

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

As Práticas de Marketing na Adega Cooperativa de Palmela

Paulo José Coelho Machado

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

MESTRE EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

RAMO GESTÃO de P.M.E.

Orientador: Professor Mário Cravidão

Setúbal, Dezembro de 2016

The critical question is not "How can I achieve?" but "What can I contribute?"

Peter Drucker

*A todos os que, pelas mais diversas razões, comigo se têm cruzado ao longo da vida e a
têm enriquecido com conhecimento, experiência e valores,
quer a nível académico, quer a nível humano.*

Agradecimentos

Uma dissertação de mestrado é a conclusão de um ciclo académico cuja fase final é solitária, particularmente exigente e revelando-se até, em determinados momentos, dolorosa e difícil de suplantar. Dado que, para a sua conclusão é necessário o apoio de um conjunto de pessoas e entidades envolvidas que, no decorrer da mesma, se vão revelando de extrema importância para o mestrando na elaboração desse trabalho, importa neste momento deixar aqui uma palavra especial de agradecimento a todos os que muito me ajudaram na preparação e conclusão desta minha dissertação de mestrado.

Dessa forma, o meu primeiro agradecimento é dirigido ao Professor Mário Cravidão, Orientador deste meu trabalho, por, apesar dos contratemplos verificados, estar sempre disponível para esclarecer, construir na crítica, apoiar e acompanhar.

Pela natureza deste trabalho, pois, sem os mesmos, esta dissertação não teria sido possível, os meus particulares agradecimentos à gerência da Adega Cooperativa de Palmela, especialmente ao Engenheiro Luís Silva por toda a sua colaboração, tempo despendido e apoio, bem como ao pessoal administrativo da mesma que sempre me acolheu, auxiliou e cooperou de forma exemplar.

O meu agradecimento à C.V.R.P.S - Comissão Vitivinícola da Região da Península de Setúbal, à Casa Mãe da Rota dos Vinhos, Auchan, Continente, Pingo Doce, Recheio, Makro, Aldi, Lidl e Intermarché pela colaboração e facilidades concedidas.

Um agradecimento a todos os docentes que me acompanharam e ajudaram ao longo da minha vida académica, particularmente aos da Escola Superior de Ciências Empresariais, pelas bases e conhecimento transmitido, extensivo também aos muitos e bons colegas/amigos que nas diversas turmas e grupos de trabalho comigo conviveram e trabalharam. Sem todos eles não me teria sido possível atingir este objetivo.

Uma palavra muito especial de agradecimento para a Dr.^a Manuela Botelho, pela colaboração, confiança, apoio, fonte de inspiração, exemplo e amizade.

Uma palavra final para agradecer profundamente à minha família, particularmente à Anabela, minha esposa e ao Diogo, meu filho, pelo apoio incondicional, estabilidade proporcionada e compreensão pelas muitas horas, dias e meses em que, desde o início deste mestrado, se viram privados da minha companhia para conclusão do mesmo.

A todos o meu MUITO OBRIGADO.

Índice Geral

<i>Introdução</i>	5
<i>Âmbito e Objetivos</i>	2
Parte I - Enquadramento Teórico	3
<i>1 - Marketing no Contexto Organizacional</i>	3
<i>1.1 - Definição</i>	3
<i>1.2 - Relevância</i>	6
<i>1.3 - Evolução da Orientação da Empresa Face ao Mercado</i>	9
<i>1.3.1 - Orientação Produção</i>	10
<i>1.3.2 - Orientação Produto</i>	11
<i>1.3.3 - Orientação Vendas</i>	12
<i>1.3.4 - Orientação Marketing</i>	14
<i>1.3.5 - Marketing Relacional</i>	16
<i>1.4 - Marketing Estratégico</i>	22
<i>1.4.1 - Sistema de Informação de Marketing</i>	22
<i>1.4.2 - Análise Ambiental de Marketing</i>	24
<i>1.4.2.1 - Microambiente de Marketing</i>	25
<i>1.4.2.2 - Macroambiente de Marketing</i>	25
<i>1.4.3 - Comportamento do Consumidor</i>	26
<i>1.4.4 - S.T.P. - Segmentação, Targeting e Posicionamento</i>	29
<i>1.4.5 - A Marca</i>	37
<i>1.4.5.1 - Definição e Papel da Marca</i>	38
<i>1.4.5.2 - Significado da Marca</i>	39
<i>1.4.5.3 - Identidade da Marca</i>	40
<i>1.4.5.4 - Funções e Benefícios da Marca</i>	41
<i>1.4.5.5 - Valor da Marca (Brand Equity)</i>	42
<i>1.4.5.6 - Fontes de Valor da Marca</i>	43
<i>1.4.5.7 - Tipos de Marca e Componentes da Marca</i>	47
<i>1.5 - Plano de Marketing</i>	48
<i>1.6 - Marketing Operacional</i>	50
<i>1.6.1 - Marketing Mix</i>	50
<i>1.6.1.1 - Produto</i>	51
<i>1.6.1.2 - Preço</i>	51
<i>1.6.1.3 - Promoção</i>	52

1.6.1.4 - Distribuição.....	52
Parte II - Estudo Empírico.....	53
2 - Metodologia.....	53
2.1 - Aspectos Metodológicos	53
2.2 - Metodologia Preconizada.....	53
2.3 - Procedimentos Metodológicos.....	55
3 - Estudo de caso	57
3.1 - Breve caracterização do vinho em Portugal.....	57
3.2 - Caracterização do Mercado do Vinho em Portugal.....	58
3.3 - Caracterização da Adega Cooperativa de Palmela.....	60
3.3.1 - Estrutura Organizacional da Adega Cooperativa de Palmela	62
3.4 - As Práticas de Marketing na Adega Cooperativa de Palmela.....	62
3.4.1 - Orientação da Adega Cooperativa de Palmela face ao mercado.....	63
3.4.2 - Marketing Estratégico na Adega Cooperativa de Palmela	63
3.4.2.1 - Processo S.T.P. na Adega Cooperativa de Palmela	64
3.4.2.2 - Gestão da Marca na Adega Cooperativa de Palmela	65
3.4.2.3 - Plano de Marketing na Adega Cooperativa de Palmela	67
3.4.3 - Marketing Operacional na Adega Cooperativa de Palmela.....	67
3.4.3.1 - Produto.....	67
3.4.3.2 - Preço.....	69
3.4.3.3 - Promoção.....	69
3.4.3.4 - Distribuição.....	70
3.5 - Proposta de “Plano estratégico 2015-2017” pela Dr. ^a Manuela Botelho.....	71
4 - Conclusões e Considerações Finais, Limitações e Proposta para Pesquisa Futura.....	74
4.1 - Conclusões e Considerações Finais	74
4.2 - Contribuições deste trabalho.....	83
4.3 - Limitações encontradas neste estudo.....	84
4.4 - Proposta para investigações futuras.....	85
Bibliografia.....	86
Apêndices.....	97

<i>Apêndice 1 - Guião da entrevista realizada ao Eng.º Luís Silva.....</i>	<i>98</i>
<i>Apêndice 2 - Guião da entrevista realizada à Dr.ª Manuela Botelho</i>	<i>99</i>
<i>Apêndice 3 - Tabela 4 - Preços de Venda Indicados pela A.C.Palmela vs Preços Praticados.....</i>	<i>100</i>
<i>Apêndice 4 - Tabela 5 - Matriz Conf. Produtos/Preços/Presença Mercado A.C.Palmela.....</i>	<i>101</i>
<i>Apêndice 5 - Tabela 6 - Matriz Conf. Produtos/Preços/Presença Mercado A.C.Pegões.....</i>	<i>102</i>
<i>Apêndice 6 - Email's enviados às diversas cadeias de distribuição clientes A.C.Palmela.....</i>	<i>103</i>
Anexos	105
<i>Anexo 1 - Organograma Adega Cooperativa de Palmela.....</i>	<i>105</i>
<i>Anexo 2 - Análise SWOT / Plano Estratégico 2015/2017 Dr.ª Manuela Botelho</i>	<i>106</i>
<i>Anexo 3 - Tabela 7 - Consumo de vinho por tipo de embalagem.....</i>	<i>107</i>
<i>Anexo 4 - Tabela 8 - Consumo de vinho por tipo de embalagem e canal de distribuição</i>	<i>108</i>
<i>Anexo 5 - Tabela 9 - Venda percentual vinhos engarrafados hiper e super c/ e sem promoção</i>	<i>109</i>
<i>Anexo 6 - Produtos premiados Adega Cooperativa de Palmela 2015</i>	<i>110</i>
<i>Anexo 7 - Produtos premiados Adega Cooperativa de Palmela 2016</i>	<i>111</i>

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1 - Caracterização do mercado do vinho nacional vs Península de Setúbal</i>	<i>60</i>
<i>Tabela 2 - Dados económicos Adega Cooperativa de Palmela 2013 - 2015</i>	<i>61</i>
<i>Tabela 3 - Portfólio produtos e marcas da Adega Cooperativa de Palmela</i>	<i>68</i>

Índice de Ilustrações

<i>Ilustração 1 - Evolução Marca Corporativa / Umbrella Adega Cooperativa de Palmela.....</i>	<i>66</i>
<i>Ilustração 2 - Portfólio de Marcas da Adega Cooperativa de Palmela.....</i>	<i>66</i>

Acrónimos

A.C.P. - Adega Cooperativa de Palmela

A.M.A. - American Marketing Association

A.P.A.N. - Associação Portuguesa de Anunciantes

BiB - Bag in Box

C.E.E. - Comunidade Económica Europeia

C.I.M. - Chartered Institute of Marketing

C.V.R. - Comissão Vitivinícola Regional

C.V.R.P.S. - Comissão Vitivinícola Regional da Península de Pestúbal

D.O. - Denominação de Origem

D.O.C. - Denominação de Origem Controlada

HORECA - Hotelaria, Restauração e Cafetaria

I.G. - Identificação Geográfica

I.V.V. - Instituto da Vinha e do Vinho

P.M.E. - Pequenas e Médias Empresas

S.T.P. - Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

T.I.C. - Tecnologias para a Informação e Comunicação

U.E. - União Europeia

V.Q.P.R.D. - Vinho de Qualidade Produzido em Região Demarcada

W.I.G. - Wine Intelligence Group

Resumo

Vivemos hoje, em termos económicos e não só, talvez dos tempos mais voláteis e turbulentos na história da humanidade. A globalização quase plena dos mercados, alavancada pelos novos recursos tecnológicos, particularmente ao nível das tecnologias da informação e comunicação, levam à rápida disseminação das alterações económicas, sociais e culturais de forma global, impactando, influenciando e afetando os consumidores e os ambientes contextuais e transacionais das organizações e, dessa forma, as empresas que neles operam.

Não sendo a globalização “novidade” para a indústria portuguesa dos vinhos, tendo mesmo sido esta indústria uma das pioneiras nessa vertente ao nível da exportação, a integração na então C.E.E., agora União Europeia, com a Política Agrícola Comum, P.A.C., em conjunto com a abertura dos mercados, representaram grandes alterações para esta indústria e novos desafios para a mesma. Com cerca de 300 associados e uma produção anual em torno dos 8 milhões de litros de vinho que geram um volume de vendas/ano de cerca de 6 milhões de euros, a Adega Cooperativa de Palmela, embora com relativo peso económico no panorama nacional, é uma das maiores empresas vitivinícolas na Península de Setúbal, tendo um enorme peso na economia local, particularmente na agrícola, sendo mesmo vital para muitos viticultores. Fundada em 1955, a Adega Cooperativa de Palmela tem sido confrontada com as diversas alterações no mercado decorridas ao longo dos tempos. Porém, como atende a Adega Cooperativa de Palmela os seus consumidores e as suas necessidades? Como as satisfaz? Quais as suas práticas de marketing?

“As práticas de marketing na Adega Cooperativa de Palmela” é assim o tema desta dissertação de mestrado onde, por via da metodologia de estudo de caso, após revisão bibliográfica, recorrendo a análise documental, dados e observações e a entrevistas a “testemunhas privilegiadas”, iremos analisar quais as práticas de marketing efetuadas na Adega Cooperativa de Palmela.

Palavras-Chave: Práticas de Marketing, Vinho, Adega Cooperativa de Palmela, Gestão, Setor Vinícola, Península de Setúbal.

Abstract

Today we are living, not only but also in economic terms, perhaps the most turbulent and volatile times in the history of mankind. The almost full globalization of markets, leveraged by new technological resources, particularly at information and communication technologies level, leads to a fast global spread of economic, social and cultural changes, impacting, inducing and affecting consumers and organization's operating and external environments and, therefore, the companies operating in them.

The globalization is not "newness" for the Portuguese wine industry as this industry is a globalization's pioneering industry, at least at the export level. However, the integration in the former EEC, now European Union, with the Common Agricultural Policy, CAP, along with the markets opening, it represents major changes for this industry and brought new challenges to it. Having about 300 partners, an annual wine production of circa 8 million liters generating an annual turnover circa 6 million euros, the Adega Cooperativa de Palmela, although with relative economic weight in the national outlook, is one of the largest wine companies in the Península of Setúbal, having a huge influence in the local economy, particularly in the agricultural sector, being even vital for many winegrowers. Established in 1955, the Adega Cooperativa de Palmela has faced various market changes over time. However, how does Adega Cooperativa de Palmela serves its consumers and their needs? How satisfies them? What marketing practices they have?

"The Marketing Practices at the Adega Cooperativa de Palmela" is thus the theme of this Master's Thesis where, using the case study methodology, after a bibliographic review and using documentary analysis, data and observations and interviews with "privileged witnesses", we will analyze the sort of marketing practices the Adega Cooperativa de Palmela is performing.

Key Words: Marketing Practices, Wine, Adega Cooperativa de Palmela, Management, Wine Sector, Península de Setúbal.

Introdução

Considerando a importância do setor vitivinícola na economia portuguesa, particularmente na região da Península de Setúbal e, pelo número de vitivinicultores associados, área de exploração vitivinícola e capacidade de produção representada, do peso que a Adega Cooperativa de Palmela tem na economia dessa região. Considerando ainda, como é feito por um crescente número de autores, a importância cada vez mais relevante do marketing enquanto gerador e potenciador de valor e negócios para produtos e organizações, a presente Dissertação de Mestrado teve como origem a questão de partida: “Quais as práticas de marketing na Adega Cooperativa de Palmela?”

Durante esta Dissertação de Mestrado, cujo principal objetivo é o estudo, análise e caracterização das práticas de marketing efetuadas pela adega Cooperativa de Palmela, não se pretendendo a sua generalização ou entendimento de outros casos, mas apenas o estudo dessa organização em particular, recorreremos à metodologia de estudo de caso único para o entendimento do caso em questão Stake (2012)

Esta Dissertação de Mestrado encontra-se estruturada em duas partes. Na primeira parte, denominada Enquadramento Teórico, será efetuada uma revisão bibliográfica relativa à temática em estudo. Na segunda parte, denominada Estudo Empírico, será explicada a metodologia usada, bem como a análise e discussão dos dados obtidos e conclusão.

Âmbito e Objetivos

Desenvolvido no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais - Ramo P.M.E. da Escola de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, este trabalho corresponde à Dissertação Final conducente à atribuição do grau de Mestre em Ciências Empresariais.

Tendo como objetivo geral caracterizar quais “As práticas de marketing da Adega Cooperativa de Palmela”, são os seguintes os objetivos específicos:

- Caracterizar o setor do Vinho em Portugal e na Península de Setúbal.
- Caracterizar a Adega Cooperativa de Palmela
- Identificar quais as práticas de marketing estratégico e operacional na Adega Cooperativa de Palmela

Parte I - Enquadramento Teórico

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos e fundamentos teóricos que serão abordados no decorrer do trabalho, tendo por base a leitura das principais fontes bibliográficas. Ao longo do mesmo, será abordado o que é o marketing enquanto definição teórica, importância e utilidade do marketing nas empresas, vertente estratégica, operacional e “ferramentas” a que recorre para a sua operacionalização.

1 - Marketing no Contexto Organizacional

1.1 - Definição

Lancaster & Reynolds (2002), relaciona a prática de marketing com a troca ou comércio, existentes desde que a humanidade conseguiu gerar excedentes de produção, inicialmente agrícolas, que posteriormente eram trocados por bens fabricados, como têxteis ou outros produtos. Essa relação de troca terá originado lugares que facilitaram o comércio, tais como feiras e mercados, levando a que se estabelecesse um diálogo pessoal entre clientes e produtores, que cedo se aperceberam da necessidade de prestar um serviço satisfatório e cuidado, de forma a manter e ganhar novos clientes e, com eles, mais negócios, dando assim origem a que algumas pessoas se especializassem na produção de bens e serviços específicos e com eles novas formas de estar presentes nesses mercados, também eles em evolução permanente.

Brunswick (2014), refere que, durante o último século, particularmente na sua segunda metade, o conceito, definição as práticas de marketing evoluíram substancialmente, refletindo a evolução dos mercados, com as alterações dos fatores ambientais e tecnológicos e as consequentes alterações no ambiente económico e de marketing das empresas. Segundo Blythe (2009), em cerca de cem anos, marketing, enquanto disciplina académica, tornou-se uma área de estudo complexa, enquanto simultaneamente a prática de marketing tornou-se mais sofisticada e muito importante no mundo empresarial. Kotler (1997), refere que o marketing é um dos mais dinâmicos campos dentro da área de gestão. O mercado lança continuamente novos desafios aos quais as empresas devem responder. Portanto, não é surpreendente que continuem surgindo novas ideias de marketing para atender os novos desafios do mercado.

O conceito e definição de marketing têm sofrido alterações no decorrer dos tempos. Wright (2004), refere que o marketing, a sua definição e conceitos associados, surgiram nos Estados Unidos da América antes da II Guerra Mundial, tendo só mais tarde chegado à Europa. Brown (1925, citado por Brunswick, 2014) sugere que uma das primeiras definições de marketing terá sido “o processo de transferência de bens através dos canais comerciais do produtor ao consumidor”. A AMA, American Marketing Association, uma das maiores associações mundiais em marketing, por conglomerar académicos, profissionais e empresas, terá produzido uma das suas primeiras definições de marketing, assim, a AMA (1935, citado por Darroch, Miles, Jardine, & Cooke, 2004), tendo definido como: “marketing é o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores” (p.31). Cinquenta anos após, refletindo as alterações nos paradigmas organizacionais, mercados e consumidores, a AMA (1985, citado por Darroch, Miles, Jardine, & Cooke, 2004), passa a definir marketing como “o processo de planeamento concepção e execução do preço, promoção e distribuição de bens, ideias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais” (p.31). Philip Kotler, proeminente estudioso de marketing, num dos seus primeiros livros em 1967, apresenta a sua definição. Assim, Kotler (1967, citado por Lusch, 2007), define marketing como “a análise, organização, planeamento e controle, utilizando recursos, políticas e actividades, com vista a satisfazer as necessidades e desejos dos grupos de clientes escolhidos, com lucro” (p.263). Wilmshurst & Mackay (2002), referem que é na década de 60 que surge o “conceito de marketing” que representa uma nova perspectiva na forma como muitas empresas olham para a sua atividade. Stanton (1964, citado por Wilmshurst & Mackay, 2002) considerou “o conceito de marketing baseado em duas crenças fundamentais. Em primeiro lugar, todo o planeamento da empresa, políticas e operações devem ser orientados para o cliente. Em segundo lugar, o objetivo da empresa deve ser um volume de vendas rentáveis” (p.6).

Na literatura académica é possível constatar a existência de quase tantas definições de marketing quanto autores de trabalhos em marketing. Baker & Saren (2010), num estudo efectuado em 1993 recolheram cerca de 100 definições de marketing, na sua maioria académicas, que foram obtidas em livros didáticos, revistas e publicações de institutos e associações, originárias dos EUA, Reino Unido e Europa.

Existem contudo algumas definições mais concensuais, quer para académicos, quer para práticos de marketing. Reflectindo as suas origens e distintas correntes de pensamento de marketing, existem duas definições que são apresentadas por diversos autores. Dependendo da corrente de pensamento a que estão associados, alguns autores referem a definição dada pela americana AMA, American Marketing Association, outros referem a definição apresentada pela europeia CIM, Chartered Institute of Marketing e outros ainda referem ambas. Assim, autores como Lancaster & Reynolds (2002), Wilmshurst & Mackay (2002), Wright (2004), Dibb & Simkin (2004), Wilson & Gilligan (2005), Drummond & Ensor (2005), Blythe (2005), Brassington & Pettitt (2007), Russell (2010), Dibb, Simkin, Pride, & Ferrell (2012), entre outros, referem nos seus trabalhos a definição de marketing apresentada pelo Instituto Europeu de Estudos de Marketing CIM, Chartered Institute of Marketing onde “marketing é o processo de gestão responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes de forma rentável” C.I.M. (2012). Outros autores como Dibb & Simkin (2004), Wilson & Gilligan (2005), Drummond & Ensor (2005), Loudon, Stevens, & Wrenn (2005), Brassington & Pettitt (2005), Blythe J. (2005), Kotler & Keller (2006), Ranchhod & Gurau (2007), Hooley, Piercy, & Nicoulaud (2008), Kurtz (2008), Baker & Hart (2008), Russell (2010), Solomon, Marshall, & Stuart (2012), Dibb, Simkin, Pride, & Ferrell (2012), entre outros, optam pela definição dada pela americana A.M.A., American Marketing Association que, tem como definição, actualizada em Julho de 2013: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” A.M.A. (2015). Alguns autores, como Lancaster & Reynolds (2002), referem-se a ambas e outros autores, nomeadamente Drummond & Ensor (2005) e Blythe J. (2009), entre outros, mencionam a definição de marketing dada por Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong (2005): “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos e valor com os outros” (p.6). Destacando-se ainda outras definições tais como a de Grönroos (1997, citado por Brassington & Pettitt, 2005) em que: “Marketing é estabelecer, manter e melhorar o relacionamento com os clientes e outros parceiros, com lucro, de modo que os objectivos das partes envolvidas sejam satisfeitos. Isto é conseguido através de trocas mútuas e cumprimento das promessas.” Nesta definição é evidente o aspecto relacional do marketing, área do marketing onde o autor se distingue.

1.2 - Relevância

As últimas décadas têm sido caracterizadas por uma grande instabilidade económica e financeira. As empresas são hoje confrontadas com uma concorrência feroz. A desregulamentação dos mercados, a quebra de barreiras diversas antes impostas à comercialização, o surgimento de novos canais de comercialização proporcionados pela internet bem como novas formas de distribuição, levaram à plena globalização dos mercados, representando novos desafios, ameaças e oportunidades para as empresas. Também o custo crescente dos recursos produtivos e, mais recentemente, as dificuldades relacionadas com o acesso aos financiamentos necessários ao desenvolvimento da atividade económica, têm resultado num ambiente extremamente instável e, conseqüentemente, levando à necessidade de adaptação permanente por parte das empresas a esse ambiente. Kotler (2003), sugere que as empresas hoje não têm falta de mercadorias mas sim falta de clientes. Em muitos setores a oferta hoje supera largamente a procura e a indústria pode produzir muito mais bens do que os consumidores podem comprar, originando assim cenários de concorrência extrema, com lucros cada vez mais baixos, levando, em muitos casos, à falência da empresa. Drucker (1986), refere relativamente ao propósito da empresa e da relevância do marketing que, “porque o seu propósito é a criação de clientes, a empresa tem duas - e apenas estas duas - funções básicas: marketing e inovação. O Marketing e a Inovação produzem resultados, tudo o resto são custos”, acrescentando que “o marketing exige um trabalho separado e um grupo distinto de atividades”, tratando-se de “uma dimensão central de toda a empresa” onde “as empresas devem estar focadas no mercado, nas suas ações e pronunciamentos”, considerando que “idealmente o marketing deve resultar num cliente pronto para comprar.

Vai-se no entanto observando que, ao nível de empresários e empresas, a função do marketing na empresa não é bem compreendida. Baker & Hart (2008) sugerem que os problemas de contração e declínio nas indústrias não se devem apenas aos governos. Eles são largamente devidos à incompetência da própria indústria. Segundo os autores, “as empresas que sobreviverem serão, sem dúvida, as mais aptas e vão testemunhar a importância do marketing enquanto requisito essencial para o sucesso continuado”. Solomon, Marshall, & Stuart (2012), entre outros autores, apontam o facto do marketing e da sua função, serem vulgarmente confundidos com vendas ou publicidade e, em alguns casos até, associado a técnicas e práticas menos corretas para vender ou “empurrar”

produtos que ninguém quer comprar, ficando assim uma imagem menos positiva daquilo que é a função e prática de marketing e da sua importância na criação de valor para o consumidor e para a empresa. Embora a comunicação da oferta da empresa represente apenas uma parte da função do marketing na mesma, ao longo dos tempos o foco foi colocado maioritariamente na comunicação e não tanto na restante função integradora do marketing, nem na totalidade do processo de marketing na empresa, de tal modo que, atualmente, marketing é, praticamente, sinónimo de publicidade, promoção, *merchandising*, etc.

Lambin & Moerloose (2008), sugerem que marketing e a sua gestão incluem um conceito, sistema de pensamento, análise e ação que, embora evoluindo, sob esse sistema de pensamento e conceito, são realizadas um conjunto de tarefas que contribuem para o melhor funcionamento de uma empresa que opere numa economia de mercado. Fifield (2007), refere a conceção do marketing enquanto função integradora dentro da empresa, que trabalha para compreender os clientes, antecipando as suas necessidades para, em colaboração com as outras áreas da empresa, criar produtos/serviços de maior valor para o consumidor, que atendam a essas necessidades de forma superior, resultando numa maior satisfação e aceitação pelos clientes e, entre outros benefícios, no aumento dos lucros. Devido à superior compreensão do mercado, consumidores e suas necessidades, faz parte também da função do marketing a comunicação da oferta da empresa para esses mercados.

Kotler & Keller (2006), sugerem que um bom marketing não acontece por acaso, sendo o mesmo fruto de um planeamento e execução efetuados de forma cuidada, considerando que as práticas de marketing se encontram em contínuo aperfeiçoamento em praticamente todas as indústrias, por forma a aumentar as probabilidades de sucesso. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço se lhe ajusta tão bem que se vende por si”. Kurtz (2008), sugere que as decisões de marketing afetam o bem-estar de todos. O marketing não só influencia inúmeros aspetos das nossas vidas como as decisões relativas às atividades de marketing também afetam o bem-estar de todos. As decisões de marketing conferem utilidade de tempo, lugar, forma e propriedade. Ao decidir disponibilizar um produto ou serviço onde, quando e como necessário, a empresa influencia e afeta a sociedade, sendo que essas são, fundamentalmente, decisões de marketing.

Algumas organizações reconhecem hoje o papel do marketing e a sua importância para o seu sucesso. Perreault & McCarthy (2002), mencionam um conjunto de atividades nas empresas que, não fazendo parte do processo produtivo, fazem parte de um processo mais vasto, denominado de marketing, que fornece a orientação necessária à produção para que esta produza os produtos e/ou serviços adequados e que estes chegam de forma correta aos consumidores. Dibb, Simkin, Pride, & Ferrell (2012), sustentam que as práticas de marketing devem tornar possível o entendimento dos clientes, acionistas e demais partes interessadas, bem como dos concorrentes e evolução do mercado, para, dessa forma, aproveitar todas as suas capacidades, resultando numa maior satisfação e retenção de clientes, melhoria das quotas de mercado e melhor desempenho financeiro. Para os autores, direta ou indiretamente, as atividades de marketing ajudam a vender os produtos da empresa, gerando recursos financeiros que podem ser usados no desenvolvimento de produtos inovadores e satisfazer as mudanças nas necessidades dos clientes de forma mais eficiente, o que poderá levar a empresa a gerar mais lucros.

Numa economia extremamente complexa como a europeia, as atividades de marketing são fulcrais pois ajudam a gerar os lucros que são essenciais, não só para a sobrevivência das empresas mas, em última análise, para a sobrevivência da economia como um todo. Além da contribuição para o bem-estar económico gerado pelas atividades de marketing, os autores também destacam a importância do marketing no desempenho da empresa. Ao colocar a ênfase na satisfação dos clientes, a empresa deve beneficiar da lealdade do cliente, obtendo ainda vantagem sobre a concorrência, ao fazer um uso mais eficiente dos recursos, para responder de forma eficaz às exigências específicas dos mercados que escolhe como mercados-alvo. Os autores sugerem que o marketing deve proporcionar quer benefício financeiro, quer uma maior sensação de bem-estar para a organização. Lambin & Moerloose (2008), reforçam a importância económica do marketing ao estimular um círculo virtuoso de desenvolvimento económico, considerando que “o marketing é essencialmente um fator de democracia económica porque estabelece um sistema que: (a) dá voz aos clientes, (b) dirige o investimento e a produção em linha com as necessidades previstas, (c) respeita a diversidade das necessidades através de uma segmentação de mercado (d), estimula a inovação e as atividades empresariais”. Capon & Roy Capon (2009) mencionam o papel crítico do marketing no ambiente empresarial de hoje, onde a maximização do valor para o acionista é um objetivo cada vez mais

importante, quando a essência do marketing e o seu foco é atrair, manter e reforçar as relações das empresas com os clientes, sugerindo que o marketing é fundamental para o sucesso de uma empresa num ambiente de mudança cada vez mais complexo e rápido. Para Kotler & Keller (2012), com os novos desafios que se apresentam às empresas, o marketing está a desempenhar um papel fundamental no seu combate, sustentando que, finanças, produção, contabilidade e outras funções nas empresas, de pouco servem sem uma procura suficiente para os produtos e serviços, de modo a que a empresa possa gerar lucro, sendo a importância do marketing mais vasta e estendendo-se à sociedade como um todo. Para os autores, o marketing de sucesso tem ajudado a introduzir novos produtos nos mercados, que têm facilitado ou enriquecido a vida das pessoas, criando procura de produtos e serviços, que, por sua vez, geram postos de trabalho.

1.3 - Evolução da Orientação da Empresa Face ao Mercado

Para Kurtz (2008), na sua essência, o marketing é um processo de troca, envolvendo duas ou mais partes, onde uns dão algo de valor a outros para satisfazer as necessidades detetadas. Uma vez as trocas envolvem dinheiro e bens tangíveis, outras intangíveis e outras ainda uma combinação de ambos. Tendo feito sempre parte do negócio, a importância do marketing tem variado e evoluído ao longo dos tempos. Brassington & Pettitt (2005), referem que, é apenas após a revolução industrial e o desenvolvimento das técnicas de produção em massa, que se altera o balanço entre oferta e procura, onde a escassez de muitos produtos passa a oferta massiva, que o marketing sofre uma grande evolução. Ou seja, conforme observado por Capon & Roy Capon (2009), o paradigma económico passou de uma escassez da oferta para uma escassez de procura.

Assim, são apontados vários estágios na evolução do marketing, onde alguns autores como Kurtz (2008), consideram “eras”, outros, como Armstrong & Kotler (2015), consideram conceito, outros ainda como Lamb, Hair, & McDaniel (2011) designam filosofia, existindo ainda alguns como Brassington & Pettitt (2005), entre outros, consideram orientação ou orientação de negócio. Brassington & Pettitt (2007), referem ainda que o marketing não se desenvolveu de maneira uniforme em todos os mercados ou produtos, ou seja, embora sejam apontadas janelas temporais relativamente aos diferentes estágios, em determinados mercados ou produtos, diferentes empresas podem ter diferentes orientações. Drummond & Ensor (2005) acrescentam que essas orientações destacam o

elemento fundamental e mais importante para o sucesso do negócio. De acordo com estes autores, nenhuma orientação está certa ou errada, podendo no entanto revelar-se inadequadas para determinadas indústrias ou ambientes de negócio. Estes autores sugerem que todas as organizações apresentam elementos de cada uma das orientações. A questão é qual a orientação mais significativa para uma organização.

A maioria da literatura acerca do tema apresenta cinco grandes estágios evolucionários no marketing, que aqui reconheceremos como “Orientações da Empresa Face ao Mercado”:

- Orientação Produção
- Orientação Produto
- Orientação Vendas
- Orientação Marketing
- Marketing Relacional

1.3.1 - Orientação Produção

Brassinton & Pettitt (2005), referem que esta orientação surge entre finais do século XIX e início do XX, onde a oferta de produtos era escassa e a concorrência era praticamente inexistente e, portanto, os produtores pouco necessitam de marketing. A produção era facilmente vendida. Estávamos na “era da produção”. A orientação produção tem como características o foco no fabrico com o aumento da produção, redução de custos e lucro obtido através do volume da produção. O principal objetivo da orientação produção é manter o produto disponível e a preços acessíveis, portanto, a gestão da empresa deve garantir a máxima eficiência na produção e distribuição dos produtos. Os autores sustentam que esta orientação tem como pressuposto um mercado totalmente sensível ao preço, o que significa que, para os clientes, o preço é o grande fator de diferenciação entre produtos concorrentes. Os clientes estão bem informados acerca dos preços relativos e, se a empresa quer ser competitiva, os seus preços deverão ser baixos e, portanto, a empresa tem que exercer um grande controlo sobre os custos. Os autores sugerem que a filosofia da era da produção ainda pode ser uma abordagem válida, a curto prazo, onde a procura supera a oferta e as empresas podem colocar todos os seus esforços para melhorar a produção e aumento da oferta e posteriormente se preocuparem com os detalhes de comercialização. Loudon, Stevens, & Wrenn (2005) sustentam que a orientação produção tem como

características por parte da gestão das empresas, o desejo de aproveitar sinergias e ganhos de eficiência no processo de produção. Para Blythe J. (2005), o paradigma da orientação produção prevalece em condições de mercado onde a procura excede em muito a oferta e é ainda encontrada em alguns países. Armstrong & Kotler (2015), sustentam que a orientação produção tem por base o princípio de que os consumidores vão favorecer os produtos que estão disponíveis a um preço muito acessível, fazendo com que a gestão das empresas com esta orientação deva ter por preocupação a melhoria da eficiência na produção e na distribuição. Lancaster & Reynolds (2002), sugerem que, para as empresas com esta orientação, entender as necessidades dos clientes não é importante pelo que, muitas dessas empresas, apresentam produtos excelentes mas, muitas vezes, não aqueles que o cliente quer comprar. Estes autores sustentam que, nas empresas com orientação produção, o foco é colocado na produção e I&D de novos produtos e a função das vendas serve sobretudo para aceitar as encomendas. Solomon, Marshall, & Stuart (2012), referem que as empresas que se concentram na orientação de produção tendem a ver o mercado como um grupo homogêneo de consumidores que ficará satisfeito com a função básica do produto. Blythe J. (2010), sugere que a base da orientação produção é que as pessoas vão comprar qualquer coisa, contanto que seja suficientemente barato. Kotler & Keller (2012) referem ainda a utilidade da orientação produção quando as empresas pretendem expandir mercados.

1.3.2 - Orientação Produto

Bowie & Buttle (2004), não associam a orientação produto a nenhuma época económica em particular ou condições específicas de mercado. As empresas que adotam esta orientação acreditam que os clientes só podem ser satisfeitos com um determinado tipo de produto. A gestão concentra-se no desenvolvimento de melhores versões do produto existente, não reconhecendo contudo que os clientes podem ser mais bem satisfeitos com diferentes tipos de produtos. Armstrong & Kotler (2015), sugerem que este conceito parte do pressuposto que os consumidores vão privilegiar os produtos que oferecem mais em termos de qualidade, desempenho e características inovadoras. Tendo por base esta orientação, a estratégia de marketing coloca o foco em proceder a melhorias contínuas nos produtos. Drummond, Ensor, & Ashford (2008), reforçam que, sob a orientação produto, a convicção é de que a inovação e o *design* do produto farão com que o

mesmo tenha procura por parte dos consumidores, não existindo por parte da organização nenhum esforço em compreender aquilo que o cliente na realidade pretende. Blythe J. (2009), sugere que sob a orientação do produto, o produto ideal pode ser produzido e este terá todas as características que qualquer potencial cliente pode querer. Para o autor, esta orientação terá sido o resultado do excesso de oferta de produtos básicos e, assim, as empresas terão tido a necessidade de proporcionar algo diferente por forma a encontrar novos clientes. O autor sugere ainda que a desvantagem desta orientação é o aumento drástico no preço do produto, algo que os clientes nem sempre estão dispostos a pagar. Para Brassington & Pettitt (2007), esta orientação terá sido usada pelas empresas dos EUA e Europa, respectivamente, até aos anos 40 e 60 do século passado, reforçando que a mesma parte do pressuposto que os consumidores estão interessados no produto e vão comprá-lo com base na qualidade e, portanto, a organização deve aperfeiçoar e aumentar a qualidade dos seus produtos para que estes sejam adquiridos pelos clientes. Segundo Kotler & Keller (2012), um produto novo ou aperfeiçoado não será necessariamente um sucesso, a menos que ele seja vendido, comunicado, distribuído e com o preço estabelecido de forma correcta.

Armstrong & Kotler (2015), Baker M. (2003), Kotler & Keller (2012), Bowie & Buttle (2004), entre outros, sugerem que as orientações Produção e Produto, por terem o foco muito interno, podem conduzir à “miopía de marketing”, conceito em que a empresa tem todo o conhecimento acerca de como produzir mais, melhor e de forma mais eficiente, mas tem poucos conhecimentos acerca dos mercados onde opera e das necessidades dos consumidores que os constituem. Como sugerido por Levitt (1975), o foco deve ser o cliente e as suas necessidades e, por isso, a organização deve aprender a pensar em si não como produtora de bens ou serviços, mas sim como compradora de clientes, produzindo as coisas que vão fazendo as pessoas querer fazer negócios com elas

1.3.3 - Orientação Vendas

Lambin & Moerloose (2008), sustentam que esta orientação terá sido adoptada pelas empresas, particularmente as de bens de consumo, em meados do século passado. Tendo como pressuposto que com uma procura crescente e capacidade de produção instalada, a organização da troca material é inadequada e pouco produtiva. Para os autores, terão contribuído para esta orientação vários factores, nomeadamente o facto de os gestores

verificarem que têm uma capacidade massiva de produção, mas não tem acesso aos mercados de forma proporcional, sendo a distribuição ineficiente e cara, que anula os ganhos obtidos ao nível produtivo. O surgimento de novas estratégias de marca, formas de distribuição, expansão de mercados e o aumento da utilização dos meios de comunicação, entre outros, são factores que terão contribuído para a evolução para a Orientação Vendas, cujo objectivo principal de marketing é criar uma organização de vendas eficiente, pesquisando e organizando os mercados para os produtos fabricados pela empresa. Lancaster & Reynolds (2002), sugerem que a gestão terá reconhecido que, num ambiente competitivo com a oferta a suplantar a procura, não basta produzir produtos de qualidade nem o mais eficientemente possível. A procura efetiva deve ser criada através da persuasão, empregando técnicas de vendas. Sob esta orientação, o departamento de vendas passou a ser considerado a chave para a prosperidade económica e sobrevivência. Embora na Orientação Vendas, pouca atenção seja dada às necessidades e exigências dos consumidores finais, pelo menos é reconhecido que bens e serviços não se vendem “per se”. Blythe J. (2005), reforça a persuasão de vendas. Este autor situa esta orientação no início nos anos 30 do século passado, onde as empresas, com o aumento da capacidade de fabrico em que a oferta tende a suplantar a procura, começam a ter a visão da existência de um “vendedor-nato” que poderia vender “qualquer coisa a qualquer um” e, portanto, com vendedores suficientes, a empresa poderia vender os excedentes de produção. Para o autor, esta orientação parte do pressuposto que o cliente não se importa de ser enganado e vai deixar voltar a fazer isso de novamente. Se houver problemas com o produto estes podem ser encobertos por um representante de vendas eloquente e persuasivo. O autor refere ainda a venda pessoal e a publicidade como as grandes, e muitas vezes únicas, atividades de marketing desta orientação, cujo princípio é o de que os clientes nunca vão comprar o suficiente e, portanto, terão de ser persuadidos para comprar mais. Sob esta orientação, a preocupação está no lado das necessidades do vendedor e não nas do consumidor, embora a orientação e a prática da venda constituam duas realidades diferentes pois, os vendedores atualmente estão preocupados em estabelecer relacionamentos de longo prazo com os seus clientes. Solomon, Marshall, & Stuart (2012), situam a Orientação Vendas no período pós-segunda guerra mundial, devido ao aumento da capacidade produtiva das empresas que excedia largamente a procura, o que fez com que os vendedores pressionassem agressivamente a venda dos produtos. A Orientação Vendas significa que a gestão vê o

marketing como uma função de vendas, ou uma forma de mover os produtos dos armazéns para que os inventários não se acumulem. Aludindo o facto de as vendas agressivas terem dado uma má imagem ao marketing, os autores referem que as empresas que ainda hoje seguem uma Orientação Vendas tendem a ser mais bem-sucedidos em efetuar vendas de produtos não procurados do que em produtos onde é necessária a repetição do negócio. Fifield (2007), refere que as empresas com Orientação Vendas, crêem que, basicamente, todos os produtos e/ou serviços são na realidade o mesmo. O pressuposto é que, no mercado, o sucesso será da empresa que mais vender, sendo que, essas empresas têm pouca fidelidade ao produto ou processo de produção, podendo até comprar os produtos a fornecedores externos. O volume de vendas é a medida de sucesso e a atividade das vendas é apoiada em promoções intensas e grande concorrência de preços, para manter os níveis de faturação, volume e receitas (em vez de lucros). Para Armstrong & Kotler (2015), muitas empresas seguem esta orientação segundo a qual os consumidores não comprarão a quantidade suficiente de produtos da empresa, a menos que se empreendam grandes esforços na venda e promoção em grande escala. Esta venda agressiva acarreta riscos elevados pois concentra-se apenas na venda e não na criação de relações de longo prazo com os clientes rentáveis. Para os autores, nesta orientação o objetivo é vender o que a empresa faz e não fazer o que o mercado quer.

1.3.4 - Orientação Marketing

Dibb, Simkin, Pride, & Ferrell (2012), referem que, nos meados do século XX algumas empresas reconhecem que não bastam bons produtos, produção eficiente, práticas promocionais ou vendas agressivas para que os clientes adquiram os produtos, concluindo que, havia a necessidade de determinar aquilo que os clientes queriam comprar e só depois produzir. Ou seja, as empresas perceberam a importância de conhecer as necessidades dos clientes, nascendo assim a Orientação Marketing. Para os autores, uma organização que exiba uma orientação de marketing, tem uma sólida compreensão das necessidades dos clientes, do comportamento e das questões de compra que influenciam as suas escolhas de compra. Uma organização com Orientação de Marketing, também tem particular atenção à concorrência, forças do ambiente de marketing e tendências externas. Além de compreender as questões dos clientes, concorrência e ambiente de marketing, uma organização com Orientação de Marketing garante que suas operações, pessoal e

capacidades estão alinhados para refletir esses factores externos, compreendendo não só as questões atuais, mas também com uma preocupação em identificar como vão evoluir, de forma a assegurar que a estratégia da organização e as suas capacidades são corrigidas para refletir não apenas a exigências atuais, mas também as condições futuras do mercado. Uma organização com Orientação de Marketing, destina recursos para a compreensão das necessidades e comportamento de compra dos clientes, atividades e estratégias dos concorrentes, tendências do mercado e forças externas. Os autores salientam ainda a coordenação inter-funcional como forma de garantir que as atividades da organização e capacidades estão alinhadas com este conhecimento de marketing. Blythe J. (2006), refere o facto de as empresas terem compreendido que os bens que produziam tinham que satisfazer as necessidades dos clientes e que era, efectivamente, mais fácil mudar a empresa e os seus produtos que mudar os clientes. Para o autor, o conceito chave da Orientação Marketing é colocar as necessidades dos clientes no centro das actividades da empresa. Brassington & Pettitt (2007), sugerem que a Orientação Marketing terá surgido nos E.U.A. por volta dos anos 60 do século passado e uma década depois na Europa. Para os autores, uma organização que desenvolva e execute as suas atividade de produção e comercialização com base nas necessidades do consumidor, dirigindo todos os seus esforços na satisfação dessas necessidades, é uma organização como uma Orientação de Marketing. O pressuposto é que os clientes não são necessariamente motivados pelo preço, mas sim para a oferta que melhor se adapta às suas necessidades. Tendo por base este pressuposto, as empresas têm portanto que definir quais as necessidades e desenvolver ofertas adequadas. Este pressuposto não só é válido para o produto básico, mas também para os preços, acesso à informação, disponibilidade, benefícios periféricos e serviços que agregam valor ao produto. Os autores sustentam que, não tendo todos os clientes as mesmas necessidades, ele podem no entanto ser agrupados por necessidades e desejos comuns e a organização pode produzir um pacote de marketing especificamente orientado e que melhor se adapte às necessidades de um grupo, aumentando assim as chances de satisfazer esse grupo, mantendo a sua lealdade. Para este autores, a Orientação de Marketing tem que surgir a partir de uma filosofia organizacional, uma abordagem para fazer negócios que naturalmente coloca os clientes e as suas necessidades no centro de tudo o que a organização faz. Para Lancaster & Reynolds (2002), a principal diferença entre a orientação marketing e as anteriores é que, nos primeiros casos, a empresa está

focada nos produtos existentes, dando pouca atenção à mudança nas necessidades do mercado, enquanto que, a empresa com Orientação de Marketing, produz os bens e serviços que determinou que os seus potenciais clientes vão adquirir. Para evoluir para a Orientação Marketing, a gestão das empresas deve trabalhar por forma a cultivar em toda a empresa uma abordagem de satisfação das necessidades do cliente, sendo que, de acordo com estes autores, o principal problema da gestão é precisamente esta mudança organizacional. Kotler (1997), refere que, as empresas com uma Orientação de Marketing, para atingir os seus objectivos, têm que ser mais eficazes que as suas concorrentes na integração das actividades de marketing de forma a determinar e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes nos seus mercados-alvo. De acordo com este autor, esta orientação assenta em quatro pilares: selecção do mercado-alvo, compreender as necessidades dos clientes, integrar as actividades de marketing e rentabilidade. Para o autor, enquanto as outras orientações têm uma perspectiva de dentro para fora, centrada na empresa, a Orientação de Marketing parte de uma perspectiva de fora para dentro, iniciando com um mercado bem definido, concentrando-se nas necessidades dos clientes, integrando todas as actividades que afetam clientes, gerando lucros pela satisfação desses clientes.

Na literatura acerca do tema, existe uma vasta aceitação do marketing enquanto conceito estratégico, encontrando-se o mesmo na base da Orientação de Marketing. Embora alguma literatura refira também uma Orientação de Mercado porém, de acordo com Kohli & Jaworski (1990), o termo “Orientação de Mercado” é usado para significar a implementação do conceito de marketing, ou seja, “uma organização com Orientação de Mercado, é uma organização cujas acções são consistentes com o conceito de marketing” (p.1), tal como nas organizações com uma Orientação de Marketing.

1.3.5 - Orientação Marketing Relacional

Para Grönroos (1994a), o conceito de Marketing Relacional terá tido origem no campo do marketing de serviços e marketing industrial pois, em larga medida, estas abordagens de marketing são baseadas no estabelecimento e manutenção de relacionamentos entre vendedores, compradores e outras partes que compõem estes mercados. Este autor define Marketing Relacional como "estabelecer, manter e melhorar o relacionamento com clientes e outros parceiros, com lucro, e assim, são cumpridos os objectivos das partes envolvidas. Isso é conseguido através de um intercâmbio mútuo e

cumprimento das promessas" (p.355). Para o autor, essas relações são geralmente, mas não necessariamente sempre, de longo prazo. O autor considera um elemento integrante desta orientação o cumprimento das promessas efetuadas aos clientes pois, o seu cumprimento é a forma de alcançar a satisfação do cliente e, dessa forma, a retenção da base de clientes e rentabilidade a longo prazo. Grönroos (1994b), acrescenta que um outro elemento chave no Marketing Relacional é a confiança. Segundo o autor, os recursos da organização - pessoal, sistemas e tecnologias - têm que ser usados de tal forma que a confiança na organização é mantida e reforçada, referindo ainda que, as relações estabelecidas são muitas vezes mais complexas do que meras relações de troca. Grönroos (1996), menciona ainda o marketing interno enquanto questão crítica em numa empresa com a orientação de Marketing Relacional e identifica três temas estratégicos: A definição da empresa como uma "empresa de serviços"; A gestão da empresa é feita a partir da perspectiva de gestão de processos; A empresa passa a desenvolver parcerias e redes de relacionamentos. Berry (1995), define Marketing Relacional como "atrair, manter e, em organizações multi-serviços, reforçar as relações com o cliente (p. 236). O autor aponta para cinco elementos estratégicos para na prática de Marketing Relacional: Desenvolver um serviço básico e, em torno do mesmo, construir um relacionamento com o cliente; Personalizar a relação com o cliente individual; Aumentar o serviço com benefícios extras; Estabelecer preços que incentivem a lealdade do cliente; Promover ações de marketing internamente, para os funcionários, para que estes, por sua vez, tenham um bom desempenho junto dos clientes. O autor destaca ainda o papel importante das tecnologias de informação para a prática de Marketing Relacional pois, a tecnologia da informação aumenta o valor prático do Marketing Relacional com o desempenho eficiente de tarefas chave como seguir padrões de compra e relacionamento geral com os clientes existentes, personalizar serviços, promoções e preços de necessidades específicas dos clientes, coordenar ou integrar o fornecimento de múltiplos serviços para o mesmo cliente, fornecer canais de comunicação bi-direcional (empresa - cliente e cliente - empresa), minimizar a probabilidade de erros e quebras de serviço, aumentar as ofertas de serviços centrais com extras de valor acrescentado e personalizar o encontro com o serviço de forma apropriada. Berry (2014), sugere que os relacionamentos são tudo, são o elo de ligação com o amanhã e, as relações que as organizações construirão com clientes, funcionários, fornecedores e outras partes interessadas, são fundamentais para sucesso. Este autor reforça o papel da confiança nos

relacionamentos pois os relacionamentos são construídos com base na confiança, sustentando que, organizações de alto desempenho são organizações de alta confiança, que prosperam trabalhando arduamente manter as relações construídas. Gummesson (2008), refere que as relações entre clientes e fornecedores são a base para todo o marketing e Marketing Relacional, que define como “a interação de redes de relacionamentos” (p.5), é o conceito primordial para um novo tipo de marketing, que associa diretamente ao CRM, Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente), como um conjunto de técnicas para gerir os relacionamentos com os clientes, definindo CRM como “os valores e estratégias de Marketing Relacional, com especial ênfase na relação entre um cliente e um fornecedor, aplicados de forma prática e dependentes da ação humana e das Tecnologias de Informação” (p.7). Para o autor, a produção em massa de bens padronizados levou à distribuição em massa e ao marketing de massas. O consumidor é apenas uma estatística, o que, segundo o autor não está de acordo com a realidade da sociedade. Por oposição, no Marketing Relacional, o princípio básico é o de que, os bens e serviços não podem ser separados pois os produtos (coisas), aparecem sempre associados a serviços (actividades), aplicando o autor neste particular um conceito de marketing preconizado por Vargo & Lusch (2006) e denominado Lógica Serviço-Dominante (Lógica S-D). Assim, de acordo com o autor, o enfoque é agora colocado no indivíduo ou em grupos de afinidade que compartilham um interesse comum. Esta mudança significa que, em relacionamentos de longo prazo e num mercado que funcione bem, todas as partes interessadas têm o direito à satisfação das suas necessidades e desejos. Como elementos mais importantes no relacionamento, o autor destaca o poder, o compromisso e a confiança e define ainda trinta relacionamentos tipo - as 30RS - que abrangem uma combinação de relações entre as partes envolvidas nos relacionamentos e as propriedades específicas de marketing, sugerindo que o Marketing Relacional é uma abordagem de marketing em geral e um antecedente para uma mudança de paradigma no marketing. Segundo Parvatiyar & Sheth (1999), a era industrial, com a produção em massa e o surgir da figura do intermediário reduziram as interações entre produtores e consumidores. Apenas nos anos oitenta os comerciantes começaram a acentuar as medidas de satisfação do cliente por forma a assegurar que estes não são meramente avaliados com base em aspectos transacionais e que a venda não foi considerada como o culminar de todos os esforços de marketing, surgindo assim o Marketing Relacional. De acordo com estes autores,

Marketing Relacional é uma abordagem de marketing particular ou um foco específico de marketing, tendo no entanto o potencial para se tornar no paradigma dominante e orientação de mercado. Para os autores, além da visão de processo, há uma aceitação geral de que o Marketing Relacional está interessado nas relações de cooperação e de colaboração entre a empresa, clientes e outros atores de mercado. Segundo os mesmos, um dos postulados do Marketing Relacional é de que as relações de cooperação e de colaboração com os clientes leva a uma maior criação de valor de mercado e que esse valor irá beneficiar ambas as partes envolvidas na relação. A criação e valorização mútua é assim o propósito do Marketing Relacional. Os autores apontam três dimensões subjacentes na formação de relacionamentos: o propósito, as partes envolvidas e os programas / atividades desenvolvidos. Para os autores, o objectivo global do Marketing Relacional é melhorar a produtividade de marketing e aumentar o valor mútuo para as partes envolvidas na relação. Para Sheth & Parvatiyar (1995), o crescimento da orientação de Marketing Relacional na era pós-industrial é devido ao renascimento do marketing direto entre produtores e consumidores. Para os autores, vários fatores ambientais e de desenvolvimento organizacional são responsáveis por esse renascimento de relações directas entre produtores e consumidores, apontando cinco forças macro-ambientais para tal: (1) rápidos avanços tecnológicos, especialmente em tecnologia da informação; (2) adoção de programas de qualidade total por parte das empresas; (3) crescimento da economia de serviços; (4) processos de desenvolvimento organizacional que levam a capacitação de indivíduos e equipes; (5) aumento da intensidade competitiva levando à preocupação com a retenção de clientes. Para os autores, estas forças estão reduzindo a dependência dos produtores e consumidores de intermediários para efetuar os processos de consumação e de facilitação. Para Sheth & Parvatiyar (1995b) uma das permissas mais importantes do Marketing Relacional é, ou deveria ser, de que os consumidores gostam de reduzir as opções de escolha por via de uma relação de lealdade permanente com os comerciantes. Christopher, Payne, & Ballantyne (2002), sugerem que a orientação de Marketing Relacional é diferente do marketing transaccional de várias formas, nomeadamente porque o Marketing Relacional coloca o seu foco na retenção rentável de clientes, valor do cliente no longo prazo, serviço de alta qualidade, grande nível de contacto com o cliente e preocupação com a qualidade da relação. Estes autores sustentam algumas características que distinguem o Marketing Relacional, nomeadamente que o

Marketing Relacional realça o conceito do "valor da vida do cliente" (Life Time Value) por meio de estratégias que se concentram em manter clientes-alvo. Reconhece que as organizações sob esta orientação precisam estabelecer relações privilegiadas com as diversas partes interessadas (stakeholders) por forma a obterem sucesso. Nestas organizações o marketing deixa de ser da exclusiva responsabilidade do departamento de marketing para se tornar "cross-funcional" dentro da organização onde todos dentro da empresa servem um cliente, seja ele interno ou externo à organização. Segundo os autores, maximizar o valor da vida de um cliente é um objetivo fundamental do Marketing Relacional. Adotando este princípio, a organização deve reconhecer que nem todos os clientes são igualmente rentáveis e que deve traçar estratégias para aumentar a rentabilidade dos seus clientes-alvo, devendo a empresa adoptar a oferta às necessidades do cliente bem como o serviço ao cliente, onde, o conceito de serviço ao cliente é amplo e refere-se à totalidade dos encontros entre fornecedores e compradores, desde a fase de envolvimento do cliente, pré-compra, transferência da oferta para o cliente e continuando através do ciclo de vida de uso. Estes autores sugerem ainda a expansão dos elementos marketing mix tradicional de 4P's - Produto, Preço, Promoção e Distribuição- para sete elementos gerais onde, além dos quatro iniciais, são adicionados Pessoas, Processos e Serviço ao Cliente. Drummond & Ensor (2005) sugerem que a orientação de Marketing Relacional deriva de uma abordagem moderna da Orientação de Marketing, com o reconhecimento da importância da retenção de clientes e o desenvolvimentos de relacionamentos com as partes interessadas (fornecedores, distribuidores, etc.), baseando-se na teoria cuja permissa é a de construir relacionamentos por oposição a gerar meras transações. Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong (2005) reforçam que o Marketing Relacional envolve a criação, manutenção e reforço de relações fortes com clientes e outras partes interessadas. Retirando o foco das transações individuais e colocando-o na construção de relacionamentos de valor orientados para o longo prazo e na satisfação do cliente, os autores referem ainda a necessidade de que, com esta orientação, todos departamentos na organização devem trabalhar o marketing de forma conjunta, como uma equipa, para servir o cliente, de forma a obter deste uma grande fidelidade. Os autores indicam ainda cinco níveis ou tipos de relações que se podem estabelecer com os clientes. Kotler (1992 citado em Grönroos1994b) conclui que "As empresas devem passar de operações com uma orientação onde o objetivo é de curto prazo para operações cujo

objetivo é a de construção de relacionamentos de longo prazo" (p.9). Segundo Kurtz (2008), nesta orientação, as organizações funcionam focadas no cliente tendo por base a orientação marketing, focando em estabelecer e manter relações de valor acrescentado ao longo do tempo entre clientes e fornecedores. O autor sustenta que, com a orientação de Marketing Relacional, o termo "cliente" assume um novo significado onde, numa lógica organizacional, os diversos departamentos dentro da organização são fornecedores e clientes uns dos outros pelo que, devem aplicar internamente os mesmos padrões de exigência de qualidade e satisfação do cliente, quer nas relações interdepartamentais quer seja o cliente externo. Lambin & Moerloose (2008) sugerem que o Marketing Relacional tem por base uma filosofia de gestão que diz que, em mercados saturados, se deve aumentar a fidelidade ao invés da transacção. Para estes autores, historicamente, desde que o homem procede a trocas comerciais, a relação sempre foi a base do comércio, no entanto, a produção, distribuição e comunicação em massa, que caracterizaram grande parte do século XX, reduziram essa relação. A ideia central subjacente ao Marketing Relacional é a de que a retenção de um cliente existente é mais rentável que atrair um novo, sendo que, este principio é especialmente verdade em mercados saturados onde a aquisição de um novo cliente começa com o desvio deste da concorrência. Os autores sustentam que o Marketing Relacional é explicado por mudanças recentes no ambiente transaccional da empresa, nomeadamente com a ascensão do individualismo, o declínio da lealdade generalizada, a falta de tempo para aumentar a sensibilidade para o serviço, a disponibilidade e poder de ferramentas e tecnologia informática, a perda de eficiência dos media tradicionais e a ascensão dos media interactivos e Internet e ainda devido à saturação da oferta e aumento pressão competitiva. Para Buttle (1996), se, no século passado, os anos 50 foram de mass-marketing e os anos 70 foram de segmentação do mercado, os anos 90 representam a origem do marketing personalizado, onde, o conhecimento acerca do cliente é usado para conduzir estratégias de marketing altamente focalizadas, impulsionadas por condições diversas, esta mudança busca alcançar uma vantagem competitiva de outras formas, nomeadamente por via de relacionamentos duradouros com os clientes que não possam ser duplicados pela concorrência e, portanto, representem assim uma única e sustentada vantagem competitiva. Segundo este autor, embora a mudança para Marketing Relacional seja generalizada, esta está no entanto a ocorrer mais rapidamente em alguns setores que noutros, facilitada por mudanças culturais

e estruturais fundamentais dentro das organizações bem como por bases de dados e T.I.C's eficazes. Para o autor, a medida de avaliação do sucesso é a retenção de clientes ao invés da quota do mercado usada pelo marketing tradicional. Referindo também o papel do marketing interno como garantia de que todos os colaboradores cumprem a missão e os objetivos da organização, bem como desenvolvem e executam com sucesso as estratégias deliniadas cuja finalidade principal é assegurar que os resultados finais da organização ao nível externo são de alta qualidade e satisfação do cliente.

1.4 - Marketing Estratégico

Varadarajan (2009), refere que, na vasta literatura relativa à disciplina de marketing, os termos Marketing Estratégico e Estratégia de Marketing, são usados alternadamente em referência ao campo de estudo, sendo ainda usados na referência à estratégia organizacional. No presente trabalho, aludimos a Marketing Estratégico na perspectiva de Webster (1992), de Marketing Estratégico como estratégia organizacional enquanto definição pela empresa de como competir no negócio escolhido, nomeadamente na segmentação do mercado, direcionamento para um mercado/segmento alvo e posicionamento da empresa e dos seus produtos nesse mercado, por forma a melhor competir no mesmo.

1.4.1 - Sistema de Informação de Marketing

Berenson (1969), define Sistema de Informação de Marketing como uma estrutura de interação de pessoas, equipamentos, métodos e controles, projetada para criar um fluxo de informação capaz de proporcionar uma base aceitável para a tomada de decisões de gestão em marketing. Este autor aponta um conjunto de benefícios derivados de um bom Sistema de Informação de Marketing, nomeadamente, entre outros, a obtenção de informações atempadas que podem conduzir a um melhor desempenho, o reconhecimento de novas tendências, um melhor controle sobre o plano de marketing da empresa, uma melhor utilização da informação obtida no decurso das atividades bem como a concentração de informação importante que, muitas vezes se encontra dispersa. Para Ranchhod & Gurau (2007), a análise interna e externa do ambiente competitivo da empresa exige informação atualizada, que deve ser recolhida, tratada, arquivada e analisada pelo Sistema de Informação de Marketing da organização. Os autores sustentam que, o Sistema de

Informação de Marketing pode ser considerado como parte do sistema geral de informação da organização, no entanto, a sua função não pode ser isolada dos fluxos de informação e bases de dados dos outros departamentos da organização, devendo a informação analisada e processada pelo Sistema de Informação de Marketing estar disponível para os gestores dos vários departamentos para a coordenação estratégica. A mudança do foco no produto para o consumidor determinou que muitas empresas tenham desenvolvido bases de dados multifuncionais e centralizadas, onde toda a informação relevante é introduzida, organizada e consultada de forma flexível. Loudon, Stevens, & Wrenn (2005), sustentam que o Sistema de Informação de Marketing pode fornecer “*insights*” sobre segmentação do mercado, perfis de clientes, relacionamentos e produtos, para auxiliar na obtenção de lucro adicional a partir de uma base de clientes existente. A base de dados de marketing de uma empresa pode fornecer em tempo útil, informações completas sobre clientes atuais ou potenciais, a fim de manter e estreitar relacionamentos com clientes e potenciar vendas. Para os autores, a compreensão dos processos de investigação e informação conduz ao conhecimento dos segmentos de mercado, da concorrência e das implicações financeiras das decisões de gestão. Dibb & Simkin (2013) acrescentam que um Sistema de Informações de Marketing é um quadro para a estruturação e gestão de informações do dia-a-dia, recolhida regularmente a partir de fontes dentro e fora da organização, fornecendo um fluxo contínuo de informações sobre preços, despesas de publicidade, vendas, concorrência, despesas de distribuição, etc. Para os autores, um Sistema de Informação de Marketing eficaz começa por determinar qual o objetivo da informação para a tomada de decisão, após o que, a organização pode então definir um sistema de informação de monitorização contínua, para o fornecimento regular de informações pertinentes, tanto no ambiente externo como interno da organização. Jobber & Rainbow (1977, citados por Drummond & Ensor, 2005) descrevem um Sistema de Informação de Marketing como "um sistema no qual as informações de marketing são formalmente reunidas, armazenadas, analisadas e distribuídas aos gestores de acordo com suas necessidades informacionais de forma planeada e regular" (p.47). Drummond & Ensor (2005) acrescentam ainda que todas as organizações necessitam um Sistema de Informação de Marketing para terem a capacidade de tomar decisões de marketing fundamentadas. Segundo Little (1979, citado por Hooley, Piercy, & Nicoulaud, 2008), o Sistema de Informação de Marketing tem cinco componentes básicos: um interface de investigação de mercado; dados brutos do ambiente

de marketing, recolhidos através da interface; técnicas estatísticas que podem ser usadas para analisar, sintetizar e ordenar os dados e transformá-los em informação; modelos de análise de mercado que utilizam dados em bruto em conjunto com técnicas estatísticas para descrever, simular ou prever o mercado e, finalmente, um interface de gestão que permite o acesso à informação em conjunto modelos para ajudar a tomada de decisão.

1.4.2 - Análise Ambiental de Marketing

As empresas operam em mercados, envolvidas por um conjunto de forças, que constituem o Ambiente de Marketing. Para Blythe (2005), o Ambiente de Marketing representa um conjunto de ameaças e oportunidades a que a empresa tem que estar atenta e preparada para trabalhar. Assim, a política de marketing das organizações deve permitir a adaptação a esse ambiente complexo e em permanente mutação, ligando a organização com o mundo exterior. Este autor divide o Ambiente de Marketing em duas áreas: Ambiente Externo e Ambiente Interno. O Ambiente Interno está relacionado com os fatores de marketing que acontecem dentro da organização. O Ambiente Externo refere-se a tudo o que acontece fora da organização. O autor divide ainda o Ambiente Externo em duas novas categorias: Fatores próximos à organização ou Microambiente de Marketing e fatores comuns para a sociedade como um todo ou Macroambiente de Marketing. Para Dibb, Russell, & Simkin (1997), o Ambiente de Marketing, composto por forças externas que influenciam direta ou indiretamente negócios e operações de uma organização, sobre os quais a organização tem pouco ou nenhum controle, é considerado determinante em marketing. Cada uma dessas forças tem um impacto significativo sobre as condições de negociação de uma empresa. Quando o Ambiente de Marketing muda, as empresas enfrentam incertezas e ameaças, mas também oportunidades. O Ambiente de Marketing inclui diversos aspectos da atividade comercial, sobre a qual uma empresa, geralmente, tem muito pouco controlo directo, sendo no entanto elementos que afetam de forma clara o desempenho de uma organização. Para uma organização sobreviver e prosperar, o Ambiente de Marketing deve ser constantemente analisado de forma a que a organização possa prever resultados prováveis e responder de acordo. Para Armstrong & Kotler (2015), o Ambiente de Marketing é composto pelos agentes e forças exteriores que afetam a capacidade de gestão de marketing para construir e manter relacionamentos bem sucedidos

com os clientes-alvo. Para os autores, o ambiente de marketing é constituído pelo Microambiente de Marketing e Macroambiente de Marketing.

Assim, como sugerido por Blythe (2006), análise ambiental de marketing é o processo de recolha continua de informações, análise e monitorização do desenvolvimento das forças que operam no ambiente de marketing e que são identificadas como importantes para a organização, tendo como grande objectivo a identificação tendências, oportunidades ou ameaças para a organização.

1.4.2.1 - Microambiente de Marketing

Para Wilson & Gilligan (2005), o Microambiente de Marketing é constituído pelos elementos que estão mais próximos da empresa e que exercem, de forma mais direta, uma maior influência sobre a sua capacidade de trabalhar nos mercados. Para estes autores, fazem parte do Microambiente de Marketing a própria organização, clientes e fornecedores, rede de distribuição, concorrentes e público em geral. Para Easey (2009), do Microambiente de Marketing fazem parte elementos que, idealmente, em maior ou menor grau, estão dentro do controle das empresas como são os fornecedores e clientes, bem como outros intermediários de mercado. Para Bowie & Buttle (2004), as empresas têm mais influência sobre o Microambiente de Marketing do que sobre o Macroambiente de Marketing. Estes autores sustentam que, no Microambiente de Marketing, se encontram fatores internos da empresa como clientes, funcionários, fornecedores e intermediários bem como alguns fatores externos tais como concorrentes diretos e os vários públicos com que a empresa se relaciona. Kotler & Armstrong (2012), sugerem que no Microambiente de Marketing se encontram os atores próximos da empresa e que podem afectar a capacidade de servir o seus clientes. Blythe (2009), refere que, além de clientes e concorrência, também fazem parte do Microambiente de Marketing a tecnologia, a estrutura industrial e as relações de poder, bem como outros elementos do meio ambiente que incidem sobre a empresa e o setor em que está inserida.

1.4.2.2 - Macroambiente de Marketing

De acordo com Dibb & Simkin (2004), do Macroambiente de Marketing fazem parte seis forças fundamentais: políticas, jurídicas, regulatórias, sociais / ambientais, tecnológicas e económicas / competitivas. Para os autores, estas forças afetam todas as

empresas no mercado. Para Kotler & Armstrong (2012), Macroambiente de Marketing são as principais forças da sociedade e que afectam o Microambiente de Marketing: demográficas, económicas, ambientais, tecnológicas, políticas e culturais. Blythe (2009), sustenta que do Macroambiente de Marketing fazem parte todos os fatores que podem afetar todas as empresas do mesmo setor: economia, política do governo, ecologia, o ambiente social, e cultural. Para este autor, o Macroambiente de Marketing é de difícil influência e impossível de controlar. Moutinho & Chien (2008), referem que Macroambiente de Marketing consiste numa série de forças que afetam não só a empresa mas todos os outros intervenientes no Microambiente de Marketing. Para os autores, essas forças, sendo em grande parte incontroláveis, moldam o carácter das ameaças e oportunidades que surgem às organizações.

1.4.3 - Comportamento do Consumidor

Wilmshurst & Mackay (2002), sustentam que o Comportamento do Consumidor resulta de um conjunto de fatores económicos, culturais, sociológicos e psicológicos de entendimento complexo. Como o cliente é o ponto central de toda a atividade empresarial e a preocupação do marketing é a satisfação das necessidades e desejos do indivíduo, deverão ser entendidas essas necessidades e desejos e a forma como são satisfeitos, ou seja, como o consumidor se comporta na satisfação de necessidades e desejos. De acordo com Baker & Hart (2008), nada há mais importante em marketing que o consumo e nada é mais central para o consumo que os consumidores. Sem consumidores não haveria mercado, não haveria marketing e a sociedade seria muito diferente. O estudo do comportamento do consumidor é importante para as empresas, porque impacta diretamente na forma como a estratégia de marketing é desenvolvida e implementada, em que, para tal, é necessária a compreensão do indivíduo e de como este consome. Peter & Olson (2006), consideram que o Comportamento do Consumidor engloba os pensamentos e sentimentos que as pessoas experimentam, bem como os atos praticados nos processos de consumo, incluindo questões relacionadas com o meio ambiente que influencia os pensamentos, sentimentos e ações. O Comportamento do Consumidor é uma temática importante para os negócios uma vez que alcançar os objetivos de marketing depende de conhecer o consumidor, servi-lo e influenciar as suas ações. Perreault & McCarthy (2002), sugerem que o Comportamento do Consumidor resulta do esforço do consumidor para satisfazer as suas necessidades e

desejos. Segundo os autores, esta visão assume que são as necessidades económicas que mais orientam o comportamento do consumidor, sendo que, nessas necessidades económicas, está em causa fazer o melhor uso do tempo e dinheiro do consumidor. Para Moutinho & Chien (2008), o Comportamento do Consumidor é importante em diversos pontos de vista onde, na perspectiva de marketing, o seu estudo ajuda a entender e prever a procura dos consumidores bem como as suas marcas de preferências. Foxall (2005), refere que a gestão de marketing depende normalmente de generalizações sobre a natureza do Comportamento do Consumidor e do impacto neste das intervenções efetuadas nos mercados através da manipulação das variáveis de marketing; especial atenção tem sido dada à exploração dos processos de tomada de decisão dos consumidores, que se manifesta na escolha de determinadas marcas e o conseqüente rejeição de outras, bem como na fidelidade a pontos de venda específicos, no pressuposto que o papel do marketing tem por base a convicção de que a escolha humana resulta da deliberação mental ou de processos cognitivos e que persuasão significa influenciar ou manipular esses eventos internos. Para este autor, o Comportamento do Consumidor inclui todas as atividades de compradores, ex-compradores e potenciais compradores, da deliberação de pré-compra para a avaliação à pós-compra e do consumo continuado ao abandono. O Comportamento do Consumidor é mais frequentemente modelado como um processo cognitivo; uma sequência intelectual de pensar, avaliar e decidir, e a análise do seu comportamento fornece uma compreensão operante do consumo resultante, no âmbito da definição do comportamento do consumidor e do padrão de reforço que o mantém. Hoyer & MacInnis (2010), referem que o Comportamento do Consumidor remete-nos para o estudo de como uma pessoa compra produtos. Para este autor, o Comportamento do Consumidor é, mais que a forma como o produto é adquirido, um processo dinâmico, uma sequência de aquisição e consumo; o Comportamento do Consumidor envolve muitas decisões que importa conhecer e saber se, quando, onde, como, quanto, com que frequência e durante quanto tempo os consumidores vão adquirir ou rejeitar uma oferta de produto ou serviço. Segundo Kotler & Keller (2012), Comportamento do Consumidor representa o estudo de como os indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e se desfazem de bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. Para McDonald & Christopher (2003), os consumidores compõem os mercados e, para lhes oferecer os produtos certos no momento certo, os fornecedores desses mercados devem entender as suas preferências,

motivações, preconceitos e hábitos de compra. Para estes autores, esse entendimento é essencial para uma boa gestão do marketing mix, bem como para a construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes. Schiffman, Kanuk, & Hansen (2012), sugerem que o termo Comportamento do Consumidor descreve dois tipos diferentes de consumir: o consumidor pessoal e ao consumidor organizacional. O consumidor pessoal compra bens e serviços para o seu próprio uso, para o uso do agregado familiar, sendo que, em cada um destes contextos, os produtos são comprados para uso final por indivíduos, que são referidos como utilizadores finais ou consumidores finais. A segunda categoria de consumidor, o consumidor organizacional, inclui empresas e instituições que compram produtos, equipamentos e serviços para o funcionamento dessas organizações. Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg (2006), constataam que as decisões de consumo são muito diferentes, que vão desde a compra habitual, de repetição, com um baixo envolvimento, para compras importantes, com elevado grau de complexidade e risco, com um alto envolvimento do indivíduo. Conforme observado por Noel (2009), o estudo do Comportamento do Consumidor toca quase todos os aspetos das vidas dos indivíduos e analisa quais os produtos e serviços que os consumidores compram e usam e como essas compras influenciam o seu quotidiano. Para este autor, compreender o Comportamento do Consumidor permite às empresas determinar quais os melhores segmentos alvo para os seus produtos e serviços. Para Lancaster & Reynolds (2002), do Comportamento do Consumidor fazem parte os atos dos indivíduos diretamente envolvidos na obtenção e uso de bens e serviços, incluindo os processos de decisão que precedem e determinam esses atos, referindo que, apenas com uma compreensão profunda e abrangente desse comportamento as empresas ficam mais bem equipadas para satisfazer as necessidades dos clientes de forma eficaz e assim conseguir os objetivos de marketing. Para a AMA (2015), Comportamento do Consumidor é a interação dinâmica de afeto e cognição, comportamento e meio ambiente pelo qual os seres humanos conduzem os aspetos de intercâmbio das suas vidas. Baker & Hart (2008), Schiffman, Kanuk, & Hansen (2012), Lamb, Hair, & McDaniel (2014), Noel (2009), Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg (2006), Hawkins & Mothersbaugh (2010), definem comportamento do consumidor como “o estudo de indivíduos, grupos ou organizações e os processos que usam para selecionar, assegurar, usar e descartar produtos, serviços, experiências ou ideias para satisfazer as

necessidades e desejos, bem os impactos que estes processos têm sobre o consumidor e a sociedade”.

1.4.4 - S.T.P. - Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

Solomon, Marshall, & Stuart (2012), entre muitos outros autores, referem-se a mercado enquanto todos os clientes e potenciais clientes que partilham uma necessidade comum, que pode ser satisfeita por um produto específico, que têm os recursos para trocar pela satisfação dessa necessidade, estão dispostos a fazer essa troca e têm a autoridade para a fazer. No entanto, conforme referido por Armstrong & Kotler (2015) entre outros autores, as empresas hoje reconhecem que não se podem dirigir a todos os compradores no mercado ou, pelo menos, não a todos os compradores da mesma forma. Os compradores são excessivamente numerosos, estão bastante dispersos e têm necessidades e práticas de compra diversas. Acresce ainda o facto de muitas empresas não terem capacidade de satisfazer diferentes segmentos de mercado, importando assim que a empresa identifique quais as partes do mercado que melhor e mais rentavelmente pode servir. Também como referido por Dibb & Simkin (1991), diferentes consumidores têm interesses e desejos diferentes, sendo quase impossível satisfazer todos os clientes num mercado com um único produto ou serviço, fazendo com que as empresas aumentem a sua oferta de produtos e marcas. Ou seja, as empresas reconheceram ser essencial o afastamento da abordagem do marketing de massas e a aproximação às estratégias de marketing cujo foco é colocado em grupos particulares de clientes. A identificação dos grupos alvo de clientes é conhecida como segmentação de mercado, onde os clientes são agrupados em grupos com necessidades e características semelhantes de compra, sendo que, de acordo com um vasto número de autores, o processo que leva à segmentação dos mercados é constituído por três elementos fundamentais: Segmentação, Targeting e Posicionamento - S.T.P.

Kotler & Keller (2006a) acrescentam que, toda a estratégia de marketing é contruída de acordo com o trinómio S.T.P., Segmentação, Targeting e Posicionamento. Também Venugopal (2010), se refere ao processo de S.T.P., Segmentação, Targeting e Posicionamento enquanto conjunto de decisões importantes que a empresa tem que tomar para construir uma forte posição competitiva no mercado. Wilson & Gilligan (2005), referem que a segmentação desempenha um papel fundamental na determinação do sucesso, sendo o reconhecimento deste facto que levou nos últimos anos à sugestão de que

a essência do marketing estratégico pode ser resumida pelas iniciais STP - Segmentação, Targeting e Posicionamento

Segmentação de Mercado

Wind & Cardozo (1974), sugerem que a segmentação de mercado é uma consequência lógica do conceito de marketing e da teoria económica sendo, pelo menos enquanto conceito, aplicável quer em marketing industrial, quer em marketing para comercialização de bens de consumo. Segundo os autores, um segmento de mercado é um grupo de clientes, actuais ou potenciais, com algumas características comuns e relevantes em explicar e prever a sua resposta face aos estímulos de marketing por parte de um fornecedor. Os autores acrescentam ainda que, enquanto estratégia de marketing, a segmentação de mercado inicia com a identificação de segmentos, prosseguindo depois com o desenvolvimento de programas de marketing diferenciados para cada um dos segmentos identificados. Para serem úteis e vantajosos, os diversos segmentos devem ser diferentes entre si e com dimensão suficiente para fazer uma adaptação do marketing mix apropriado de forma rentável. Os autores referem ainda que, conceptualmente, a escolha da segmentação, enquanto estratégia de marketing para produtos industriais, bens de consumo ou serviços é baseada no mesmo conjunto de critérios para segmentação, diferindo apenas nas bases específicas usadas para essa segmentação. Para Smith (1956), segmentação de mercado consiste em ver um mercado heterogéneo, caracterizado por uma procura divergente, como a soma de vários mercados menores, homogéneos, como resposta a diferentes preferências de produtos entre segmentos de mercado importantes. De acordo com este autor, a segmentação de mercado é atribuída aos desejos dos consumidores ou utilizadores, para uma satisfação mais precisa das suas diversas necessidades. Assim, a segmentação do mercado baseia-se no lado da procura e representa um ajuste racional e mais preciso do produto e do marketing relativamente às necessidades dos consumidores e utilizadores. Para Dibb (1998), as necessidades dos clientes estão cada vez mais diversificadas e não podem ser satisfeitas por uma abordagem de marketing de massa. As empresas podem lidar com essa diversidade, agrupando clientes com necessidades e comportamentos de compra semelhantes em segmentos. Esta autora, tal como Wind (1978), referem que a segmentação do mercado tem sido considerada um dos conceitos fundamentais do marketing moderno, servindo como um ponto focal para muitos dos

principais desenvolvimentos nas actividades de marketing da maioria das empresas. Para este autor, além de ser uma das principais formas de operacionalizar o conceito de marketing, a segmentação de mercado fornece orientações para a estratégia de marketing da empresa e alocação de recursos entre mercados e produtos. Confrontada com mercados heterogêneos, uma empresa, na sequência de uma estratégia de segmentação de mercado, geralmente, pode aumentar a rentabilidade esperada. Plank (1985), sugere que a segmentação de mercado é uma ferramenta analítica usada em pesquisa de mercado para avaliar e seleccionar o mercado alvo e concentrar-se nos segmentos em que a empresa sente que pode servir. Assael & Roscoe (1976), observam que a segmentação do mercado tem sido aceite como uma ferramenta estratégica de marketing para definir mercados e, assim, alocar recursos. Para Beane & Ennis (1987), a segmentação de mercado parte da premissa inicial de que os segmentos realmente existem. Ou seja, o pressuposto é de que o mercado não é totalmente homogêneo. Para estes autores, a segmentação de mercado é feita por duas razões principais. Por um lado procurar oportunidades para os produtos ou áreas que possam ser receptivas ao reposicionamento dos produtos actuais; De outra forma, em virtude de um melhor conhecimento obtido dos clientes da empresa, tem como objectivo criar melhores mensagens publicitárias e assim melhor comunicar com os mesmos. Os autores acrescentam ainda que os segmentos podem ser percebidos como oportunidades e uma empresa com recursos limitados, precisa escolher apenas as melhores oportunidades para prosseguir. Para Johnson & Flodhammer (1980), segmentação é uma análise de utilizadores para determinar se existem diferenças significativas nas necessidades manifestadas que justifiquem cuidados especiais por parte da organização, quer na produção quer nos serviços de marketing. Estes autores sustentam que:

- Quanto mais heterogênea a gama de produtos da empresa, maior a necessidade de segmentação de mercado;
- Quanto maior a diferença na estratégia de compra por parte dos clientes, maior a necessidade de segmentação;
- Quanto mais heterogêneo for o mercado maior a necessidade de segmentação;
- Quanto mais alterações no ambiente e maior a procura de oportunidades de expansão de mercado, maior a razão para a segmentação de mercado.

Choffray & Lilien (1980), acrescentam que, para que a segmentação de mercado seja viável, deve levar em consideração três condições:

- Homogeneidade, ou seja, em que medida os potenciais clientes de um dado segmento são semelhantes entre si;

- Parcimónia, ou seja, em que medida os segmentos são suficientemente grandes para serem considerados;

- Acessibilidade, ou seja, em que medida é possível caracterizar os segmentos por forma a desenvolver estratégias de marketing diferenciadas para esses segmentos.

Hooley, Piercy, & Nicoulaud (2008), referem que a segmentação permite que a empresa direcione os seus recursos para a satisfação das necessidades de um conjunto específico de clientes. À medida que os mercados se tornam mais globais, a existência de diversos segmentos de mercado é cada vez mais clara e as empresas mais bem sucedidas são as que reconheceram a crescente importância da segmentação e se posicionaram de modo a tirar o melhor proveito dela. Para estes autores, segmentação de mercado é a forma como as empresas podem dividir o mercado em grupos de clientes semelhantes, sendo que existem diferenças importantes entre esses grupos. Os autores referem ainda que, existem três condições fundamentais que sustentam a segmentação do mercado: Os clientes devem diferir uns dos outros em alguns pontos importantes, que podem ser usados para dividir o mercado; Os segmentos alvo devem ser identificados por características mensuráveis para permitir estimar o valor potencial enquanto mercado alvo para o segmento identificado; Os segmentos seleccionados devem possibilitar o seu isolamento a partir do restante mercado, permitindo-lhes ser alvo de uma oferta de mercado distinta. Estes autores aludem ainda ao facto da segmentação de mercado ser feita de acordo com três grandes grupos de variáveis:

- Características de fundo dos clientes, muitas vezes também referidas como informação classificatória, que não mudam consoante a situação de compra, sendo específicas do cliente mas não relacionadas com o seu comportamento no mercado;

- Características atitudinais, que tentam estabelecer um relacionamento entre as características dos clientes e o seu comportamento no mercado;

- Características comportamentais dos clientes que, segundo os autores, é o método mais directo para segmentar os mercados pois esta é feita em função do comportamento dos consumidores nesses mercados e que inclui as compras, o consumo, a comunicação e a resposta aos elementos do marketing mix.

Os dois primeiros conjuntos de características dizem respeito a predisposição do indivíduo para a ação e o último diz respeito ao comportamento demonstrado no mercado.

Para Lamb, Hair, & McDaniel (2014), a segmentação do mercado desempenha um papel importante na estratégia de comercialização de quase todas as organizações de sucesso e é uma poderosa ferramenta de marketing. Para estes autores, o processo de segmentação, para ser útil, deve atender a quatro critérios fundamentais:

- Substancialidade, ou seja, um segmento deve ser grande o suficiente para justificar a desenvolver e manter um marketing mix próprio;
- Identificabilidade e mensurabilidade, ou seja, os segmentos devem ser identificáveis e sua dimensão mensurável;
- Acessibilidade, ou seja, a empresa deve ser capaz de alcançar os membros dos segmentos-alvo com marketing mixes diferenciados;
- Resposta, ou seja, os mercados podem ser segmentados a partir de qualquer critério lógico, no entanto, um particular segmento deve responder a um marketing mix de forma diferente de um outro segmento de mercado.

Para Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong (2005), segmentação de mercado significa dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades, características ou comportamentos e que podem exigir produtos separados ou diferentes marketing mix. A empresa identifica diferentes maneiras para segmentar o mercado e desenvolve os perfis dos segmentos de mercado resultantes. Para estes autores, os segmentos de mercado devem ter como características:

- Mensurabilidade. O tamanho, poder de compra e perfis dos segmentos necessitam avaliação;
- Acessibilidade. Os segmentos de mercado devem estar acessíveis à empresa de forma a que esta os possa servir;
- Substancialidade. Os segmentos de mercado devem ter uma dimensão que permitam servi-los de forma lucrativa;
- Acionabilidade, ou seja deve ser possível criar programas efectivos para atrair e servir os segmentos.

Estes autores acrescentam ainda que, existindo várias formas de segmentação do mercado, cabe à organização testar diferentes variáveis de segmentação, isoladamente ou combinadas, por forma a observar a estrutura do mercado.

São apontadas como principais variáveis para segmentação de mercado:

- Geográficas: A segmentação geográfica recorre à divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, tais como regiões, países, municípios, cidades, bairros, densidade populacional, dimensão, clima, etc. Uma organização pode decidir actuar em apenas uma, em várias ou em todas as áreas geográficas, devendo levar em consideração as diferentes necessidades e desejos nas várias localizações geográficas em que operar.

- Demográficas: A segmentação demográfica consiste em dividir o mercado em grupos com base em variáveis como idade, sexo, orientação sexual, tamanho da família, ciclo de vida familiar, rendimento, ocupação, educação, religião, étnia e nacionalidade. De acordo com os autores, os fatores demográficos são os mais usados para segmentação uma vez que, os desejos, necessidades dos consumidores e taxas de utilização dos produto/serviços, frequentemente variam em estreita correlação com as variáveis demográficas. As variáveis demográficas são mais fáceis de medir do que a maioria dos outros tipos de variáveis.

- Psicográficas: Pessoas no mesmo grupo demográfico podem apresentar diferentes comportamentos sociais e, conseqüentemente, de consumo. A segmentação psicográfica divide os compradores em grupos com base na classe social, estilo de vida ou características de personalidade.

Alguns autores apontam também para uma segmentação geo-demográfica, que tem por base o estudo da relação entre as variáveis geográficas e demográficas. HALEY (1968) menciona ainda a possibilidade de identificação de segmentos de mercado por via de fatores causais ao invés de fatores descritivos, a que chama de segmentação por benefício. Esta estratégia de segmentação tem por base os benefícios que as pessoas procuram ao consumir um determinado produto, o que, para o autor, são as razões básicas para a existência de verdadeiros segmentos de mercado. Segundo o mesmo, a experiência com esta abordagem tem demonstrado que, os benefícios procurados pelos consumidores determinam o seu comportamento com muito mais precisão do que as características demográficas ou volume de consumo.

Independentemente da metodologia utilizada para segmentar o mercado, tal como referido por Sharp (2013), para uma organização, é tão arriscado focar unicamente num determinado segmento, como é perseguir um mercado tão vasto que a empresa não tem capacidade de servir de forma competitiva. A arte do marketing é encontrar maneiras de servir um mercado amplo e heterogêneo, sem abdicar de qualquer segmento. Isso requer

uma compreensão profunda não apenas das diferenças entre as pessoas, mas também as suas semelhanças.

***Targeting* / escolha de mercado-alvo**

Como sugerido por Blythe J. (2009), *targeting* ou a escolha do(s) mercado(s)-alvo da empresa, surge na sequência da segmentação. De acordo com o autor, *targeting* é o processo de decidir quais segmentos de mercado devem ser alvo do mix de marketing da empresa. Muita da literatura existente relativa ao tema refere a importância desta decisão. Para Simkin & Dibb (1998), trata-se de uma área chave de decisão para todas as empresas. Segundo Wind (1978), a seleção do mercado-alvo é um processo complexo, tipo “arte”, que deve ter em conta diversos fatores.

Dibb (1998), e Lambin & Moerloose (2008), referem que escolher o mercado-alvo da empresa é decidir sobre a estratégia de segmentação, identificando quantos e quais os segmentos de mercado a servir. Venugopal (2010) reforça o âmbito da decisão referindo que, enquanto a segmentação é um processo de divisão, a escolha do mercado-alvo é uma decisão. A empresa tem que decidir sobre qual ou quais os segmentos que pretende satisfazer. Baker (2003), sugere que a seleção do mercado-alvo adequado para a empresa é fundamental para o desenvolvimento de programas de marketing de sucesso. Na escolha do mercado-alvo a organização tem que decidir sobre quantos segmentos quer cobrir, e isso exige a avaliação de um ou mais segmentos de mercado e identificar quais os melhores para entrar. Solomon, Marshall, & Stuart (2012), Capon & Roy Capon (2009), Baker & Saren (2010), entre outros, consideram que, dada a limitação de recursos e capacidade para operar em todos os segmentos identificados no mercado, a empresa deve decidir quais os melhores segmentos onde deve focar os seus recursos e esforços. Assim, focando nos segmentos de mercado identificados como melhores, e, portanto, passando esses a ser o(s) mercado(s)-alvo da empresa, esta pode melhor atender as necessidades dos clientes e minimizar concorrência directa. Wilson & Gilligan (2005), acrescentam que, após a escolha dos segmentos identificados com alvo, a empresa desenvolve programas de marketing sob medida para as procuras específicas de cada segmento, sendo que, algumas organizações concentram os seus esforços num único mercado-alvo com um único marketing mix. Para Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong (2005) *targeting* é processo de avaliação da atratividade de cada segmento de mercado e a seleção de um ou mais

segmentos de mercado onde a empresa deve entrar, ou seja, mercado-alvo é um conjunto de compradores que partilham necessidades ou características comuns que a empresa decide servir. A organização avalia os seus pontos fortes relativos à concorrência e considera quantos segmentos de mercado pode servir de forma eficaz. Armstrong & Kotler (2015), sugerem que uma empresa com recursos limitados pode optar por servir apenas um segmento de mercado ou alguns segmentos especiais ou nichos de mercado, especializando-se em servir segmentos de mercado compostos por clientes que os principais concorrentes ignoram ou negligenciam.

Posicionamento

O terceiro passo no processo S.T.P. é o do posicionamento. Berry (1982), sugere que posicionar a empresa, ou seja, identificar e ocupar uma posição disponível no mercado, é um processo crítico, que envolve o exame da presença competitiva dentro dos vários segmentos de mercado, o que, sendo efetuado de forma eficaz, pode contribuir significativamente para o sucesso da empresa. Vila & Ampuero (2007), referem ser consensual que o posicionamento tornou-se um dos elementos fundamentais no marketing moderno, em grande parte devido às grandes vantagens associadas a um posicionamento correto. No entanto, segundo autores como Perry (1988) e Greenley (1989), entre outros, o conceito tem sido abordado com diferentes significados. Efetivamente, na literatura consultada, alguns autores abordam posicionamento enquanto posicionamento de mercado, enquanto outros referem-se a posicionamento como posicionamento de produto. Porém, Arnott (1992, citado por Kalafatis, Tsogas, & Blankson, 2000), relativamente à diferença significativa dos diferentes autores quanto a posicionamento, refere que, as aparentes diferenças nas várias definições e terminologias relativamente a posicionamento são substantivamente superficiais e complementares, definindo posicionamento como o processo deliberado, pró-ativo e iterativo de definir, modificar e monitorizar a percepção dos consumidores de um objeto comercial. Para Best (2013), o posicionamento começa no mercado-alvo. As necessidades dos clientes-alvo, os benefícios que procuram no uso dos produtos e os preços que estão dispostos a pagar deve orientar o posicionamento do produto. Partindo dessa perspectiva, uma empresa posiciona os seus produtos em torno das necessidades do cliente, criando produtos com um desempenho e preço de acordo com essas necessidades. Trata-se, na perspectiva do cliente, do valor relativo das características e

preço do produto de uma empresa em comparação as características e preços dos produtos dos concorrentes. Doyle (2008), refere que posicionamento de mercado é a combinação da escolha da segmentação do mercado alvo, que define onde o negócio compete, com a escolha da vantagem diferencial, que determina a forma como compete. Para Drummond, Ensor, & Ashford (2008), após a seleção do mercado-alvo, a empresa tem que decidir em que base irá competir nesse mercado, sendo que isso tenha de ser feito de forma que o consumidor possa atribuir uma posição específica ao produto ou serviço da empresa no mercado, relativamente a outros produtos. Os consumidores têm de lidar com uma enorme quantidade de informações sobre o produto e irão posicionar um produto na sua mente em relação a outros produtos no mercado, com base na sua percepção dos atributos chave que ele contém. As empresas podem tentar associar várias qualidades ao produto como forma de auxiliar os consumidores a criarem uma percepção da sua posição no mercado. Para Ries & Trout (2000, citado por Lambin & Moerloose, 2008), "posicionamento é o ato de projetar a marca e a sua imagem com o objetivo de transmitir, na mente do comprador, um lugar agradável e diferente do ocupado pela concorrência" (p.289). Kotler (1997), Wilson & Gilligan (2005) e Lamb, Hair, & McDaniel (2014), reforçam o posicionamento enquanto o processo de projetar uma imagem e valor para que os clientes, sugerindo que posicionamento é uma batalha pela mente do cliente, uma vez que é a forma como o cliente percebe a empresa ou marca que determina o seu sucesso ou fracasso. Perreault & McCarthy (2002), referem posicionamento como aquilo que os clientes pensam sobre propostas e / ou como as marcas se apresentam num mercado. As questões de posicionamento são particularmente importantes quando os concorrentes num mercado parecem ser muito semelhantes. Trout & Rivkin (1996), sugerem que posicionamento é resumir numa idéia, ou mesmo numa palavra aquilo que define a empresa na mente dos consumidores.

1.4.5 - Marca

A Marca é um dos conceitos mais importantes em marketing. Wood (2000), refere que as marcas muitas vezes fornecem os principais pontos de diferenciação entre as várias ofertas competitivas no mercado e, como tal, podem ser fundamentais para o sucesso das empresas. Doyle & Stern (2006), sugerem que as marcas estão no centro da estratégia de marketing e negócios das empresas. O objetivo do marketing é criar uma preferência para a

marca da empresa. Se os clientes percebem uma marca como superior, vão preferi-la e pagar mais por isso. Para Klein (2000), os produtos que irão florescer no futuro serão aqueles apresentados não como mercadorias, mas como conceitos: a marca como experiência, como um estilo de vida. Um produto de marca não é um produto, mas um modo de vida, uma atitude, um conjunto de valores, um olhar, uma ideia.

1.4.5.1 - Definição

A literatura relativa ao tema é vasta em definições de marca. Ambler & Styles (1996), identificaram dois tipos de abordagens distintas para definir marca. O primeiro, a definição mais tradicional, vê a marca como um complemento para o produto. A marca é vista principalmente como identificador. O segundo tipo aborda a marca de forma holística. Nas definições sob esta abordagem, o foco está na própria marca, que abrange muito mais do que apenas o produto. Nas definições sob esta abordagem, a marca é considerada como a soma de todos os elementos do marketing mix, onde o produto é apenas um elemento, a par do preço, promoção e distribuição. A abordagem holística define a marca como a promessa do conjunto de atributos que alguém compra e que proporcionam a sua satisfação, sendo que, os atributos que compõem uma marca podem ser reais ou ilusórios, racionais ou emocionais, tangíveis ou invisíveis.

Uma das definições mais citadas na literatura sobre o tema é a da AMA (2015), segundo a qual, marca é um nome, termo, *design*, símbolo, ou qualquer outra característica que identifica um bem ou serviço como distintas das dos outros vendedores. Esta definição, que contempla uma perspectiva mais tangível da marca, é também partilhada por outros autores como Kotler (1997), Aaker (1991), Dibb, Simkin, Pride, & Ferrell (2012), Doyle & Stern (2006). Capon & Roy Capon (2009), acrescentam à definição da AMA a intangibilidade e foco no cliente, onde marca é um conjunto de perceções e associações que os clientes detêm sobre um produto, um serviço ou uma empresa. Esta agregação incorpora valores que criam significado para os clientes e que representam a promessa da experiência que os clientes podem esperar quando tiverem contacto com a marca. Keller (2013), refere a definição da AMA, sugerindo ainda que a marca diferencia produtos que satisfazem a mesma necessidade, sendo que, essas diferenças podem ser racionais e tangíveis, relacionadas com o desempenho do produto da marca, ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis, relacionadas com aquilo que a marca representa.

LOPES (2007), na sua definição, menciona o aspeto legal e protecionista da marca e define como uma denominação registada, legalmente defensável, reconhecida por algumas categorias de consumidores como significado de um produto, com aspetos que o diferenciam de alguma forma de outros produtos concebidos para satisfazer a mesma necessidade.

Kapferer (2012), associa à marca o carácter tangível e intangível definindo-a como um conceito exclusivo, desejável e partilhado, associado a produtos, serviços, locais e / ou experiências, acrescentando que, quanto mais a partilha deste conceito por um vasto número de pessoas, maior o poder dessa marca. Para De Chernatony & McDonald (2003), uma marca de sucesso é um produto, serviço, pessoa ou lugar com uma identificação provocada de tal forma que o comprador ou utilizador verifica um valor acrescentado único e relevante, que melhor corresponde às suas necessidades, referindo que, o seu sucesso, deriva de ser capaz de sustentar esse valor acrescentado face à concorrência.

1.4.5.2 - Significado da Marca

Levy (1959), sugere que as pessoas compram produtos não só por aquilo que eles podem fazer, mas também para o que eles querem dizer. Aquilo que as pessoas compram, para além das suas funções, é visto como tendo significado pessoal e social. Partilhando esta visão, Stone & Desmond (2007), referem que, as marcas são símbolos cujo significado é usado para criar e definir o autoconceito do consumidor.

Segundo Iacobucci (2001), o significado da marca é mais que a descrição da marca. Para este autor, o significado da marca é a “ideia da coisa”, é tudo aquilo de que são “feitas as marcas”. Qualquer que seja o produto, o significado da marca é aquilo que ela representa a partir da perspetiva do consumidor. Wilson, Bengtsson, & Curran (2014), reforçam esta perspectiva e consideram que o significado da marca está dependente do contexto, definindo significado da marca como as ligações mentais entre nomes, imagens e cognições na memória do consumidor. Arvidsson (2006) sugere que as marcas fornecem um contexto no qual os objetos podem assumir novas dimensões de significado enquanto Solomon, Marshall, & Stuart (2012), referem que o significado da marca engloba as crenças e as associações que o consumidor tem sobre a marca. Kotler (1997), sugere que uma marca pode transmitir até seis níveis de significados: dos atributos, dos benefícios, dos valores, da cultura, da personalidade e do utilizador.

1.4.5.3 - Identidade da Marca

Anholt (2007), refere identidade da marca como o significado e conceito central do produto, clara e distintamente expresso. Segundo o mesmo, em produtos e serviços comerciais, é o que vemos diante de nós como consumidores: um logotipo, um *slogan*, a embalagem, o *design* do produto em si.

De acordo com Aaker (1996), a identidade da marca fornece direção, propósito e significado à marca. Definindo a identidade de marca como um conjunto singular de associações à marca, que a empresa aspira criar ou manter, onde essas associações representam o que a marca significa e implicam uma promessa aos clientes por parte dos membros da organização, o autor acrescenta que a identidade da marca deve ajudar a estabelecer a relação entre a marca e o cliente, através da geração de uma proposta de valor que envolve benefícios funcionais, emocionais ou de autoconceito, sendo fundamental para uma visão estratégica da marca e o fio condutor na disseminação das principais dimensões do património da marca (Brand Equity): as associações, que o autor considera ser a alma e o coração da marca. Este autor estabelece ainda que, a identidade de marca é composta por doze dimensões, organizadas em torno de quatro perspetivas:

- A marca como produto: O âmbito do produto, atributos do produto, qualidade / valores, usos, utilizadores, país de origem.
- A marca como organização: Atributos organizacionais, local versus global.
- A marca como pessoa: A personalidade da marca, relacionamentos do cliente com a marca.
- A marca como um símbolo: Aparência visual / metáforas e herança da marca.

Para Serra & González (1998), a identidade da marca faz com que a mesma seja adoptada, no entanto, para que tal aconteça, esta tem que afirmar os seus valores pela diferença. Os autores dizem que, enquanto depositária do valor da marca, a identidade facilita a sua escolha se tiver três propriedades: Credibilidade, legitimidade e afectividade.

Keller (2013), defende que as marcas são constituídas por um conjunto de elementos que compoem a identidade da marca, contribuindo para o seu reconhecimento e imagem.

Para Wheeler (2009), a identidade da marca é tangível e apela aos sentidos. É possível vê-la, tocá-la, segurá-la, ouvi-la e vê-la em movimento. O autor sugere que a identidade da marca alimenta o seu reconhecimento, aumenta a diferenciação e torna

acessível o significado e os grandes ideais da marca. A identidade da marca pega nos elementos díspares e funde-os num todo.

1.4.5.4 - Funções e Benefícios da Marca

São reconhecidas diversas funções às marcas que, na sua generalidade, conduzem a vários benefícios, quer para empresas quer para consumidores. Para Kapferer & Thoenig (1991), a variedade da oferta e quantidade de produtos e marcas existente no mercado, relevam a importância das marcas. Estes autores apontam à marca seis funções (Identificação, Referência, Garantia, Personalização, Lúdica e de Practicidade) que, supostamente, levam a um conjunto vasto de benefícios. Assim, com a função de Identificação, a marca identifica o produto sob o ponto de vista das suas características e atributos e, dessa forma, a marca é facilitadora enquanto concentrado de informação. A função de Referência está interligada com a de Identificação e é consequência desta. A marca estrutura a oferta. A marca é também um compromisso de qualidade e desempenho, ou seja, a marca é Garantia de um determinado nível de satisfação. A função de Personalização remete para o facto de a escolha de determinadas marcas permitir ao consumidor localizar-se socialmente. A marca permite portanto que o consumidor manifeste um determinado comportamento e, com ele, se diferencie ou se integre socialmente. A função Lúdica está relacionada com o prazer de ir às compras. A função de Practicidade remete para o carácter prático da marca, resultando tal no benefício para o consumidor da não necessidade de iniciar um processo de compra completo por cada compra que efectua. Ambler (1997) coloca os benefícios para o consumidor em três grandes categorias:

- Benefícios Económicos, que compreendem o valor e a escolha para os consumidores;
- Benefícios Funcionais, que compreendem a qualidade e inovação;
- Benefícios Psicológicos que compreendem a satisfação do consumidor.

Kotler (1997), refere que a marca dá à empresa várias vantagens pois torna mais fácil processar pedidos e rastrear problemas, fornece proteção legal, dá a oportunidade de atrair um conjunto de clientes fiéis e rentáveis, ajuda a segmentar mercados bem como a construir uma imagem corporativa, tornando mais fácil lançar novas marcas, conquistando a aceitação por parte dos distribuidores e consumidores. Dibb, Simkin, Pride, & Ferrell

(2012), sugerem que as empresas beneficiam da marca pois esta identifica os seus produtos, o que torna mais fácil a compra de repetição para os consumidores e ajuda a empresa a introduzir novos produtos no mercado, que levam consigo o nome de produtos já existentes e com consumidores já familiarizados com a marca da empresa. Os autores acrescentam que a marca também facilita os esforços promocionais pois a promoção de um produto da marca promove indirectamente todos os outros produtos que são igualmente de marca. Doyle & Stern (2006), referem que as marcas geram valor para as empresas de quatro formas:

- Marcas fortes costumam obter preços *premium* de consumidores ou revendedores;
- Marcas fortes obtêm quotas de mercado mais elevadas;
- Devido à fidelização de clientes, marcas de sucesso geram ganhos mais estáveis e menos arriscados;
- Marcas de sucesso abrem caminhos para um maior crescimento.

1.4.5.5 - Valor da Marca (Brand Equity)

A marca é um dos maiores ativos das empresas. Keller & Lehmann (2003), sugerem que um dos ativos mais valiosos para qualquer empresa é o ativo intangível representado pelas suas marcas e, portanto, é importante gerir adequadamente as marcas e assim maximizar seu valor ou “brand equity” para a empresa. Segundo estes autores, o valor de uma marca reside nos clientes e seus “quadros mentais”, sendo que isso inclui tudo o que existe nas mentes dos clientes relativamente a uma marca como, por exemplo pensamentos, sentimentos, experiências, imagens, percepções, crenças e atitudes. Para Arvidsson (2006b), o valor de uma marca é pensado para residir no seu 'brand equity'. Segundo o autor, “brand equity” significa sua capacidade de gerar um fluxo de valor futuro, quer através da sua capacidade de receber um preço premium por parte dos consumidores ou através da sua capacidade para atrair capital ou ainda para facilitar as relações com as partes interessadas. No entanto, segundo o mesmo, uma parte importante do valor de uma marca reside na mente dos consumidores. Berry (2000), sugere que o valor da marca ou “brand equity” pode ser positivo ou negativo onde positivo significa o grau de vantagem comercial de uma marca sobre uma marca concorrente e negativo o grau de desvantagem comercial associado a uma determinada marca.

1.4.5.6 - Fontes de Valor da Marca

São vários os elementos que contribuem para o valor das marcas. Serra & González (1998), entre muitos outros autores, reconhecem enquanto fontes de valor de uma marca: a Notoriedade da Marca, Qualidade Percebida, Posicionamento da Marca, Imagem de Marca, Associações à Marca e Fidelidade à Marca.

Notoriedade da Marca

Para Aaker (1996), a notoriedade da marca relaciona-se com a força da presença de uma marca na mente do consumidor. Metaforicamente, se a mente do consumidor estiver cheia de painéis publicitários, cada um representando uma única marca, então a notoriedade de uma marca é medida de acordo com as diferentes formas pelas quais os consumidores se lembram de uma marca, numa escala que vai desde o reconhecimento, a recordação, *top-of-mind* e dominante. Keller (2013), sugere que a notoriedade da marca consiste na capacidade do consumidor reconhecer ou recordar a marca, onde reconhecimento da marca é a capacidade dos consumidores em confirmar a exposição prévia à marca quando for dada a marca como uma sugestão e, recordação da marca, é a capacidade dos consumidores em recuperar a marca da memória quando lhe é sugerida a categoria de produto, as necessidades satisfeitas pela categoria, ou uma situação de compra ou utilização.

Qualidade Percebida

Zeithaml (1988) descreve qualidade percebida como a avaliação do consumidor acerca da perfeição e superioridade de um produto. Segundo o mesmo, a qualidade percebida é diferente da qualidade efectiva/objectiva, está sujeita a um elevado nível de subjectividade ao invés de ser um atributo específico, é uma avaliação global que, em alguns casos, é comparável a uma atitude e é feita normalmente dentro de um quadro mental de um consumidor. Aaker (1991) refere que a marca vai ter associada uma percepção de qualidade global, não necessariamente baseada num conhecimento detalhado das especificações. A qualidade percebida vai influenciar diretamente as decisões de compra e a fidelidade à marca e, além disso, a qualidade percebida pode ser a base para uma extensão de marca. Se uma marca é bem-vista num contexto, o pressuposto será que ele vai ter alta qualidade num contexto relacionado. Aaker (1996) sugere que a qualidade

percebida é uma associação da marca que é elevada à condição de um ativo de marca por várias razões, entre elas que, apenas na qualidade percebida foi demonstrado impulsionar o desempenho financeiro, para além de que, a qualidade percebida é muitas vezes uma das principais orientações estratégicas de um negócio.

Posicionamento da Marca

Kapferer (2012), sugere que o posicionamento de uma marca é um conceito-chave na sua gestão, baseado no princípio fundamental de que todas as escolhas são comparativas. O posicionamento de uma marca significa enfatizar as características distintivas que a fazem diferente da concorrência e atraente para o público. O objetivo do posicionamento é o de identificar e conquistar uma forte razão de compra que dá à empresa uma vantagem real ou percebida. Também Aaker & Shansby (1982) referem a importância do posicionamento da marca, sugerindo que a decisão de posicionamento é muitas vezes a decisão estratégica crucial para uma empresa ou marca pois a posição pode ser fundamental para a percepção e decisões de escolha dos clientes.

De Chernatony (2010) refere que o posicionamento da marca deve garantir que os consumidores associem imediatamente a marca a um benefício funcional específico, considerando-o como um dispositivo que lhes permite estabelecer uma associação funcional chave na mente do cliente, um ponto de referência. No entanto, segundo o autor, o posicionamento da marca deve estar concentrado em benefícios funcionais valorizados pelos clientes e não nos valorizados pelas empresas. Para Keller (2013) posicionamento significa encontrar o "local" adequado nas mentes de um grupo de consumidores ou segmento de mercado, de modo que eles pensem relativamente a um produto ou serviço de forma desejada, para maximizar benefício para a empresa. Um bom posicionamento de marca ajuda na estratégia de marketing, clarificando tudo acerca da marca, no que tem de único, no que é semelhante aos concorrentes e porque os consumidores devem comprar e usar.

Imagem de Marca

Comparando a imagem de marca à reputação, Anholt (2007), sugere que é a percepção da marca que existe na mente do consumidor, onde se incluem uma série de associações, lembranças, expectativas e outros sentimentos que estão vinculados ao

produto, serviço ou empresa. Importante no comportamento do consumidor, a imagem de marca é um conceito crítico, que o autor define como o contexto em que as mensagens são recebidas, e não as próprias mensagens.

Aaker (1991), refere a imagem de marca enquanto um conjunto de associações mentais, normalmente organizados de forma significativa, representando percepções que podem ou não podem reflectir a realidade objetiva. Biel (2015) relaciona a imagem de marca com o conjunto de atributos e associações mentais efectuadas pelos consumidores, referindo no entanto que, para a imagem de uma marca, contribuem três sub-imagens: a imagem do fornecedor do produto / serviço, corporativa; a imagem do utilizador; e a imagem do produto / serviço em si. As associações evocadas podem ser "*Hard*": percepções específicas de atributos tangíveis / funcionais; Ou associações "*Soft*" ou atributos mais emocionais.

Park, Jaworski, & MacInnis (1986), sugerem que imagem de marca é um fenómeno perceptual que não é afetado apenas e unicamente pelas actividades comunicacionais da empresa. Pelo contrário, a imagem de marca é o entendimento dos consumidores que deriva do conjunto total das actividades da empresa relacionadas com a marca. Considerando a transmissão da imagem de marca uma actividade fundamental em marketing, esta está associada a três tipos de necessidades que os autores referem ser satisfeitas pelos produtos ou serviços:

- Necessidades Funcionais que os autores definem como aquelas que motivam a procura dos produtos ou serviços que resolvem problemas relacionados com o consumo;

- Necessidades Simbólicas, ou seja, desejos para os produtos que preenchem necessidades geradas internamente no individuo de auto-valorização, estatuto, pertença, ou auto-reconhecimento;

- Necessidades Experienciais, definidas como desejos de produtos que proporcionam prazer sensorial, variedade e / ou estimulação cognitiva.

Assim, segundo estes autores, as marcas podem ter uma imagens "Funcionais", "Simbólicas" e / ou "Experienciais" ou a sua combinação.

Kapferer (2012), sugere que a imagem de marca está diretamente ligada à rentabilidade da empresa.

Associações à Marca

Aaker (1991) sugere uma associação à marca como qualquer coisa na memória do consumidor que estabeleça uma ligação com uma marca.

Para Till, Baack, & Waterman (2011), as associações à marca são um dos pilares fundamentais do valor da marca. As associações à marca servem para diferenciar e criar significado para as marcas. Estes autores, com base numa revisão de trabalhos anteriores acerca da marca, referem as cinco características mais importantes nas associações à marca: Força das associações; Favorabilidade / Valência; Singularidade; Relevância; Número de associações.

Keller (1993), sugere que as associações à marca são todos os nós informais ligados ao nó da marca na memória do consumidor e contêm o significado da marca para os consumidores. Segundo o autor, as principais dimensões que distinguem o conhecimento da marca favorabilidade, força e singularidade de associações à marca e desempenham um papel importante na determinação da resposta diferenciada que compõe o valor da marca, especialmente em situações de decisão de compra alto envolvimento. Para o autor, as associações à marca podem ser classificadas em três categorias primordiais de grande abrangência: Atributos, Benefícios e Atitudes.

Fidelidade à Marca

Jacoby & Kyner (1973), referem que a fidelidade à marca, é um facto essencialmente relacional que descreve o comportamento preferencial para uma ou mais alternativas, num contexto de diversas alternativas de escolha possíveis e concorrentes, refletindo uma decisão de compra em que as várias marcas são psicológica e, provavelmente, fisicamente comparadas e avaliadas sob determinados critérios onde a marca ideal é selecionada.

Oliver (1999) sugere que fidelidade à marca é como um compromisso do consumidor fortemente sustentado para a recompra de um produto / serviço preferido, de forma consistente no futuro e, portanto, causando assim a compra repetitiva da mesma marca ou conjunto de marcas, apesar das influências situacionais e esforços de marketing que têm o potencial de causar comportamento de mudança.

Kotler & Pfoertsch (2006), referem-se a fidelidade à marca como o grau de comprometimento que a marca conseguiu dentro a sua base de clientes e para além destes, sendo que isso consiste na proximidade, familiaridade e lealdade sentida para a marca.

Para Aaker (1991), fidelidade à marca é o nível da ligação que um consumidor tem com uma marca, que reflete qual a probabilidade deste trocar de marca, particularmente quando essa marca faz uma mudança, quer no preço quer nas características do produto. O autor considera que a fidelidade à marca é um dos indicadores do valor da marca que está comprovadamente ligado aos lucros futuros, uma vez que a fidelidade à marca se traduz diretamente em vendas futuras.

1.4.5.7 - Tipos de Marca e Componentes da Marca

A literatura acerca da marca não é consensual relativamente aos tipos de marca, existindo diferentes concepções por parte de diversos autores. No entanto, muitos autores, nomeadamente Keller (2013), Kotler & Pfoertsch (2006), Iacobucci (2001) e Lindon, Brochand, Lendrevie, Rodrigues, & Dionísio (2000), entre outros, consideram existir três diferentes tipos de marca:

- Marca corporativa ou empresa, ou seja, a designação social da empresa tornada marca;
- Marca família, também designada por Marca *Umbrella*, não sendo necessariamente o nome da empresa, onde a marca é usada em mais do que uma categoria de produtos;
- Marca individual ou de produto, normalmente correspondendo a uma categoria de produtos, embora esses produtos possam variar do modelo base, ou seja, muitas vezes poderá ser uma marca de gama pois pode conter tipos de produtos diferentes.

Dibb, Simkin, Pride, & Ferrell (2012), mencionam também as Marcas Próprias ou de Distribuidor, cuja principal característica é a de que os fabricantes dos produtos, normalmente, não são identificados e Marcas Genéricas, um tipo de marca onde apenas se indica a categoria de produto. Normalmente os produtos das marcas genéricas são vendidos a preços mais baixos do que os de itens de marca comparáveis.

As marcas são identificadas pelos consumidores através de um conjunto de elementos. Para Lindon, Brochand, Lendrevie, Rodrigues, & Dionísio (2000), os componentes das marcas são: logotipo, jingle, símbolos e assinatura. Clifton & Simmons (2003) referem que esses elementos podem ser a combinação de qualquer um dos seguintes elementos: nome, letras, números, símbolos, assinatura, forma, *slogan*, cor, tipo específico de caractere. Para estes autores, os elementos devem ser intrinsecamente marcantes e o seu papel é criar uma impressão indelével.

Keller (2013) refere como principais componentes das marcas: Nomes, URL's, logotipos, símbolos, caracteres, porta-vozes, *slogans*, jingles, embalagens e sinais. Segundo o autor, a escolha para os componentes da marca deve ser feita de acordo com seis critérios: Devem ser memoráveis, significativos, agradáveis, transferíveis/extensivos, adaptáveis e legalmente defensáveis.

1.5 - Plano de Marketing

Planear é uma das principais funções em gestão, assumindo um papel indispensável em marketing. Segundo Hollensen (2006), planeamento de marketing é o processo estruturado de pesquisa e análise do mercado, estabelecendo e documentando objetivos, estratégias e programas de marketing e implementando atividades de controlo e avaliação da obtenção desses objetivos, onde, o resultado desse processo é o plano de marketing. Para este autor, o plano de marketing é um documento que resume o conhecimento da empresa acerca do mercado e indica como esta planeia atingir os seus objetivos. O plano de marketing não só documenta as estratégias de marketing da empresa, elencando as atividades a implementar para atingir os objetivos como também mostra os mecanismos que irão medir o progresso dos mesmos, permitindo o ajuste se os resultados estiverem fora do esperado. Embora normalmente feitos para o período de um ano, alguns planos de marketing podem projetar atividades e desempenho financeiro para um espaço temporal mais alargado.

Kotler (1997), refere que o plano de marketing é o instrumento central para dirigir e coordenar o esforço de marketing onde cada nível do produto, marca ou linha de produtos, dentro de uma unidade de negócios deverá desenvolver um plano de marketing para atingir seus objetivos no mercado.

Para Perreault & McCarthy (2002), um plano de marketing é a declaração de uma estratégia de marketing com os detalhes relacionados com o tempo previsto para a realização da estratégia. Para estes autores, o plano de marketing deverá definir claramente:

- Para quem se dirige o marketing-mix, ou seja, qual o mercado alvo e por quanto tempo;
- Quais os recursos necessários e o seu custo;
- Quais os resultados esperados, ou seja, quais as vendas, lucros, etc.

Segundo estes autores, o plano deve também incluir alguns procedimentos de controle.

Brassington & Pettitt (2007), referem que o detalhe operacional é desenvolvido no plano de marketing, transformando estratégias em acções implementáveis.

Para Calkins (2008), o plano de marketing é o ponto de ligação entre a informação e a acção, ou seja, o plano de marketing é onde a organização obtém todas as informações disponíveis, transformando-as num plano de acção para o negócio.

McDonald (2008), Drummond, Ensor, & Ashford (2008), Kotler (1997), entre outros autores, sugerem que o plano de marketing funciona a dois níveis: Estratégico e Tático, onde, o plano estratégico desenvolve os objetivos de marketing e estratégia gerais com base em uma análise da situação actual do mercado e oportunidades, enquanto o plano de marketing tático descreve táticas de marketing específicas como publicidade, merchandising, preços, canais, serviços, etc.

Segundo Wood M. B. (2010), um bom plano de marketing deve ser dinâmico, não só antecipando mudanças, mas também fornecendo orientações de como reagir, devendo ser adaptativo às transformações nos mercados. A autora sugere que muitas vezes, as empresas criam planos de marketing separados para cada marca e cada mercado, para lançar novos produtos ou atividades especiais, sendo particularmente importantes para empresas em fase de arranque.

Pearson (1959), refere três benefícios comuns a qualquer plano de marketing formal quando bem planeado:

- A melhoria da coordenação e da comunicação interna;
- Pensamento disciplinado por parte de quem planeia devido à anotação de ideias;
- Um enquadramento para orientar as decisões no dia-a-dia e verificar o progresso.

Blythe & Megicks (2010), e Hollensen (2006), referem como principais benefícios do plano de marketing:

- Consistência pois o plano de marketing será consistente com o plano corporativo global e com outros planos departamentais ou funcionais;
- Responsabilidade pois os responsáveis pela implementação das correspondentes partes do plano de marketing, vão saber qual o seu comprometimento com o mesmo e o seu desempenho monitorizado contra o plano;

- Comunicação pois os que implementam o plano de marketing também vão saber quais os objetivos gerais bem como os pressupostos e o contexto para cada uma das atividades;

- Compromisso pois, supondo que o plano de marketing é acordado entre as pessoas envolvidas na sua aplicação e os que irão fornecer os recursos, isso conduzirá a um compromisso de grupo para a sua implementação.

1.6 - Marketing Operacional

Conforme observado por Lambin & Moerloose (2008), uma vez definido o objetivo estratégico, é responsabilidade do marketing operacional para agir e desenvolver ações adequadas para a sua implementação em termos de produto, preço, distribuição e promoção. Assim, como sugerido por Dibb & Simkin (2013), para atingir seus objetivos de marketing, a organização deve desenvolver a sua estratégia de marketing e, para a operacionalizar, deverá desenvolver um mix (ou composto) de marketing.

Dado ser possível inúmeras combinações entre os diferentes elementos do marketing mix - Produto, Preço, Promoção e Distribuição - muita da literatura refere-se a esta operação enquanto criação de programas de marketing.

1.6.1 - Marketing Mix

O conceito de marketing mix, ou composto de marketing, surge na sequência dos estudos de Borden (1964), acerca de quais e como os elementos de um programa de marketing de uma organização podem manipulados e associados em conjunto, para que as suas operações sejam rentáveis. Referindo existir uma infinidade de combinações, o autor refere doze elementos do marketing mix: planeamento de produto, preço, marca, canais de distribuição, venda pessoal, publicidade, promoções, embalagem, mostra, manutenção; manuseamento físico e apuramento de factos e análises.

Goi (2009), refere a existência de diversos autores com diferentes propostas relativamente ao conceito, no entanto, a grande maioria da literatura acerca do tema refere McCarthy (1964, citado em Perreault & McCarthy, 2002), que, aperfeiçoando a ideia de Borden vai mais além, definindo marketing mix como uma combinação de todos os fatores de marketing no domínio da organização para satisfazer o mercado-alvo, reagrupando os

doze elementos de Borden em quatro elementos de marketing sob o domínio da organização para satisfação do mercado-alvo: produto, preço, promoção e distribuição.

Booms & Bitner (1981, citados em Rafiq & Ahmed, 1995), sugerem que os quatro elementos do marketing mix (produto, preço, promoção e distribuição) são insuficientes, particularmente no marketing de serviços e, dada a sua especificidade, referem a necessidade de introdução de mais três elementos: Participantes / Pessoas, Evidências Físicas e Processos.

A maioria da literatura acerca do tema refere como elementos do marketing-mix de bens de consumo: Produto, Preço, Promoção e Distribuição, acrescentando Pessoas, Evidências Físicas e Processos como elementos do marketing mix nos serviços. Assim, Kotler (1997), Perreault & McCarthy (2002), Booms & Bitner (1981, citados em Rafiq & Ahmed, 1995), entre outros, referem:

1.6.1.1 - Produto

Na perspetiva do marketing mix, o elemento produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado-alvo para cuidado, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou necessidade, estando nele incluídos objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações e ideias.

Sendo considerado o ponto de partida para a estratégia de marketing, fazem parte das decisões do produto todas as relacionadas com: Bem Físico / Serviço, Design, Características, Benefícios, Nível de Qualidade, Linhas de Produto, Tamanhos, Acessórios, Instalação, Instruções, Garantia, Devoluções, Assistência, Embalagem, Marca.

1.6.1.2 - Preço

O preço é a quantidade de dinheiro cobrado por um produto ou serviço, ou a soma dos valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar o produto ou serviço. Lancaster & Reynolds (2002b), sugerem que o preço é um elemento especialmente forte no marketing mix devido ao seu impacto direto nos clientes, na empresa e na economia. Para o consumidor, o preço é um importante indicador de qualidade e um fator importante no processo de tomada de decisão. Para a empresa, o preço a que um produto ou serviço é vendido representa o único meio de recuperação de custos e obter lucro.

Fazem parte das decisões de preço todas as relacionadas com: Tabelas de Preços, Condições de Crédito, Prazos de Pagamento, Objetivos, Flexibilidade, Nível de Preços ao Longo do Ciclo de Vida do Produto, Termos Geográficos, Descontos, Subsídios,

1.6.1.3 - Promoção

Promoção, ou, como denominado por alguns autores, comunicação, é a área mais visível do marketing e tende a ser confundida por muitos como o marketing em si mesmo. Este elemento do marketing mix enceta em si todas as atividades que comunicam e promovem o produto ou serviço e os seus méritos junto dos clientes que constituem o mercado-alvo da empresa, no sentido de os convencer a comprar. A comunicação e promoção de um produto ou serviço é, possivelmente, o elemento do marketing mix de marketing onde a empresa exerce mais atividade e que mais a expõe, sendo o elemento que faz a ligação entre a empresa e os seus clientes.

Os elementos que compõem o mix promocional são: Objetivos, Mix Promocional, Força de Vendas (Tipo, Número, Seleção, Treino & Motivação), Publicidade (Objetivos, Tipos de Anúncios, Meios), Promoção de Vendas, Relações Públicas, Marketing Direto.

1.6.1.4 - Distribuição

No marketing mix, distribuição relaciona-se com todas as atividades e decisões tomadas pela empresa, que fazem o produto ou serviço estar disponível junto dos clientes que fazem parte do mercado-alvo da empresa. As decisões neste elemento do marketing mix são particularmente importantes. Conforme refere Blythe J. (2009), a construção dos apropriados canais de distribuição, acarretam compromissos e levam tempo pelo que as decisões de alterações são difíceis de tomar e têm custos elevados. No âmbito deste elemento do marketing mix fazem parte as decisões de: Exposição no Mercado, Tipo de Canal, Cobertura, Objetivos da Distribuição, Tipos de Intermediários, Tipos e Localizações das Lojas, Manuseamento, Transporte e Armazenamento, Inventários, Níveis de Serviço, Recrutamento de Intermediários, Gestão de Canais.

Parte II - Estudo Empírico

2 - Metodologia

2.1 - Aspectos Metodológicos

Campomar (1991), sugere que a metodologia, ou método científico, assume uma grande importância nas pesquisas acadêmicas e, sem ela, os resultados das investigações seriam de difícil aceitação. O método científico é a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação nas mesmas circunstâncias, obterá o mesmo resultado, desde que os mesmos cuidados sejam tomados. Gil (1989), sugere que a ciência tem como objetivo fundamental chegar à realidade dos factos, não se distinguindo nesse sentido de outras formas de conhecimento. O que torna o conhecimento científico distinto dos demais, é que tem como característica fundamental a sua verificabilidade. Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação, ou seja, ainda de acordo com o autor, pode-se definir método como o caminho para se chegar a determinado fim e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. Acerca de método científico, Sellitz et al (1974, citados por Campomar, 1991), referem que método científico de pesquisa é um conjunto de passos específicos e claramente determinados para a obtenção de um conhecimento, passos esses aceites pelas pessoas que estudaram e militaram na área em que foi realizada a pesquisa.

2.2 - Metodologia Preconizada

Os diversos objetivos definidos para este trabalho, que conduzem a um estudo completo e detalhado acerca das Práticas de Marketing da AdegA Cooperativa de Palmela, fazem com que, de entre as diversas metodologias possíveis, em virtude das suas características, a escolha tenha recaído sobre a metodologia de “Estudo de Caso”.

Yin (2003) sugere que o “Estudo de Caso” é a estratégia a ser escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O mesmo autor refere ainda que, um estudo de caso é uma

investigação empírica que: a) investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando b) os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, ou seja, o método “estudo de caso” é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro do seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o seu contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas” Yin (1990, citado por Campomar, 1991) (p.96). Eisenhardt (1989) refere que o método “estudo de caso” é uma estratégia de pesquisa que se foca na compreensão da dinâmica dentro de um contexto. Stake (2012), sugere que, não sendo uma investigação por amostragem, o método de “estudo de caso” pretende, não entender outros casos mas sim, e sendo essa a sua primeira obrigação, compreender esse caso específico. Para este autor, esta metodologia, devido à sua pouca solidez, não é adequada para generalizações, referindo que, o verdadeiro objetivo do método “estudo de caso” é a particularização e não a generalização. “Pegamos num caso particular e ficamos a conhecê-lo bem, numa primeira fase não por aquilo em que difere dos outros, mas pelo que é, pelo que faz. A ênfase é colocada na singularidade e isso implica o conhecimento de outros casos diferentes mas, a primeira ênfase é posta na compreensão do próprio caso.”(p.24)

Acerca do método “estudo de caso”, Boyd & Stasch (1985, citados por Campomar, 1991), dizem que o mesmo envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se só a um, sendo dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos. Campomar (1991), acrescenta que, o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de caso feitas por analogias de situações, respondendo principalmente às questões: Por que? E como?

Mintzberg (1979, citado por Eisenhardt, 1989), refere que, “não importa quão pequena amostra ou qual o nosso interesse, nós tentamos sempre entrar nas organizações com um foco bem definido: recolher tipos específicos de dados de forma sistemática” (p.536), ou seja, de acordo com este autor, independentemente da dimensão da amostra, o importante é estarmos focados em recolher os dados de forma sistemática e precisa.

Relativamente ao tipo de dados e metodologia para a sua recolha, Eisenhardt (1989), refere que a metodologia “estudo de caso” tipicamente combina métodos de recolha de

dados, tais como arquivos, entrevistas, questionários e observações, podendo os dados obtidos ser qualitativos, quantitativos ou ambos. De acordo com Stake (2012), é a distinção entre o tipo de conhecimento necessário que separa fundamentalmente a investigação quantitativa da qualitativa. Yin (2003), refere que os estudos de caso podem incluir as evidências quantitativas ou até mesmo ser limitados a estas pois na verdade, o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não diferencia as várias estratégias de pesquisa.

