais?