

Valentina Grajales Cardona

**A GESTÃO DA MARCA EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS - O CASO DO SETOR DO VINHO
PORTUGUÊS**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Direção
Comercial e *Marketing*

Orientador: Professor Doutor Victor Manuel Domingos Tavares

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, 30 DE MAIO DE 2022

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Valentina Grajales Cardona, abaixo assinada, estudante do mestrado em Direção Comercial e *Marketing* do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 201240004, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 30/05/2022

Valentina Grajales Cardona

AGRADECIMENTOS

À minha Mãe, o meu pilar.

A vocês - Filipa, Inês, Sara, Leandro e mano - que sempre me incentivaram e estiveram do meu lado, durante esta fase da minha vida.

À minha Leah que, à maneira dela, me acompanhou e me animou quando mais precisei.

Ao Professor Doutor Victor Tavares, pela orientação e rigor ao longo deste processo desafiante e, por vezes, difícil.

A todos os empresários que, muito amavelmente, se disponibilizaram para participar na investigação, sem os quais não teria sido possível alcançar os objetivos definidos.

RESUMO

O tecido empresarial português é, predominantemente, constituído por micro e pequenas empresas. Considerando a importância destas empresas para a riqueza nacional, assim como as suas especificidades e limitações de gestão, torna-se imperativo contribuir para o conhecimento científico a partir da investigação empírica que permita identificar estratégias que possam ser aplicadas de forma eficaz em tal contexto. Esta investigação focou-se num dos principais setores de atividade económica do país: o setor do vinho, para o qual se constatou existir escassos estudos. Em Portugal, 98% das empresas do setor do vinho são de micro ou pequena dimensão, sendo reconhecida a existência de um investimento limitado em áreas como o *marketing* e gestão da marca.

O propósito desta dissertação foi descrever o processo de gestão da marca nessas empresas, identificando as principais estratégias adotadas e a forma como lidam com as novas tendências do *Marketing* nas suas práticas. Para tal, efetuou-se um estudo de natureza descritiva e exploratória, com recurso ao método de pesquisa qualitativo, envolvendo a análise de seis estudos de caso. Para a recolha de dados, foram efetuadas entrevistas semiestruturadas a empresários do setor.

Com base nos resultados obtidos, foram identificadas especificidades e limitações relevantes na gestão da marca das micro e pequenas empresas estudadas, tanto a nível estratégico como a nível operacional, que deverão ser devidamente consideradas, de modo a se garantir a competitividade destas empresas num setor altamente competitivo. As conclusões obtidas poderão contribuir para investigações futuras na área do *marketing* e gestão da marca no setor focal.

Palavras-chave: Gestão da marca, Tendências de *marketing*, Micro e pequenas empresas, Setor do vinho.

ABSTRACT

The Portuguese business network is mainly composed of micro and small enterprises. Considering the importance of these companies for the national wealth, as well as their specificities and management limitations, it becomes imperative to contribute to scientific knowledge from empirical research that allows the identification of strategies that can be effectively applied in such context. This research focuses on one of the main sectors of economic activity in the country: the wine sector, for which it was found that there are few studies. In Portugal, 98% of the companies in the wine sector are micro or small enterprises, and it is recognised that there is limited investment in areas such as marketing and brand management.

The purpose of this dissertation was to describe the process of brand management in these companies, identifying the main strategies adopted and how they deal with new marketing trends in their practices. To this end, a descriptive and exploratory study was carried out, using the qualitative research method, involving the analysis of six case studies. For data collection, semi-structured interviews were conducted with entrepreneurs from the sector.

Based on the results obtained, relevant specificities and limitations were identified in the brand management of the studied micro and small companies, both at strategic and operational level, which should be duly considered in order to ensure the competitiveness of these companies in a highly competitive sector.

The conclusions obtained may contribute to future research in the area of marketing and brand management in the focal sector.

Keywords: Brand Management, Marketing trends, Micro and small enterprises, Wine sector.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE QUADROS OU TABELAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	X
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	XI
1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	1
1.1 Justificação do tema.....	1
1.2 Objetivos da investigação.....	1
1.3 Definição da metodologia de investigação.....	3
1.4 Estrutura da dissertação.....	4
2. REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1 O conceito de marca	6
2.2 Componentes da marca	7
2.2.1 Visão, Missão e Valores da Marca	8
2.2.2 Liderança da Marca	8
2.2.3 Organização da marca.....	8
2.2.4 Estratégia da Marca.....	10
2.2.5 Identidade e personalidade da marca	10
2.2.6 Posicionamento da marca.....	11
2.2.7 Conhecimento/ Notoriedade/ Saliência da marca.....	13
2.2.8 Relação da Marca.....	14
2.2.9 <i>Brand Equity</i>	14
2.2.10 Avaliação da marca	16
2.3 Natureza da gestão da marca	16
2.4 Modelos de gestão da marca	17
2.5 As tendências de <i>Marketing</i>	21
2.5.1 As tendências de <i>Marketing</i> nas micro e pequenas empresas nacionais	23
2.5.2 O comportamento do consumidor de vinho.....	26
2.6 Gestão da Marca nas Micro e Pequenas Empresas.....	27
2.6.1 Orientação para a marca das PME	29

2.6.2 O processo de gestão da marca nas micro e pequenas empresas	30
2.6.3 Benefícios da marca para as micro e pequenas empresas	31
2.7 A gestão da marca no setor do vinho	32
2.8 Setor do vinho português	34
2.8.1 Panorama Nacional	35
2.8.2 Sistema de Classificação de Vinhos	37
2.8.3 Instituições e Organismos Nacionais	38
2.8.4 Instituições Mundiais e Europeias	39
2.8.5 Enoturismo	39
2.8.6 A gestão da marca no setor do vinho português	40
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	42
3.1 Justificação da estratégia de estudos de caso	42
3.2 Critérios da seleção de casos	42
3.3 Procedimentos para a recolha de dados primários	44
3.4 Procedimentos de análise e interpretação dos estudos de caso	45
4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	47
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	48
5.1 Descrição do perfil de cada estudo de caso	48
5.2 Análise com base nas questões de investigação	53
6. CONCLUSÕES	81
7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
NETGRAFIA	95
APÊNDICES	96
ANEXOS	110

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA	American <i>Marketing</i> Association
CMO	Organização Comum do Mercado do Vinho
CRM	Customer Relationship Management
DGAE	Direção-Geral das Atividades Económicas
DOC	Denominação de Origem Controlada
DOP	Denominação de Origem Protegida
EUA	Estados Unidos da América
EuAWE	European Association of Wine Economists
IA	Inteligência Artificial
IDC	Internet das Coisas
IFS	International Food Standard
IG	Indicação Geográfica
INE	Instituto Nacional de Estatística
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IoT	Internet of Things
IPR	Indicação de Proveniência Regulamentada
IVV	Instituto da Vinha e do Vinho
IVBAM	Instituto do Vinho, Bordado, Artesanato e Rum da Madeira
IVDP	Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto
KPI	Key Performance Indicator
OIVV	Organização Internacional da Vinha e do Vinho
PLN	Processamento de linguagem natural
PME	Micro, pequena e média empresa
RA	Realidade Aumentada
RDD	Região Demarcada do Douro
ROI	Return on Investment

RV	Realidade Virtual
VEQPRD	Vinho Espumante de Qualidade Produzido em Região Determinada
VFQPRD	Vinho Frisante de Qualidade Produzido em Região Determinada
VLQPRD	Vinho Licoroso de Qualidade Produzido em Região Determinada
VQPRD	Vinho de Qualidade Produzidos em Região Determinada

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1- Os quatro grandes tipos de marca	9
Figura 2.2- Modelo da Saliência da Marca.....	13
Figura 2.3- Brand Feeling Matrix.....	14
Figura 2.4- Modelos de gestão da marca com orientação para a empresa.....	18
Figura 2.5- Modelos de gestão da marca com orientação para o cliente.....	19
Figura 2.6- Modelo de gestão da marca proposto por Llopis (2011), no contexto da PME.....	20
Figura 2.7- Modelo de gestão da marca proposto por Tavares (2016) no contexto da PME.....	21
Figura 2.8- Evolução do <i>Marketing</i>	23
Figura 2.9- Gestão da marca no setor do vinho português	41
Figura 3.10- Produção vinícola declarada em vinho (hl) pelos produtores por Local de vinificação (Região agrícola)	43
Figura 6.11- Quadro teórico para gestão da marca no contexto das micro e pequenas empresas do setor do vinho.....	84

ÍNDICE DE QUADROS OU TABELAS

Quadro 2.1- Perspetivas do conceito de marca	7
Quadro 2.2- Distribuição das empresas do setor, em percentagem, pelo número de pessoal ao serviço, em 2018	35
Quadro 2.3- Balança Comercial do Vinho (2017-2020).....	35
Quadro 5.4- Resumo do perfil das empresas analisadas	48
Quadro 5.5 - Resumo do perfil dos empresários-gestores	51
Quadro 5.6 - Resumo do perfil das marcas das empresas analisadas.....	52
Quadro 5.7- Exemplos de citações: o conceito de marca	54
Quadro 5.8- Exemplos de citações: benefícios da criação de marcas	56
Quadro 5.9- Grau de orientação para a marca dos estudos de caso	57
Quadro 5.10- Exemplos de citações: a gestão da marca	62
Quadro 5.11- Exemplos de citações: estratégias de gestão da marca.....	66
Quadro 5.12- Exemplos de citações: novas tendências de <i>marketing</i>	68
Quadro 5.13- Exemplos de citações: investimento na gestão da marca	69
Quadro 5.14- Exemplos de citações: principais obstáculos.....	72
Quadro 5.15- Exemplos de citações: a gestão da marca nas grandes empresas vs. nas micro e pequenas empresas.....	74
Quadro 5.16- Exemplos de citações: imagem externa dos vinhos portugueses.....	76
Quadro 5.17- Exemplos de citações: práticas de avaliação da marca	78
Quadro 5.18- Exemplos de citações: retorno do investimento na marca.....	79
 Tabela 2.1- Micro, pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão	 27
Tabela 2.2- Classificação das micro, pequenas e médias empresas	27
Tabela 2.3- Valor acrescentado bruto das empresas: total e por dimensão	27

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1- Produção de vinho por região vitivinícola em Portugal	36
--	----

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

Apêndice 1- Email da investigadora enviado às empresas-alvo.....	96
Apêndice 2- Guião das entrevistas para os empresários-gestores.....	97
Anexo 1- Superfície vitícola dos principais países produtores de vinho	110
Anexo 2- Produção de vinho nos principais países	110

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

1.1 Justificação do tema

As micro e pequenas empresas contribuem, numa parte significativa, para a criação da riqueza nacional. Contudo, considerando algumas limitações inerentes à sua natureza, é essencial investigar e recolher dados concretos sobre a forma como praticam a gestão da marca, com vista o desenvolvimento de soluções estratégicas e ações operacionais adequadas ao seu contexto real.

O foco da investigação empírica da presente dissertação recai no setor do vinho português, também ele constituído, na sua larga maioria, por micro e pequenas empresas. Em Portugal, o setor do vinho é um setor tradicional, com um elevado peso económico, social e cultural. Nos últimos anos, tem apresentado um crescente reconhecimento externo. Após uma revisão da literatura existente, foi possível concluir que os estudos que abrangem este setor numa perspetiva de *marketing* ou gestão da marca são, ainda, muito escassos.

A pandemia da Covid-19 e a incontornável paragem das atividades empresariais trouxe consigo enormes incertezas para as empresas, independentemente da sua dimensão ou setor de atividade. De acordo com o INE e Banco de Portugal (2020), a crise pandémica refletiu-se na liquidez das empresas, tendo-se registado um aumento significativo do número de empresas dissolvidas, nomeadamente as empresas de menor dimensão. A digitalização foi para muitas a escapatória. Na verdade, entre 2019 e 2020, registou-se um aumento na percentagem de PME com presença na Internet (INE, 2021).

Em suma, a aceleração digital desencadeada pela pandemia e as novas tendências de *marketing*, fez irromper a necessidade de adaptação dos modelos de negócio e reforçar a importância da adoção de estratégias de marca.

1.2 Objetivos da investigação

Com a pandemia da Covid-19, novas dinâmicas surgiram no seio dos consumidores. As limitações nos deslocamentos, interdições na rotina social das pessoas, e restrições na atividade empresarial deram origem a um conjunto de novas necessidades e novos valores. Os canais digitais foram os principais meios de comunicação utilizados e diversos estudos apontam para que essa tendência se mantenha (Deloitte, 2020). Como

consequência da crise sanitária vivida, os consumidores procuram cada vez mais marcas cujo foco seja o bem-estar dos seus clientes, colaboradores e da sociedade em geral (KPMG, 2020). Questões como a sustentabilidade ambiental e a solidariedade têm vindo a ganhar cada vez mais relevo nas decisões de compra dos consumidores. As marcas enquanto entidades próximas das pessoas e com as quais estas se identificam deverão, conseqüentemente, moldar as suas estratégias e valores às principais necessidades do seu público.

Neste contexto, o objetivo central desta investigação é contribuir para descrever e compreender como é que as marcas das micro e pequenas empresas do setor do vinho português são construídas e geridas. Assim, a pergunta de partida da mesma foi a seguinte:

- Como e porquê as micro e pequenas empresas do setor do vinho português constroem as suas marcas, e qual a forma de gestão adotada?

Para responder a esta pergunta, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Contribuir para uma melhor compreensão do processo de gestão da marca das micro e pequenas empresas do setor do vinho português;
2. Identificar as perceções e práticas de gestão da marca utilizadas no contexto das micro e pequenas empresas do setor focal;
3. Contribuir para a construção de um quadro teórico para a gestão da marca nas micro e pequenas empresas no setor do vinho português.

Mais concretamente, foram definidas as seguintes questões de investigação:

1. Qual é a perspetiva dos empresários das micro e pequenas empresas do setor do vinho sobre o conceito de marca e os benefícios da criação de marcas?
2. De que forma se inicia o processo de construção da marca nas micro e pequenas empresas do setor do vinho?
3. Como é efetuada a gestão da marca nas micro e pequenas empresas do setor?
 - 3.1 Como decorre o processo de tomada de decisão acerca da marca?
 - 3.2 Quem está envolvido na gestão da marca?
4. Quais as estratégias de marca mais utilizadas em micro e pequenas empresas do setor?

5. As atuais estratégias de marca adotadas pelas micro e pequenas empresas estão adaptadas às tendências de *marketing* e, por sua vez, dão resposta às novas tendências de mercado?
6. Qual o atual nível de investimento da gestão da marca por parte destas micro e pequenas empresas?
7. Quais os principais obstáculos enfrentados pelas micro e pequenas empresas em termos de gestão das suas marcas?
 - 7.1 Quais as principais diferenças entre a gestão da marca numa micro ou pequena empresa e numa grande empresa?
 - 7.2 Qual é o efeito que a imagem externa dos vinhos portugueses tem na gestão da marca nas micro e pequenas empresas do setor?
8. Quais as práticas de avaliação e melhoria da marca que são implementadas nas micro e pequenas empresas? Quais as variáveis/ componentes da marca analisadas?
9. Qual é o retorno do investimento na marca, na perspetiva dos empresários-gestores?

1.3 Definição da metodologia de investigação

Esta secção está destinada à definição e estruturação da metodologia aplicada na realização desta dissertação. A obtenção de dados essenciais à prossecução da investigação envolveu a análise de seis estudos de caso. As conclusões retiradas basearam-se em dados de natureza qualitativa, uma vez que se pretendeu analisar a gestão da marca das micro e pequenas empresas do setor do vinho português, tendo em conta as perceções e práticas de gestão da marca dos responsáveis das empresas estudadas, problemática para qual existe ainda uma investigação muito limitada.

Para a definição da amostra, recorreu-se a dados do IVV acerca da produção total de vinho em 2020/2021 por regiões vitivinícolas, tendo-se verificado a existência de seis regiões com maior destaque. Optou-se pela definição de uma amostra por conveniência de uma micro ou pequena empresa para cada uma das regiões previamente definidas, e cujos empresários-gestores aceitaram contribuir para a investigação.

A definição das questões para as entrevistas foi baseada nas lacunas detetadas na revisão da literatura e nas recomendações de investigação futura de Tavares (2016),

cujas premissas de investigação foram globalmente validadas pelas conclusões da presente dissertação.

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação conta com 7 capítulos estruturados da seguinte forma:

No capítulo um, é identificado o tema e são apresentados aspetos relevantes para a sua sustentação. São igualmente indicados os objetivos da dissertação, assim como a metodologia utilizada na recolha e tratamento dos dados.

No capítulo dois, procede-se à revisão de literatura, que envolve os conceitos mais importantes relacionados com o tema da dissertação, com destaque para a definição de marca, o processo de gestão da marca e os principais elementos a considerar, a gestão da marca nas micro e pequenas empresas e os seus benefícios, por forma a efetuar o enquadramento teórico do propósito da investigação. São, ainda, analisadas as principais tendências de *Marketing*, assim como é efetuada uma contextualização das práticas de *marketing* das micro e pequenas empresas nacionais. Por último, é apresentado o panorama nacional do setor do vinho e feita uma abordagem à imagem de marca que os vinhos portugueses têm no mercado internacional, assim como às estratégias de gestão da marca implementadas até ao momento.

O terceiro capítulo, apresenta uma descrição detalhada da metodologia de investigação adotada, incluindo a justificação da escolha de estudos de caso, o método de recolha dos dados (entrevistas), e os procedimentos adotados para a análise e tratamento das informações obtidas.

No capítulo quatro, com base nos dados e conclusões retiradas da revisão da literatura, são apresentadas as questões de investigação que serviram de base e orientarão para todo o processo de pesquisa.

No capítulo cinco, são analisados os dados obtidos através das seis entrevistas realizadas, incluindo uma avaliação dos resultados obtidos.

O sexto capítulo, apresenta as conclusões da investigação, as respostas às questões de investigação e quais os *outputs* obtidos na forma de estratégias e ações operacionais que as micro e pequenas empresas do setor do vinho aplicam nas suas atividades de gestão da marca.

Finalmente, no capítulo sete, identificam-se as limitações encontradas ao longo da elaboração desta dissertação e como foram ultrapassadas. Apresenta, ainda, um

conjunto de recomendações para investigações futuras relacionadas com o *marketing* e a gestão da marca nas micro e pequenas empresas do setor do vinho português.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O mercado do vinho, altamente globalizado, reflete um dinamismo nunca antes visto. A forte evolução tecnológica e o surgimento de diferentes canais de comunicação entre os consumidores e as empresas, enfatizou a constante procura por produtos e serviços diferenciadores e com alto potencial de criação de valor (Santos et al., 2018). De igual forma, o número de empresas concorrentes cresceu exponencialmente, assim como a pressão sobre as empresas nas atividades de retenção e fidelização de clientes. Sabendo que relações baseadas apenas no preço são relações pouco duradouras, é imperativo para as empresas apostar na criação de marcas fortes, com um posicionamento firme e de confiança, com vista garantir uma posição vantajosa e competitiva no mercado atual. Nos dias atuais, os indivíduos tomam as suas decisões de compra com base nas marcas que estão presentes na sua mente e que impactam o seu dia-a-dia. Neste sentido, consumidores leais à marca são aqueles que estão menos suscetíveis à ação de empresas concorrentes, o que permite às empresas fazer uma melhor gestão dos custos de *marketing* (Aaker, 1991).

Empresas numa fase inicial de vida ou empresas estruturalmente mais pequenas, tais como as micro e pequenas empresas devem, por isso, compreender a importância da gestão da marca para a viabilidade do seu negócio (Kotler & Pfoertsch, 2008, citado por Santos et al., 2018).

2.1 O conceito de marca

Existem, na literatura, aceções de natureza distinta sobre o que é uma marca. A AMA (s.d) propôs que a marca fosse encarada como apenas um nome comercial atribuído a um produto ou serviço e à qual é associado um símbolo, sinal ou desenho, isto é, um logótipo. Kotler (1991), citado por Selase et al. (2018), Keller (2003) e Aaker (1991) sugeriram que as marcas enquanto nome, termo, signo, imagem ou conjunto destes, serve o propósito da diferenciação no mercado. Martineau (1958), citado por Selase et al. (2018), considerou a marca como o resultado da imagem que o consumidor constrói na sua mente e, que por sua vez potenciaria relações de marca. Knapp (2000), citado por Baporikar (2017) optou por uma interpretação mais ampla, relacionando a marca com os benefícios tanto tangíveis como intangíveis de um produto ou serviço, os quais, segundo o autor, constituem a promessa da marca. Goodyear (1996) e Kunde (2002), citados por Selase et al. (2018) encaram a marca como o resultado de um processo evolutivo de longo-prazo através do qual é construída uma identidade da marca, a qual

integra não só elementos gráficos, mas também um conjunto de valores e promessas funcionais e emocionais com vista a criação de relações satisfatórias entre a empresa e os consumidores. Temporal (2000), citado por Baporikar (2017) defendeu que a marca é um recurso estratégico capaz de potenciar o negócio e assegurar um crescimento sustentável, através da prática de preços premium, maior volume de vendas, redução de custos e maior segurança da procura.

Tavares (2016) propôs uma definição holística do conceito de marca, considerando a marca como uma entidade impregnada de valores funcionais e emocionais, de natureza evolutiva e conexas a uma visão, missão, valores e cultura empresarial. Segundo o autor, a marca serve, por um lado, para identificar e distinguir um produto ou serviço de valor superior com vista a obtenção de vantagem competitiva por parte da empresa e, por outro, para proporcionar um conjunto de experiências e emoções positivas para os consumidores. Esta relação mutuamente benéfica torna-se possível quando existe uma plataforma de comunicação integrada que confere um significado, uma identidade e um posicionamento específico à marca. Em suma, uma marca é um ativo poderoso para a rentabilidade das organizações.

Quadro 2.1- Perspetivas do conceito de marca

PERSPETIVA DE INPUT	PERSPETIVA DE OUTPUT	PERSPETIVA DE EVOLUÇÃO
Instrumento legal	Imagem	Marca/ Imagem da marca enquanto entidade evolutiva
Logótipo/ Personalidade	Personalidade	
Organização	Relação	
Identidade	Valor acrescentado	

Fonte: Selase et al. (2018).

2.2 Componentes da marca

O planeamento concertado de recursos e dos elementais fundamentais para a construção da marca são cruciais para criar marcas fortes no mercado (Waltrick, 2019). De seguida, serão abordados os elementos da marca considerados mais relevantes.

2.2.1 Visão, Missão e Valores da Marca

A visão da marca é uma declaração sobre o futuro da marca, servindo de ferramenta propulsora para a criação de valor e consecução dos objetivos organizacionais (Cruz et al., 2017). É a razão de ser da marca (Vargas, 2018).

Jurado et al. (2020) propôs que a missão da marca devia, de igual forma, estar direcionada ao alcance dos objetivos propostos, englobando as competências necessárias, os possíveis obstáculos a ultrapassar, assim como os recursos que serão precisos. Já Cruz et al. (2017) referiu que os valores da marca são o conjunto de princípios éticos e de justiça aplicados na gestão da empresa e das suas marcas e, que por sua vez, devem ser partilhados por todos os membros da organização.

A definição destes três elementos da marca deve envolver a gestão de topo e considerar a estratégia corporativa, por forma a garantir o sucesso e sustentabilidade da marca.

2.2.2 Liderança da Marca

A construção da marca deve surgir do núcleo da organização, isto é, a marca deve assentar numa cultura organizacional orientada para a marca, partilhada por todos, presente em todos os processos e em conformidade com os recursos e *know-how* da empresa (Görgün et al., 2020). A gestão de topo tem um papel essencial na construção deste equilíbrio e alinhamento entre os objetivos corporativos e os objetivos da marca. Ahmad et al. (2014) realçou a importância da liderança, personalidade e criatividade do empresário-gestor no sucesso da organização e das suas marcas, fatores que considera como antecedentes da *performance* da marca.

2.2.3 Organização da marca

Num nível operacional, surgem decisões a tomar relativas à implementação dos programas de construção da marca. A construção da marca passa pela sincronização e integração das atividades do *marketing-mix* (4 Ps) com as atividades de *marketing* da marca. Para tal, é importante definir qual o(s) tipo(s) de marca(s) a criar e qual a sua relação entre si. Na figura 1 estão explanados os quatro grandes tipos de marca: a marca institucional (ou *corporate*), a marca produto, a marca *umbrella* e a marca híbrida.

A marca de produto é a estratégia tradicional de gestão da marca que visa diferenciar o(s) produto(s) dentro de uma determinada categoria, relativamente aos produtos da concorrência (Alizadeh et al., 2014). Uma estratégia de gestão da marca baseada na criação de uma marca *corporate* é mais complexa e, por isso, mais arriscada, cujo

objetivo é desenvolver e garantir uma imagem e reputação favorável de toda a organização, guardando algum distanciamento para com as marcas produto da empresa.

Uma estratégia de marca *umbrella* consiste em recorrer a uma marca da organização com notoriedade no mercado para endossar o lançamento de novos produtos (extensão da linha de produto) ou novas marcas (extensão da marca), por forma a reduzir o risco e capitalizar recursos.

Por último, uma estratégia de marca híbrida acontece quando a marca tem simultaneamente uma função de representação organizacional e também de identificação de um ou mais produtos da empresa (Carvalho, 2010).

Figura 2.1- Os quatro grandes tipos de marca

	MARCA PRODUTO	MARCA INSTITUCIONAL PURA	MARCA UMBRELLA
FOCO	Produto ou Linha de produto	Organização	Linha de produto/ Extensão da marca
ALVO	Consumidor	Todos os <i>stakeholders</i>	Consumidor e restantes <i>stakeholders</i>
TIPO DE COMUNICAÇÃO	Marketing	Comunicação institucional	Marketing e Institucional
DIMENSÃO	Funcional	Estratégica	Funcional e Estratégica
RISCO	Baixo	Elevado	Elevado
	MARCA HÍBRIDA		

Fonte: Elaboração própria (2014).

2.2.4 Estratégia da Marca

A definição da estratégia da marca está sob a responsabilidade da gestão de topo. A estratégia da marca deve, primeiramente, ter como linha orientadora a estratégia organizacional, em segundo lugar, deve ser flexível às alterações no meio envolvente e, por último, deve estruturar um conjunto de ações diferenciadoras da concorrência (Görgün et al., 2020). A estratégia da marca deve contemplar a proposta de valor da marca, a qual deve ser única, distintiva e associada a benefícios relevantes para o consumidor, a identidade e a personalidade da marca, o conjunto de associações relacionados com a marca, os elementos gráficos da marca, o posicionamento da marca e os mercados de atuação (Tavares, 2016).

2.2.5 Identidade e personalidade da marca

Constata-se a existência de perspetivas divergentes acerca do conceito de identidade da marca. Kapferer (1986), citado por Ianenko et al. (2020), salientou as principais funções da identidade da marca, como sendo: a diferenciação e a influência nos consumidores. Por outro lado, a visão de Aaker (1991) sobre o conceito focou-se na construção de associações de marca que alavancassem o capital da marca e a promessa de valor definida para os consumidores e restantes *stakeholders*.

Como consequência deste processo de construção da identidade da marca, esta vai adquirindo uma personalidade e metaforicamente, tornam-se “entidades” com características próprias que se relacionam com os consumidores. Lindon et al. (2010) afirmou que a identidade da marca possui duas faces: uma física e outra psicológica. A primeira é formada por elementos visuais, como por exemplo o logótipo, grafismos, cores, *slogan*, *jingle*. A face psicológica da marca engloba variáveis subjetivas e emocionais, como a personalidade, valores e cultura da marca.

Este conceito é de suma importância pois permite potenciar a marca em dois sentidos (Tavares, 2016):

- 1) Internamente: guia as estratégias de gestão da marca e *marketing*, confere consistência e coerência à organização (Aaker & Joachimsthaler, 2000), facilita a diferenciação da marca de forma singular, permite uma análise mais realista das perceções do mercado sobre a marca, potencializa o investimento em ações de *marketing* e a expansão da marca e favorece o *brand equity* da marca, já que:
- 2) Externamente: potencializa as relações com os consumidores, transmitindo confiança e servindo de mecanismo de autoexpressão, isto é, os consumidores

passam a rever os seus próprios valores, características e personalidade nas marcas com as quais interagem, levando a um envolvimento emocional e de longo-prazo com essas mesmas marcas, como se de um amigo se tratasse.

Surge então outro conceito: a imagem da marca. A imagem da marca nada mais é do que a interiorização individual que cada consumidor faz da identidade, personalidade, valores e associações transmitidas através das ações de comunicação da marca. As organizações devem direcionar os seus esforços para garantir que tanto a identidade como a imagem da marca são coincidentes, isto é, que a informação difundida sobre a marca (identidade da marca), seja percebida de igual forma pelo mercado (imagem da marca). Só assim, o investimento aplicado na construção da identidade da marca se revelará um mecanismo estratégico capaz de influenciar o comportamento dos consumidores (Balmer, 2013; Ghodeswar, 2008; Harris & De Chernatony, 2001; Hirvonen & Laukkanen, 2014).

2.2.6 Posicionamento da marca

De acordo com Keller (2003), o conceito de posicionamento da marca delimita a posição que a marca pretende ganhar na mente dos atuais e potenciais clientes, isto é, as percepções e associações que os consumidores têm da marca. O conceito de posicionamento integra assim, duas perspetivas mutuamente influenciáveis: a primeira, centra-se no ponto de vista dos gestores da marca acerca da mesma e das características e valores que consideram mais preponderantes; a segunda, prende-se com a forma como os consumidores interpretam as mensagens que recebem acerca da marca e que por sua vez influencia a imagem que constroem na sua mente sobre ela. De acordo com Iannenko et al. (2020), os critérios fundamentais para a definição do posicionamento da marca são os seguintes:

- Identificação das necessidades de todos os *stakeholders*;
- Conhecimento exato do mercado-alvo;
- Definição concreta da proposta de valor da marca;
- Construção de uma identidade da marca clara;
- Determinar os objetivos da marca (comunicação, relacionamento);
- Identificação dos pontos de vantagem e de paridade;

- Implementação de uma plataforma da marca coerente e consistente que acrescente valor à marca e ao seu posicionamento;
- Articulação de um sistema de gestão e avaliação constante da performance da marca;
- O posicionamento da marca pode ser assim considerado uma linha orientadora e estratégica para as ações de *marketing* da marca.

Autores como Kotler e Pfoertsch (2008, citado por Santos et al., 2018) acrescentaram que o posicionamento da marca deve integrar cinco critérios: a coerência, a clareza, a continuidade, a visibilidade e a autenticidade. Uma marca deve ser coerente, uma vez que esta está associada a um determinado produto/ serviço e deve existir uma clara fusão entre ambos. O critério da clareza consiste em transmitir de forma inequívoca a razão de ser da marca e a sua identidade. Este elemento está intrinsecamente relacionado com a continuidade, no sentido em que a marca consegue construir e manter relações de confiança com os consumidores. O critério da visibilidade é essencial para a longevidade da marca, pois garante que a marca está sempre no *top of mind* dos consumidores.

No que concerne à necessidade de assegurar um conjunto de pontos de vantagem e associações positivas que diferenciem a marca das restantes no mercado, Keller (2003) distinguiu três conceitos interligados entre si:

- 1) Atributos: conjunto de elementos tangíveis e intangíveis que caracterizam e descrevem uma oferta de mercado.
- 2) Benefícios: são a perceção do consumidor relativamente à capacidade que os produtos/ serviços e/ou uma marca têm para satisfazer as suas necessidades, isto é, corresponde ao conjunto de valores funcionais e emocionais que o consumidor associa a um produto, serviço e/ou marca.
- 3) Atitudes: englobam as avaliações que o consumidor faz dos produtos/ serviços e/ou marca, as quais ditarão o rumo da relação entre o consumidor e a marca (Ruão, 2003, citado por Castro 2017).

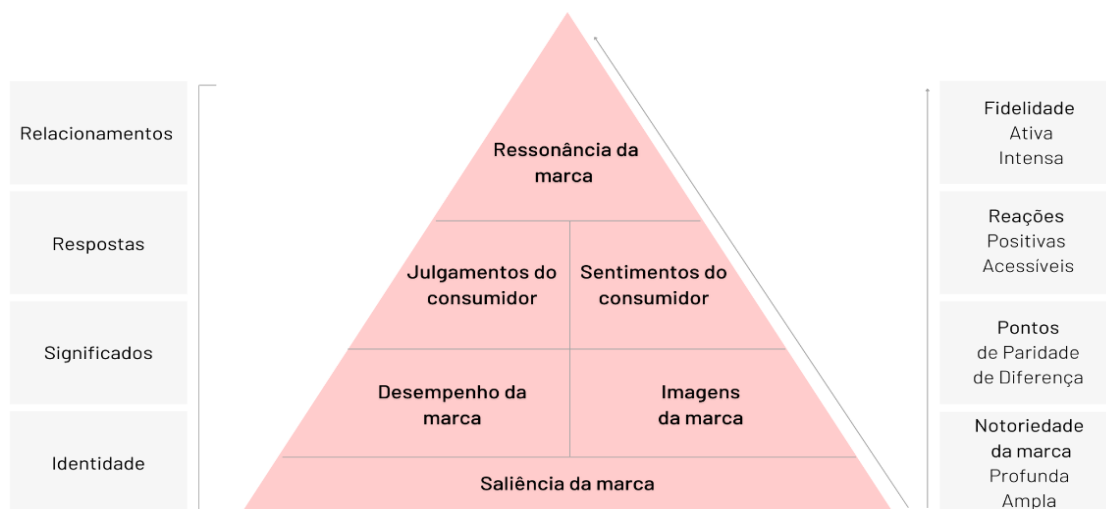
A união destes conceitos culmina no posicionamento da marca (Castro, 2017). Quanto maior a positividade a eles associados, melhor posicionada estará a marca na mente do consumidor e mais imediata será a sua predisposição para a aquisição de produtos/ serviços dessa marca e não de outra concorrente. Em suma, o posicionamento da marca deve contemplar o contexto da marca, em paralelo com o contexto das marcas

concorrentes e do mercado em geral, pois só assim será possível definir os pontos de diferenciação e as estratégias de comunicação integrada (Carvalho, 2010).

2.2.7 Conhecimento/ Notoriedade/ Saliência da marca

Uma marca vai adquirindo notoriedade no mercado como consequência das experiências e momentos de interação que os consumidores vão tendo com a marca, através das mais diversas estratégias de comunicação adotadas pela marca e pontos de contacto (Raut & Brito, 2014). Estas situações favorecem o conhecimento da marca, isto é, o consumidor vai construindo um conjunto de sentimentos e reações em relação à marca, com base em associações relativas aos atributos do produto e da marca, aos benefícios e valor oferecido. Por conseguinte, a marca vê a sua imagem formada no seio dos consumidores, levando a que esta se transforme em uma referência ativa na mente dos consumidores. Keller (1993) afirmou que uma marca com altos níveis de notoriedade que atinge o estatuto de memorável e diferenciadora, é uma marca saliente, isto é, uma marca que impacta a vida dos indivíduos. O objetivo máximo é ser uma marca *top of mind* - a primeira marca de referência na mente do mercado-alvo. Este conceito é fundamental para a construção do capital da marca, uma vez que marcas com uma notoriedade forte são marcas líderes no mercado. Trata-se de empresas com uma posição estável no mercado e uma carteira de clientes firme, o que lhes confere proteção contra ações da concorrência e de possíveis perdas de capital e, ainda capacidade para gerir de forma mais sustentada e integrada os recursos e assim obter melhores resultados.

Figura 2.2- Modelo da Saliência da Marca



Fonte: Keller (1993).

2.2.8 Relação da Marca

Para construir uma ponte de ligação com a marca é fundamental a criação de um plano de comunicação integrado que permita fortalecer a identidade da marca e reforçar as associações pretendidas e, por outro lado, que garanta a “criação e fortalecimento de relações de marca intensas, ativas e fiéis com os clientes e outros *stakeholders* externos” (Tavares, 2016, p.93, 94). Os canais de distribuição devem garantir a permanente proximidade, visibilidade e disponibilidade da marca.

Fetscherin e Heinrich (2014) construíram uma matriz, à qual deram o nome de “*Brand Feeling Matrix*”, a qual cruza a força das relações da marca com a positividade ou negatividade dos sentimentos a respeito da marca.

Figura 2.3- Brand Feeling Matrix

		FORÇA DA RELAÇÃO DA MARCA	
		Fraca	Forte
SENTIMENTOS DA MARCA	Positivos	(1) Satisfação da marca	(2) Amor da marca Paixão da marca
	Negativos	(3) Evitamento da marca	(4) Ódio da marca Divórcio da marca

Fonte: Fetscherin e Heinrich (2014).

Em suma, a construção da marca consiste na otimização de mecanismos de conhecimento da marca que proporcionem sentimentos positivos sobre a marca e permitam a criação de notoriedade e saliência no seio dos consumidores. O objetivo central da relação da marca é estabelecer relações sólidas, elevar o *brand equity* e incrementar a lucratividade e rendibilidade da marca (Tatar e Eren-Erdoğan, 2016).

2.2.9 Brand Equity

De acordo com Aaker (1991), o *brand equity* ou capital da marca é o conjunto de elementos físicos, funcionais e emocionais que, por um lado garantem a distinção da marca perante as restantes marcas presentes no mercado e, por outro, conferem valor à marca, sendo este passível de se transformar em lucros e riqueza para os acionistas

e, por sua vez, conferir uma posição competitiva à empresa. Na linha de pensamento de Aaker (1991), o capital da marca contempla conceitos tais como: lealdade da marca, decorrente da total satisfação das necessidades dos clientes; conhecimento da marca, que permite que a marca seja lembrada, reconhecida e escolhida no processo de compra; qualidade percebida, a qual resulta da percepção do cliente relativamente às interações com a marca e da satisfação das suas necessidades de forma superior à concorrência; associações à marca, decorrentes da imagem da marca presente na mente dos consumidores; poder de distribuição, essencial para enfrentar concorrentes diretos e ainda em ativos da marca como patentes e *trademarks*.

Segundo Veloutsou e Guzmán (2017), o *brand equity* é o valor acrescentado que uma marca confere a um produto ou serviço em comparação a outro sem marca.

De acordo com Castro (2017), as marcas são, atualmente, um critério decisivo no processo de tomada de decisão quer de compra, quer de investimento. Isto significa que para além de todos os fatores tangíveis que dão valor financeiro às empresas, este pode também advir de fatores intangíveis, como a marca. Autores como Davcik et al. (2015), Tatar e Eren-Erdoğan (2016) e Rojas-Lamoren et al. (2021) apontaram para a existência de duas correntes dominantes de avaliação do capital da marca: uma baseada no consumidor e outra baseada na componente financeira. Davcik et al. (2015) acrescentaram que os métodos de avaliação da marca devem integrar critérios não financeiros, tais como: *brand awareness*, intenção de compra, lealdade do consumidor, entre outros e, critérios financeiros: desempenho bolsista, quota de mercado, prática de preços premium, etc.

Autores como Farjam e Hongyi (2015) referiram a existência de uma terceira perspetiva, baseada no colaborador, a qual engloba as percepções e o conhecimento da marca que os colaboradores da empresa detêm e que, por sua vez, irá influenciar a cultura e o ambiente organizacional e, simultaneamente, o seu desempenho.

O capital da marca confere às organizações uma vantagem competitiva no mercado, graças às relações de lealdade desenvolvidas com os clientes, o que, por sua vez dota os clientes de barreiras psicológicas e emocionais que fazem aumentar o custo da mudança para empresas concorrentes e, portanto, tornam os consumidores menos recetivos a ações da concorrência (Tatar e Eren-Erdoğan, 2016). Clientes leais são consumidores movidos pelo valor e não pelo preço, capazes de defender as organizações perante qualquer adversidade, o que demonstra que o seu instinto de compra é baseado na confiança das relações e interações (Cardoso, 2017). O autor

acrescentou que a lealdade é, por isso, um reflexo do verdadeiro valor e força de uma marca.

O *brand equity* resulta, portanto da eficiência e eficácia das empresas em gerir todos os elementos integrativos do processo de gestão da marca.

2.2.10 Avaliação da marca

Marcas fortes, com elevados níveis de *brand equity* podem ser considerados ativos poderosos que permitem às empresas garantir a sua longevidade e lucratividade.

A globalização, a internet e as novas tecnologias lançaram os profissionais da marca para um ambiente desafiante e em constante mudança (Veloutsou & Delgado-Ballester, 2018). Por este motivo, passou a ser fundamental investir em sistemas contínuos de avaliação e monitorização do desempenho das atividades de *marketing* da marca que permitam a correção, melhoria ou manutenção das ações operacionais relacionadas com a marca.

2.3 Natureza da gestão da marca

A gestão da marca é o processo complexo através do qual são criadas, geridas e projetadas marcas relevantes e de confiança para os consumidores (Santos et al., 2018). É considerada uma área organizacional interdisciplinar que engloba outras áreas como a gestão, o *marketing*, a publicidade e design (Waltrick, 2019).

Yagnik et al. (2020) defendem que no contexto atual e pós-pandémico é crucial encarar o processo de gestão da marca de forma inovadora e dinâmica, por forma a acompanhar as mudanças no comportamento e lealdade do consumidor.

O processo de gestão da marca pode subdividir-se em dois momentos:

1. Gestão interna da marca: consiste na implementação de mecanismos e a atividades internas, com o propósito de projetar, desenvolver e comunicar a marca ao mercado.
2. Gestão externa da marca: passa pelo desenvolvimento de estratégias de relacionamento com o mercado, com vista a construção de conhecimento da marca, a criação de associações positivas na mente dos consumidores que favoreçam a criação de laços afetivos que perdurem no tempo.

Ambos os processos são complementares e essenciais à criação de capital da marca ou *brand equity*. Traduzem a interatividade do processo de gestão da marca que assenta na tarefa de diferenciar e elevar os produtos e serviços aos quais estão associadas (Santos et al., 2018), por forma a proporcionar valor superior não só baseado nas características físicas dos produtos/ serviços, mas também pelos elementos emocionais da experiência vivida (Llopis, 2011).

O processo de gestão da marca deve considerar um conjunto de variáveis fundamentais para a implementação de estratégias equilibradas e eficazes (Tavares, 2016), tais como:

- Capacidade interna da organização em termos recursos financeiros, humanos e intelectuais;
- Necessidades, expectativas e características do mercado que se pretender servir;
- Capacidade interna para a construção da plataforma da marca com vista criar e influenciar as perceções dos consumidores;
- Capacidade de gestão dos lucros e do investimento necessário para garantir relações rentáveis com o mercado.

O autor salientou que os modelos de gestão da marca devem ter em conta as idiossincrasias de cada organização, os seus objetivos estratégicos, assim como do ambiente envolvente e dos mercados-alvo.

2.4 Modelos de gestão da marca

Presentemente, a gestão da marca é uma ferramenta estratégica, multidisciplinar e multidirecional à disposição das organizações (Veloutsou & Guzmán, 2017). O dinamismo do ambiente atual em que as marcas são criadas, torna o processo de gestão da marca altamente influenciável pelas mudanças do mercado, dos consumidores, da estratégia das empresas e da perceção dos próprios empresários-gestores, como tal, é fulcral adaptar os modelos de gestão da marca a todos estes fatores (Tavares, 2016). Após a revisão da literatura sobre a marca foi possível analisar diversas propostas de modelos de gestão da marca, sobre os quais não existe um entendimento comum sobre qual o modelo mais adequado, o que reflete a subjetividade e complexidade inerentes ao processo de gestão da marca. Não obstante, um modelo de gestão da marca tem como objetivo diminuir a complexidade do processo de gestão da marca, focando-se nos aspetos fundamentais, tais como: o conceito de marca, a

identidade da marca, o capital da marca, o posicionamento da marca, o conhecimento da marca, entre outros (Santos, 2018).

A figura 3 contempla uma síntese dos modelos de gestão da marca relevantes presentes na literatura, com orientação para a empresa. Na figura 4, estão sintetizados modelos de gestão da marca salientes com orientação para o cliente.

Figura 2.4- Modelos de gestão da marca com orientação para a empresa

TIPO ORIENTAÇÃO	Para a empresa (interna)			
	Conteúdo	Conteúdo	Conteúdo	Conteúdo
MODELO	Prisma da identidade da marca	Plataforma da Marca	Duplo Vórtice	Hexagonal da Marca
AUTORES	Kapferer (1992)	Felwick e Bonnal (1996)	De Chernatony e Riley (1998)	Urde (1999)
ELEMENTOS DA MARCA	Produto (características físicas) Personalidade Cultura corporativa Relação marca/consumidor Significado da marca	História Visão, missão e valores Personalidade Identidade e essência Elementos da marca Associações secundárias Ponto de paridade e de diferença	Visão, missão e valores Valor da marca Cultura corporativa Estratégia da marca Confiança da marca Desempenho Notoriedade Brand equity	Mercado-alvo Produto (qualidade, categoria) Visão e missão Posicionamento Associações secundárias Personalidade Comunicação Lealdade da marca
FOCO	Construir sinais e mensagens integradas da marca	Estabelecer relações de valor acrescentado	Agregar valor para a marca	Agregar valor para a marca

Fonte: Elaboração própria, com base em Más et al. (2020).

Figura 2.5- Modelos de gestão da marca com orientação para o cliente

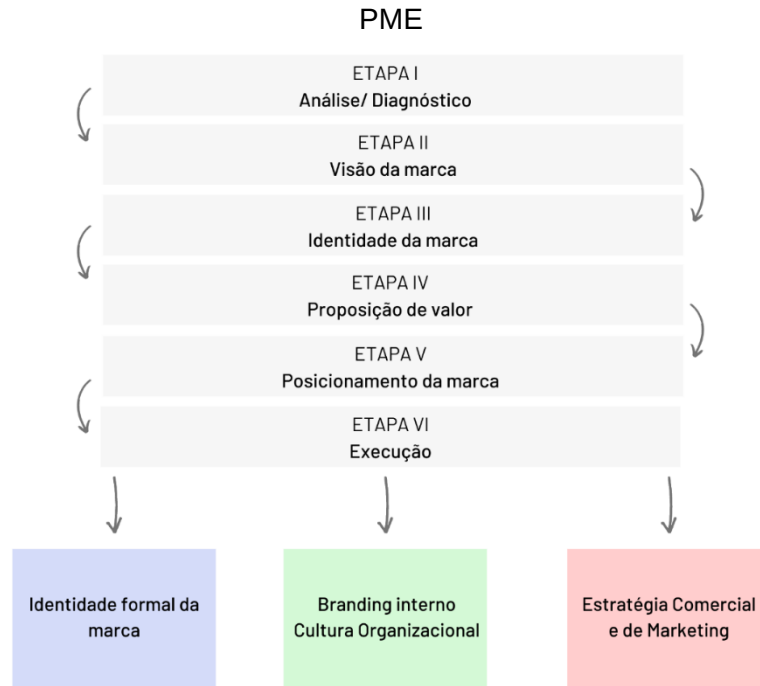
TIPO	Para o cliente (externa)			
	Processo	Processo	Processo/ Conteúdo	Processo
MODELO	Planeamento da identidade da marca	Capital da Marca Baseado no Cliente	PCDL	Gestão Estratégica da Marca
AUTORES	Aaker (1996)	Keller (1993; 1998)	Ghodeswar (2008)	Rosenbaum-Elliott et al (2011)
ELEMENTOS DA MARCA	Análise interna e externa Posicionamento Proposta de valor (funcional, emocional e espiritual)	Saliência da marca Desempenho Identidade e imagem Associações secundárias Percepções da marca Lealdade da marca	Posicionamento Atributos Produto (características e benefícios) Comunicação Desempenho Valor da marca Co-branding	Percepções da marca Diferenciação Confiança da marca Desempenho Percepção do risco Relação marca/consumidor
FOCO	Construir sinais e mensagens integradas da marca	Estabelecer relações de valor acrescentado	Agregar valor para a marca	Agregar valor para a marca

Fonte: Elaboração própria, com base em Más et al. (2020).

Llopis (2011) propôs um modelo de processo para a gestão da marca no contexto da PME. O modelo engloba seis etapas:

1. Análise e Diagnóstico da estratégia da empresa em cinco níveis (corporativo, clientes, concorrência, colaboradores e contexto).
2. Definição clara dos objetivos estratégicos e financeiros da marca.
3. Desenvolvimento da identidade da marca e do conjunto de associações ligados a ela.
4. Definição da proposição de valor num documento escrito que comprometa a organização com os seus clientes.
5. Ativação do posicionamento da marca, alicerçado na identidade previamente definida, através da comunicação da marca.
6. Operacionalização da estratégia da marca: desenvolvimento da identidade formal da marca, investimento numa cultura organizacional orientada para a marca e integração da estratégia da marca na estratégia comercial e de *marketing*.

Figura 2.6- Modelo de gestão da marca proposto por Llopis (2011), no contexto da



Fonte: Llopis (2011).

Mais recentemente, Tavares (2016) desenvolveu também um modelo de gestão da marca aplicado ao contexto das PME, constituído por cinco fases. De acordo com este autor, a construção de uma marca no contexto da PME é fortemente influenciada pela disponibilidade de recursos, pela fase de vida da empresa em determinado momento e pela sensibilidade às normas da indústria e outras variáveis do ambiente externo. Salienta, ainda, que as características e conhecimentos do empresário-gestor e a forma como desenvolve a sua liderança no processo de gestão da marca têm impacto na orientação da organização para marca e no processo concreto de gestão da marca (preparação para a marca, adaptação de processos e centralidade da marca), o que, por sua vez, irá pesar no desempenho da marca.

Figura 2.7- Modelo de gestão da marca proposto por Tavares (2016) no contexto da PME



Fonte: Tavares (2016).

2.5 As tendências de *Marketing*

Tal como referido por Cardoso (2017, p.1), “o *Marketing* é parte imprescindível na elaboração das estratégias de entrada e permanência no mercado abrindo novas formas de atrair e fidelizar clientes”. Yagnik et al. (2020), enfatizaram a interligação e complementaridade entre a gestão de *marketing* e a gestão da marca. Jurado et al. (2020), sugeriram que o *marketing* estratégico permite gerir ideias de negócio, através da planificação, organização, controlo e implementação de processos de marca, com vista o posicionamento competitivo das marcas no mercado. No decorrer destas atividades, o *marketing* permite estabelecer relações mutuamente vantajosas tanto para a organização como para os clientes, melhorando a performance das empresas e satisfazendo as necessidades do mercado. Kariithi (2015), considerou que as tradicionais estratégias de *marketing* de produto deram origem ao conceito de marca e de gestão marca. Neste sentido, a gestão da marca pode ser considerada uma estratégia de *marketing* e a sua eficácia está relacionada com a capacidade de criação de relações de confiança de longo prazo.

É relevante analisar e compreender a evolução do *marketing* até à atualidade. O *marketing* 1.0 é considerada a primeira corrente de pensamento de *marketing*, caracterizando-se pelo foco nos produtos e nas vendas (Jurado et al., 2020). Marcou os anos 50 e a sua origem deveu-se à Revolução Industrial. O *marketing* 1.0 seguia o método tradicional dos 4 Ps: produto (*product*), preço (*price*), promoção (*promotion*) e distribuição (*place*). A partir dos anos 60 e como consequência da avultada acumulação de stocks, o foco dos profissionais de *marketing* residiu em compreender as reais necessidades dos consumidores e entregar produtos que as satisfizessem. No *Marketing* 2.0 conceitos como: segmentação, público-alvo e posicionamento adquiriram relevância (Kotler et al, 2021). A partir dos anos 2000, a preocupação dos *marketeers*

em garantir a satisfação do consumidor transgrediu da componente meramente funcional para um nível emocional e espiritual, procurando o desenvolvimento de relações e laços afetivos entre os consumidores e os valores que defendem e as marcas com as quais se relacionam. Dá-se assim o início do *Marketing 3.0*, no qual as empresas compreenderam a importância dos valores organizacionais (Jurado et al., 2020) e de colocar a sociedade e o bem-estar social no centro dos seus modelos de negócio (Kotler et al, 2021). Com a proliferação da Internet e o aparecimento dos canais digitais, surgem novos comportamentos de compra. No *marketing 4.0*, os profissionais de *marketing* deparam-se com a necessidade de conciliar os canais tradicionais ou *offline* com os canais *online*. No fundo, o objetivo máximo do *marketing 4.0* é construir uma estratégia relacional omnicanal, tendo em conta que os consumidores, agora denominados híbridos ou centauros, valorizam experiências personalizadas, integradas e de valor superior. O novo cenário global e altamente digitalizado confere às empresas uma panóplia de meios, formatos e canais de comunicação e interatividade, altamente poderosos no desenvolvimento das marcas. Atualmente, a passagem para o *Marketing 5.0* reflete o aparecimento de novas tecnologias baseadas no ser humano – as *next tech* – entre as quais se destacam: a inteligência artificial¹ (IA), o processamento de linguagem natural (PLN), a realidade aumentada (RA), a realidade virtual (RV), a Internet das coisas² (IDC), os *Big Data*³. O *Marketing 5.0* tem como objetivo principal proporcionar experiências de valor superior ao longo de todos os pontos de contacto entre a empresa e /ou marca e o consumidor, de forma contínua e coerente e, acima de tudo, melhorar e facilitar o dia-a-dia da sociedade através das novas tecnologias (Kotler et al, 2021; Wongmonta, 2021).

¹ A IA consiste na utilização de computadores (*machine learning*) com capacidade para analisar grandes quantidades de *Big Data* (*deep learning*) e desenvolver respostas e padrões num curto espaço de tempo, sem a necessidade de (quase nenhuma) intervenção humana e que permitem antever comportamentos e tendências futuras.

² Por Internet das coisas entende-se toda a tecnologia que permite a conectividade de diferentes dispositivos e máquinas (telemóveis, computadores, *wearables*, eletrodomésticos, automóveis, câmaras de vigilância) permitindo a monitorização e acesso remoto (Kotler et al., 2021).

³ Os *Big Data* são dados que as pessoas, enquanto utilizadoras de motores de busca, redes sociais, apps, dispositivos móveis, correio eletrónico, entre outras, fornecem na rede.

Figura 2.8- Evolução do *Marketing*

	MARKETING 1.0	MARKETING 2.0	MARKETING 3.0	MARKETING 4.0	MARKETING 5.0
FORÇA PROPULSORA	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia	Internet e a Criação de conteúdo	Next tech
OBJETIVO	Vender produtos	Satisfazer necessidades dos consumidores	Bem-estar da sociedade	Criar conteúdos relevantes e segmentados	Proporcionar experiências únicas
VISÃO DO MERCADO	Mercado de massas	Consumidor inteligente com necessidades específicas	Consumidor racional e emocional	Consumidor híbrido (online e offline)	Consumidor em busca de respostas personalizadas
CONCEITO DE MARKETING	Desenvolvimento do produto	Diferenciação do produto	Valores (funcionais e emocionais)		A jornada e experiência do consumidor
PROPOSIÇÃO DE VALOR	Funcional	Funcional e Emocional	Funcional, emocional e espiritual		Entrega de valor superior
RELAÇÃO CONSUMIDOR	Transacional	Relacionamento one-to-one	Co-criação		Relacionamento em tempo real

Fonte: Elaboração própria, com base em Savych e Shkoda (2020) e Srivastava e Stutisahni (2021).

2.5.1 As tendências de *Marketing* nas micro e pequenas empresas nacionais

A globalização trouxe uma nova agenda de prioridades para as organizações por forma a garantir a sua competitividade no mercado. Uma delas é a inovação e criatividade das práticas empresariais, nomeadamente de *marketing* (Braga e Braga, 2013; Silva, 2014).

Kumar et al. (2021) defenderam que a conciliação da tecnologia nas práticas de *marketing* trazia diversas vantagens às empresas de menor dimensão, tais como: poupança de recursos (financeiros e de tempo), aumento das vendas a um menor custo e, por conseguinte, maiores garantias de sustentabilidade no mercado.

Em Portugal, a maioria das micro e pequenas empresas são de cariz familiar, geridas por empresários da Geração X, isto é, por indivíduos nascidos entre as décadas de 1960 e 1980 (Kotler et al., 2021).

No que concerne à digitalização das empresas portuguesas de pequena dimensão, o INE apontou que, em 2021, 47,9% das empresas recorriam a meios de comunicação

digital (social media), sublinhando a preferência de cerca de 98% das empresas pelas “redes sociais como meio de comunicação”. De acordo com o estudo, os *social media* são utilizados como meios para a criação e difusão da imagem empresarial e/ou divulgação de produtos/serviços (81%). Kotler et al. (2017), acrescentaram que, segundo o Internet Advertising Bureau do Reino Unido cerca de 90% dos consumidores recomendariam as marcas depois de interagir com elas nas redes sociais.

No entanto, em 2020, o comércio *online* (vendas de bens e serviços efetuadas através da Internet, por meio de *websites*, *apps*, portais de comércio eletrónico ou intercâmbio eletrónico de dados (EDI) apenas representou 17% do volume total de negócios das PME, quase 3 pontos percentuais abaixo do valor registado em 2019, reflexo da contração económica causada pela pandemia de covid-19. Tatar e Eren-Erdogmus (2016) afirmaram que o *Social Media Marketing* (SMM) facilita a comunicação com os consumidores, permite uma maior interação entre estes e a empresa e as suas marcas e, conseqüentemente, influenciar o comportamento de compra do mercado-alvo, o que também terá impacto no *brand equity*.

Em 2021, cerca de 60% das pequenas empresas nacionais possuíam um *website*, valor que, no entanto, ainda fica atrás da média europeia (77%). Em contrapartida, o recurso ao *website* por parte das empresas aumenta quando nos referimos às grandes organizações: 77,6% nas empresas de 50 a 249 pessoas ao serviço, e 93,7% nas grandes empresas (INE, 2021).

De acordo com o INE (2021), de 2018 para 2021, verificou-se uma subida de 11,9 pontos percentuais nos *websites* com informação sobre produtos e serviços (características e preços), passando de 69% para 80,9%. Esta alteração pode ser justificada pelo atual contexto de pandemia, o qual forçou tanto consumidores como empresas a uma mudança de comportamentos (Donthu & Gustafsson, 2020; Pantano et al., 2020), nomeadamente pela preferência pelos canais digitais e, por isso, se verificou um grande investimento nas Tecnologias de Comunicação.

Cerca de 57% das PME integravam os seus perfis das redes sociais nos seus *websites*. Porém, apenas 14,1% das empresas dava a possibilidade de efetuar compras ou reservas *online* e aceder a informação sobre o ponto de situação das encomendas efetuadas. A funcionalidade mais recente verificada nos *websites* nacionais é a opção de personalização de produtos/serviços.