2.3 - Procedimentos Metodológicos

Segundo Yin (2003), a investigação de “estudo de caso” enfrenta uma situação tecnicamente única, em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com triangulação dos dados, e, com outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a recolha e a análise de dados. Relativamente ao enquadramento teórico, este autor refere ser essencial que se desenvolva uma teoria antes que se faça a recolha dos dados para qualquer estudo de caso, acrescentando que, as evidências para um “estudo de caso” podem vir de seis fontes distintas: documentos, registos em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos.

Quivy & Campenhoudt (1995), sugerem que as entrevistas contribuem para descobrir aspetos a ter em conta e alargam ou retificam o campo de investigação das leituras, referindo ainda que, na lista de interlocutores recomendados e com quem devem ser tidas entrevistas, estão aqueles a quem os autores consideram “testemunhas privilegiadas”, onde, para este autores, “testemunhas privilegiadas” são as pessoas que, pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema.

Assim, dadas as características particulares deste trabalho, além da revisão bibliográfica relativamente à temática em estudo iremos:

- Proceder à análise de diversa documentação existente relativa à empresa envolvida, fornecida pela empresa ou obtida externamente, nomeadamente no sítio da internet do Instituto da Vinha e do Vinho, na Comissão Vitivinícola da Região da Península de Setúbal e proposta de “Plano Estratégico 2015-2017” efetuado e cedido pela Dr.^a Manuela Botelho, reconhecida e conceituada profissional de marketing, Secretária- Geral da APAN, Associação Portuguesa de Anunciantes e associada da Adega Cooperativa de Palmela.

- Efetuar um levantamento de mercado relativamente aos produtos da AdegA Cooperativa de Palmela em diversas vertentes de marketing e face ao seu principal concorrente com características similares - AdegA Cooperativa Santo Isidro de Pegões.

- Entrevistar enquanto “testemunha privilegiada” o Eng.º Luís Silva, gerente da AdegA Cooperativa de Palmela pois, em virtude das características específicas desta organização, o poder decisório, da produção à comercialização, se encontrar concentrado no seu gerente. A entrevista foi conduzida tendo por base o guião da entrevista identificado como Apêndice 1.

- Entrevistar como “testemunha privilegiada” a Dr.^a Manuela Botelho, enquanto associada da AdegA Cooperativa de Palmela e, portanto, com interesses na mesma, por, dada a sua competência e conhecimentos em marketing, reconhecidos a nível nacional e internacional ao ter desempenhado a função de direção de marketing em diversas empresas nacionais e multinacionais, sendo correntemente Secretária-Geral da APAN, Associação Portuguesa de Anunciantes, se ter proposto em Assembleia Geral da AdegA Cooperativa de Palmela a efetuar a título “Pro Bono” um “estudo/proposta estratégica para os anos 2015-2017”, tendo o mesmo como objetivo indicar possíveis orientações para a expansão da AdegA Cooperativa de Palmela. Esta entrevista teve por base o guião identificado como Apêndice 2.

Todos os procedimentos supra mencionados foram efetuados tendo como referência os diferentes autores teóricos relativamente aos estudos e pesquisas sociais.

3 - Estudo de Caso

3.1 - Breve contextualização histórica do vinho em Portugal

Hall & Mitchell (2008), consideram o vinho um produto complexo, quase enigmático, havendo poucos produtos comparáveis. Uma simples garrafa de vinho é, ao mesmo tempo:

- Fonte de sustento e produto de luxo;
- O seu consumo está associado a uma vida saudável mas, se consumido em excesso, pode levar à morte;
- Símbolo de *status* ou bebida rude;
- Tem grande significado religioso e pode ser associado ao comportamento hedonista e libertino;
- É artigo da moda, experiência ou mera mercadoria.

O vinho é um dos primeiros produtos fabricados e comercializados pelo homem e é inquestionável a importância da vitivinicultura em Portugal. De acordo com o IVV (2015), remonta ao início dos tempos a ligação do homem ao vinho. Em Portugal acredita-se que essa ligação começa cerca de 2.000 anos a.C. com os Tartessos a cultivarem a vinha pela primeira vez no vale do Tejo e Sado. Mais tarde, as influências exercidas pelas presenças de outros povos na Península Ibérica, nomeadamente Fenícios, Gregos, Celtas e Romanos, contribuíram para melhorar as técnicas vitícolas ao longo dos tempos. Entre os séculos XII e XIII, diversos documentos confirmam a importância da vitivinicultura e referem que, à data, o vinho, além de fazer parte da dieta do homem medieval e, portanto, consumido regularmente, constituía também o principal produto exportado. Nos séculos XV e XVI, período dos descobrimentos, a expansão marítima portuguesa levava consigo o vinho aos quatro cantos do mundo. Também a aliança entre Portugal e o Reino Unido no início do século XVIII confere um novo e grande incremento à exportação de vinhos portugueses.

No início do século XX, embora verificando-se o impacto negativo da filoxera nas vinhas portuguesas, a importância da vinha e do vinho no país mantém-se, sendo a mesma notória na Exposição Universal de Paris, onde Portugal participa de forma ativa, particularmente na promoção deste setor. Segundo Freire (2015), na primeira metade do século XX, a vitivinicultura foi um dos alicerces do país. Portugal era então maioritariamente agrícola e rural e as atividades ligadas à produção e comercialização de

vinho interessavam a mais de metade da população sendo a vitivinicultura fundamental para o país, ficando para a história o slogan propagandístico: “Beber vinho é dar o pão a um milhão de portugueses”.

Se a estabilidade foi a característica até então, a segunda metade do século XX e o início de século XXI trazem a mudança. A revolução de Abril, a adesão de Portugal à União Europeia, então Comunidade Económica Europeia, a globalização e, por fim, a crise financeira e dos mercados no final do primeiro decénio do século XXI, representam, nas diversas fases, grandes mudanças gerais, também sentidas na agricultura e, particularmente, na vitivinicultura. Nos anos 80 do século XX Portugal apresenta a sua candidatura à então C.E.E., Comunidade Económica Europeia, hoje, U.E., União Europeia e, segundo a Infovini (2015), o setor vitivinícola sofreu uma importante mudança no âmbito da sua organização. Tendo por objectivo cumprir totalmente as regras da política agrícola europeia, as reformas provocaram grandes transformações na vitivinicultura portuguesa, particularmente ao nível da qualidade do vinho, com grandes alterações nos métodos de produção. Fundos Comunitários foram aplicados na modernização de adegas e reconversão de vinhas e, com vista à melhoria da qualidade geral dos vinhos, passou a ser aplicado ao setor a legislação comunitária, obrigando à criação de áreas de produção com Denominação de Origem Controlada (D.O.C.) e à classificação qualitativa dos vinhos através de atribuição de categorias aos mesmos, tendo então surgido as classificações de Vinho de Mesa, Vinho Regionais e Vinho de Qualidade Produzido em Região Demarcada (V.Q.P.R.D.). A nova legislação levou também à criação das C.V.R.'s, Comissões Vitivinícolas Regionais, responsáveis pela regulação e aplicação das normas aplicáveis ao setor vinícola bem como à substituição da Junta Nacional do Vinho pelo I.V.V., Instituto da Vinha e do Vinho, organismo que reúne as exigências da política de mercado europeia.

3.2 - Caracterização do mercado do vinho em Portugal

É incontestável o peso da indústria vitivinícola em Portugal. Segundo a Viniportugal (2015), a indústria do vinho tem grande relevância na economia nacional, com grande volume de negócios e valor acrescentado, sendo um setor de elevada importância estratégica e económica para Portugal. A elevada capacidade exportadora, que supera os 70% do valor da produção, faz com que o mesmo seja um setor prioritário para o país, representando mais de 15% das exportações do setor agroalimentar e mais de 1,5% do total

das exportações nacionais, demonstrando uma grande dinâmica a este nível, com um aumento médio anual de 4,6% desde 2005 no valor das exportações de vinhos engarrafados. O setor contribui para uma grande melhoria na balança comercial agroalimentar.

Barbosa (2015), refere esta indústria como uma das melhores e mais cobiçadas. Segundo o I.V.V., Portugal é o quinto maior produtor europeu na categoria “vinho”, encontrando-se em décimo primeiro a nível mundial na mesma categoria. Contudo, o efeito globalização com a abertura e desregulamentação dos mercados por um lado e as estratégias e políticas de investimento agrícolas de diversos países por outro, fez com que, de acordo com Anderson & Nelgen (2011) em apenas duas décadas, de 1989 a 2009, Portugal tenha sido ultrapassado no ranking mundial de países produtores por países como a China, Chile e Austrália, sendo seguido muito de perto por um conjunto de outros países, nomeadamente pela também europeia Roménia, passando assim para décimo primeiro lugar.

De acordo com os dados fornecidos pelo I.V.V. (2015), estão registados em Portugal cerca de 20.000 agentes económicos ligados ao setor do vinho nas suas mais diversas atividades, entre produtores, vitivinicultores, destiladores, engarrafadores, armazenistas, etc., dos quais 725 na Península de Setúbal.

Na última campanha registada pelo I.V.V. (2014/2015) foram produzidos 6.205.756 de hectolitros de vinho nas suas diversas variedades, dos quais 8,1%, 502.824 de hectolitros, foram produzidos na Península de Setúbal. Do total produzido foram exportados 2.799.827 de hectolitros entre vinhos engarrafados e a granel, com os destinos repartidos em cerca de 50% para os países da União Europeia e 50% para países terceiros, representando 737,325 M€, que, no entanto, são repartidos em cerca de 57,2% pelos países da U.E. e 42,8% para países terceiros.

De acordo com informação obtida junto da C.V.R. Península de Setúbal, terão sido exportados nesta região em 2015 cerca de 86.582 hectolitros de vinhos nas suas diversas categorias, 40,8% com destino a países da U.E. e 59,2% para países terceiro. O valor total de vinhos exportados pela região terá sido de cerca de 19,213 M€, repartidos de igual modo.

Ainda segundo o I.V.V., no mesmo período, foram importados 2.206.263 hectolitros de vinho, entre engarrafados e a granel, representando um valor de cerca de 120,157 M€.

Ano 2015	Total Nacional		Península de Setúbal	
Agentes Económicos Setor	20.000		725	
Produção (HL)	6.205.576 HL		502.824 HL	
Exportação (HL)	2.799.827 HL		86.582 HL	
	U.E. \approx 50%	Ext.U.E \approx 50%	U.E. \approx 40,8%	Ext.U.E \approx 59,2%
Exportação Valor (Milhões €)	737,325 M€		19,213 M€	
	U.E. \approx 57,2%	Ext.U.E. \approx 42,8 %	U.E. \approx 39%	Ext.U.E \approx 61%
Importação (HL)	2.206.263 HL		Não Disponíveis	
Import. Valor (Milhões €)	120,157 M€		Não Disponíveis	

Tabela 1: Mercado Nacional vs Península de Setúbal. Fontes I.V.V. e C.V.R. Península de Setúbal. Elaboração própria.

O consumo nacional de vinho aumentou para os 4.940.000 de hectolitros no período 2014/2015, contrariando a quebra verificada nos anos anteriores, onde pouco ultrapassou os 4.100.000 hectolitros. De acordo com a Espirito Santo Sectorial Research (2009), mencionando um estudo efetuado pela Marktest, 40% da população portuguesa tem por hábito a compra de vinho. Quando analisado por género, 49.2% dos homens diz ter por hábito a compra de vinho, descendo esse número para 30.2% nas mulheres. Na faixa etária mais jovem, 18-24 anos, a percentagem decresce com 9,1% dos jovens nessa faixa a terem por hábito a compra de vinho. No mesmo estudo, a qualidade é referida como determinante para a escolha do vinho com 48,7% dos inquiridos a referirem ser fator fundamental, surgindo em segundo lugar o preço com 10,4%, o gosto/sabor é mencionado por 8,9%, surgindo depois a região com 5,4% e a marca com 4,4%. Com as marcas e produtores nacionais a dominar a presença dos vinhos nos supermercados e hipermercados, as feiras de vinhos realizadas por estes espaços são um veículo de distribuição importante, com 48% dos consumidores destes canais a referirem ter por hábito comprar nestas feiras e em maior quantidade. Estas feiras estão assim associadas a um momento em que o consumidor aproveita para constituir stock para o resto do ano.

3.3 - Caracterização da Adega Cooperativa de Palmela

Constituída em 1955 como Adega Cooperativa da Região do Moscatel de Setúbal, a hoje denominada Adega Cooperativa de Palmela, é de inquestionável importância no contexto vitivinícola e económico quer a nível regional na Península de Setúbal quer mesmo a nível nacional. Pelo número de vitivinicultores associados, área de exploração

vitivinícola e capacidade de produção representada, a Adega Cooperativa de Palmela poderá ser considerada um dos principais polos de desenvolvimento no Concelho de Palmela, um Concelho marcadamente agrícola, com grande peso da vinha, no entanto com grande parte desta dispersa por pequenos produtores, sem capacidade transformadora, sendo por isso a Adega Cooperativa de Palmela vital para muitos desses produtores.

	2013	2014	2015
Total Uvas Entregues (Kg)	6.372.985 Kg	9.093.684 Kg	9.762.751 Kg
Total Produtos Obtidos (L)	5.003.968 Lts	6.864.368 Lts	7.314.550 Lts
Valor Vendas Total (€)	€ 6.515.552,90	€ 6.015.879,30	€ 5.212.778,45
% Vendas Engarrafado / Granel	≈ 90,7% / 9,3%	≈ 99% / 1%	≈ 96,4% / 3,6%
Valor Vendas Produtos Engarrafados (€)	€ 5.908.881	€ 5.957.069	€ 5.025.470
	Valor médio/litro € 1,15 (a)	Valor médio/litro € 1,06 (a)	Valor médio/litro € 1,07 (a)
Valor Vendas Produtos a Granel (€)	€ 606.671,61	€ 58.809,42	€ 187.307,57
	Valor médio/litro € 0,70 (b)	Valor médio/litro € 0,85 (b)	Valor médio/litro € 0,30 (b)
Val.Vendas Marcas Terceiros	N/D	N/D	€ 1.952.246,8
% V. Marcas Terceiros / V.Totais	N/D (b)	N/D (b)	≈37,5%
Valor Exportação (€)	€ 258.326		€ 181.892
	U.E.≈24%	Ext.U.E.≈76%	U.E.≈57,5%
% Exportação	≈4%		≈3%
			≈5,3%
Gastos em Promoção e Publicidade	N.D. (c)	N.D. (c)	€ 119.892

Tabela 2: Dados económicos Adega Cooperativa de Palmela 2013/15 - Fonte A.C. Palmela. Tabela de elaboração própria.

(a) - O valor médio de venda por litro, fornecido pela A.C. Palmela, corresponde ao valor total das vendas dos produtos engarrafados dividido pelo total de litros engarrafados vendidos. (b) - O valor médio de venda por litro, fornecido pela A.C. Palmela, corresponde ao valor total das vendas dos produtos a granel dividido pelo total de litros vendidos a granel. (c) - Dados não fornecidos, embora, de acordo com a informação obtida, percentualmente se estimem dentro dos valores fornecidos para o ano de 2015.

Tendo iniciado a sua atividade com 50 associados e uma produção que não excedia os 1,5 milhões de litros, a Adega Cooperativa de Palmela conta hoje com 300 associados, que representam cerca de 1.000 hectares de área de produção, equivalendo a mais de 11% da área total de produção da Região da Península de Setúbal. A Adega Cooperativa de Palmela contribui com uma produção de cerca de oito milhões de litros, cerca de 15% do total a produção da Região Península de Setúbal, podendo a mesma subir até aos dez milhões de litros, valor de capacidade instalada de produção, sendo 75% vinho tinto, 15% vinho branco e 10% Moscatel de Setúbal. Com uma parte substancial da sua produção

engarrafada através de 5 linhas automáticas com capacidade para 10.000 garrafas/hora e contando com 40 colaboradores, a Adega Cooperativa de Palmela tem vindo ao longo dos anos a atualizar a sua tecnologia, quer de fabrico quer de engarrafamento, tendo a sua qualidade certificada desde 2003 (ISO 9001-2000).

Assumindo como missão “transformar a uva proveniente das explorações agrícolas dos cooperadores, em vinho e seus derivados assim como a sua comercialização, de forma a obter os melhores benefícios para os associados”, a Adega Cooperativa de Palmela tem um vasto portfólio de produtos e marcas, comercializados em diversos tipos de embalagens e capacidades. Com a qualidade de muitos dos seus produtos premiada em vários concursos de vinhos de renome a nível nacional e internacional, a comercialização dos seus produtos é feita no mercado nacional, através de marcas próprias, marcas de terceiros e granel, exportando ainda para diversos mercados internacionais dentro e fora da U.E.

3.3.1 - Estrutura Organizacional da Adega Cooperativa de Palmela

Conforme observável no Anexo 1, organograma da empresa fornecido pela Adega Cooperativa de Palmela, da estrutura operacional da mesma fazem parte seis grandes departamentos controlados pela gerência:

- Enologia / Viticultura
- Qualidade
- Produção
- Administrativo / Contabilidade
- Financeiro
- Comercial

3.4 - As Práticas de Marketing na Adega Cooperativa de Palmela

De acordo com o organograma da Adega Cooperativa de Palmela, identificado como Anexo 1, o departamento de Marketing e Publicidade está inserido num departamento mais vasto, designado por departamento Comercial, onde também se encontram os departamentos de Clientes, Fornecedores, Relações Públicas e Logística. Este departamento é coordenado pelo Eng.º Luís Silva, fazendo parte do mesmo um diretor comercial / vendedor, coadjuvado por duas assistentes.

De acordo com a entrevista preliminar, foi possível concluir que a orientação estratégica e decisões de Marketing são tomadas pela gerência, por vezes, internamente, em conjunto com o Diretor Comercial / Vendedor ou recorrendo a empresas especializadas na área, nomeadamente agências de comunicação e *design* gráfico.

Pela concentração de informação e poder decisório, esta parte do trabalho decorre da análise documental e outras fontes de informação consultadas, bem como da entrevista com Eng.º Luís Silva, gerente da AdegA Cooperativa de Palmela.

3.4.1 - Orientação da A. C. Palmela face ao mercado

Confirmando muitos dos autores mencionados no enquadramento teórico, não existe, de forma explícita e definida, uma orientação da AdegA Cooperativa de Palmela face ao mercado. No entanto, pela análise documental, observações e entrevistas, é possível efetuar uma análise comparativa com o quadro teórico apresentado por Drummond & Ensor (2005), onde sugerem que todas as organizações apresentam elementos de cada uma das orientações, embora alguma orientação seja mais significativa para uma organização. Assim, no caso da AdegA Cooperativa de Palmela, poderemos considerar como mais significativa a orientação relativa aos quadro teóricos apresentados para a Orientação Produção.

Embora com algumas preocupações com o produto e a sua qualidade, a entrevista com a gerência da empresa revela existir uma preocupação em utilizar a escala que a dimensão da AdegA Cooperativa de Palmela permite, bem como a contenção dos custos por forma a cumprir a ambição de oferecer o produto com a melhor relação qualidade/preço, tal como referido no enquadramento teórico da Orientação Produção. Também a Função Vendas, que na AdegA Cooperativa de Palmela é bastante limitada, funcionando numa perspectiva de “escoamento de produto” e que, dada a sua composição e dimensão permitirá pouco mais que aceitar encomendas, nos remete para o enquadramento teórico da Orientação Produção.

3.4.2 - Marketing Estratégico na AdegA Cooperativa de Palmela

Conforme referido no enquadramento teórico deste trabalho, a alusão a Marketing Estratégico é feita na perspectiva de Webster (1992), onde, Marketing Estratégico é uma estratégia organizacional, determinada pela empresa acerca de como competir no negócio

escolhido, nomeadamente na segmentação do mercado, direcionamento para um mercado/segmento alvo e posicionamento da empresa e dos seus produtos nesse mercado, por forma a melhor competir no mesmo.

Assim, ao nível do Marketing Estratégico, pelo estudo da Adega Cooperativa de Palmela e resultado da entrevista com os responsáveis pela empresa, é possível concluir que não existe na empresa, formalmente, um Sistema de Informação de Marketing, não são efetuadas ao nível interno Análises Ambientais de Marketing ou estudos Comportamentais do Consumidor. A Adega Cooperativa de Palmela tem no entanto acesso a diversos estudos externos, de várias associações do setor, nomeadamente do I.V.V. e da C.V.R. Península de Setúbal, a que a gerência recorre para auxílio na tomada de algumas decisões.

3.4.2.1 - Processo de S.T.P. na Adega Cooperativa de Palmela

A entrevista permitiu concluir que, o processo de Segmentação e *Targeting* não é efetuado pela Adega Cooperativa de Palmela diretamente quanto ao consumidor dos seus produtos. O processo de Segmentação e *Targeting* efetuado na Adega Cooperativa de Palmela é feito relativamente aos seus clientes, constituindo dois grandes grupos: Grande Distribuição e Canal Horeca, os dois canais de distribuição onde a empresa maioritariamente opera, confiando esta que os consumidores dos seus produtos recorram aos diversos espaços dos diferentes operadores para os adquirirem.

Relativamente ao Posicionamento, foi reconhecido pela gestão da Adega Cooperativa de Palmela a existência de um estigma criado no passado em torno das Adegas Cooperativas e a sua associação a produção de quantidade e não de qualidade e, portanto, terem a sua imagem associada a um produto de qualidade inferior e, por isso, mal posicionados junto dos consumidores. Dessa forma, a gerência da Adega Cooperativa de Palmela, no sentido de se dissociar dessa imagem, tem tentado criar um novo conceito e uma nova imagem para os seus produtos, participando com os seus vinhos em diversos concursos nacionais e internacionais, divulgando os bons resultados obtidos pelos mesmos, no sentido de, por essa via, comprovar a qualidade dos produtos que coloca no mercado, pretendendo assim conferir uma nova imagem, que permita um posicionamento junto dos consumidores, mais consentâneo com a nova realidade dos seus produtos, que a gerência pretende que seja de reconhecimento dos vinhos da Adega Cooperativa de Palmela enquanto referência na qualidade dos vinhos de Palmela.

3.4.2.2 - Gestão da Marca na Adega Cooperativa de Palmela

Ao nível estratégico da marca, a Adega Cooperativa de Palmela conta no seu portfólio diversas marcas. Como algumas dessas marcas são de utilização exclusiva por parte de alguns retalhistas e cadeias de grande distribuição, sendo a política de gestão dessas marcas da responsabilidade de terceiras partes, com o marketing igualmente controlado por terceiros e que, por esse motivo, não serão abordadas no âmbito deste trabalho. Assim, neste momento, constam no portfólio ativo da Adega Cooperativa de Palmela, cinco marcas para diferentes gamas e linhas de produtos.

Num passado recente, em todos os seus produtos, a Adega Cooperativa de Palmela usou a marca corporativa, em conjunto com a marca de produto, ou seja, em todos os produtos, além da marca do produto, surgia também a marca “Adega Cooperativa de Palmela”. Entretanto, na tentativa de dissociação da imagem criada pelos vinhos de cooperativa pela sua fraca qualidade e pretendendo a mudança de posicionamento da Adega Cooperativa de Palmela, foi criada a marca: “Adega de Palmela”.

A marca “Adega de Palmela” passou assim a substituir a marca Corporativa anteriormente utilizada “Adega Cooperativa de Palmela”, passando a funcionar como marca *Umbrella* para, de acordo com as intenções da gerência, manter a sua identidade enquanto adega, tentando dissociar-se da sua denominação social de cooperativa, aproveitando contudo a marca “Palmela” enquanto região produtora de vinhos de qualidade reconhecida para alavancar e reforçar o seu posicionamento, imagem e qualidade percebida e, por essa via, provocar um aumento da notoriedade e fidelidade à marca.

Existe contudo um constrangimento legal na utilização da marca “Adega de Palmela”, nomeadamente ao nível da região vitivinícola e denominações de origem, particularmente com a gama dos produtos da marca “Pedras Negras” onde, nessa gama, a marca não é usada em conjunto com a Marca *Umbrella* “Adega de Palmela” mas apenas com o símbolo da marca “Adega de Palmela”.



Ilustração 1 - Evolução marca Corporativa e Umbrella na Adega Cooperativa de Palmela. Fonte A.C. Palmela. Elaboração Própria
 1/2/3/4 Marca Corporativa e logótipos utilizados anteriormente - 5/6 Nova marca Umbrella e logótipos - 7 Novo logótipo utilizado nos produtos com a marca Pedras Negras.

Neste momento, constam no portfólio ativo e controlado diretamente pela Adega Cooperativa de Palmela, seis marcas para diferentes gamas e linhas de produtos.



Ilustração 2 -
 Portfólio de marcas da Adega Cooperativa de Palmela. Fonte A.C.Palmela.
 Elaboração própria

Além das marcas Pedras Negras, Vale dos Barris, Palmela, Vila Palma, Adega de Palmela e Amus, controladas diretamente pela Adega Cooperativa de Palmela, fazem ainda parte do portfólio de marcas da Adega Cooperativa de Palmela, embora controladas em parte ou na sua totalidade por terceiros, as seguintes marcas:

- Monte Baixo - Uvas Saloias - Contraforte - Vinha de Santiago - Bonga - Ana by Herself
- Monte das Serralheiras - Talego - MiraRio - Mirasado - Paço do Bispo - Vinhas da Rainha

3.4.2.3 - Plano de marketing na Adega Cooperativa de Palmela

No decorrer da entrevista com a gerência da Adega Cooperativa de Palmela, foi possível concluir não existir plano de marketing.

3.4.3 - Marketing Operacional na Adega Cooperativa de Palmela

Neste ponto, com base na análise documental, observações e entrevista com o Eng.º Luís Silva, gerente da empresa, iremos estudar os diversos elementos que constituem o marketing mix da Adega Cooperativa de Palmela: Produto, Preço, Promoção e Distribuição.

A Adega Cooperativa de Palmela produz e comercializa vários tipos de produtos e alguns subprodutos, nomeadamente mostos, bagaços frescos e borra líquida. Para fins deste estudo, não serão considerados os subprodutos comercializados, nem os produtos comercializados a granel ou sob marcas de terceiros.

3.4.2.1 - Produto

A Adega Cooperativa de Palmela, das uvas recebidas, produz vinhos aptos a comercializar ao abrigo de diversas denominações legais, que condiciona em vários tipos de embalagem, dando assim origem a diferentes gamas de produtos com linhas mais ou menos profundas.

Assim, podemos dividir em quatro a gama de vinhos da Adega Cooperativa: Vinhos de Entrada de Gama, gama composta pelos vinhos de mesa, licoroso/abafado e aguardentes bagaceiras, com a marca Pedras Negras; gama Tradicional, composta pelos vinhos com Identificação Geográfica (Vinhos Regionais), vinhos D.O. Palmela e D.O. Setúbal, espumantes e moscatel com as marcas Vale dos Barris e Adega de Palmela; gama Canal

Horeca, constituída pelos vinhos D.O. Palmela com a marca Villa Palma e a gama Premium onde se encontram os vinhos D.O. Reserva, D.O. Setúbal, Moscatel Superior, Aguardente Velha e Aguardente Moscatel.

Os produtos são acondicionados em embalagens diversas, nomeadamente diferentes tipos e capacidades de garrafas, *bag-in-box* e *gift-box*, cujo *design* é da responsabilidade de empresas da especialidade a que a Adega Cooperativa de Palmela recorre para esse efeito.

Adega Cooperativa de Palmela Portfólio Produtos / Marcas				
Gama	Variedade	Denominação Vínica	Marca	Embalagem Tipo / Capacidade (L)
Entrada	Branco	Vinho de Mesa	Pedras Negras	Garrafa: 0,25- 0,375- 0,75- 1 Bag-in-Box: 5-10-20
	Tinto			
	Rosé		Pedras Negras	Garrafa: 0,25 - 0,75
	Abafado	Vinho Licoroso	Pedras Negras	Garrafa: 0,05 - 0,75
	Aguardente Bagaceira	Espirituoso / Aguardente	Pedras Negras	Garrafa: 0,70
	Aguardente Bagaceira Envelhecida	Espirituoso / Aguardente	Pedras Negras	
Tradicional	Branco Moscatel	Vinho de Indicação Geográfica (Vinho Regional)	Vale dos Barris	Garrafa: 0,75
	Pink			
	Castelão			
	Syrah			
	Branco D.O.	Vinho Palmela D.O.	Adega de Palmela	Garrafa: 0,375 - 0,75
	Tinto D.O.			
	Espumante Moscatel Bruto			Garrafa: 0,75
	Espumante Meio-Seco			Garrafa: 0,05/0,06/0,75
Moscatel de Setúbal D.O	Vinho Setúbal D.O. (Moscatel)			
Canal Horeca	Branco D.O	Vinho Palmela D.O.	Villa Palma	Garrafa: 0,75
	Tinto D.O.			
	Rosé D.O.			
	Branco D.O Colheita Selecionada	Vinho Palmela D.O.	Villa Palma	Garrafa: 0,75
	Tinto D.O Colheita Selecionada	Vinho Palmela D.O.	Villa Palma	Garrafa: 0,75
Premium	Reserva 2009	Vinho Palmela D.O. Reserva	Adega de Palmela	Garrafa: 0,75/1,5/3
	Moscatel de Setúbal Superior	Vinho Setúbal D.O. (Moscatel)	Adega de Palmela	Garrafa: 0,50
	Aguardente Vínica Velha	Espirituoso / Aguardente Vínica Velha	Palma	Garrafa: 0,70
	Aguardente Bagaceira	Espirituoso / Aguardente Bagaceira Moscatel	Amus	Garrafa: 0,50

Tabela 3: Portfólio produtos e marcas da Adega Cooperativa de Palmela. Fonte A.C.Palmela. Elaboração própria.

A Adega Cooperativa de Palmela tem tido a qualidade de muitos dos seus produtos atestada por via da participação em diversos concursos, nacionais e internacionais, onde grande parte dos mesmos tem sido premiada (vide Anexos 6 e 7).

3.4.2.2 - Preço

De acordo com a gerência da empresa, os preços de venda dos produtos são formados a partir do preço de custo. Considerando as economias de escala proporcionadas pela dimensão da Adega Cooperativa de Palmela bem como outras variáveis de mercado, os preços são formados para que cumpram os propósitos estabelecidos pela empresa, ou seja, colocar no mercado os seus produtos com a melhor relação qualidade/preço possível, de forma que sejam concorrenciais nos mercados a que se destinam e estejam de acordo com as expectativas dos clientes.

Na Adega Cooperativa de Palmela, os preços de venda são praticados com base em quatro tabelas de preços distintas, de acordo com o tipo de mercado a que se destine. Assim, na Adega Cooperativa de Palmela, existem tabelas de preços de venda para: Restauração, Distribuidor, Loja e Exportação. Por razões que se prendem com o sigilo comercial, não nos foi fornecido o sistema de descontos e outras condições comerciais.

No Apêndice 3 é fornecida uma tabela comparativa, com os preços indicados para venda pela Adega Cooperativa de Palmela e os preços praticados no mercado pelas diversas superfícies comerciais onde os produtos da Adega Cooperativa de Palmela se encontram disponíveis.

3.4.2.3 - Promoção

Ao nível da promoção, a informação obtida e análise documental revela um investimento total que se situa em torno dos € 120.000, verba essa gasta em diversas atividades, nomeadamente:

- Participação em concursos de vinhos a nível nacional e internacional;
- Participação em Feiras e Eventos nacionais e internacionais;
- Publicidade em diversos meios de comunicação;
- Manutenção dos canais online, designadamente no site corporativo e redes sociais.

De acordo com a entrevista realizada, foi possível saber que a Adega Cooperativa de Palmela dá especial relevo à participação em feiras e outros eventos, particularmente nos que permitem a divulgação por degustação dos seus produtos.

Os investimentos ao nível da comunicação são feitos na imprensa regional, da especialidade e folhetos promocionais, sendo contudo reconhecidas pela gerência algumas lacunas a este nível.

A presença *online* é feita através do sítio da internet da Adega Cooperativa de Palmela em www.acpalmela.pt. No *site* consta informação pertinente relativamente ao portfólio dos produtos, onde são disponibilizadas as fichas técnicas e logísticas, horários de funcionamento da loja e forma de contacto onde, além dos dados de contacto e mapa de localização, é também fornecido um formulário para contacto imediato. No *site* encontra-se ainda informação relativa à Adega Cooperativa de Palmela e à região, bem como um conjunto de ligações para outros sites relacionados com a região. Existem ainda ligações para outros espaços *online* da Adega Cooperativa de Palmela está presente. Ao nível das redes sociais, a Adega Cooperativa de Palmela está presente na rede social *Facebook* em www.facebook.com/acpalmela, com alguma dinâmica, no *Youtube* em youtube.com/user/AdegadePalmela com um vídeo de um passeio de automóveis antigos em 2012, existindo ainda um *blog*: adegadepalmela.blogspot.pt sem entradas desde Novembro de 2014. De acordo com a informação obtida junto da empresa, existe um colaborador na Adega Cooperativa de Palmela que vai “alimentando” e atualizando regularmente a informação nestes canais.

A Adega Cooperativa de Palmela tem nas suas instalações um espaço próprio para a realização de eventos promocionais, bem como uma sala de provas e loja onde é possível a degustação e aquisição dos seus produtos.

A força de vendas é composta por um elemento, assessorado por duas assistentes que tem por maior função a visita a clientes e receção de encomendas.

3.4.2.4 - Distribuição

De acordo com as informações obtidas junto da gerência da empresa e por via da observação e análise do mercado, a Adega Cooperativa de Palmela após a produção dos diferentes tipos de vinhos e respetivos lotes, engarrafa mediante uma programação de encomendas, normalmente semanal, e optou por distribuir os seus produtos em dois canais

distintos: Distribuição Moderna - Supermercados / Hipermercados / *Cash-and Carry* e Canal Horeca, com uma proporção de, conforme informação da gerência da empresa, 80% para o primeiro e 20% para o segundo, sendo a gestão desses canais feita pelas cadeias que nele operam. Com alguma dificuldade em implementar uma rede de distribuidores, a Adega Cooperativa de Palmela confia na distribuição *Cash-and-Carry* para abastecer o Canal Horeca.

O nível de exposição no mercado dos produtos da Adega Cooperativa de Palmela pode ser verificado no Apêndice 4, Tabela 5.

3.5 - Proposta de “Plano Estratégico 2015-2017” para a Adega Cooperativa de Palmela pela Dr.^a Manuela Botelho, associada da Adega Cooperativa de Palmela.

A Dr.^a Manuela Botelho é entrevistada neste trabalho enquanto “testemunha privilegiada” pois, representando a sua família, é associada da Adega Cooperativa de Palmela e, portanto, com interesses na mesma.

Devido ao seu conhecimento e “*expertise*” em marketing, fruto de muitos anos enquanto diretora de marketing de diversas empresas nacionais e multinacionais e atualmente Secretária-Geral da APAN, Associação Portuguesa de Anunciantes, detém um conhecimento superior da matéria relativa ao estudo de caso em análise neste trabalho.

A aproximação da Dr.^a Manuela Botelho à gerência da Adega Cooperativa de Palmela surge pela constatação de um conjunto de circunstâncias. A observação, enquanto profissional de marketing, de diversos aspetos incongruentes com o potencial existente na Adega Cooperativa de Palmela e a verificação de uma lógica vigente de produção e “escoamento” de vinhos, não sendo a sua comercialização um tema de preocupação nem existindo “pensamento estratégico” ao nível de marketing fazem com que, numa Assembleia Geral enquanto associado e numa perspectiva de “*pro bono*”, se tenha proposto a colaborar com a Adega Cooperativa de Palmela na mudança de paradigma, disponibilizando para tal o seu conhecimento e “*expertise*” em marketing a favor da Adega Cooperativa de Palmela, elaborando aquilo a que denominou “Plano Estratégico 2015-2017 para a Adega Cooperativa de Palmela”.

Enquanto associada, a família Botelho, da qual a Dr.^a Manuela faz parte, bem como os restantes associados da Adega Cooperativa de Palmela, vê remunerada a sua produção vitícola em função do valor pelo qual são vendidos os vinhos da Adega Cooperativa de Palmela. O seu interesse com a proposta de “Plano Estratégico 2015-2017” seria aumentar o valor de venda dos vinhos da Adega Cooperativa de Palmela no mercado, bem como aumentar o valor à marca Adega Cooperativa de Palmela, que é expresso pelos preços de venda dos seus produtos. Ou seja, ao aumentar o valor da marca e dos produtos da Adega Cooperativa de Palmela, seriam geradas mais-valias para a família Botelho, bem como para os restantes associados da Adega Cooperativa de Palmela.

Assim, a Dr.^a Manuela Botelho, com acesso a diversa informação privilegiada, recolhe conhecimento e informação qualitativa e quantitativa existente no mercado dos vinhos e, com o conhecimento pessoal em marketing, elabora uma proposta que denomina “Plano Estratégico 2015-2017” para melhorar o valor dos produtos e da marca Adega de Palmela.

Num estudo preliminar que incluiu uma análise SWOT (Anexo 2), a Dr.^a Manuela Botelho verifica a existência na Adega Cooperativa de Palmela de uma perspectiva de produção, além de não existir qualquer estratégia de marketing na empresa. As práticas de marketing levadas a efeito resumem-se a algumas ações pontuais que se revelam um fracasso, constatando também:

- Carência de uma estrutura de marketing funcional e com capacidade de resposta.
- Marca Adega de Palmela e marcas de vinhos da Adega Cooperativa Palmela com fraca notoriedade no mercado nacional.
- Portfólio incompleto na vertente do preço e não segmentado por canais de distribuição.
- Rotulagem e imagem das embalagens com pouca consistência.
- Estrutura de vendas obsoleta, muito limitada e sem práticas operacionais e motivacionais de uma gestão moderna como por exemplo objetivos, planos, incentivos de vendas, etc.
- Não existência de uma rede de distribuidores para o canal HORECA e garrafeiras, imprescindível para prescrição, construção e promoção da imagem, não trabalhado pela Adega Cooperativa de Palmela por incapacidade de gerência dos canais de distribuição

(Moderna, *Cash-and-Carry* e Horeca) devido aos conflitos entre os operadores dos diferentes canais.

- Não existência de um posicionamento da empresa que conduza na orientação estratégica da Adega Cooperativa de Palmela.

Face à identificação das múltiplas lacunas e problemas existentes, a Dr.^a Manuela Botelho, provida de diversa informação, quantitativa e qualitativa relativa ao mercado dos vinhos, elabora um “Plano Estratégico para os anos 2015-2017” que, tendo como ponto de partida a data marcante como seria a comemoração dos 60 anos da Adega Cooperativa de Palmela, teria por objetivo o aproveitamento dessa data como um marco, assinalando um novo rumo da Adega Cooperativa de Palmela.

Assim, foi sugerido pela Dr.^a Manuela Botelho um novo posicionamento da Adega Cooperativa de Palmela, que passaria a: “Ser o porta-bandeira da região vitivinícola de Palmela, promovendo e realçando a região com vinhos de excelente relação qualidade / preço”.

Foram também estabelecidos como objetivos:

- Aumentar o valor do negócio da Adega de Palmela através do aumento do valor percebido dos seus produtos e do prestígio da sua marca - Adega de Palmela.

- Envolver e apoiar os seus membros através de um processo de comunicação regular

No plano estratégico elaborado pela Dr.^a Manuela Botelho constava o lançamento de novos vinhos / marcas que preenchessem o “*gap*” observado no portfólio da Adega Cooperativa de Palmela relativamente a preços intermédios e que permitissem trabalhar de forma distinta o canal HORECA bem como as garrafeiras da especialidade.

Relativamente à estrutura de marketing e vendas, constava a implementação de uma estrutura com capacidade operacional e formação, algo que, embora tenha sido iniciado, por causas diversas, acabou por ser suspenso.

Com a aceitação pela gerência da Adega Cooperativa de Palmela do “Plano estratégico 2015-2017” efetuado pela Dr.^a Manuela Botelho, o passo seguinte seria a implementação e operacionalização do plano por via de uma agência de marketing e comunicação.

Tendo a gerência da Adega Cooperativa de Palmela optado pela agência “By” para a sua operacionalização, foi feita uma apresentação do “plano estratégico” à agência, com calendarização por parte desta de um conjunto de diferentes ações a efetuar, nomeadamente nova rotulagem e imagem dos produtos, “branding”, gestão de redes sociais, etc., tendo o processo iniciado com a imagem comemorativa dos 60 anos, seguindo-se a criação e lançamento da nova marca, Villa Palma, destinada ao canal HORECA. Contudo, por não existir na Adega Cooperativa de Palmela um interlocutor qualificado, a colaboração entre a agência e a Adega Cooperativa de Palmela passou de regular a atividades pontuais, não se verificando o inicialmente estabelecido no “Plano estratégico 2015-2017” elaborado pela Dr.^a Manuela Botelho, estando neste momento, de acordo com a mesma e relativamente às práticas de marketing, no ponto inicial.

4 - Conclusões e considerações finais, contribuições do estudo, limitações e propostas para pesquisas futuras

Nesta fase do estudo iremos proceder à análise crítica das observações documentais e de mercado bem como das entrevistas efetuadas, confrontando-as com o quadro teórico apresentado na revisão bibliográfica, concluindo, de acordo com esse enquadramento, quais os tipos de práticas de marketing efetuadas pela empresa em estudo.

Serão também indicadas as limitações com que nos deparámos na elaboração do presente estudo, bem como sugestões para pesquisas futuras.

4.1 - Conclusões e considerações finais

Pelo estudo da empresa, observações diversas e resultado das entrevistas efetuadas às “testemunhas privilegiadas”, nomeadamente ao gerente da Adega Cooperativa de Palmela, Eng.º Luís Silva e Dr.^a Manuela Botelho, relativamente à matéria sobre o qual incidiu este estudo de caso, “As práticas e Marketing na Adega Cooperativa de Palmela”, é possível constatar alguns aspetos sofríveis e passíveis de melhoria, particularmente ao nível do marketing, sendo essa, quiçá, a sua maior lacuna.

A análise dos dados económicos permite perceber que, cerca de 40% da produção da Adega Cooperativa de Palmela é vendida e engarrafada sob marcas de terceiros, com um preço médio, de acordo com a diversa informação consultada e também referida no “Plano Estratégico 2015-2017” da Dr.^a Manuela Botelho, inferior a €1/Litro, existindo ainda uma

quantidade variável da produção vendida a granel por valores médios ainda inferiores. Também ao nível das suas marcas, o preço médio de venda dos vinhos da Adega Cooperativa de Palmela pouco ultrapassa o valor de €1/Litro o que, considerando a qualidade dos seus produtos, premiada em diversos concursos nacionais e internacionais (Anexos 6 e 7), pode ser encarado como um valor baixo para a qualidade evidenciada.

Verifica-se ainda que a Adega Cooperativa de Palmela, pela quantidade de uva que recebe dos seus associados e vinho que produz, bem como pela capacidade e tecnologia de engarrafamento, tem possibilidade de gerar economias de escala que, em conjunto com a qualidade do produto anteriormente referida, pode gerar sinergias que lhe permitem enfrentar o mercado de forma superior.

Contudo, fruto de uma notória visão estratégica de produção, a Adega Cooperativa de Palmela tem no marketing e comercialização o seu maior problema. Pela análise das entrevistas, observações documentais e de mercado, é possível concluir que, na sua generalidade, a gerência não está desperta para o valor que o marketing pode adicionar à empresa pelo que não existem, de forma continuada e coerente, práticas de marketing mas apenas ações pontuais, descoordenadas e confusas de alguns elementos do marketing, nomeadamente ao nível da comunicação.

O paradigma de produção instalado e a não existência de uma visão de marketing na Adega Cooperativa de Palmela, conduz toda a empresa. O departamento de marketing da Adega Cooperativa de Palmela apenas existe no organograma, sendo necessário torná-lo efetivo e dotado de profissionais experientes e capacitados relativamente à gestão de marketing estratégico e operacional. Ao não estar dotada de profissionais com esses conhecimentos e capacidades, a Adega Cooperativa de Palmela limita a sua atuação nesse campo pois, mesmo ao nível de interlocução com agentes externos à empresas, nomeadamente clientes e agências de comunicação, entre outros, o desconhecimento e pouca autonomia conduz a entropias diversas, representando perdas notórias para a empresa.

No enquadramento teórico deste estudo, ao nível do marketing estratégico, são referidos um conjunto de procedimentos e práticas nomeadamente a existência de um Sistema de Informação de Marketing, Análises Ambientais Internas e Externas e

Comportamentais do Consumidor, Segmentação, *Targeting*, Posicionamento e Marca. Da análise às entrevistas e observações efetuadas, é possível verificar a não existência por parte da Adega Cooperativa de Palmela de práticas ao nível dos diversos elementos anteriormente enunciados, com exceção da Marca onde, as práticas efetuadas são confusas e, em certos casos, incoerentes. Igualmente, o fato de não existir Plano de Marketing na Adega Cooperativa de Palmela, limita o seu desempenho também ao nível dos objetivos e do marketing operacional, com práticas limitadas que revelam muitas lacunas, deficiências e incoerência nas diferentes componentes do marketing-mix: produto, preço, promoção e distribuição.

O presente estudo permite-nos considerar que a Adega Cooperativa de Palmela se encontra sob o modelo de produção, apenas com preocupações a esse nível, relegando para segundo plano o marketing e a comercialização, sendo necessária uma mudança de paradigma, com a opção de um novo modelo e perspectiva de marketing em detrimento da vigente óptica de produção.

Ao dotar o departamento de marketing da empresa de profissionais com capacidade, conhecimentos e competências de marketing, considerando as capacidades de produção em escala e qualidade instaladas, poderia, ao nível do marketing estratégico, usar, entre outros, um Sistema de Informação de Marketing que lhe permitisse efetuar um conjunto de análises ao Ambiente Interno e Externo da empresa bem como ao Comportamento do Consumidor, aproveitando a informação existente no mercado a seu favor, criando uma orientação estratégica nesse mercado, com práticas concertadas e coerentes, potenciando e valorizando a sua produção, produtos e marcas.

A análise das Tabelas 7 e 8 (Anexos 3 e 4), permite verificar algumas alterações no padrão do consumo de vinho nos últimos anos, nomeadamente, por exemplo, o crescimento das vendas num determinado tipo de embalagem de produto, BiB, bem como num canal específico de distribuição, onde o consumo é imediato, canal HORECA, sugerindo a necessidade de ação por parte das empresas que operam no mercado para acompanhar essa mudança. Ao possuir um departamento de marketing dotado de profissionais competentes, a Adega Cooperativa de Palmela poderia, desde logo pela análise de tendências, antever tais modificações agindo de acordo com as mesmas,

incrementando a sua posição e, dessa forma, adicionando valor. Contudo, de acordo com as entrevistas efetuadas bem como das análises documentais e de mercado, ao não abordar corretamente o mercado no canal HORECA, onde o preço médios dos vinhos tende a ser superior e, portanto, gerando mais valor, por não existir política de distribuição adequada para esse canal, confiando nos *Cash-and-Carry* para essa abordagem, tem pouca presença no mesmo. Da mesma forma, a análise da Tabela 9 (Anexo 5), permite verificar um incremento ao longo do tempo das vendas com recurso a promoções, confirmando as nossas observações de mercado que registam uma grande dinâmica a esse nível. As Tabelas 4 e 5 (Apêndices 3 e 4), mostram o portfólio de marcas, produtos e preços recomendados para venda a público pela Adega Cooperativa de Palmela e os observados no mercado, Tabela 4, e a presença efetiva dos produtos da Adega Cooperativa de Palmela nos diferentes operadores de mercado, com a amplitude dos preços praticados, Tabela 5, espelhando algumas práticas promocionais. A leitura dessas tabelas permite verificar o baixo preço de grande parte dos produtos da Adega Cooperativa de Palmela presentes no mercado, o que, representando algum valor para o consumidor na perspectiva relação preço / qualidade, para a empresa, representam muito baixo valor para os seus produtos e pouca margem para uma política de promoção de preço, sob pena da erosão dos mesmos, sendo portanto necessária uma política de gestão de marca que confira mais valor às suas marcas. Uma vez que, por um lado, não existem na empresa profissionais de marketing que permitam, desde logo, criar uma política de preços adequada aos vários canais, enquanto, por outro lado, não possui uma equipa de vendas / trade-marketing que faça um acompanhamento necessário a uma política de promoções, a Adega Cooperativa de Palmela não detém grande capacidade para uma abordagem adequada a este nível.

Ainda no domínio do marketing estratégico, seria importante a dotação do departamento de marketing da Adega Cooperativa de Palmela de profissionais com capacidade, conhecimentos e competências de marketing pois, a gestão do processo de Segmentação, *Targeting* e Posicionamento e gestão da Marca serão, de forma coordenada, eventualmente, os que mais propensão têm para gerar valor para a empresa e, por isso, necessitam desse tipo de profissionais para o fazerem corretamente e assim aumentar o valor da empresa. No enquadramento teórico do presente estudo os vários autores apontam para as diversas vantagens de uma correta segmentação. Existindo várias formas de proceder à segmentação do mercado, muitos estudos e informação disponível apontam

várias opções que um departamento de marketing qualificado na Adega Cooperativa de Palmela poderia utilizar e, com recurso, por exemplo à política de marca, abordar e gerir os diferentes segmentos alvo e respetivos canais de satisfação, evitando conflitos entre os mesmos e gerando mais valor para a Adega Cooperativa de Palmela.

Sem um posicionamento explícito, anteriormente estabelecido, pensamos ser correto o posicionamento sugerido pela Dr.^a Manuela Botelho: “Ser o porta-bandeira da região vitivinícola de Palmela, promovendo e realçando a região com vinhos de excelente relação qualidade - preço”. Ao assumir este posicionamento, que poderá servir como “alinhamento estratégico” da função da empresa, a Adega Cooperativa de Palmela afirma-se como a representante dos vinhos da região, apresentando vinhos de excelente relação qualidade - preço associando-se ainda ao valor já conquistado pela marca Palmela. Sendo a marca determinante na criação de valor e diferenciação nas empresas, o portfólio de marcas da Adega Cooperativa de Palmela / Adega de Palmela, embora com alguma notoriedade e presença na região, apresenta uma baixa notoriedade e presença a nível nacional, na sua maioria limitada aos produtos Moscatel de Setúbal, Vale do Barris branco e tinto Syrah e Castelão garrafa 0,75Lts, Palmela D.O. branco e tinto garrafa 0,75Lts e Pedras Negras BiB 5 litros branco e tinto e engarrafado branco, tinto e rosé 0,75 Lts. A gestão do portfólio é confusa, de fraco desempenho e aportando pouco valor à empresa pelo que, muito particularmente neste tópico, pela sua capacidade de gerar valor, um departamento de marketing com profissionais com capacidade, conhecimentos e competências de marketing seria fundamental.

A marca Adega de Palmela poderia ser estimulada e potenciada pela credibilidade conferida pelos seu associados que, por exemplo, em conjunto, representam inúmeras gerações de vitivinicultores, com muitos anos agregados na produção vitivinícola, que lhes confere enorme conhecimento e competência, não sendo esse fato “per se” aproveitado para alavancar a credibilidade e notoriedade da Adega de Palmela. Da mesma forma, poderiam, por exemplo, ser criadas marcas “*premium*” com origem em alguns associados, aproveitando a sua grande reputação e notoriedade, “criando histórias” em torno das mesmas, associando ainda uma maior qualidade e, com isso, aumentar a qualidade percebida dos vinhos da Adega de Palmela o seu valor e notoriedade. Por forma a evitar conflitos entre os mesmos, também a gestão dos diferentes canais poderia ser feita com

recurso a portfólios definidos para cada canal, com políticas de marketing específicas para esses canais em termos de produto, preço, promoção e distribuição.

Pela leitura das Tabelas 5 e 6, matrizes de confrontação de marcas, produtos, preços e presença no mercado entre a Adega Cooperativa de Palmela, Tabela 5 (Apêndice 4) e Adega Cooperativa de Pegões, Tabela 6 (Apêndice 5), são notórias as diferenças, nos níveis estudados, entre a Adega Cooperativa de Palmela quando comparada com a sua concorrente direta na região, a Adega Cooperativa Santo Isidro de Pegões, com esta a apresentar um portfólio muito mais vasto, abrangendo vários níveis de preço, maior presença no mercado e espaço ocupado nas diferentes superfícies comerciais observadas.

Exemplo da incoerência na gestão da marca por parte da Adega Cooperativa de Palmela é a nova gama de vinhos Villa Palma, anunciada como uma gama para o canal HORECA, estando contudo disponível em alguns supermercados, nomeadamente na cadeia Intermarché.

Embora compreendendo a necessidade de “escoar” alguma quantidade de vinho devido à capacidade de produção, sobretudo nos chamados “vinhos de mesa”, deveria também ser dada particular atenção à gestão das marcas de terceiros. A Adega Cooperativa de Palmela deveria, tal como fazem alguns outros produtores, descaracterizar a sua presença nos produtos que embala sob marcas de terceiros, salvo em casos pontuais, devidamente ponderados e de onde resultassem vantagens evidentes para a Adega de Palmela pois, ao existirem marcas de terceiros, identificadas diretamente como produzidas e engarrafadas pela Adega Cooperativa de Palmela, sendo substancialmente mais baratas, ao poderem ser associadas aos vinhos da Adega de Palmela e à sua qualidade, acabam por “canibalizar” as marcas da Adega de Palmela, resultando assim em menor valor para a Adega Cooperativa de Palmela, enquanto que, de outra forma, podem ser associadas a produtos de “primeiro preço” e menor qualidade, influenciando assim negativamente a qualidade percebida e o valor dos produtos da Adega Cooperativa de Palmela.

A adopção de uma visão de marketing em detrimento da de produção, com a dotação de um departamento de marketing com profissionais com capacidade, conhecimentos e competências de marketing, seria importante também ao nível da internacionalização. Com um nível incipiente de exportação, a Adega de Palmela tem um enorme potencial de crescimento nessa vertente. Porém, para tal, por ser uma decisão estratégica para a empresa, deverá também ser analisada ao nível do marketing estratégico, recorrendo, entre

outros, ao Sistema de Informação de Marketing, com informação relativa aos mercados de destino e do comportamento dos consumidores nesses mercados para, dessa forma, proceder à criação de um portfólio de produtos e marcas para exportação para os diferentes mercados, com produtos, embalagens e outras variáveis ajustadas a esses mercados e que lhe permita não só vender mas também vencer nos mesmos. A título de exemplo, Resnick (2008), refere um estudo efetuado pela W.I.G. segundo o qual, em mercados como Reino Unido e Estados Unidos da América, 60% a 80% dos vinhos são adquiridos por mulheres, sendo as mesmas consumidoras de cerca de 60% dos vinhos, preferindo vinhos frutados, de cores claras, baixos em calorias e teor de álcool, apontando como obstáculo para a compra de vinhos a rolha, preferindo o sistema “*screw-cap*”. Uma abordagem cuidada aos diferentes mercados de exportação deverá considerar e analisar este tipo de informação e comportamento de consumo para, não apenas vender mas também vencer nesses mercados.

A continuada manutenção de uma visão de produção, tem conduzido a Adega Cooperativa de Palmela numa perspectiva de “escoamento de produto” em detrimento de uma visão de marketing, focada no consumidor e satisfação das suas necessidades, com a criação de valor para o consumidor e para a empresa. Das análises, observações e entrevistas efetuadas, foi possível verificar que um departamento de marketing na Adega Cooperativa de Palmela dotado de profissionais com conhecimentos e capacidade, poderia participar na mudança de paradigma na empresa, relevando um conjunto de análises internas e externas ao nível do mercado e do comportamento do consumidor, tendências e necessidades, planificando toda a atividade de marketing da empresa, conduzindo esta na criação e comercialização de um portfólio de novos produtos que satisfizessem os diferentes tipos de consumidores identificados.

Ao nível do produto, mantendo ou incrementando a política de qualidade que lhe tem sido reconhecida como se observa no Anexo 6, seria necessária alguma inovação, com a criação de produtos que suprissem um portfólio de marcas que abrangessem outras gamas de preço e qualidade, preenchendo as várias lacunas identificadas em determinadas faixas de produto / preço, onde a Adega Cooperativa de Palmela tem pouca ou nenhuma presença e onde se encontra claramente diminuída face aos seus concorrentes diretos. Alguma atenção deveria ser dada à embalagem em termos de imagem e rotulagem, bem como ao crescimento de mercado que alguns formatos apresentam. Especial cuidado deveria ser

dado às políticas de gestão da marca, da marca “*umbrella*” às diferentes marcas do portfólio existente e a criar, criando uma imagem consentânea com os canais e consumidores a que se destinam, contudo coerente nas diversas gamas. Ainda a este nível, particular atenção deveria ser dada às marcas de terceiros.

Relativamente aos preços, estes deveriam ser elaborados considerando, como é óbvio, os custos de produção, mercados e consumidores a que se destinam, em diferentes níveis e tabelas, de acordo com a qualidade do produto, linha, gama e canal a que se destinam, por forma a evitar conflitos entre as diferentes gamas e canais de distribuição, considerando o posicionamento desejado de “manter um uma excelente relação qualidade - preço”. No entanto, deve ser observada a necessidade de remuneração do acionista/cooperante, bem como a que, por vezes erradamente, um dos indicadores da qualidade do produto é o seu preço pelo que, o efeito de um baixo preço em alguns produtos pode ser nefasto.

Considerando o elemento promoção do marketing-mix, as observações, entrevistas e análises efetuadas na AdegA Cooperativa de Palmela revelam algumas lacunas em diversos aspetos deste elemento. Desde logo ao nível da força de vendas. Sendo um dos elementos mais importantes para a obtenção dos resultados pretendidos, a venda dos produtos, a força de vendas da AdegA Cooperativa de Palmela é limitada em número e qualidade para a dimensão do mercado a que tem que fazer face. Funcionando sem objetivos, planos e incentivos, não tem capacidade para acompanhar corretamente os diferentes canais, estabelecendo e estimulando as necessárias ligações comerciais com a empresa. Sendo importante a existência de operacionais com competências ao nível do “*trade marketing*” para um acompanhamento dos diversos canais de distribuição, particularmente o canal da distribuição moderna e “*Cash-and-Carry*” de forma adequada às necessidades observadas nestes canais, são ainda necessárias políticas de promoção de vendas que tenham em consideração a dinâmica e tendências do mercado, algumas evidenciadas na Tabela 9 (Anexo 5). Ainda ao nível deste elemento do marketing-mix, considerando a existência de meios “*on line*” com custos bastante inferiores aos verificados nos diferentes media, embora não os descurando e marcando presença na imprensa da especialidade, entre outros, a AdegA Cooperativa de Palmela pode aproveitar as diversas oportunidades oferecidas pelo meio digital, por via do marketing digital. Assim, *Website, Facebook, Instagram, Tweeter, Youtube, Blogs, QR Codes*, etc. deverão ser exploradas na sua

plenitude pois são hoje ferramentas com baixos custos relativos e, pelo alcance e interação que proporcionam, de grande eficácia na difusão das mensagens das empresas, divulgação de produtos, experiências e emoções proporcionadas, despertando o interesse para os mesmos, tornando-os, em muitos casos, objetos de desejo e culto. Sendo também de grande importância, nomeadamente ao nível da experimentação, as atividades de participação em feiras, concursos e eventos bem como outras atividades de relações públicas deverão ser mantidas e incrementadas pelo seu impacto na construção e divulgação da imagem e reputação da Adega Cooperativa de Palmela.

Pelas observações efetuadas no mercado, confirmadas pelas entrevistas, a distribuição apresenta-se como o elemento mais problemático da Adega Cooperativa de Palmela. Segundo a gerência, 80% da distribuição é efetuada no canal da distribuição moderna, hiper e supermercados e *Cash-and-Carry*, com alguma presença nas lojas das diferentes cadeias de distribuição na região mas pouca presença a nível nacional, e 20% no canal HORECA. Porém, de acordo com a gerência, é suposto que o canal HORECA seja parcialmente abastecido por via dos *Cash-and-Carry*, no entanto, provavelmente, algum do vinho distribuído pelos *Cash-and-Carry* não irá necessariamente ter como destino o canal HORECA, onde é notória a reduzida presença dos produtos da Adega Cooperativa de Palmela nesse canal bem como no comércio especializado, garrafeiras, clubes de vinho, etc. As decisões acerca dos canais de distribuição a servir são complexas, requerem tempo, monitorização e acompanhamento e a sua manutenção e alteração origina custos elevados. A presença em alguns canais, particularmente naqueles onde é feita a prescrição do produto, levando a experimentação e repetição do consumo como o canal HORECA e comércio da especialidade como garrafeiras, clubes de vinho, etc., tem grande impacto na marca nas suas diversas dimensões, nomeadamente na imagem, notoriedade e qualidade percebida, contribuindo para uma maior fidelidade e incremento do valor e reputação da mesma. O facto de as marcas da Adega Cooperativa de Palmela não estarem presentes, ou terem uma presença fraca e difusa, faz com que a empresa não aproveite alguns benefícios resultantes dessa presença e fique diminuída face à concorrência presente nos mesmos, particularmente a concorrência direta da Adega Cooperativa de Pegões, com grande presença e dinâmica nesses canais. Seria assim importante a presença da Adega Cooperativa de Palmela nos diversos canais, direta ou indiretamente através de intermediários, por via de uma gestão de portfólio de marcas e produtos, bem como de um

sistema de comercialização e preços que evitasse conflitos entre os mesmos, proporcionando a máxima cobertura possível dos diferentes canais, não apenas a nível local/regional mas também a nível nacional. Particular atenção também deverá ser dada às diversas variáveis do elemento distribuição relativamente à internacionalização, nomeadamente e entre outras, quanto à forma como vão ser servidos dos diversos mercados e presença pretendida, quais os canais a servir e como os servir.

O novo paradigma económico que se tem verificado neste início de século tem apresentado às empresas nas mais diversas indústrias e mercados enormes desafios. A indústria portuguesa do vinho não é exceção e, acerca desses desafios, Ramos (2009, citado por Brostrom & Brostrom, 2009), refere que a mesma, embora em crescendo, tem muito trabalho pela frente, devendo os vinhos portugueses diferenciarem-se pela qualidade, “*terroir*” e singularidade de sabores, nunca desprezando o poder do marketing, que, segundo o autor, tem sido o principal erro da indústria nos últimos 10 anos. Resnick (2008), refere que o marketing do vinho é um conceito do “Novo Mundo”, considerando que os produtores do “Velho Mundo”, negligenciaram as estratégias de marketing e, até há bem pouco tempo, a maioria dos produtores de vinho na Europa acreditava que a única coisa a fazer era produzir o vinho. Os consumidores iriam comprá-lo sendo o marketing algo desnecessário. Neste estudo de caso efetuado relativamente às “Práticas de Marketing na Adega Cooperativa de Palmela”, pela análise documental, observações de mercado e entrevistas efetuadas a “testemunhas privilegiadas”, parece-nos que a Adega Cooperativa de Palmela se encontra neste paradigma, onde a produção é o principal e, quiçá, único objetivo e preocupação, relegando para segundo plano o marketing e comercialização, pelo que existem poucas práticas de marketing e este tem pouco ou nenhum peso na empresa. É assim necessário uma urgente mudança de paradigma, para uma visão e práticas de marketing que conduzam a uma maior valorização na comercialização das marcas e produtos da Adega Cooperativa de Palmela.

4.2 - Contribuições deste trabalho

Consideramos que o presente estudo de caso contribui para o conhecimento e compreensão das práticas de marketing na Adega Cooperativa de Palmela, recorrendo para tal a diversas análises documentais e de mercado, bem como à realização de várias

entrevistas a “testemunhas privilegiadas” com conhecimento particular da Adega Cooperativa de Palmela.

De acordo com o enquadramento teórico, é possível concluir pela capacidade que o marketing tem na criação de valor para as empresas que optam por um modelo centrado nos clientes e na satisfação das suas necessidades e desejos, procurando a sua fidelidade, criando valor e gerando lucros pela satisfação desses clientes. Assim, pelo conhecimento das práticas de marketing efetuadas pela Adega Cooperativa de Palmela e comparação com o enquadramento teórico apresentado pelos diversos autores relativamente a essas práticas, é possível apontar aspetos que constituem pontos frágeis e portanto passíveis de melhoria.

Desta forma, destacamos a importância deste estudo de caso, desde logo para a gestão da Adega Cooperativa de Palmela pois, para além de lhes permitir de forma clara o conhecimento das suas práticas de marketing comparativamente com o que é apontado pelos diferentes autores, sugerir possíveis caminhos e melhorias práticas, também lhes permite um conhecimento teórico do “estado-da-arte” em termos de marketing e, dessa forma, possibilidade evolutiva.

Considerando as práticas de marketing, também para outras empresas, vitivinícolas ou não, este estudo poderá ser importante pelo enquadramento teórico e aplicabilidade efetiva. Ainda para os demais interessados nestas matérias, pelo conhecimento possível de ser adquirido ao nível do marketing estratégico e operacional ao nível teórico e prático, este estudo poderá ter uma importância relevante.

4.3 - Limitações encontradas neste estudo de caso

Apesar da pertinência deste estudo de caso dada a temática abordada e importância na economia regional e nacional, poderemos apontar diversas limitações encontradas na sua realização. Desde logo, pese embora o fato da importância da vinha e do vinho no tecido empresarial português e na economia do país, bem como da existência de cerca de 90 Adegas Cooperativas em Portugal, são poucos os estudos de marketing conhecidos relativamente a este tipo específico de empresas ou outras empresas vitivinícolas pelo que, a esse nível, não nos foi possível recolher informação ou estabelecer termos comparativos. Também a literatura, profícua em muitos aspetos do marketing, é no entanto limitada quanto à temática do marketing do vinho, o que provocou algumas limitações.