Relativamente às novas tecnologias do *Marketing 5.0*, o INE (2020) apontou que apenas 6,8% das pequenas organizações utiliza a robótica na operacionalização das suas

atividades. Do lado oposto da moeda, 27,9% das grandes empresas já utiliza este tipo de tecnologia.

Também a Internet das coisas (IoT) já está presente em cerca de 20,3% das empresas de pequena dimensão, ainda que de forma mais reduzida, comparativamente às grandes empresas (46,1%) (INE, 2021).

Como consequência da pandemia de covid-19, a utilização de tecnologias de computação em nuvem (*cloud computing*) tornaram-se indispensáveis ao funcionamento das empresas, pois conferem flexibilidade à forma de trabalhar, o acesso remoto e partilhado a sistemas informáticos e a redução de custos fixos, nomeadamente com infraestruturas (Kotler et al., 2021). Em 2021, 30,7% das empresas portuguesas com 10 a 49 pessoas ao serviço afirmaram ter adquirido este tipo de serviços.

Nos últimos anos, a Inteligência artificial (IA) tem vindo a ganhar terreno e já tem sido aplicada em áreas como a Indústria, serviços financeiros, comércio *online* e *marketing*. A nível nacional, o recurso a este tipo de tecnologia é mais evidente em empresas de maiores dimensões, cerca de 31,1% afirmaram utilizar IA. Os setores que mais aplicam tecnologias de IA são: serviços (71,2%), Alojamento e Restauração (67,4%) e o Comércio (65,8%).

É importante sublinhar que 39% das microempresas e 39,4% das pequenas empresas utilizavam software ou sistemas de Inteligência Artificial (IA) para desenvolver estratégias de *marketing* ou vendas; cerca de 15,7% das pequenas empresas inquiridas no estudo afirmou utilizar Inteligência Artificial (IA) para análise de linguagem escrita, identificação de objetos e pessoas e automatização dos processos de trabalho (INE, 2021).

Tendo em conta que tanto plataformas como aparelhos eletrónicos estão diariamente presentes na vida dos consumidores, são recolhidas quantidades avultadas de informação, que as máquinas de IA conseguem processar em tempo real e a um custo cada vez menor (Kotler et al., 2021). Em Portugal, no ano de 2019, 8,7% das pequenas empresas “referiram ter realizado análise de *Big Data*, principalmente com base em dados de geolocalização a partir de dispositivos portáteis ou dados gerados a partir de meios de comunicação digital (*social media*)” (INE, 2020, p.11).

Por último, perto de 21,5% das empresas de menor dimensão reiterou utilizar um software de CRM (*Customer Relationship Management*), das quais 15,2% utilizam este

software para análise e tratamento de dados de clientes para a estruturação de estratégias de *marketing*.

2.5.2 O comportamento do consumidor de vinho

Sabendo que o foco da presente dissertação recai nas marcas privadas e que as empresas detentoras das marcas são, na sua maioria, de micro e pequena dimensão, é relevante analisar as mudanças no comportamento e expectativas do consumidor de vinho, por forma a adequar as estratégias de gestão da marca. Trata-se de um consumidor cada vez mais informado, mais interessado pelas práticas das marcas e cada vez mais atentos aos valores sociais, éticos e ambientais das marcas (Nazzaro et al., 2016).

Stanco e Lerro (2020) e Olgierd (2021), defenderam que ações de Responsabilidade Social Corporativa são um meio para construir uma imagem positiva da marca, melhorar a sua reputação, aumentar a lealdade dos consumidores e potenciar os resultados do negócio.

Yagnik et al. (2020), partilharam a mesma opinião, acrescentando que é necessário construir uma identidade/ persona da marca com base não só em elementos tangíveis, mas também em elementos intangíveis, como por exemplo: os valores da marca. Os consumidores que defendam os mesmos valores, serão fiéis à marca.

O consumidor valoriza cada vez mais a experiência e as sensações. Pawaskar e Goel (2014) salientaram que os consumidores constroem a imagem da marca na sua mente com base em elementos visuais, sensoriais e emocionais, por esse motivo, é essencial que as empresas invistam no desenvolvimento de laços emocionais fortes e, assim garantir que as suas marcas estão no *top of mind* dos consumidores.

Outra mudança decorrente da digitalização e enfatizada pela pandemia da Covid-19 é o desejo pela conveniência (KPMG International, 2020). De acordo com o estudo “*Portugal Wine Landscapes*” da Wine Intelligence, em 2020, apenas 7% dos entrevistados afirmou comprar vinho através de canais digitais, não obstante 28% relevou estar disposto a utilizar estes canais futuramente. Esta predisposição é um sinal de que o consumidor está aberto a novas formas de adquirir os produtos e contactar com as marcas, assim sendo, as empresas que avançarem na exploração destas novas tendências, serão marcas que se diferenciarão no novo mundo digital (Wilson et al., 2018; KPMG International, 2020). O autor acrescentou que o setor tem capacidade de acompanhar as tendências do *Marketing 5.0*, nomeadamente através do *machine learning* para determinação mais eficiente dos inventários em épocas de maior procura

ou da Internet das Coisas e do *Block Chain* para monitorização das entregas desde a adega até ao cliente.

2.6 Gestão da Marca nas Micro e Pequenas Empresas

Em termos empresariais, Portugal caracteriza-se por ser um país em que predominam as micro e pequenas empresas, totalizando um total de 99,3% (INE, 2022a), conforme se demonstra na Tabela 2.1:

Tabela 2.1- Micro, pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão

	TOTAL	MICRO	PEQUENAS	MÉDIAS
2018	99.9	96.1	3.3	0.5
2019	99.9	96.0	3.3	0.5
2020	99.9	96.0	3.3	0.5

Fonte: INE, PORDATA (2022a).

Em Portugal, de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, uma empresa é considerada micro e pequena empresa, quando se enquadra nos seguintes critérios:

Tabela 2.2- Classificação das micro, pequenas e médias empresas

Categoria	Efetivos: Unidade de Trabalho- Ano	Volume de negócios anual	Balanço Total Anual
Média	<250	≤ 50 milhões de euros	≤ 43 milhões de euros
Pequena	<50	≤ 10 milhões de euros	≤ 10 milhões de euros
Micro	<10	≤ 2 milhões de euros	≤ 2 milhões de euros

Fonte: INE (s.d.).

As micro e pequenas empresas encontram-se enquadradas no conceito de PME. Assim e, com base nos dados do INE e do PORDATA (Tabela 2.3), em 2020, as PME representaram cerca de 61% da riqueza criada no país, com um total de 69 352,3 milhões de euros.

Tabela 2.3- Valor acrescentado bruto das empresas: total e por dimensão

	TOTAL	PME	GRANDES
2018	109.703,6	65.741,7	43.961,9

2019	114.706,1	69.352,3	45.353,8
2020	104.220,2	63.967,5	40.252,7

Fonte: INE, PORDATA (2022b).

As micro e pequenas empresas, tal como referido, são estruturalmente distintas das grandes organizações, não só na sua dimensão, mas também na disponibilidade de recursos, e na sua gestão e visão de futuro. Por este motivo, a definição exata, coerente e integrada de um plano de gestão da marca é imprescindível para o sucesso das marcas nas empresas de menor dimensão. De igual forma, o conhecimento claro dos elementos da marca para a construção e viabilização de planos da marca é essencial. Por último, o desenvolvimento de uma estrutura de parceiros revela-se também fulcral para a sustentabilidade da marca no longo-prazo (Abimbola, 2001).

No mundo empresarial, as micro e pequenas empresas enfrentam, tal como as grandes empresas, as normas de comércio internacionais, as constantes e efémeras tendências de mercado, a rápida evolução tecnológica, os novos consumidores cada vez mais atentos, informados, meticolosos e com necessidades específicas e individualizadas (Tavares, 2016). Por conseguinte, o investimento em práticas eficientes de *marketing* e de gestão da marca adequadas ao contexto de cada empresa (Kapferer, 1992, citado por Tavares, 2016) permite que estas empresas sejam capazes de controlar e enfrentar as influências do ambiente externo de forma mais preparada e estruturada.

Berthon et al. (2008, citado por Hutchinson et al., 2015) defenderam que não obstante os obstáculos presentes na vida das micro e pequenas empresas, estas têm capacidade criativa para construir e potenciar marcas de valor, com reconhecimento local e internacional (Simon, 1996 e Bergvall, 2001, citados por Tavares, 2016) ainda que de forma mais cautelosa do que as grandes organizações (Abimbola, 2001). De acordo com Llopis (2011), no caso concreto da PME, o sucesso organizacional é passível de ser alcançado quando as estratégias de *marketing* e de construção de capital de marca estão no core da estratégia da empresa. Autores como M'zungu et al. (2017) recomendaram investimentos integrados em ações de construção da marca para o desenvolvimento de uma identidade da marca forte. No entanto, Hirvonen e Laukkanen (2014) sublinharam que existem fortes disparidades entre o reconhecimento teórico dos benefícios criados pela identidade da marca para as PME e a existência de uma orientação estratégica interna com vista a aplicação prática e concreta de mecanismos de construção de marca (Baumgarth, 2010; Agostini et al, 2015).

Em suma, uma das lacunas da literatura de gestão da marca recai sobre o facto de esta ser construída maioritariamente através da visão das grandes organizações. Por outro lado, é visível a dissonância entre a teoria de *marketing* e gestão da marca com as estratégias efetivamente implementadas. Pela elevada relevância económica e social que as PME têm para o país, mais concretamente, as micro e pequenas empresas, é imperativo contribuir para o conhecimento científico nestas áreas, com vista a distinção de modelos e estratégias de gestão da marca competitivas e sustentáveis para estas empresas.

2.6.1 Orientação para a marca das PME

De acordo com Osakwe et al. (2020) e Hernández-Gil et al. (2018), uma empresa está estrategicamente orientada para a marca quando a marca e ações da marca ocupam uma posição central no planeamento estratégico da organização com o fim de criar e distribuir valor por todos os *stakeholders*. Isto é, quando se verifica uma predisposição interna do empresário-gestor em construir uma marca e respetivo capital da marca através de relações vantajosas para todos envolvidos (acionistas, investidores, colaboradores, consumidores, entre outros).

Com base em diversos estudos empíricos, foram construídos três perfis de PME de acordo com o nível de orientação para a marca, sendo o primeiro referente às PME que apresentam um maior grau de orientação para a marca (Tavares, 2016):

- Perfil I: PME fortemente orientada para a construção da marca

Nestas PME, a marca é uma rampa de lançamento da empresa para a inovação dos serviços, processos e tecnologias. Estas empresas focam-se no estudo e análise do mercado por forma a garantir uma resposta proativa e mais eficiente tendo em conta o ambiente volátil em que se inserem; por sua vez, apresentam também conhecimentos alargados em áreas como o *Marketing*. Os empresários deste tipo de PME estão cientes da instabilidade do mercado e da necessidade de arriscar, detetar oportunidades e reagir de forma inovadora. Contudo, ainda é visível uma certa centralização no que concerne aos processos relacionados com a construção da marca e a adoção de estruturas e procedimentos pouco organizados. Não obstante, são PME que conseguem evoluir no processo de construção da marca, tendo em conta a “consistência, credibilidade e disciplina nas estratégias de marca prosseguidas” (Tavares, 2016, p. 250).

- Perfil II: PME de média orientação para a construção da marca

Estas PME caracterizam-se por uma visão de curto-prazo e por uma personalidade mais reativa e pouco dinâmica. O seu foco no mercado é reduzido, o que por sua vez compromete a sua capacidade de resposta e adaptação às mudanças que ocorrem no ambiente externo. Internamente, o processo de tomada de decisão e a execução de tarefas estão relativamente centrados no empresário-gestor, que atua essencialmente por intuição. As PME com este perfil apresentam dificuldades a nível da aquisição de conhecimento, da aplicação de ações de *marketing* tendo em conta a limitação de recursos. É possível a consecução de um processo de construção de uma marca de identidade, ainda que de forma lenta.

- Perfil III: PME de baixa orientação para a construção da marca

As PME que apresentam este perfil são empresas com escassos recursos, tanto financeiros como em termos de *know-how* e apresentam uma estrutura totalmente centralizada e pouco formalizada. A análise do ambiente externo é praticamente inexistente, o que dificulta a concretização de uma estratégia de marca viável e de longo prazo.

O autor considerou existirem três tendências que influenciam a implementação de uma estratégia de construção da marca nas PME:

- Procura de diferenciação e aumento do conhecimento e reconhecimento da marca no mercado;
- Prevalência da marca de produto em vez da marca corporativa;
- Desejo e /ou orientação do empresário para a construção da marca.

2.6.2 O processo de gestão da marca nas micro e pequenas empresas

O processo de construção da marca nas PME, com particularmente nas micro e pequenas empresas, ocorre, essencialmente, de forma intuitiva e a tomada de decisão assenta na tentativa e erro, com base na experiência do empresário-gestor. Para Tavares (2016, p. 222), não existe uma “visão holística, integrada e sistematizada do processo de gestão da marca” nas PME, sendo que o processo de gestão da marca nas PME é significativamente limitado quanto à sua natureza, alcance e eficácia. O mesmo autor salientou a prevalência das marcas-como-produto/valor acrescentado, o que demonstra uma orientação maioritariamente funcional e alinhada com o desejo de “diferenciação e inovação constantes do produto da marca” (p. 290). Esta estratégia da marca visa a obtenção de benefícios internos, dando menos ênfase à construção de

relações mutuamente benéficas entre a empresa e os consumidores finais, podendo ser justificada pela reduzida disponibilidade de recursos, nomeadamente financeiros. São ainda visíveis lacunas graves na definição da visão, valores e personalidade da marca, tornando o processo ambíguo, informal e pouco ponderado. É também notável a preferência para atuar em nichos de mercado e, assim, evitar confrontos diretos com a concorrência de maior dimensão. Por outro lado, esta estratégia permite uma maior aproximação com os consumidores, assim como dar respostas mais rápidas e flexíveis.

Relativamente ao processo de avaliação da marca, este assume-se como um processo célere, pouco rigoroso, sem sistemas ou métricas previamente estipuladas, baseando-se, sobretudo, em critérios sobre o crescimento do negócio, como por exemplo: a taxa de crescimento de vendas e da quota de mercado, objetivos e visão pessoais do empresário (Simpson et al., 2011, citados por Hutchinson et al., 2015). O objetivo destas rápidas análises é “assegurar inovações contínuas e melhorias incrementais nos serviços e mercados da marca” (Tavares, 2016, p. 298), com vista a construção de uma rede de contactos em torno da marca, que permita o aumento do reconhecimento, a associação de valores positivos, a qualidade percebida e os níveis de lealdade da marca (Hutchinson et al., 2015).