O fato de a Adega Cooperativa de Palmela ter a maioria das suas operações centradas na sua gerência, nomeadamente na pessoa do Eng.º Luís Silva, provocou algumas limitações. Não só pela sua pouca disponibilidade de agenda em tempo disponibilizado para a entrevista, mas também porque haveriam outros interlocutores internos de interesse para este estudo de caso que poderiam e deveriam ter sido entrevistadas mas que, no entanto, não tivemos acesso. Ainda relativamente à Adega Cooperativa de Palmela, haveria a necessidade de consulta de documentos que nos fornecessem informação eventualmente pertinente para este estudo e aos quais, por razões óbvias, não tivemos acesso.

Também a obtenção de informação no mercado relativa à Adega Cooperativa de Palmela junto dos seus clientes foi limitada. No âmbito deste trabalho foi colocado um conjunto de questões aos diversos operadores parceiros da Adega Cooperativa de Palmela no mercado (Apêndice 6), nomeadamente Jerónimo Martins (Recheio e Pingo Doce), Auchan, Continente, Makro e Intermarché, etc. quanto ao acompanhamento / apoio comercial / trade marketing, entre outros, levadas a cabo pela Adega Cooperativa de Palmela e para as quais não obtivemos resposta em tempo útil

Assim, pese embora o fato de termos elaborado este estudo empírico com base num conjunto diverso de observações e análises documentais da empresa e mercado, bem como entrevistado “testemunhas privilegiadas” com grande conhecimento relativamente à Adega Cooperativa de Palmela, este estudo de caso, considerando o carácter qualitativo e conclusões apresentadas, face ao conjunto de dificuldades e limitações encontradas, deve ser entendido como indicativo e não vinculativo.

4.4 - Propostas para investigações futuras

Face às lacunas observadas em estudos relativamente às práticas de marketing de empresa vitivinícolas, seriam importantes futuros estudos relativamente a Adegas Cooperativas com departamentos de marketing profissionalizados e, portanto, com estratégias e práticas de marketing definidas, bem como estudos comparativos entre Adegas Cooperativas com e sem departamentos de marketing profissionalizados. Seria igualmente importante replicar esses estudos com outras empresas do setor embora com outra personalidade jurídica que não Adega Cooperativa, comparativamente com estas, por forma a obter um maior conhecimento relativamente a esta temática.

Bibliografia

(s.d.).

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York, USA: THE FREE PRESS / Simon & Schuster Inc.

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York, USA: The Free Press / Simon & Schuster Inc.

Aaker, D. A., & Shansby, J. G. (1982). Positioning Your Product. *Business Horizons - Vol. 25 Issue 3*, 56-62.

Adega Cooperativa de Palmela. (01 de 05 de 2015). *Adega Cooperativa de Palmela*. Obtido de Web site da Adega Cooperativa de Palmela: <https://www.acpalmela.pt/>

AMA. (20 de 04 de 2015). *AMA.org/dictionary*. Obtido de Web site de American Marketing Association:

<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=C#consumer+behavior>

AMA. (24 de Abril de 2015). *AMA/ About AMA/ Defintion of Marketing*. Obtido de Web site de American Marketing Association: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

AMA. (27 de Junho de 2015). *Dictionary/AMA*. Obtido de Web site da American Marketing Association: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>

Ambler, T. (1997). Do Brands Benefit Consumers. *International Journal of Advertising Vol 16; Issue 3*, 167-198.

Ambler, T., & Styles, C. (1996). Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions. *Marketing Intelligence & Planning Vol. 14 Issue 7*, 10–19.

Anderson, K., & Nelgen, S. (2011). *Global Wine Markets, 1961-2009 a Statistical Compendium*. Adelaide: The University of Adelaide Press.

Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. New York, USA.: Palgrace Macmillan.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2015). *Marketing: An Introduction, 12e*. Essex - UK: Pearson Education Limited.

Arvidsson, A. (2006). *Brands: Meaning and value in media culture*. New York, USA: Routledge / Taylor & Francis Group.

Arvidsson, A. (2006a). *Brands: Meaning and value in media culture*. New York, USA: Routledge / Taylor & Francis Group.

- Arvidsson, A. (2006b). Brand Value. *Journal of Brand Management - Vol. 13, Issue 3*, 188-192.
- Assael, H., & Roscoe, A. M. (1976). Approaches to Market Segmentation Analysis. *Journal of Marketing, Vol. 40, No. 4*, 67-76.
- Baker, M. (2003). *The Marketing Book 5e*. Oxford - UK: Butterworth-Heinemann / Elsevier science ltd.
- Baker, M. J., & Hart, S. J. (2008). *The Marketing Book*. Burlington: Elsevier, Ltd.
- Baker, M. J., & Saren, M. (2010). *Marketing Theory - A Student Text, 2e*. London - UK: SAGE Publications Ltd.
- Barbosa, J. D. (27 de Janeiro de 2015). *Viticultura Portuguesa Encara Futuro Com Otimismo*. Obtido de Agrotec: <http://agrotec.pt/viticultura-portuguesa-encara-futuro-com-otimismo/>
- Beane, T., & Ennis, D. (1987). Market Segmentation: A Review. *European Journal of Marketing, Vol. 21 Iss: 5*, 20-42.
- Berenson, C. (1969). Marketing Information Systems. *Journal of Marketing, Vol. 33, No. 4, Part 1 October*, 16 - 23.
- Berry, L. L. (1982). Retail Positioning Strategies for the 1980s. *Business Horizons, Vol. 25 Nº 6*, 45-50.
- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 23, No. 4,* 236-245.
- Berry, L. L. (2000). Journal of the Academy of Marketing Science. *Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 28, Nº1*, 128-137.
- Berry, L. L. (2014). Selling Services IS Different from Selling Soup – A Thought Leader Interview. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship, Vol. 19, No. 3*, 129 - 140.
- Best, R. J. (2013). *Market-Based Management - Strategies for Growing Customer Value and Profitability 6E*. New Jersey - USA: Pearson Education, Inc./ Prentice Hall,.
- Biel, A. L. (27 de 11 de 2015). *Admap Articles/WARC*. Obtido de Web Site de WARC -World Advertising Research Center: <http://www.warc.com/fulltext/admap/259.htm>
- Blythe, J. (2005). *Essentials of Marketing - 3e*. Essex: Pearson Education Limited.
- Blythe, J. (2006). *Marketing*. London - UK: SAGE Publications Ltd.
- Blythe, J. (2009). *Key Concepts in Marketing*. London: SAGE Publications Ltd.
- Blythe, J. (2010). *Marketing Essentials*. Oxford - UK: Butterworth-Heinemann / Elsevier.
- Blythe, J., & Megicks, P. (2010). *Marketing Planning: Strategy, Environment and Context*. Essex, UK: Pearson Education Limited.

- Borden, N. H. (1964). The Concept of the Marketing Mix. In G. Schwartz, *Science in Marketing* (pp. 7-12). New York, USA: John Wiley.
- Botelho, M. (2014). *Adega Cooperativa de Palmela - Plano Estratégico 2015-2017*. Palmela: Produção Própria.
- Bowie, D., & Buttle, F. (2004). *Hospitality Marketing: An introduction*. Oxford - UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Brassington, F., & Pettitt, S. (2007). *Essentials of Marketing, 2e*. Essex - UK: Pearson Education Limited.
- Brassington, F., & Pettitt, S. (2005). *Essentials of marketing*. Essex - U.K.: Pearson Education Limited.
- Brostrom, G., & Brostrom, J. (2009). *The Business of Wine : An Encyclopedia*. Westport: Greenwood Press.
- Brunswick, G. J. (Abril/Junho de 2014). A Chronology Of The Definition of Marketing. *Journal of Business & Economics Research Volume 12, Number 2*, pp. 105-114.
- Buttle, F. (1996). *Relationship Marketing: Theory and Practice*. London, U.K.: Paul Chapman Publishing Ltd., a SAGE Publications Company.
- Calkins, T. (2008). *Breakthrough Marketing Plans: How to Stop Wasting Time and Start Driving Growth*. New York, USA: PALGRAVE MACMILLAN.
- Campomar, M. C. (1991). Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração, Vol. 26, nº3*, 95-97.
- Capon, N., & Roy Capon, J. M. (2009). *Managing Marketing in the 21st. Century. Developing & Implementing the market Strategy*. New York: Wessex, Inc. .
- Choffray, J.-M., & Lilien, G. L. (1980). Industrial Market Segmentation by the Structure of the Purchasing Process. *Industrial Marketing Management 9*, 331-342.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann / Elsevier Science.
- CIM. (24 de Abril de 2015). *CIM/files/marketing and the 7p's/a brief summary of marketing and how it works*. Obtido de Web site de CIM - The Chartered Institute of Marketing: <http://www.cim.co.uk/files/7ps.pdf>
- Clifton, R., & Simmons, J. (2003). *BRANDS AND BRANDING*. London, UK: PROFILE BOOKS LTD.
- Comissão Vitivinícola da Região da Península de Setúbal. (05 de 05 de 2015). *Vinhos/Comissão Vitivinícola da Região da Península de Setúbal*. Obtido de Web site da Comissão

- Vitivinicola da Região da Península de Setúbal:
<http://www.vinhosdopeninsuladesetubal.pt/CVRPS/inicio.aspx>
- Darroch, J., Miles, M. P., Jardine, A., & Cooke, E. F. (Sept-Nov de 2004). The 2004 AMA Definition of Marketing and its Relationship to a Market Orientation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp. 29-38.
- De Chernatony, L. (2010). *From Brand Vision to Brand Evaluation - The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands, 3e*. Oxford, UK: Butterworth Heinemann / Elsevier.
- De Chernatony, L., & McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets 3e*. Oxford, UK: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Dibb, S. (1998). Market segmentation: strategies for success. *Marketing Intelligence & Planning*, 394-406.
- Dibb, S., & Simkin, L. (1991). Targeting, Segments and Positioning. *International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 19 No. 3,, 4-10*.
- Dibb, S., & Simkin, L. (2004). *Marketing Briefs: A Revision and Study Guide - 2e*. Oxford - U.K.: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Dibb, S., & Simkin, L. (2013). *Marketing Essentials, 2e*. Hampshire, UK: Cengage Learning EMEA.
- Dibb, S., Russell, Y., & Simkin, L. (1997). The EU Marketing Environment: Pharmaceuticals and Japanese Strategy. *European Management Journal Vol. 15, No. 2, 195-205*.
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., & Ferrell, O. (2012). *Marketing: CONCEPTS AND STRATEGIES - 6e*. Hampshire - U.K.: Cengage Learning EMEA.
- Doyle, P. (2008). *Value-Based Marketing - Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value 2E*. Chichester, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Doyle, P., & Stern, P. (2006). *MARKETING MANAGEMENT AND STRATEGY 4e*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Drucker, P. F. (1986). *MANAGEMENT: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: TRUMAN TALLEY BOOKS - E.P. DUTTON .
- Drummond, G., & Ensor, J. (2005). *Introduction to Marketing Concepts*. Oxford - U.K.: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Drummond, G., Ensor, J., & Ashford, R. (2008). *Strategic Marketing: Planning and Control*. Oxford - UK: Butterworth-Heinemann / Elsevier, Ltd.
- Easey, M. (2009). *Fashion Marketing 3e*. Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review, Vol14, nº 4, 532-550*.

- Espirito Santo Sectorial Research 2009. (27 de Fevereiro de 2014). *O sector do vinho em Portugal*.
Obtido de Web Site de Banco Espirito Santo:
<http://www.bes.pt/sitebes/cms.aspx?plg=f29724ba-f0c1-4409-b8da-0d5c7dc54f23>
- Fernandes, A. J. (1995). *Métodos e regras para elaboração de trabalhos académicos e científicos*.
Porto: Porto Editora.
- Fifield, P. (2007). *Marketing Strategy, The Difference Between Marketing and Markets*. Oxford:
Elsiver Ltd.
- Foxall, G. R. (2005). *Understanding Consumer Choice*. New York, USA: PALGRAVE MACMILLAN.
- Frada, J. J. (1996). *Guia prático para elaboração e apresentação de trabalhos científicos*. Lisboa:
Edições Cosmos.
- Freire, D. (06 de Abril de 2015). *Produzir e beber. A questão do vinho no Estado Novo*. Obtido de
Web Site de Academia.edu:
http://www.academia.edu/3792269/Produzir_e_beber._A_quest%C3%A3o_do_vinho_no_Estado_Novo
- Gil, A. C. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social 2e*. São Paulo, Brasil: Atlas, S.A.
- Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies, Vol. 1, Nº 1*, 2-15.
- Greenley, G. E. (1989). An Understanding of Marketing Strategy. *European Journal of Marketing, Vo. 23 nº 8*, 45-58.
- Grönroos, C. (1994a). Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of Marketing Management*, 347-360.
- Grönroos, C. (1994b). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, Vol. 32 No. 2,.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision 34/3*, 5–14.
- Gummesson, E. (2008). *Total Relationship Marketing 3e*. Oxford, UK: Elsevier / Butterworth-Heinemann.
- HALEY, R. 1. (1968). Benefit Segmentation: A Decision-oriented Research Tool. *Journal of Marketing, Vol. 32 July*, pp. 30-35.
- Hall, C. M., & Mitchell, R. (2008). *Wine Marketing: A Practical Guide*. Oxford - U.K.: Elsevier.
- Hawkins, D. I., & Mothersbaugh, D. L. (2010). *Consumer Behavior - Building Marketing Strategy 11e*. New York, USA: McGraw-Hill/Irwin.

- Hollensen, S. (2006). *Marketing Planning: A Global Perspective*. Berkshire, UK: McGraw-Hill Education (UK) Limited.
- Hooley, G., Piercy, N., & Nicoulaud, B. (2008). *Marketing strategy and competitive positioning - 4e*. Essex - U.K.: Pearson Education Limited.
- Hoyer, W. D., & MacInnis, D. J. (2010). *Consumer Behavior 5e*. Mason, USA: South-Western / Cengage Learning.
- I.V.V. (2015). *Anuário - Vinhos e Aguardentes de Portugal 2015*. Lisboa: Enigma Editores.
- Iacobucci, D. (2001). *Kellogg on Marketing*. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Infovini. (07 de 04 de 2015). *Infovini/Regiões/Portugal/História*. Obtido de Web Site de Infovini.com: <http://www.infovini.com/pagina.php?codNode=18094#tab6>
- IVV. (2013). *Anuário Vinhos e Aguardentes de Portugal, Publicação 2012/13 Sobre o Sector Vitivinícola em Portugal*. Algés: Enigma Editores.
- IVV. (9 de Abril de 2015). *Início/Atualidades/Saber mais.../ A Vinha e o Vinho em Portugal*. Obtido de web site do Instituto da Vinha e do Vinho - Ministério da Agricultura: <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/91.html>
- Jacoby, J., & Kyner, D. B. (1973). Brand Loyalty Vs. Repeat Purchasing Behavior. *Journal of Marketing Research*, Vol. X, 1-9.
- Johnson, H. G., & Flodhammer, A. (1980). Some Factors in Industrial Market Segmentation. *Industrial Marketing Management* 9, 201-205.
- Kalafatis, S. P., Tsogas, M. H., & Blankson, C. (2000). Positioning strategies in business markets. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, nº6, 416-437.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced insights and strategic thinking 5e*. London, UK: Kogan Page Limited.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced insights and strategic thinking 5e*. London, UK: Kogan Page Limited.
- Kapferer, J.-N., & Thoenig, J.-C. (1991). *La Marca - Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economia*. Aravaca, Madrid - España: McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, Vol.57 Nº 1, 1-22.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Essex, England: Pearson Education Limited.

- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2003). How Do Brands Create Value? *Marketing Management - Vol.12, Issue 3*, 26-31.
- Klein, N. (2000). *NO LOGO*. Great Britain: Flamingo.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (Abril de 1990). Marketing Orientation: The Construct, Research, Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing Vol.54*, pp. 1-18.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control 9E*. New Jersey, USA: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs To Know*. New Jersey - USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing - 14e*. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management - 12e*. New Jersey - USA: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006a). *Administração de Marketing, 12e*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006b). *Marketing Management - 12e*. New Jersey - USA: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management 14e*. New Jersey - USA: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Berlin, Germany: Springer.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing - European Edition, 4e*. Essex - UK: Pearson Education Limited.
- Kurtz, D. L. (2008). *Contemporary Marketing - 13e*. Mason - USA: South-Western / Cengage Learning.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing, 11e*. Mason - USA: South-Western, Cengage Learning.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2014). *MKTG7*. Mason, USA: South-Western, Cengage Learning, Ltd.
- Lambin, J.-J., & Moerlose, C. d. (2008). *Marketing Stratégique et Opérationnel: Du marketing à l'orientation-marché*. Paris: Dunod.
- Lancaster, G., & Reynolds, P. (2002). *Marketing Made Simple*. Oxford: Elsevier.
- Lancaster, G., & Reynolds, P. (2002a). *Marketing Made Simple*. Oxford: Elsevier.

- Lancaster, G., & Reynolds, P. (2002b). *Marketing: The One-Semester Introduction*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Levitt, T. (1975). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 1-14.
- Levy, S. B. (1959). Symbols for sale. *Harvard Business Review*, 117-124.
- Lindon, D., Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., & Dionísio, P. (2000). *Mercator 2000 - Teoria e Prática do Marketing 9e*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- LOPES, T. D. (2007). *The Evolution of Multinationals in Alcoholic Beverages*. Cambridge, UK: CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS.
- Loudon, D., Stevens, R., & Wrenn, B. (2005). *Marketing Management: Text and Cases*. New York - USA: Best Business Books.
- Lusch, R. F. (Sept-Nov de 2007). Marketing's Evolving Identity: Defining Our Future. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 26, No. 2, Fall 2007, pp. 261-268.
- McDonald, M. (2008). *Malcolm McDonald on marketing planning : understanding marketing plans and strategy*. London, UK: Kogan Page Limited.
- McDonald, M., & Christopher, M. (2003). *Marketing a complete guide*. New York, USA: PALGRAVE MACMILLAN.
- Moutinho, L., & Chien, C. (2008). *Problems in Marketing - Applying Key Concepts and Techniques 2e*. London, UK: SAGE Publications Ltd.
- Noel, H. (2009). *Basics Marketing 01 - Consumer Behaviour*. Lausanne, Switzerland: AVA Publishing SA.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, Vol. 63, *Fundamental Issues and Directions for Marketing*, 33-44.
- Página no Facebook da Adega Cooperativa de Palmela*. (01 de 05 de 2016). Obtido de Facebook: <https://www.facebook.com/acpalmela/?fref=ts>
- Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic Brand Concept - Image Management. *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 4, 135-145.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (1999). The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. In E. Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar, *Handbook of Relationship Marketing* (pp. 1-49). Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications .
- Pearson, A. E. (1959). An Approach to Successful Marketing Planning. *Business Horizons - Volume 2, Issue 4*, 74-82.
- Perreault, W. D., & McCarthy, E. J. (2002). *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach, 14/e*. New York - USA: The McGraw-Hill Companies Inc.

- Perry, M. (1988). Conceptual Overview and Applications of International Marketing Positioning. *European Management Journal, Volume 6 nº 4*, 420-424.
- Peter, J. P., & Olson, J. C. (2006). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing 7e*. Santa Fe, Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Plank, R. E. (1985). A Critical Review of Industrial Market Segmentation. *Industrial Marketing Management, 14*, 79-91.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva-Publicações, Lda.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning, Vol.13, Nº 9*, 4-15.
- Ranchhod, A., & Gurau, C. (2007). *Marketing Strategies: A Contemporary Approach - 2e*. Essex - UK: Pearson Education Limited.
- Resnick, E. (2008). *Wine Brands, Success Strategies for New Markets, New Consumers and New Trends*. New York: Palgrave Macmillan.
- Revista HiperSuper. (12 de julho de 2016). *FMCG/HOMEPAGE/NEWSLETTER*. Obtido de Web site da Revista HiperSuper: <http://www.hipersuper.pt/2016/07/06/palmela-lanca-primeiro-vinho-exclusivo-para-canal-horeca/>
- Russell, E. (2010). *The Fundamentals of Marketing*. Lausanne - Switzerland: AVA Publishing SA.
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L., & Hansen, H. (2012). *CONSUMER BEHAVIOUR - A EUROPEAN OUTLOOK, 2e*. Essex, UK: Pearson Education Limited.
- Serra, E. M., & González, J. A. (1998). *A Marca: Avaliação e Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.
- SETÚBAL, E. S. (31 de 10 de 2014). *ORIENTAÇÕES/GUIA PARA A FORMATAÇÃO DAS DISSERTAÇÕES/TRABALHO DE PROJECTO DE MESTRADO*. Obtido de Site da Escola Superior de Ciências Empresariais / Instituto Politécnico de Setúbal: https://www.si.ips.pt/esce_si/web_gessi_docs.download_file?p_name=F1602738161/Gui%E3o%20Teses%20Mestrado-Trabalho%20Projecto.pdf
- Sharp, B. (2013). *Marketing: theory, evidence, practice*. Melbourne, Australia: Oxford University Press.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995a). The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review Vol. 4, No. 4*, 397-418.

- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995b). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science Volume 23, No. 4,* 255-271.
- Simkin, L., & Dibb, S. (1998). Prioritising Target Markets. *Marketing Intelligence & Planning*, 407–417.
- Smith, W. R. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing, Vol. 21, No. 1,* 3-8.
- Solomon, M. R., Marshall, G. W., & Stuart, E. W. (2012). *Marketing : Real People, Real Choices*. New Jersey - USA: Pearson Education, Inc.
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. K. (2006). *CONSUMER BEHAVIOUR - A European Perspective 3e*. Essex - UK: Pearson Education Limited.
- Stake, R. E. (2012). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso 3e*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Stone, M. A., & Desmond, J. (2007). *Fundamentals of Marketing*. New York, USA: Routledge.
- Till, B. D., Baack, D., & Waterman, B. (2011). Strategic brand association maps: developing brand insight. *Journal of Product & Brand Management; Vol. 20; Nº. 2,* 92–100.
- Trout, J., & Rivkin, S. (1996). *The New Positioning - The latest on the world's # 1 Business Strategy*. New York, USA: McGraw-Hill, Inc.
- Varadarajan, R. (28 de Outubro de 2009). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of The Academy of Marketing Science*, pp. 119–140.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory Articles 6(3)*, Volume 6(3): 281–288.
- Venugopal, P. (2010). *Marketing Management - A Decision-making Approach*. New Delhi, India: Response Books - Sage.
- Vila, N., & Ampuero, O. (2007). The Role of Packaging in Positioning an Orange Juice. *Journal of Food Products Marketing, Vol. 13, Nº 3,* 21-48.
- ViniPortugal. (08 de 04 de 2015). *Plano Estratégico para a Internacionalização do Setor dos Vinhos de Portugal/ViniPortugal*. Obtido de Web Site de ViniPortugal: <http://www.viniportugal.pt/docs/default-source/promo%C3%A7%C3%A3o-internacional/estrat%C3%A9gia-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-vinhos-de-portugal.pdf?sfvrsn=8>

- Webster, F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4, October, 1-17.
- Wheeler, A. (2009). *Designing Brand Identity 3e*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Wilmshurst, J., & Mackay, A. (2002). *The Fundamentals and Practice of Marketing - 4e*. Oxford - U.K.: Butterworth-Heinemann.
- Wilson, E. J., Bengtsson, A., & Curran, C. (2014). Brand meaning gaps and dynamics: theory, research, and practice. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 17 Iss 2, 128-150.
- Wilson, R. M., & Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management: Planning, implementation and control 3e*. Oxford - U.K.: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Wind, Y. (1978). Issues and Advances in Segmentation Research. *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, No. 3, 317-337.
- Wind, Y., & Cardozo, R. (1974). INDUSTRIAL MARKET SEGMENTATION. *IndustrialMarketingManagement*, 3, 153-156.
- Wood, L. (2000). Brands and Brand Equity: Definition and Managemet. *Management Decision*, Vol. 38 - Issue 9, 662-669.
- Wood, M. B. (2010). *Essential Guide to Marketing Planning 2e*. Essex, UK: Pearson Education Limited.
- Wright, R. (2004). *Business-to-business marketing: A Step-by-Step Guide*. Essex U.K.: Pearson Education Limited.
- Yin, R. K. (2003). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos 2e*. São paulo, Brasil: Artmed Editora SA.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End. *Journal of Marketing*, 2-22.

Apêndices / Anexos

Apêndice 1

Guião da Entrevista efetuada ao Eng.º Luís Silva, Gerente da Adega Cooperativa de Palmela

Data de realização da entrevista: 09 de Maio de 2016 Duração: 115 minutos

Local: Gabinete da Gerência / Adega Cooperativa de Palmela

Entrevista gravada e posteriormente transcrita no âmbito deste estudo de caso, tendo sido fornecido ao entrevistado em 15 de Abril de 2016, numa entrevista prévia e preparatória, o enquadramento teórico da temática em estudo, bem como o apoio técnico e esclarecimentos necessários no decorrer da mesma.

Parte 1 - Marketing Estratégico na Adega Cooperativa de Palmela

1 - Possui a Adega Cooperativa de Palmela algum sistema próprio de recolha e tratamento de informação de marketing que sustente a tomada de decisões a esse nível?

2 - A Adega Cooperativa de Palmela procede a algum conjunto de análises relativamente ao ambiente de marketing, nomeadamente ao microambiente de marketing e ao macroambiente de marketing onde a empresa se encontra?

3 - Procede a Adega Cooperativa de Palmela à análise dos consumidores e do seu comportamento de consumo?

4 - Considerando o processo de S.T.P. - Segmentação, *Targeting* e Posicionamento no mercado, quais os procedimentos a este nível efetuados pela Adega Cooperativa de Palmela?

5 - Qual a política de Marca na Adega Cooperativa de Palmela e qual a sua gestão?

6 - É efetuada na Adega Cooperativa de Palmela alguma planificação de marketing?

Parte 2 - Marketing Operacional na Adega Cooperativa de Palmela

1 - Considerando os vários componentes do elemento Produto no marketing mix, quais são as políticas da Adega Cooperativa de Palmela a esse nível?

2 - Considerando os vários componentes do elemento Preço no marketing mix, quais são as políticas da Adega Cooperativa de Palmela a esse nível?

3 - Considerando os vários componentes do elemento Promoção no marketing mix, quais são as políticas da Adega Cooperativa de Palmela a esse nível?

4 - Considerando os vários componentes do elemento Distribuição no marketing mix, quais são as políticas da Adega Cooperativa de Palmela a esse nível?

Apêndice 2

Guião da entrevista efetuada à Dr.^a Manuela Botelho, associada da Adega Cooperativa de Palmela, Secretária-Geral da APAN, profissional de marketing, diretora de marketing de diversas empresas nacionais e multinacionais, responsável pela elaboração do “Plano Estratégico 2015-2017” para a Adega Cooperativa de Palmela

Data de realização da entrevista: 19 de Setembro de 2016 Duração: 105 minutos

Local: Sala de Reuniões da A.P.A.N., Av. da República, Lisboa.

Entrevista gravada e posteriormente transcrita no âmbito deste estudo de caso, tendo o mesmo sido fornecido por correio eletrónico ao entrevistado em 14 de Setembro de 2016 para sua apreciação e informação.

- 1 - Qual a sua relação com a Adega Cooperativa de Palmela?
- 2 - Porque acontece a sua aproximação à gerência da Adega Cooperativa de Palmela?
- 3 - Porque surge o “Plano Estratégico 2015-2017 Adega Cooperativa de Palmela” e quais os objetivos do mesmo?
- 4 - Quais os procedimentos e considerações tomadas na elaboração do mesmo?
- 5 - Considerando a sua experiência profissional, como classificaria as práticas de marketing na Adega Cooperativa de Palmela?

Apêndice 3 -

Tabela 4 - Preços de Venda Indicados pela A.C. Palmela vs. Preços Praticados em Loja

Adega Cooperativa de Palmela Preços dos Vinhos					
Marca	Denominação Vinica	Variedade	Embalagem Tipo / Capacidade (L)	Preço Recomendado de Venda em Loja € (Tabela A.C.Palmela)	Preço no Mercado € (mín. - max.)
Pedras Negras	Vinho de Mesa	Branco / Tinto	Garrafa 0,25	€0,35	€0,36 - €0,40
			Garrafa 0,375	€0,73	N/D
			Garrafa 0,75	€1,05	€1,12 - €1,29
			Garrafa 1	€1,23	N/D
			Bag-in-Box 5	€5,07	€5,18 - €7,19
			Bag-in-Box 10	€8,85	€10,16
			Bag-in-Box 20	€17,36	N/D
	Rosé	Garrafa 0,25 / 0,75	€0,35 / €1,05	N/D / €1,29	
	Vinho Licoroso	Abafado	Garrafa: 0,05 / 0,75	€1,51 / €2,62	N/D
	Espirituoso/ Aguardente	Aguardente Bagaceira	Garrafa: 0,70	€7,25	N/D
	Espirituoso/ Aguardente	Aguardente Bagaceira Envelhecida		€8,84	N/D
Vale dos Barris	Vinho de Indicação Geográfica (Vinho Regional)	Branco Moscatel	Garrafa: 0,75	€1,79	€1,63 - €2,09
		Pink (Rosé)		€1,79	€1,64 - €2,09
		Tinto Castelão		€1,79	€1,63 - €2,09
		Tinto Syrah		€3,67	€3,37 - €3,99
Adega de Palmela	Vinho Palmela D.O.	Branco D.O.	Garrafa 0,375 / 0,75	€1,15 / €1,57	€1,01 / €1,45 - €1,89
		Tinto D.O.	Garrafa 0,375 / 0,75	€1,15 / €1,57	€1,01 / €1,45 - €1,89
		Espumante Moscatel Bruto D.O.	Garrafa: 0,75	€6,0	€6,00 - €6,99
		Espumante Meio-Seco D.O.	Garrafa: 0,75	€6,0	€6,00 - €6,99
	Vinho Setúbal D.O. (Moscatel)	Moscatel de Setúbal D.O	Garrafa: 0,05/0,06/0,75	€1,51 / €0,49 / €3,83	€1,85 / €0,35 - €0,50 / €3,99 - €4,79
	Vinho Palmela D.O. Reserva	Reserva 2009	Garrafa: 0,75/1,5/3	€10 / €11,63 / €22,94	€9,99 / €12,99 - N/D - N/D
	Vinho Setúbal D.O. (Moscatel)	Moscatel de Setúbal Superior	Garrafa: 0,50	€15,07	€15,00
Villa Palma	Vinho Palmela D.O.	Branco D.O.	Garrafa: 0,75	€2,55	€2,15 - €2,19
		Tinto D.O.		€2,55	€2,15 - €2,19
		Rosé D.O.		€2,55	€2,15
		Branco D.O Colheita Seleccionada	Garrafa: 0,75	€3,39	€3,30
		Tinto D.O Colheita Seleccionada	Garrafa: 0,75	€3,39	€3,30
Palma	Espirituoso / Aguardente Vinica Velha	Aguardente Vinica Velha	Garrafa: 0,70	€17,02	€16,30
Amus	Espirituoso / Aguardente Bagaceira Moscatel	Aguardente Bagaceira	Garrafa: 0,50	€15,71	€16,99

Tabela 4- Tabela de preços recomendados para venda em loja e preços praticados no mercado. Fonte: A.C.Palmela e pesquisa própria em: Casa Mãe da Rota dos Vinhos/Palmela, Auchan, Continente, Pingo Doce, Aldi, Intermarché, Makro e Recheio. Elaboração própria

Apêndice 4 -

Tabela 5 - Matriz confrontação Marcas, Produtos, Preços, Presença no Mercado A.C.Palmela

Marca / Produto	Presença no Mercado	Preço no Mercado	Casa Mãe Rota Vinhos P. de Setúbal (a)	Continente	Intermarché	Jumbo	Pingo Doce	Aldi	Recheio (b)	Makro (b)
Vinhos Adega Cooperativa de Palmela	Pedras Negras Tinto 0,25L								X(€0,36)	X(€0,40)
	Pedras Negras Branco 0,25L								X(€0,36)	X(€0,40)
	Pedras Negras Tinto 0,75L	€1,29		X						X(€1,12)
	Pedras Negras Branco 0,75L	€1,29		X						X(€1,12)
	Pedras Negras Rosé 0,75L	€1,35		X						
	Pedras Negras Tinto 1L	€1,29					X			
	Pedras Negras Tinto BiB 5L	€6,58 ~ €7,19		X	X	X				X(€5,98)
	Pedras Negras Branco BiB 5L	€6,75 ~ €7,19		X	X	X				X(€4,74)
	Pedras Negras Tinto BiB 10L									X(€10,16)
	Pedras Negras Branco BiB 10L									X(€10,16)
	Vale dos Barris Branco 0,75L	€1,80 ~ €2,09	X (€1,80)	X	X	X	X		X(€1,64)	X(€1,64)
	Vale dos Barris Pink 0,75L	€1,80 ~ €2,09	X (€1,80)	X	X	X			X(€1,46)	
	Vale dos Barris Tinto Castelão 0,75L	€1,80 ~ €2,09	X (€1,80)	X	X	X	X		X(€1,64)	X(€1,64)
	Vale dos Barris Tinto Syrah 0,75L	€3,99 ~ €4,39	X (€4,00)		X	X			X(€3,38)	X(€3,72)
	Palmela D.O. Tinto 0,75L	€1,59 ~ €1,89	X (€1,70)	X	X	X		X	X(€1,46)	X(€1,64)
	Palmela D.O. Branco 0,75L	€1,69 ~ €1,89	X (€1,70)	X	X	X		X	X(€1,46)	X(€1,64)
	Palmela D.O. Tinto 0,375L									X(€1,01)
	Palmela D.O. Branco 0,375L									X(€1,01)
	Villa Palma Tinto D.O. 0,75L	€2,15 ~ €2,19	X (€2,15)		X					
	Villa Palma Tinto Colheita Seleccionada 0,75L	€3,30	X (€3,30)							
	Villa Palma Branco D.O. 0,75L	€2,15 ~ €2,19	X (€2,15)		X					
	Villa Palma Branco Colh. Seleccionada 0,75L	€3,30	X (€3,30)							
	Villa Palma Rosé D.O. 0,75L	€2,15								
	Adega Palmela D.O. Tinto Reserva 60 Anos	€9,90 ~ €12,99	X (€10,00)			X	X			
	Adega de Palmela Moscatel D.O.0,06L									
	Adega de Palmela Moscatel D.O.0,75L	€3,79 ~ €4,79	X (€4,00)	X	X	X	X	X	X(€4,17)	X(€4,05)
Adega Palmela Moscatel Superior D.O.0,5L	€15	X (€15,00)								
Pedras Negras Aguardente Bagaceira 0,70L	€6,99 ~ €7,49				X		X			
Amus - Aguardente Moscatel 0,50L	€15 ~ €16,99	X (€15,00)				X				
Adega de Palmela D.O. Espumante Moscatel	€5,99 ~ €6,99	X (€6,00)				X				

Tabela 5 -

Matriz de confrontação Marcas, Produtos, Preços e Presença no mercado da Adega Cooperativa de Palmela.