2.6.3 Benefícios da marca para as micro e pequenas empresas

As marcas são um elo dinamizador e facilitador dos processos organizacionais e dos investimentos em áreas como o *marketing*. Num mercado excessivamente pautado pela oferta de produtos e serviços, as marcas, enquanto referências únicas, incutidas de valores e características diferenciadoras, permitem simplificar o leque de opções na mente dos consumidores e reduzir o risco de escolha (Cardoso, 2017; Görgün et al. 2020). Uma marca é, assim, um conjunto de associações que funcionam como indicadores de qualidade e que permitem a identificação e reconhecimento da marca no mercado (Görgün et al. 2020). Um consumidor satisfeito com uma marca, é um consumidor mais recetivo a repetir a comprar e, por sua vez, a iniciar uma relação de lealdade com a marca. Uma marca é, portanto, um elo emocional vinculativo do consumidor à empresa, que o torna menos vulnerável às estratégias de comunicação de marcas concorrentes. Quanto maior o grau de afinidade, sintonia e intimidade resultante da interação e experiências entre a marca e os consumidores, maior será o poder da marca no mercado (Lindstrom, 2007; Kotler & Pfoertsch, 2008, citados por Dadalt, 2016). Neste sentido, as marcas possuem hoje cada vez mais força e,

consequentemente, surge a crescente necessidade em adotar melhores estratégias de gestão da marca.

Especificamente nas micro e pequenas empresas, as estratégias integradas de gestão da marca definem, internamente, um rumo para a organização, conferem-lhe independência e permitem uma alocação de recursos mais eficiente. Sublinha-se que esta gestão deverá ser cada vez mais dinâmica, tendo em conta o excesso de oferta dos mercados atuais. Por outro lado, a criação de marcas nas empresas de menor dimensão poderá permitir a obtenção de melhores resultados financeiros, com base no capital da marca, uma vez que permite aumentar o valor entregue ao consumidor e, por sua vez, praticar preços mais altos e aumentar as margens. No futuro, Lindstrom (2007) sugeriu que as marcas, para se destacarem num mercado saturado, como é o caso do setor do vinho, deverão optar por estratégias de gestão da marca baseadas no lado emocional das relações, das experiências e dos cinco sentidos, já que os consumidores estão cada vez mais recetivos a interagir e relacionar-se com marcas e não apenas com um produto, por um determinado preço.

Uma marca forte pode constituir uma fonte de vantagem competitiva e sustentabilidade para a PME, essencial em períodos económicos conturbados (Hutchinson et al., 2015), tal como o atual contexto pandémico. Neste sentido, a marca é um elemento altamente benéfico para as PME, pois acrescenta valor às relações e ao capital da marca resultante dessas interações, e confere autoridade para enfrentar a concorrência (Tavares, 2016). Apesar dos diversos benefícios, a construção e gestão de uma marca acarreta avultados investimentos e requer recursos qualificados.

2.7 A gestão da marca no setor do vinho

Segundo Nowak e Newton (2006), a marca de vinho representa a ideia que o consumidor tem do produto e do seu nome. Tratando-se de um mercado altamente saturado e de difícil diferenciação para as marcas, a construção de uma estratégia de gestão da marca estrutura e consiste aporta inúmeras vantagens, desde:

- Facilitar a decisão de compra;
- Reduzir, a longo prazo, investimentos em vendas;
- Refinar a imagem das adegas;
- Servir de elemento distintivo entre a concorrência;

- Construir uma proposta única de valor superior.

Tradicionalmente, as estratégias de gestão da marca para marcas de vinho centram-se no produto e nas suas características intangíveis, tais como: país de origem (Koewn & Casey, 1995), denominação, casta e nome do produtor (Vlachvei et al., 2012).

Atualmente, segundo os mesmos autores, os rótulos funcionam como elemento tangível da marca e de comunicação, pois nele o consumidor encontrará, não só o nome da marca, símbolo ou logótipo, mas também uma breve descrição do vinho com informação sobre o sabor e aroma, sugestões de acompanhamento, prémios e distinções, a região do vinho e o ano da colheita.

Outros elementos, como a própria garrafa, a sua textura, formato e cor permitem desenvolver associações à marca.

Num mundo marcado pela vontade de usufruir de experiências enriquecedoras, a própria vinha e a adega são parte integrante de uma estratégia de gestão da marca, já que proporcionam momentos de contacto direto com a história da marca e o produtor do vinho e é, ainda dada a oportunidade aos visitantes de participar no processo produtivo e de usufruir de outras atividades relacionadas com o setor, construindo, por sua vez, relações baseadas em valores experienciais, simbólicos, sociais e emocionais relativos não só ao produto, mas também ao lugar.

2.8 Setor do vinho português

É importante fazer uma breve contextualização sobre o panorama mundial do setor do vinho. No contexto atual e tratando-se de um setor maduro e globalizado (Menna & Walsh, 2019), são evidentes duas realidades muito díspares entre si: por um lado, existe o “Velho Mundo” que engloba mercados europeus com uma forte tradição e cultura associada ao setor vitivinícola. Contudo, são empresas de menor dimensão, de caráter familiar, com recursos limitados e pouca capacidade de inovação e, ainda sujeitos a um controlo apertado por parte de entidades superiores. No lado oposto, encontram-se os países do “Novo Mundo” (Chile, Austrália, África do Sul, China, Argentina, Estados Unidos, entre outros). Estes mercados caracterizam-se por uma maior capacidade produtiva, melhor economia de custos, avultados investimentos em maquinaria, *marketing* e publicidade (Elías, 2008; Menna & Walsh, 2019; Silva et al., 2018).

Portugal faz parte dos países do Velho Mundo, ao lado de Itália, Espanha e França. Não obstante, os quatro países constituem o grupo dos maiores exportadores de vinho da Europa (Katunar et al., 2020). O autor aponta que em virtude da sua antiguidade e reconhecimento no setor, são mercados de referência para o setor do turismo, o que, por sua vez, cria oportunidades para as empresas de menor dimensão (Glinsky et al., 2016), como as micro e pequenas empresas, oferecer os seus produtos a preços mais competitivos, como sendo parte integrante de uma proposta de valor superior.

No caso de Portugal, o setor vitivinícola aporta valor económico, pela riqueza que gera, mas também valor cultural, social e ambiental, tendo em conta as tradições, a criação de emprego e a proteção do meio ambiente.

Portugal, pelo clima favorável e heterogeneidade dos solos, é um país que se caracteriza por uma larga variedade de castas, totalizando cerca de 250 diferentes em todo o território. Esta diversidade permite-lhe produzir vinhos que refletem as particulares de diversas regiões do país, vinhos singulares e de alta qualidade com alto potencial (Rico, 2012), nomeadamente em nichos de mercado (Cardoso & Pedroso, 2018).

De salientar que 89% da produção do setor é distinguida por 31 Denominações de Origem Protegida (DOP) e 14 de Indicação Geográfica (IG), facto que confere ao país alto potencial em mercados externos (Cardoso & Pedroso, 2018).

2.8.1 Panorama Nacional

O INE e a DGAE (2019) apontaram para um aumento de 2,02% das empresas no setor de 2018 para 2019, estimando um VAB de 434,27 milhões de euros e um volume de negócios de 1 731,88 milhões de euros. No que toca à distribuição das empresas do setor, pelo número de pessoal ao serviço é evidente a preponderância de micro e pequenas empresas no setor, totalizando 83,38% e 14,51% das empresas, respetivamente.

Quadro 2.2- Distribuição das empresas do setor, em percentagem, pelo número de pessoal ao serviço, em 2018

< 10	83,38
Entre 10 e 49	14,51
Entre 50 e 249	1,96
≥ 250	0,15

Fonte: INE & DGAE (2019).

Segundo os relatórios da Organização Internacional da Vinha e do Vinho, entre 2018 e 2020, Portugal encontrava-se na 9ª posição considerando a superfície vitícola dos principais países produtores de vinho. No que concerne à produção de vinho nos principais países, Portugal ocupa a 11ª posição.

O setor vitivinícola português tem sido progressivamente alvo de ações de modernização e inovação dos métodos de produção, o que por sua vez tem permitido melhorar a qualidade dos produtos e o seu reconhecimento internacional. Não obstante, os esforços mantêm-se focados na construção de uma imagem e perceções altamente positivas e de valor que permitam atuar com preços mais competitivos.

Entre 2017 e 2020, o setor registou uma balança comercial positiva, de acordo com os dados do INE.

Quadro 2.3- Balança Comercial do Vinho (2017-2020)

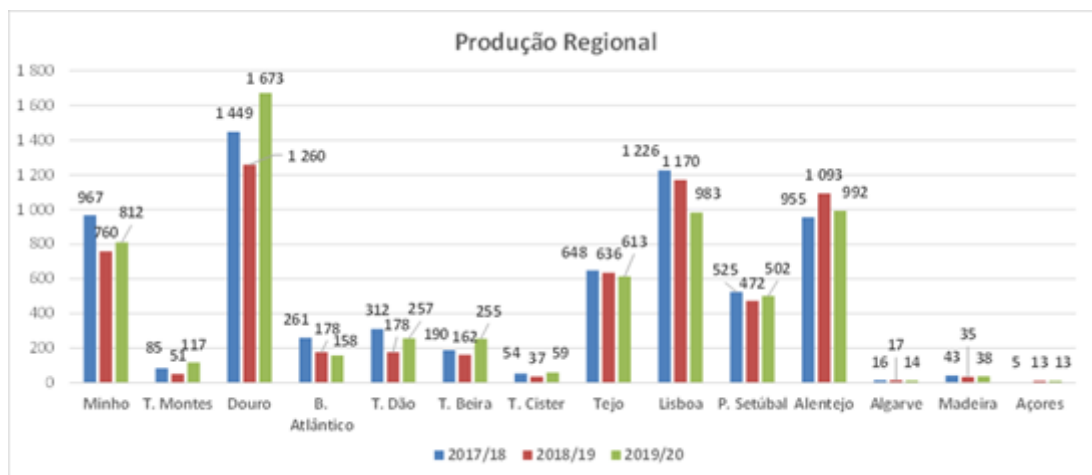
	2017	2018	2019	2020
Exportações	778 041	800 342	819 402	856 190
Importações	137 206	154 727	169 208	166 225
Saldo (Exp-Imp)	+641	+517	+650	+683
Cobertura (Exp/Imp)	567%	507%	484%	515%

Fonte: IVV com base em dados do INE (2021).

De acordo com o IVV, a produção na campanha 2019/ 2020 apresentou aumentos de cerca de 7% em relação aos anos de 2018/ 2019, contabilizando um total de 6,5 milhões de hectolitros. A região demarcada do Douro foi a região com maior destaque, com um aumento de 414 milhares de hectolitros. Contrariamente, as regiões de Lisboa, Tejo e Alentejo apresentaram um decréscimo da produção de -16%, - 9% e -4%, respetivamente. Não obstante, apesar da tendência de queda, o Alentejo foi a segunda maior região em termos de produção, seguido da região de Lisboa.

A zona Centro-Norte registou um aumento significativo de 26%.

Gráfico 2.1- Produção de vinho por região vitivinícola em Portugal



Fonte: IVV (2020).

Relativamente ao consumo de vinho em 2020, com base em dados da OIVV (2020), Portugal foi o país europeu líder, registando um consumo de 51,4 litros por pessoa anualmente, ultrapassando a Itália (46,6 litros) e a França (46 litros). A EuAWE e INSEEC U. (2020) apuraram que em pleno confinamento causado pela pandemia de covid-19, pese uma descida no preço médio do vinho, grupos sociais com rendimentos mais altos consumiram vinho com mais frequência e 70% apoia a compra a produtores locais. Os autores do estudo ressaltaram que a pandemia de Covid-19 alterou os comportamentos dos consumidores e que as empresas devem encarar as mudanças com dinamismo e proatividade.

2.8.2 Sistema de Classificação de Vinhos

A legislação da Comunidade Europeia permite a produção em território nacional dos seguintes tipos de vinho:

1. Vinhos de Denominação de Origem Controlada (DOC):

São vinhos exclusivos das regiões produtoras com maior antiguidade, cujas características os tornam únicos como consequência de fatores como: os solos, o tipo de castas, o processo de vinificação, o teor de alcoólico, entre outros. Para garantir singularidade e originalidade dos vinhos, estes são alvo de um controlo rigoroso ao longo de todo o processo de produção até chegar ao consumidor final.

Apenas os vinhos com Indicação de Proveniência Regulamentada (IPR), findo um período de 5 anos, poderão usufruir da classificação DOC.

2. Vinhos de Qualidade Produzidos em Região Determinada (VQPRD):

São vinhos de alta qualidade oriundos de castas selecionadas e aprovadas com base em critérios como: a cor, a limpidez, o aroma e o sabor, produzidas numa determinada região. Existem ainda, outras nomenclaturas aplicadas aos vinhos licorosos, espumantes e frisantes e são elas:

- Vinho Licoroso de Qualidade Produzido em Região Determinada (VLQPRD)
- Vinho Espumante de Qualidade Produzido em Região Determinada (VEQPRD)
- Vinho Frisante de Qualidade Produzido em Região Determinada (VFQPRD)

2.1 Região Determinada ou Demarcado do Douro:

Segundo Cardoso e Pedroso (2018), a Região Demarcada do Douro (RDD) representa 39% da produção com Denominação de Origem Protegida (DOP); 22% da produção total nacional de vinho; 75% do vinho DOP exportado e 50% do vinho exportado. A RDD, enquanto a principal região produtora de vinho em Portugal tem sido alvo de grandes investimentos a fim de reestruturas as vinhas e modernizar as adegas.

Os mesmos autores apontaram para um particular interesse nos vinhos desta região, nomeadamente o vinho do Porto e o vinho do Douro. O vinho do Porto é considerado um dos cartões de visita de Portugal e para além do valor económico que gera, também é um chamariz para turistas estrangeiros, de países como: França, Reino Unido, Alemanha, Espanha e Holanda. Na primeira

metade de 2017, as visitas à região aumentaram em 9 vezes comparativamente ao ano anterior.

3. Vinhos com a Indicação de Proveniência Regulamentada (IPR):

Os vinhos que possuam esta classificação devem seguir um conjunto de características estipuladas na Lei nº 8/85, de 4 de junho.

4. Vinho Regional:

São vinhos de mesa produzidos numa região produtora específica, tais como: Minho, Trás-os-Montes, Beiras, Ribatejo, Estremadura, Alentejano, Terras do Sado e Algarve (Leite, 2012). Seguem critérios de certificação e qualidade ainda que menos exigentes que os VQPRD. Podem também conter uma Indicação de Proveniência Regulamentada (IPR).

5. Vinhos de mesa:

São vinhos comuns destinados à produção em massa e por isso comercializados a um preço baixo. Podem conter uma Indicação de Proveniência Regulamentada (IPR), no entanto não seguem qualquer critério geográfico para a utilização de uvas específicas.

2.8.3 Instituições e Organismos Nacionais

a. Instituto da Vinha e do Vinho (IVV):

É a entidade principal encarregada da gestão e operacionalidade das políticas do setor do vinho em Portugal. Foi fundada em 1986 e atualmente tem a missão de representar Portugal na Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIVV). Detém ainda a função de controlo e certificação de qualidade dos vinhos, assim como da sua divulgação.

- Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto (IVDP) e Instituto do Vinho, Bordado, Artesanato e Rum da Madeira (IVBAM):

Atuam sob a alçada do IVV, não obstante estão encarregues de garantir o cumprimento das normas de certificação, de produção e a salvaguarda das denominações de origem e indicação geográfica das respetivas áreas de atuação. Ambas as entidades têm o papel de promover a implementação de melhores e mais modernas práticas e tecnologias no setor vitivinícola da região (Leite, 2012).

b. Vini Portugal:

Esta associação de cariz privado sem fins lucrativos, com atuação desde 1996, foca-se na promoção, a nível nacional e internacional, dos vinhos, aguardentes e vinagres portugueses. É responsável pela gestão da marca “*Wines of Portugal*”, cuja missão é alavancar a imagem dos produtos víquicos do país nos mercados externos, contribuir para a sua valorização via preços mais competitivos e, por conseguinte, aumentar o volume de negócios do setor (viniportugal.pt).

2.8.4 Instituições Mundiais e Europeias

a. Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV):

A OIV é uma organização mundial de cariz científico e técnico que contribui para a regulamentação das práticas enológicas, da atividade vitivinícola, da comercialização e etiquetagem por parte dos estados-membros da União Europeia e grandes *players* do setor do vinho a nível mundial, exceto os E.U.A.

b. Organização Comum do Mercado do Vinho (CMO):

A CMO foi criada pela Comissão Europeia com o objetivo de assegurar a sustentabilidade e competitividade do setor vinícola na Europa. Todos os estados-membros, inclusive Portugal, devem seguir as leis e políticas definidas pela CMO, ainda que com algum grau de independência e capacidade de ajuste às idiossincrasias de cada país.

2.8.5 Enoturismo

Silva et al., (2018) salientaram que Portugal tem sabido capitalizar forças enquanto produtor de vinho tradicional e de alta qualidade para setores como: o turismo, a gastronomia e a cultura.

A pandemia da Covid-19 afetou gravemente estes setores e com a gradual recuperação, são visíveis as mudanças no comportamento do consumidor. Os indivíduos passaram a valorizar cada vez mais o seu tempo, tanto em família, como em casal ou até de forma individual. Neste sentido, o setor vitivinícola e o enoturismo são setores que estão alinhados com estas mudanças. As experiências proporcionadas pelas visitas às adegas, às vinhas, a própria degustação dos vinhos, transforma o produto numa oferta de valor superior. O consumidor tem acesso direto a informação sobre a região, o vinho,

os produtores, criando conhecimento da marca ou *brand awareness*, potenciando a credibilidade do produto/ empresa/ marca e influenciando o comportamento de compra (Bruwer et al., 2018). Vlachvei et al., (2012) no seu estudo a empresas do setor do vinho na Grécia, chegaram à conclusão de que a criação de sinergias com o setor do turismo acrescenta valor simbólico ao valor da marca.

Diversos autores, como Cian e Cervai (2011) e Pawaskar e Goel (2014) defendem que a criação de experiências que apelem aos 5 sentidos e que constituam um elo de ligação emocional entre a marca e o consumidor, pode contribuir para o desenvolvimento da imagem da marca na mente dos consumidores.

2.8.6 A gestão da marca no setor do vinho português

Externamente, algumas marcas e produtos “*Made in Portugal*” sempre se debateram com a associação e perceção de pouca qualidade, de baixo preço e de mão-de-obra barata (Carvalho, 2010). Temporal (2002, citado por Carvalho, 2010) afirmou que os principais fatores diferenciadores de uma marca no mercado concorrente são a sua personalidade e valores, a sua capacidade de transmitir benefícios funcionais transformados em sentimentos e emoções (Marques, 2016). Neste sentido, o investimento em marcas fortes e distintivas é um meio para valorizar as marcas portuguesas perante os mercados externos (Carvalho, 2010).

Portugal, enquanto país com fortes raízes vinícolas e um património rico, apresenta um forte potencial para as marcas do setor. Marques (2020) salienta que o *marketing* do vinho deve assentar primeiramente nas perceções, nomeadamente na perceção que o mercado tem sobre o país de origem do produto. Neste sentido, a Vini Portugal, como mencionado anteriormente, ao longo dos seus 27 anos de atuação, tem orientado os seus esforços para a melhoria do posicionamento da marca “*Wines of Portugal*” (WoP), em abrir caminho para novos mercados com uma comunicação estruturada, por forma a difundir a proposta de valor da marca e melhorar a sua competitividade nos mercados internacionais (viniportugal.pt).

De acordo com o Despacho n.º 7704/2010 de 22 de abril de 2010 a marca *Wines of Portugal* foi criada com o seguinte propósito:

“A criação de uma marca distintiva, que confira visibilidade e notoriedade aos vinhos portugueses, assente numa imagem de qualidade e diferença, que permita reunir, acolher e promover, através de uma imagem promocional forte, o conjunto dos produtos vînicos portugueses (...) nos mercados externos valorizando, no exterior, a qualidade do produto vinícola nacional.”

A WoP recorre ao slogan “A World of Difference” com o intuito de enfatizar a “diferença nos *terroirs* e nas condições climatéricas, diferença na arte de fazer o vinho e, diferença no carácter e nos sabores” (winesofportugal.com), diferença das castas e das regiões (IVV). Corrobora o seu posicionamento, com a mensagem “Porque é de diferença que se trata, quando se fala de vinhos portugueses” (winesofportugal.com).

A gestão da marca, no setor do vinho português, é feita a três níveis (Nanita, 2018):

Figura 2.9- Gestão da marca no setor do vinho português



Fonte: Elaboração própria.

A mesma autora sugeriu que “esta transversalidade visa assegurar a uniformidade da mensagem sobre os Vinhos de Portugal de forma a constituir um conjunto coerente e complementar entre si” (p. 50).

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo, será feita uma descrição sobre a metodologia e as técnicas utilizadas para a obtenção de dados da investigação realizada. Esta dissertação é de natureza exploratória e, como tal, optou-se pela utilização do método qualitativo para a recolha de dados, uma vez que, sobre o tema em análise ainda existe pouca investigação, pretendendo-se assim, alcançar um nível de compreensão aprofundado para a problemática em questão. Por este motivo, a análise de estudos de casos apresentou-se como uma estratégia contributiva para o desenvolvimento de teoria e, consequentemente, fundamentação de soluções para as micro e pequenas empresas no que se refere à gestão da marca.

A recolha de dados foi feita através da realização de seis entrevistas semiestruturadas a responsáveis de micro e pequenas empresas do setor do vinho português, escolhidas de acordo com critérios previamente definidos e abaixo identificados.

3.1 Justificação da estratégia de estudos de caso

A análise de estudos de caso foi a estratégia escolhida, pois contribui para o entendimento de realidades (organizacionais, sociais, individuais), em contexto real (Meirinhos & Osório, 2010).

Esta dissertação pretendeu analisar, essencialmente, “como”, “quando” e “porquê” as micro e pequenas empresas do setor do vinho português iniciam um processo de gestão da marca e como é realizado tal processo no curto, médio e longo prazos. Ora, tratando-se de uma realidade complexa devido às especificidades destas empresas e a todo o dinamismo do ambiente envolvente, os estudos de caso permitem compreender de forma holística a temática escolhida (Meirinhos & Osório, 2010), razão pela qual a metodologia quantitativa foi descartada para o contexto desta investigação.

Para o desenvolvimento da investigação foram analisados seis estudos de caso. Rodríguez et al. (1999) afirmaram que a utilização de estudos de caso múltiplos permite cruzar e contrastar os diferentes dados obtidos e, em última instância, possibilita a generalização da informação.

3.2 Critérios da seleção de casos

Diversos autores, como Yin (2017), analisaram a aplicabilidade de estudos de caso, defendendo que o número de casos a selecionar deve basear-se num conjunto de critérios ponderados que permitam um estudo abrangente do fenómeno em questão.

Assim sendo, para a definição dos critérios de seleção dos estudos de caso, recorreu-se a dados do INE relativamente à produção total de vinho, em 2020, por local de vinificação, por forma a definir um ponto de partida. Considerou-se oportuno fazer esta análise, pois permitiu delimitar a região de seleção das respetivas empresas. Na Tabela 3.10 encontram-se os dados recolhidos através do INE.

Fruto desta análise, foi possível identificar seis regiões com maiores níveis de produção, nomeadamente: Ribatejo e Oeste, Alentejo, Trás-os-Montes, Entre Douro e Minho, Beira Litoral e Beira Interior. Foi decidido, por forma a garantir a representatividade de cada uma destas regiões, proceder à seleção de uma empresa por região, totalizando seis empresas.

Figura 3.10- Produção vinícola declarada em vinho (hl) pelos produtores por Local de vinificação (Região agrícola)

	Local de Vinificação (Região Agrária)	Produção Vinícola em 2020 (hl)
1	Ribatejo e Oeste	2 337 495
2	Alentejo	1 377 867
3	Trás-os-Montes	1 188 495
4	Entre Douro e Minho	848 852
5	Beira Litoral	344 318
6	Beira Interior	264 349
7	Madeira	37 264
8	Algarve	13 043
9	Açores	8 348
10	PORTUGAL	6 418 030

Fonte: INE (2020).

Foram, então, definidos os seguintes critérios a considerar quanto ao perfil das empresas e respetivas marcas a estudar:

- Deve enquadrar-se na definição de micro e pequena empresa;
- Deve possuir uma ou mais marcas com bom nível de notoriedade no mercado, no sentido de estar presente na mente do consumidor quando o setor ou região vitivinícola são mencionados.

- Deve estar presente no mercado há pelo menos 3 anos, para ser possível analisar o processo de gestão da marca e/ ou as estratégias de gestão da marca implementadas;
- Desenvolver práticas de gestão da marca, seja de produto ou corporativa.

Os critérios definidos visaram a obtenção de dados ricos para uma melhor compreensão da gestão da marca nas micro e pequenas empresas do setor do vinho português, partindo das principais regiões produtoras de vinho.

Em último lugar, seguindo os critérios anteriormente identificados e através de uma pesquisa em *websites*, foi elaborada uma lista de potenciais empresas a incluir na investigação. Face a uma taxa de resposta significativamente baixa, optou-se pela definição de uma amostra por conveniência de uma micro ou pequena empresa para cada uma das regiões previamente definidas, e cujos empresários-gestores aceitaram contribuir para a investigação.

3.3 Procedimentos para a recolha de dados primários

A técnica utilizada para a recolha de dados primários foi a entrevista. De modo a garantir que a investigadora seguia uma linha orientadora, mas com a liberdade suficiente para recolher outros dados que fossem surgindo no decorrer da conversa e que fossem considerados importantes para a investigação, foi decidido implementar uma entrevista semiestruturada, com um guião de questões previamente definido (constante no apêndice nº 2). De acordo com Flick (2004), a flexibilidade e abertura deste tipo de entrevistas favorece a recolha de dados mais ricos do que em métodos como a entrevista estruturada ou mesmo o questionário.

Cada entrevista foi constituída por cinco momentos distintos, mas interligados entre si, e foi estruturada da seguinte forma:

- 1º momento: conversa inicial com o entrevistado, por forma a quebrar o gelo. A entrevistadora apresentou-se e lembrou o âmbito e os objetivos da investigação. Foi, também, solicitada autorização para a gravação das respetivas entrevistas, por forma a garantir que toda a informação era recolhida;
- 2º momento: início da entrevista propriamente dita. Foram colocadas questões de carácter sociodemográfico sobre os empresários-gestores, nomeadamente a faixa etária, grau de instrução e área de formação. Foi, ainda, solicitada informação relativa às empresas, por forma a caracterizar e construir o perfil de cada caso;

- 3º momento: as questões colocadas nesta fase visaram compreender as perceções dos empresários-gestores sobre o conceito de marca, a gestão da marca e as práticas inerentes, enquanto micro ou pequena empresa. Pretendeu-se obter informação sobre como surgiram as marcas da empresa e como se desenrolou o processo de gestão das mesmas;
- 4º momento: pretendeu-se analisar objetivamente as cinco fases do processo de gestão da marca no contexto de cada empresa, compreender quais as técnicas de gestão da marca e marketing implementadas, identificar as dificuldades ou obstáculos sentidos no processo de gestão das suas marcas, assim como analisar as perceções dos empresários-gestores sobre a imagem do vinho português no mercado externo e a sua influência a nível interno;
- 5º momento: encerramento da entrevista com uma pergunta final, que visou dar oportunidade ao entrevistado para referir qualquer informação que considerasse relevante, útil ou que complementasse as respostas dadas anteriormente. Foi-lhe transmitido que, se assim pretendesse, poderia ter acesso aos resultados da investigação.

As entrevistas decorreram entre os dias 1 de fevereiro e 4 de março de 2022, dando-se assim por terminada a fase de recolha de dados, e tendo-se prosseguido para a análise dos mesmos.

3.4 Procedimentos de análise e interpretação dos estudos de caso

A forma de análise dos dados recolhidos através dos estudos de caso, baseou-se nas três etapas apresentadas por Miles et al. (2019):

- 1) Análise dos dados: efetuar um levantamento da informação recolhida; selecionar a informação relevante para o estudo e organizar os dados por categorias;
- 2) Apresentação dos dados: construção de uma tabela integrativa dos dados recolhidos sobre os casos, separados por categorias, com forma a facilitar a deteção de relações, padrões, semelhanças e diferenças entre eles. Esta tabela servirá de base para a elaboração de um relatório de análise;
- 3) Confrontar as proposições iniciais do investigador com as questões de pesquisa e apurar as respetivas conclusões.

Neste estudo, foi efetuado um levantamento inicial dos dados de cada caso, com o objetivo de construir uma imagem individual e particularizada de cada um dos casos em análise. Posteriormente, foi iniciada a análise cruzada dessa informação. Todos os

entrevistados solicitaram confidencialidade, pelo que doravante as empresas serão denominadas pelas letras A, B, C, D, E e F.

Para a organização, codificação e verificação dos elementos recolhidos recorreu-se ao *software* NVivo (versão 12), cuja finalidade é a análise e tratamento de dados qualitativos e mistos. O *software* referido permitiu uma clara interpretação dos dados, através das seguintes funcionalidades:

- Importação de ficheiros de texto;
- Codificação e recodificação dos dados;
- Visualização gráfica dos dados através de nuvens, árvores de palavras e *clusters*.
- Anotação de ideias;
- Pesquisa e comparação de informação;
- Inclusão de informação externa de *websites*, notas de campo e outras fontes de informação.

O *software* NVivo foi uma ferramenta de análise fundamental pois, por um lado, facilitou o processo de categorização e codificação dos dados recolhidos nas entrevistas e, por outro, viabilizou o confronto de informações de forma rápida e eficiente.