Tabela elaborada com base em observação direta por via de visitas a várias lojas das cadeias mencionadas durante diferentes períodos entre Maio e Agosto de 2016. Os preços indicados em (a), são os preços recomendados de venda pelos produtores associados da Casa Mãe da Rota dos Vinhos da Península de Setúbal, caso da Adega Cooperativa de Palmela. Os preços indicados em (b), embora se trate de Cash-and-Carry, já se encontram com o IVA incluído à taxa legal em vigor. Tabela de elaboração própria.

Apêndice 5 -

Tabela 6 - Matriz confrontação Marcas, Produtos, Preços, Presença no Mercado A.C. Pegões

Marca / Produto	Presença no Mercado	Preço no Mercado	Casa Mãe Rota Vinhos P. de Setúbal (a)	Continente	Intermarché	Jumbo	Pingo Doce	Aldi	Recheio (b)	Makro (b)
Vinhos Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões	Charneca de Pegões Tinto BiB 3L	€6,99				X				
	Charneca de Pegões Branco BiB 3L	€6,99				X				
	Charneca de Pegões Tinto 0,75L	€1,79				X				
	Charneca de Pegões Branco Ligeiro 0,75L	€1,79				X				
	Charneca de Pegões Moscatel Graúdo 0,75L	€1,63				X				
	Colinas de Pegões Tinto BiB 5L	€7,99		X						
	Fonte do Nico Tinto BiB 3L	€3,52 ~ €5,72		X			X			
	Fonte do Nico Tinto 0,75L	€1,54 ~ €2,0	X (€2,00)	X	X	X	X		X(€1,35)	X(€1,35)
	Fonte do Nico Branco 0,75L	€1,54 ~ €2,0	X (€2,00)	X	X	X	X		X(€1,35)	X(€1,35)
	Fonte do Nico Rosé 0,75L	€1,49 ~ €2,29		X	X	X	X		X(€1,35)	X(€1,46)
	Fonte do Nico Branco Ligeiro 0,75L	€1,49 ~ €2,0	X (€2,00)				X		X(€1,80)	
	Marco de Pegões Tinto 0,75L	€1,79							X	
	Vale da Judia Tinto 0,75L	€2,65 ~ €3,0	X (€3,00)		X					
	Vale da Judia Branco 0,75L	€2,65 ~ €3,0	X (€3,00)		X					
	Vale da Judia C. Seleccionada Tinto 0,75L	€10,00	X (€10,10)							
	Adega de Pegões Tinto 0,75L	€1,63 ~ €1,85	X (€1,85)	X	X	X	X		X(€1,35)	X(€1,23)
	Adega de Pegões Branco 0,75L	€1,49 ~ €1,85	X (€1,85)	X	X	X	X	X	X(€1,23)	X(€1,23)
	Adega de Pegões Rosé 0,75L	€1,79 ~ €1,85	X (€1,85)		X					X(€1,64)
	Adega de Pegões Tinto 0,375L	€1,13				X			X(€0,84)	X(€1,12)
	Adega de Pegões Branco 0,375L								X(€0,84)	X(€1,12)
	Adega de Pegões Cinquentenário Tinto 0,75L	€16,80	X (€16,80)							
	Adega de Pegões C. Seleccionada Tinto 0,75L	€4,83 ~ €7,85	X (€7,85)	X		X	X			X(€5,41)
	Adega Pegões C. Seleccionada Branco 0,75L	€2,86 ~ €2,99	X (€4,25)			X	X	X	X(€2,47)	X(€2,81)
	Adega de Pegões Aragonês 0,75L	€5,60 ~ €6,29	X (€5,60)	X						
	Adega de Pegões Verdelho 0,75L	€5,60	X (€5,60)							
	Adega de Pegões Alicante Bouschet 0,75L	€5,60	X (€5,60)							X(€4,84)
	Adega de Pegões Chardonnay Arinto 0,75L	€3,75 ~ €6,29					X			
	Adega de Pegões Trincadeira 0,75L	€4,99 ~ €5,99	X (€5,60)				X			
	Adega de Pegões Touriga Nacional 0,75L	€5,60 ~ €6,29	X (€5,60)	X	X					
	Adega de Pegões Syrah 0,75L	€5,49 ~ €6,15	X (€5,60)		X	X				
	Adega de Pegões Cabernet Sauvignon 0,75L	€5,60 ~ €6,29	X (€5,60)	X						
	Fontanário de Pegões Tinto 0,75L	€1,99 ~ €3,70	X (€3,70)	X	X	X	X			X(€2,25)
	Fontanário de Pegões Branco 0,75L	€1,79 ~ €2,30	X (€2,70)	X	X	X	X			X(€2,02)
Fontanário de Pegões Reserva Tinto 0,75L	€5,99 ~ €10,30	X (€10,30)					X			
Caves de Pegões Tinto 0,75L	€1,99 ~ €4,29		X							
Sobreiro de Pegões 0,75L	€9,99		X							
Vinhas de Pegões Tinto Seleção 0,75L	€2,49 ~ €4,97						X			
Vinhas de Pegões Verdelho 0,75L	€2,49 ~ €4,99						X			
Rovisco Pais Tinto Premium 0,75L	€3,69 ~ €12,49		X							
Rovisco Pais Tinto Reserva 0,75L	€5,65 ~ €5,79	X (€5,65)	X							
Dona Helena Tinto 0,75 L	€2,95	X (€2,95)								
Dona Helena Reserva Tinto 0,75 L	€3,70	X (€3,70)								
Adega de Pegões Moscatel de Setúbal 0,75L	€4,09 ~ €4,79	X (€4,10)	X	X	X					
Charneca Pegões Moscatel de Setúbal 0,75L	€3,59				X					

Tabela 6 -

Matriz de confrontação Marcas, Produtos, Preços e Presença no mercado da Adega Cooperativa Stº Isidro de Pegões. Tabela elaborada com base na observação direta por via de visitas a várias lojas das cadeias mencionadas durante diferentes períodos entre Maio e Agosto de 2016. Os preços indicados em (a), são os recomendados de venda pelos produtores associados da Casa Mãe da Rota dos Vinhos da Península de Setúbal, caso da Adega Cooperativa Santo Isidro de Pegões. Os preços indicados em (b), embora se trate de Cash-and-Carry, já se encontram com o IVA incluído à taxa legal em vigor. Tabela de elaboração própria.

Apêndice 6 -

E-mails enviados às várias cadeias de distribuição no sentido de obter informação relativa às práticas de marketing da Adega Cooperativa de Palmela, nomeadamente ao nível da comercialização / apoio comercial.

Data de envio: 01 de Julho de 2016

Destinatários: Departamentos comerciais/marketing/trade marketing das cadeias Pingo Doce, Auchan, Continente, Dia/Minipreço, Intermarché, Lidl, Aldi, Recheio e Makro

Mensagem:

A/C do responsável de marketing/trade marketing/relacionamento com fornecedores/compras (vinhos/mercearia líquida)

Exmos. Srs.

Peço desculpa pela tomada do vosso tempo, no entanto, os trabalhos académicos com mais alguma profundidade não nos deixam alternativa pelo que agradeço desde já a vossa colaboração.

O meu nome é Paulo José Machado, aluno nº 120327077 da E.S.C.Empresariais/I.P. Setúbal, encontrando-me neste momento a concluir o mestrado em Ciências Empresariais com o tema de dissertação: “As práticas de marketing na Adega Cooperativa de Palmela” em que, para tal, necessito do vosso auxílio que desde já agradeço.

Em virtude de constarem como clientes da Adega Cooperativa de Palmela, venho desta forma colocar um conjunto de breves questões importantes para a conclusão do meu trabalho. Assim, gostaria que, de forma tão sucinta e esclarecedora quanto possível, me informassem:

a) Em termos gerais, de que forma é prestado apoio de marketing e vendas por parte da Adega Cooperativa de Palmela (presencial por elementos da força de vendas da ACP em loja; presencial por elementos da força de vendas ACP na vossa sede/serviços centrais; maioritariamente por email ou outros)

b) De que forma é feita e como consideram a comunicação/informação de novos produtos, produtos existentes, campanhas, promoções, merchandising, etc.

c) Qual o nível de presença (nº de lojas e referências) dos produtos da AdegA Cooperativa de Palmela nas vossas lojas.

Toda a informação por vós fornecida será tratada de forma confidencial, apenas utilizada no trabalho supra mencionado e restrita ao mesmo.

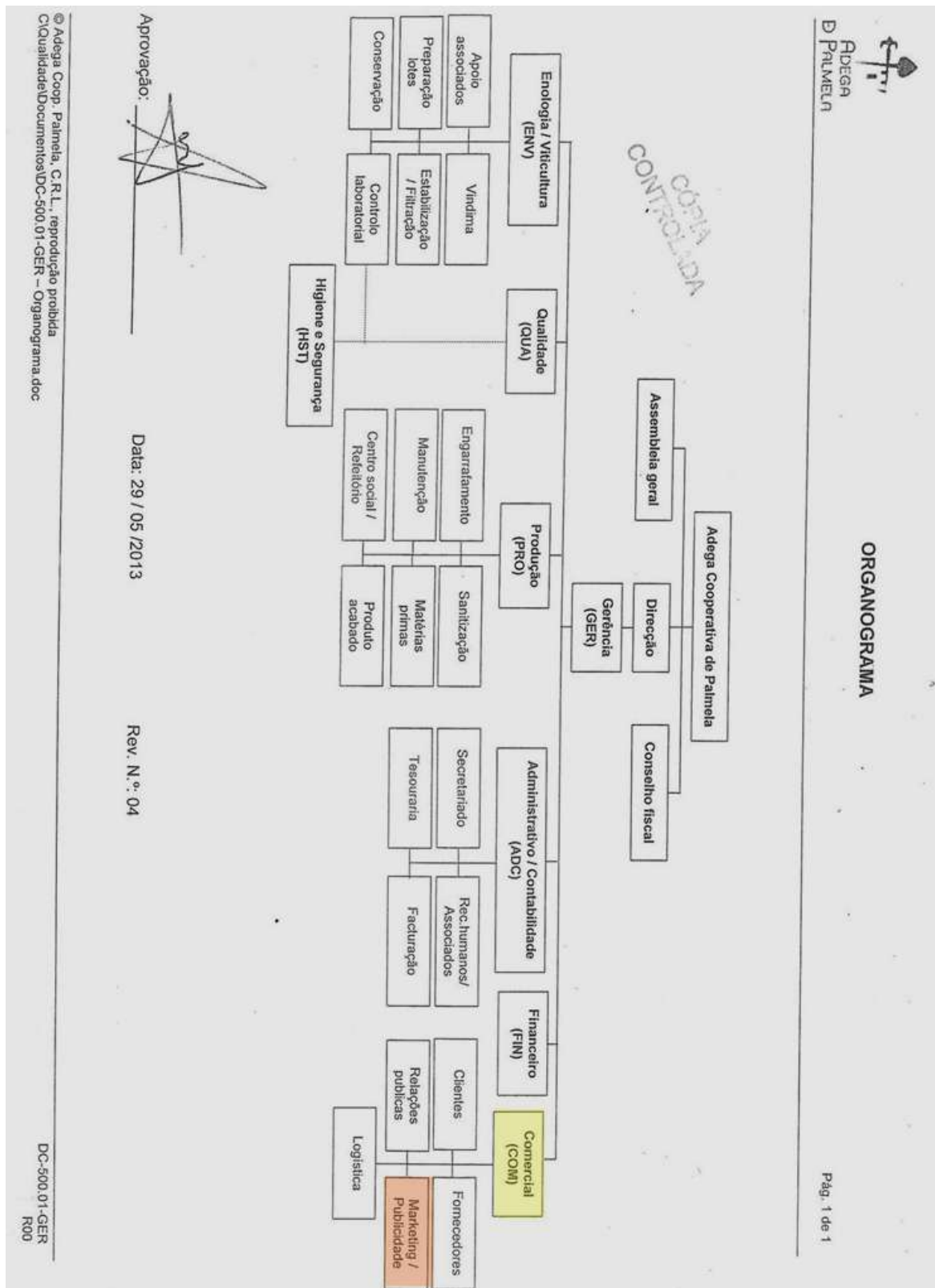
Renovando os meus agradecimentos pelas vossas respostas e desculpas pela tomada do vosso precioso tempo, subscrevo-me com elevada consideração e estima.

Cordiais Cumprimentos,

Paulo José Machado

Aluno ESCE/IPS nº 120327077

Anexo 1 - Organograma da AdegA Cooperativa de Palmela



Anexo 2

Análise SWOT Adega Cooperativa de Palmela

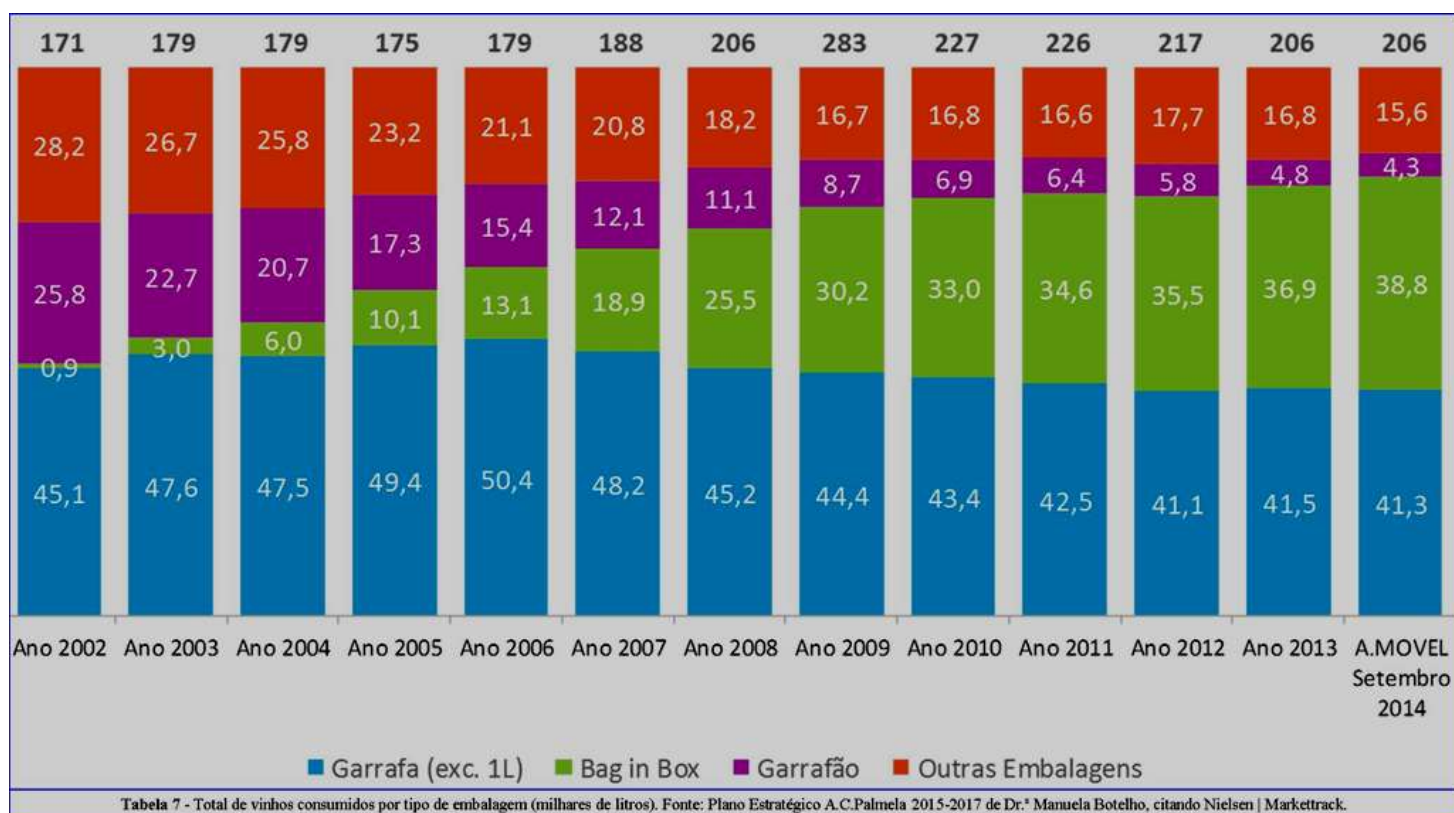
Plano Estratégico 2015-2017 Dr.ª Manuela Botelho

<p>FORÇAS</p> <p>Gama de produtos com excelente relação qualidade preço; Capacidade de engarrafamento e garantia de produção; Portfólio de vinhos premiados; Boa presença na distribuição moderna.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Palmela é região com grande notoriedade - história, geografia e produção vinícola. Aumentar o portfólio com marcas dirigidas a segmentos de mercado mais exclusivos e exigentes; Trabalho de marketing consistente e dedicação ao canal restauração; Aproveitar a comemoração dos 60 anos (1915) para comunicar o relançamento da Adega Potencial envolvimento dos 300 associados da Adega como embaixadores da Adega. Trabalho dedicado de Trade Marketing na Distribuição organizada</p>
<p>FRAQUESAS</p> <p>Estrutura de Marketing e Vendas muito reduzida (2 pax); Marcas Adega de Palmela e marcas de vinho com fraca notoriedade no mercado nacional; Portfólio incompleto, do ponto de vista do preço, e não segmentado por canais de distribuição; Rotulagem/imagem das embalagens pouco consistente; Canal restauração e garrafeiras, fundamental na prescrição e promoção da imagem da Adega de Palmela, não trabalhado.</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>Casa Ermelinda de Freitas a assumir o protagonismo da região; Adega de Pegões concorrente profissionalizado e muito ativo; Competitividade do mercado exige estratégia, profissionalismo e investimento em marketing;</p>

Matriz de Análise SWOT A.C.Palmela. Fonte: Plano Estratégico 2015-2017 Adega Cooperativa de Palmela de Dr.ª Manuela Botelho

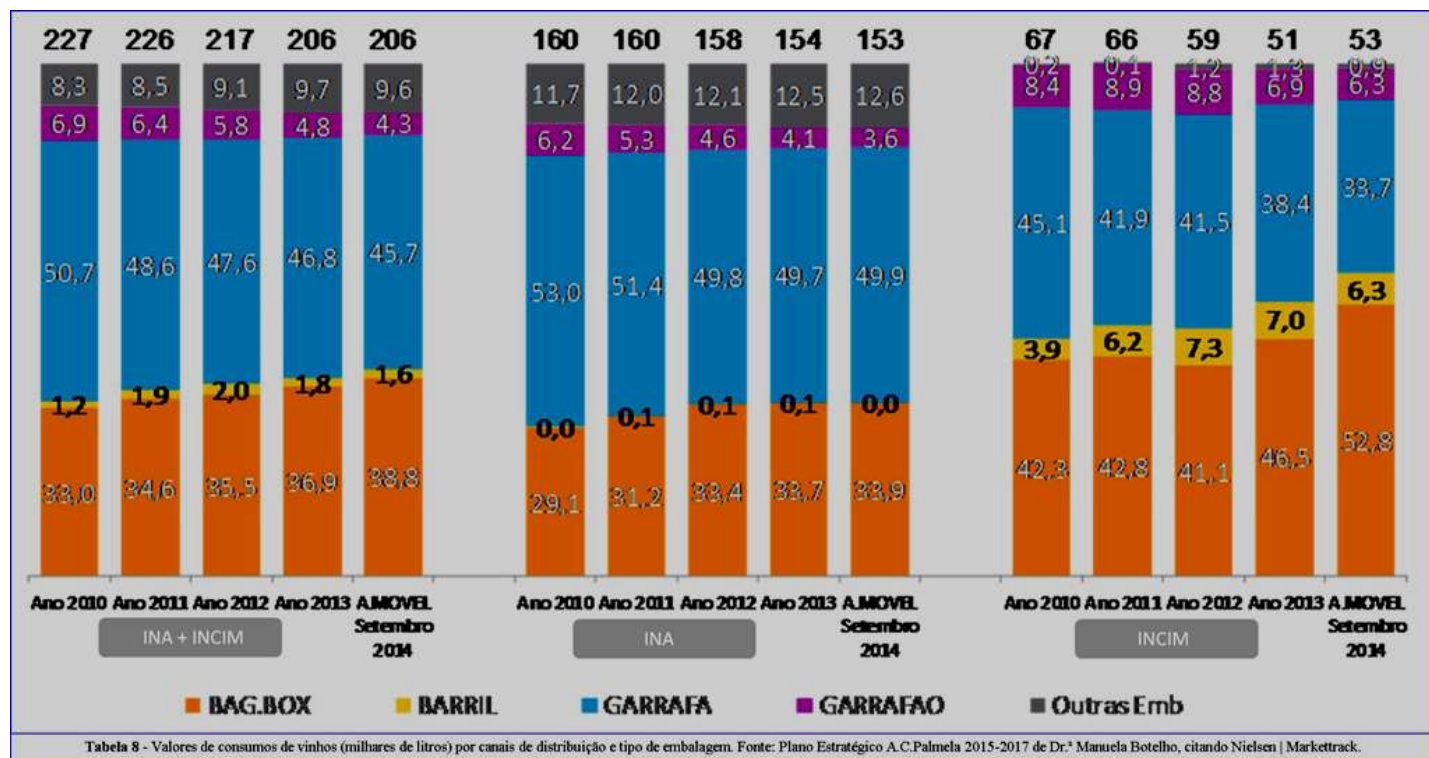
Anexo 3 -

Tabela 7 - Consumo de vinho por tipo de embalagem



Anexo 4 -

Tabela 8 - Consumo de vinho por tipo de embalagem e canal de distribuição



Anexo 5

Tabela 9 - Venda percentual de vinhos em garrafa em híper e supermercados, com promoções e sem promoções.

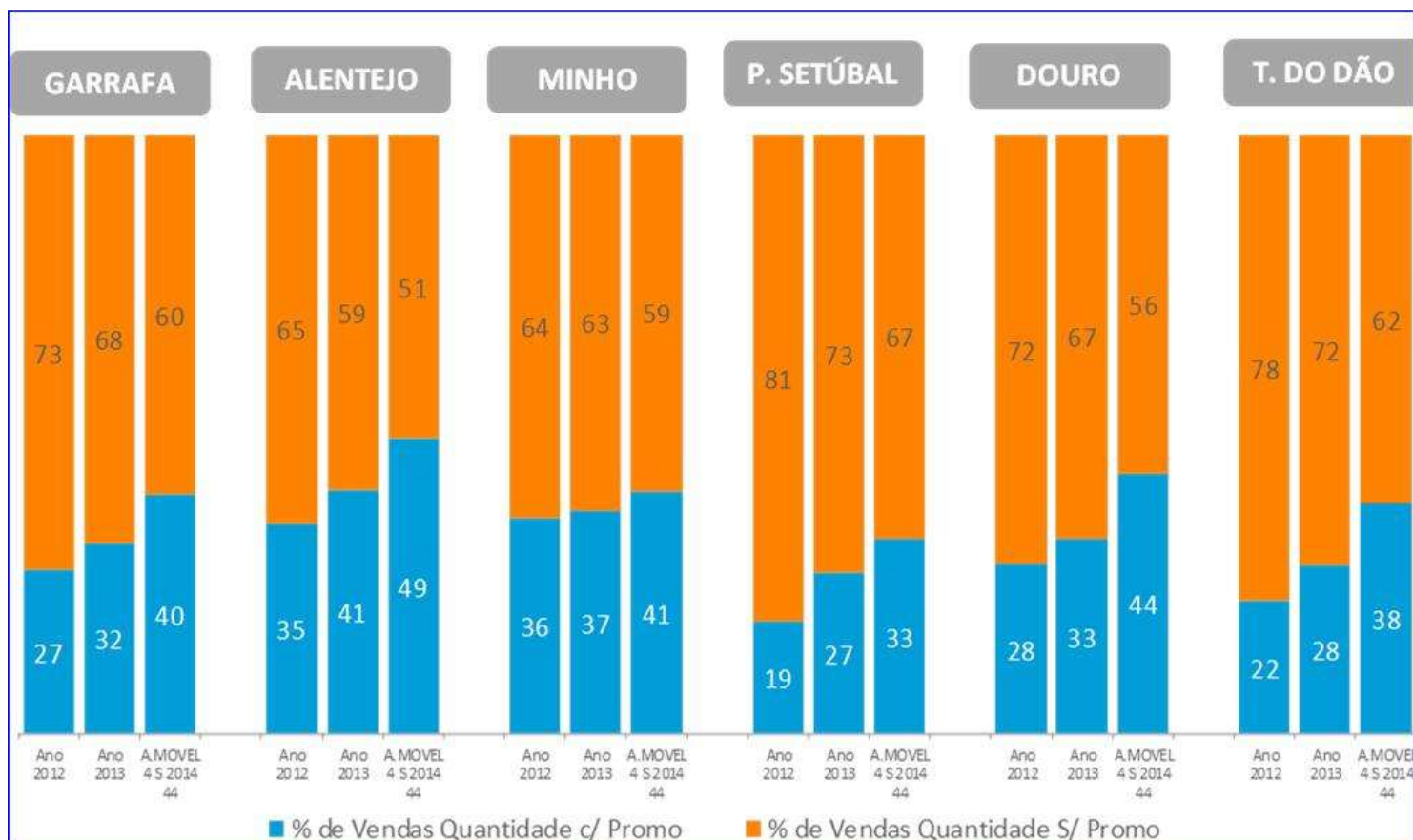


Tabela 9 - Venda percentual de vinhos em garrafa em hipers e supermercados com promoções e sem promoções.
 Fonte: Plano Estratégico A.C.Palmela 2015-2017 de Dr.^a Manuela Botelho, citando Nielsen | Markettrack

Anexo 6 -

Produtos Premiados A.C. Palmela 2015

Adega de Palmela 2015

Vinhos a Concurso	Medalhas	Concursos Internacionais em 2015	Mês do Concurso
Adega de Palmela Tinto Bonga 2013	OURO	Vinalies Internationales França	Março
Vale dos Barris Branco 2014	OURO	Lyon International Wine Competition	Abril
Adega de Palmela Tinto Bonga 2013	PRATA	Challenge International du Vin França	Abril
Adega de Palmela Tinto 2013	PRATA	Concours Mondial du Bruxelles	Maio
Vale dos Barris Branco 2014	OURO		
Vale dos Barris Branco 2014	COMMENDED	Decanter World Wine Awards	Maio
Adega de Palmela Branco 2014	OURO	XV Concurso de Vinhos da Península de Setúbal	Maio
Adega de Palmela Bonga 2013	PRATA		
Vale dos Barris Syrah 2013	PRATA	IWSC International Wine e Spirit UK	Maio
Adega de Palmela Branco 2014	BRONZE		
Adega de Palmela Bonga 2013	PRATA	Concurso Vinhos de Portugal	Maio
Vale dos Barris Branco 2014	BRONZE	Syrah du Monde França	Junho
Adega de Palmela Bonga 2013	PRATA	Selezione del Sindaco - Itália	Junho
Vale dos Barris Syrah 2013	OURO	Les Citadelles du Vin França	Junho
Vale dos Barris Branco 2014	PRATA	Muscats du Monde França	Julho
Adega de Palmela Bonga 2013	PRATA		
Moscatel de Setúbal 2013	PRATA	Mundus Vini - Alemanha	Setembro
Adega de Palmela Reserva 2013 60 anos	GRANDE OURO		
Vale dos Barris Rosé 2014	OURO		
Moscatel de Setúbal 2013	OURO	AWC Vienna - International Wine Challenge	Setembro
Adega de Palmela Branco 2014	PRATA		
Vale dos Barris Rosé 2014			
Vale dos Barris Syrah 2013			
Vale dos Barris Castelão 2013			
Moscatel de Setúbal 2013	SELO DE APROVAÇÃO	Grand Prix Fijev - Vinipax	Outubro
Adega de Palmela Tinto 2013	OURO		
Moscatel de Setúbal 2013	OURO	Encontro com o Vinho e Sabores "Escolha da Imprensa"	Novembro
Adega de Palmela Espumante Bruto 2012	OURO		
Villa Palma 2013	OURO	Hong Kong International Wine & Spirit Competition	Novembro
Adega de Palmela Tinto 2013	BRONZE		
Vale dos Barris Syrah 2013	BRONZE		
Vale dos Barris Castelão 2013	BRONZE		



Anexo 7

Produtos Premiados A.C. Palmela 2016

Adega de Palmela 2016

Vinhos a Concurso	Medalhas	Concursos Internacionais em 2015	Mês do Concurso
Villa Palma Colheita Seleccionada 2013	OURO	Vinalies Internationales França	Março
Vale dos Barris Syrah 2013	PRATA		
Vale dos Barris Branco 2015	PRATA		
Vale dos Barris Rosé 2015	PRATA	Femmes et Vins du Monde Monaco	Março
Villa Palma Tinto DO 2013	PRATA		
Adega de Palmela Branco 2015	OURO		
Vale dos Barris Branco 2015	PRATA	Lyon International Wine Competition	Abril
Vale dos Barris Rosé 2015	PRATA		
Villa Palma Colheita Seleccionada 2013	PRATA		
Vale dos Barris Branco 2015	OURO	Challenge International du Vin França	Abril
Vale dos Barris Rosé 2015	PRATA	Mondial du Rosé França	Abril
Vale dos Barris Branco 2015	PRATA	IWSC International Wine e Spirit UK	Abril
Villa Palma Branco 2015 Villa Palma Colheita Seleccionada 2013	BRONZE		
Moscatel de Setúbal 2013	MELHOR DA REGIÃO	Uva de Ouro -Continente	Maio
Vale dos Barris Branco 2015	OURO	XVI Concurso de Vinhos da Península de Setúbal	Maio
Vale dos Barris Branco 2015	PRATA	Mondial de Bruxelles- Bélgica	Maio
Villa Palma Colheita Seleccionada 2013	PRATA		
Vale dos Barris Branco 2014 Adega de Palmela Branco 2014	COMMENDED	Decanter World Wine Awards	Maio
Moscatel de Setúbal 2014	PRATA	Muscats du Monde França	Julho