4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

O objetivo central desta investigação foi compreender de que forma e por que motivo é que as micro e pequenas empresas do setor do vinho iniciam o processo de construção de uma marca, como desenvolvem a gestão dessas mesmas marcas e qual a preocupação em ajustar as estratégias de gestão da marca às novas tendências de *marketing*. Com base neste foco de investigação e na revisão da literatura efetuada, foram definidas as seguintes nove questões de investigação:

1. Qual é a perspetiva dos empresários das micro e pequenas empresas do setor do vinho sobre o conceito de marca e os benefícios da criação de marcas?
2. De que forma se inicia o processo de construção da marca nas micro e pequenas empresas do setor do vinho?
3. Como é efetuada a gestão da marca nas micro e pequenas empresas do setor?
 - 3.1 Como decorre o processo de tomada de decisão acerca da marca?
 - 3.2 Quem está envolvido na gestão da marca?
4. Quais as estratégias de marca mais utilizadas em micro e pequenas empresas do setor?
5. As atuais estratégias de marca adotadas pelas micro e pequenas empresas estão adaptadas às tendências de *marketing* e, por sua vez, dão resposta às novas tendências de mercado?
6. Qual o atual nível de investimento da gestão da marca por parte destas micro e pequenas empresas?
7. Quais os principais obstáculos enfrentados pelas micro e pequenas empresas em termos de gestão das suas marcas?
 - 7.1 Quais as principais diferenças entre a gestão da marca numa micro ou pequena empresa e numa grande empresa?
 - 7.2 Qual é o efeito que a imagem externa dos vinhos portugueses tem na gestão da marca nas micro e pequenas empresas do setor?
8. Quais as práticas de avaliação e melhoria da marca que são implementadas nas micro e pequenas empresas? Quais as variáveis/ componentes da marca analisadas?
9. Qual é o retorno do investimento na marca, na perspetiva dos empresários-gestores?

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão analisados os dados obtidos através das entrevistas realizadas. Numa primeira fase, foram determinados os perfis de cada estudo de caso e num segundo momento, procurou-se dar resposta às questões de investigação estabelecidas.

5.1 Descrição do perfil de cada estudo de caso

Quadro 5.4- Resumo do perfil das empresas analisadas

Empresa	Ano de constituição	Região	Natureza jurídica	Número de colaboradores	Volume de vendas	Classificação da empresa	Âmbito de atuação comercial
A	1995	Beira Litoral	Sociedade por quotas	Entre 10 e 49	[3 - 10 M€]	Pequena	Nacional e Internacional
B	1958	Ribatejo	Sociedade por quotas	Entre 10 e 49	[11 - 49 M€]	Pequena	Nacional e Internacional
C	1999	Beira Interior	Sociedade Anónima	Menos de 10	Até 2 M€	Micro	Nacional e Internacional
D	2009	Trás-os-Montes	Empresário em nome individual	Menos de 10	Até 2 M€	Micro	Nacional
E	2013	Douro	Sociedade por quotas	Menos de 10	Até 2 M€	Micro	Nacional e Internacional
F	2006	Alentejo	Sociedade por quotas	Menos de 10	Até 2 M€	Micro	Nacional e Internacional

Fonte: Elaboração própria.

Empresa A

Fundada em 1995, esta empresa conta com um know-how de três gerações. Nos anos 50, a família dedicava-se à produção e revenda de vinho. Posteriormente, nos anos 90, a empresa foi efetivamente constituída e a família começou a apostar na construção das suas próprias marcas. A empresa tem procurado diferenciar-se pela qualidade do produto, através de uma cultura de tradição e perseverança. Ao longo dos seus 26 anos de atuação, empresa tem evidenciado um crescimento notório, com uma forte presença no mercado internacional, com uma vertente exportadora para o continente europeu, asiático, africano e americano. O seu portfólio conta com vinhos das regiões do Dão, Douro, Lisboa e Alentejo, com Vinho Verde, espumantes e vinhos fortificados.

A constante inovação enveredada pelos proprietários, fez com fosse uma das primeiras empresas do setor do vinho português a obter a norma IFS – *International Food Standard*, uma certificação de qualidade no que toca à segurança sanitária e alimentar.

Empresa B

Esta empresa nasceu nas margens do rio Tejo, nos anos 50 e conta, hoje, com o trabalho e dedicação de três gerações. Na propriedade de cerca de 250 hectares é possível encontrar, para além das vinhas, várias culturas arvenses (milho e trigo) e horto-industriais, assim como uma área de floresta e uma pequena área de olival.

A diversidade-paisagística da quinta permite a existência de diversas espécies cinegéticas, desde o coelho, o pato-bravo e o javali.

A empresa tem procurado integrar métodos de vinificação tradicionais com métodos modernos, por forma a dar resposta às necessidades do consumidor atual, a preços competitivos.

O seu percurso tem sido construído com distinção, tendo recebido diversos prémios em concursos nacionais e internacionais de renome.

Empresa C

Constituída em 1999, no coração da Região Demarcada do Dão, atravessa já cinco gerações. O seu portefólio integra maioritariamente vinhos DOC, cuja produção é feita de castas tintas (Touriga Nacional, Tinta Roriz, Afrocheiro Preto, Tinta Pinheira e Jaen) e castas brancas (Encruzado e Malvasia).

Os seus responsáveis têm demonstrado uma forte preocupação com a modernização quer das vinhas, quer dos métodos de produção. Por este motivo, os 13 hectares de vinha que possuem foram alvo de intervenção, foi construída uma adega mais moderna e começaram a ser implementadas práticas de agricultura sustentável.

A sua presença de 20 anos no setor do vinho tem vindo a ser reconhecida com diversos prémios e recomendações de especialistas internacionais da área, com destaque para os nomes de Robert Parker e Sarah Ahmed. Atualmente, estão presentes em países como o Brasil, o Canadá, a Polónia, a Angola e a China, representando 80% do volume de negócios.

Empresa D

A empresa nasceu de uma paixão partilhada, pelo proprietário e a sua companheira no ano de 2006.

Inicialmente, o foco da empresa residia no cultivo das uvas e posterior venda a granel a adegas e cooperativas da região. Mais tarde, em 2009, tomaram a decisão de registar a sua primeira marca e iniciar, assim, a produção do seu próprio vinho.

A quinta de mais de dois hectares, possui também uma vertente de enoturismo, com sala de provas e alojamento local, em resposta à vontade dos proprietários em estabelecer um contacto próximo com os consumidores.

Os seus vinhos refletem as características do *terroir* de Trás-os-Montes, através das castas autóctones, aos quais é acrescentado um estilo próprio baseado nas experiências dos proprietários. A empresa procura a diferenciação e excelência através de boas práticas vitícolas, da própria vinificação e de métodos tradicionais.

Empresa E

Localizada no coração do Douro Vinhateiro, a empresa nasce de um projeto de vinha e vinho integrador das melhores parcelas de diversas propriedades emblemáticas da região, cujo objetivo construir um ambiente vitivinícola equilibrado e natural, privilegiando a longa experiência e tradição da região partilhada pelos membros do projeto.

A qualidade, autenticidade e excelência são as palavras-chave deste projeto vitivinícola que nasceu no ano de 2013.

A experiência alinhada à inovação tecnológica permitiu que deste projeto nascesse um portefólio de vinhos únicos e de elevado prestígio.

A própria adega foi alvo de intervenção com o objetivo de aproveitar o melhor das uvas. Foram ainda realizados investimentos a nível de novas plantações, de vinhas e olivais e de espaços destinados ao enoturismo.

A atividade da empresa está alinhada com a preservação dos costumes, das tradições e acima de tudo, com paixão dos proprietários em produzir vinhos autênticos e nobres tirando o maior partido das características do solo e da privilegiada exposição solar.

Empresa F

A quinta, situada nas margens do Alentejo, nasce de uma tradição e paixão familiar com mais de 100 anos pelas mãos da 5ª geração, o atual empresário-gestor. Dos catorze hectares da propriedade, dez destinam-se a cultura da vinha. Inicialmente, a exploração da vinha realizada pela família dedicava-se à venda a granel das uvas. Posteriormente, foram os fundadores da Adega Cooperativa local. Em 2006, o atual proprietário, agrónomo de profissão, enveredou um processo de inovação tecnológica e reestruturação das vinhas, com vista a construção de uma marca própria. Fruto da sua dedicação e sabedoria, a marca é hoje, uma referência no setor. A extensa experiência familiar, permitiu que os seus vinhos possuam, hoje, uma identidade forte, que combina a história familiar e as tradições da região.

Quadro 5.5 - Resumo do perfil dos empresários-gestores

Empresa	Sexo	Idade	Nível de Escolaridade	Área de Formação
A	M	56	Mestrado	Gestão
B	M	43	Licenciatura	Comércio
C	M	55	Licenciatura	Gestão
D	M	43	Mestrado	Biologia
E	F	36	Licenciatura	Turismo
F	M	26	Licenciatura	Agronomia

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao perfil dos empresários-gestores que participaram na investigação, é clara a predominância do sexo masculino. De forma geral, são indivíduos pertencentes à geração X, com idades compreendidas entre os 40 e os 60 anos de idade. Em relação ao nível de escolaridade, todos os entrevistados frequentaram cursos de ensino superior, em áreas como a gestão, o comércio, biologia e agronomia. No caso da empresa E, excecionalmente, a entrevista foi aplicada à responsável de vendas da empresa e não ao empresário-gestor, devido à incompatibilidade de agendamento da entrevista. Na empresa F, os dados foram fornecidos pelo filho do atual proprietário, que atualmente exerce funções de gestão e também está presente na produção do vinho. É, por isso, o entrevistado mais jovem.

Em cinco casos, os empresários-gestores adquiriram a função de direção da empresa de forma familiar e hereditária, no sentido em que a organização pertencia à sua geração anterior. Nestas situações, os empresários-gestores transmitiram o desejo de sucessão pelos seus filhos.

Todos os entrevistados revelaram um elevado comprometimento para com a organização que gerem e/ou desempenham outras funções, referindo perceções e estratégias que, após uma análise conjunta, por vezes, resultaram coincidentes e, em outros aspetos, divergentes. Não obstante, cada um dos empresários apresentou de forma a clara e realista a sua visão para as marcas da organização, no sentido de estar cientes das suas limitações e idiossincrasias, e partilhou com a investigadora o seu parecer sobre como é efetuada a gestão da marca nas suas organizações.

As entrevistas tiveram uma duração média de 52 minutos. Das seis entrevistas, três foram realizadas via Zoom, uma plataforma de videoconferência, duas por teleconferência e uma foi aplicada presencialmente.

Quadro 5.6 - Resumo do perfil das marcas das empresas analisadas

Empresa	Nº de marcas	Ano de criação	Segmento	Elementos da marca
A	5	1996; 1997; 1998; 1999; 2013	Médio e premium	Nome, logótipo, símbolo, slogan e embalagem
B	3	1993; 1994; 2005	Médio e premium	
C	4	1999; 2005; 2007; 2016	Médio e premium	
D	4	2014; 2018; 2019	Baixo e Médio	
E	3	2017	Médio e premium	
F	1	2007	Médio e premium	

Fonte: Elaboração própria

Em média, as empresas entrevistadas comercializavam, entre três e quatro marcas distintas. Todas as marcas encontravam-se registadas no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Em três casos, registou-se a existência de marcas com mais de vinte anos de existência. No caso das empresas D, E e F, as suas marcas começaram a ser comercializadas mais recentemente. Todos os entrevistados mencionaram a dificuldade que vivenciam, atualmente, quando pretendem registar uma marca, devido à existência desmedida de marcas no mercado do vinho. Outro dos aspetos transversais a todos os casos, foi o recurso aos seguintes elementos da marca: nome, logótipo, símbolo, slogan, embalagem. Um dos empresários-gestores salientou a adaptação destes elementos, nomeadamente da embalagem (rótulo e rolha) ao segmento a que o vinho se destina, no sentido de diminuir o investimento realizado na embalagem, quando o segmento alvo é um segmento médio-baixo.

5.2 Análise com base nas questões de investigação

Q.1. Qual é a perspetiva dos empresários das micro e pequenas empresas do setor do vinho sobre o conceito de marca e os benefícios da criação de marcas?

Esta questão procura explorar, na perspetiva dos empresários-gestores, o termo “marca” e “construção e gestão de marca”, através da análise dos conceitos que são incluídos ou excluído da sua definição do termo. É possível identificar cinco perspetivas de entendimento sobre a natureza da marca:

1. Estenografia: elemento que permite fixar na mente do consumidor um conjunto de informações essenciais no processo de compra;
2. Valor acrescentado: meio de valorização e diferenciação do produto relativamente à concorrência;
3. Posicionamento: marca como uma posição de mercado (clientes e concorrência) delineada e trabalhada por forma a obter uma vantagem competitiva;
4. Imagem identificadora: ferramenta de construção de uma identidade única que identifica e diferencia os produtos/ serviços de uma organização, com base em associações e experiências;
5. Ativo: marca como meio para a construção de relações de longo-prazo, financeiramente favoráveis para a organização.

Conclui-se que os representantes das empresas em estudo não relacionaram a marca à sua componente legal, como sendo um instrumento de declaração legal de propriedade, de igual forma não foi feita menção à característica de redução do risco, enquanto geradora de confiança nas relações organização-consumidor. A esfera visual da marca, enquanto símbolo ou logótipo, foi abordada de forma superficial e também não foi referida a natureza multidimensional e evolutiva inerente ao seu conceito. As perspetivas da marca enquanto uma entidade impregnada de personalidade e valores não foram incluídas.

Com base na análise efetuada, constata-se que:

- No estudo de caso A, foi saliente um maior entendimento relativamente à definição dos valores da marca, da sua promessa de valor, da sua essência e personalidade, ainda que estruturados na mente do empresário e transmitidas aos restantes membros da organização de forma pouco explícita e implementados de forma pouco formalizada.

- Sendo o setor do vinho o setor em investigação e tratando-se de um mercado saturado, é notória a preocupação por parte dos empresários-gestores com o produto, focando-se na marca como um instrumento de diferenciação e comunicação do produto e da empresa.
- A empresa D, uma das mais recentes no mercado, foi a que evidenciou uma perspectiva de marca muito pessoal e orientada para o desejo de autorrealização.
- As empresas A e C, com forte presença no mercado internacional, manifestaram a importância da escolha do nome da marca no contexto da internacionalização, nomeadamente o significado que o nome poderá ter em determinados países.
- O conceito de posicionamento foi referido pelo empresário-gestor da empresa B, ainda que de forma superficial, não especificando os elementos integradores desse posicionamento.
- O empresário-gestor da empresa D, referiu-se à marca, enquanto rótulo, isto é, associou o conceito à sua componente gráfica e visual, ainda que não de forma aprofundada.

No Quadro 5.7, apresentam-se exemplos de citações dos empresários-gestores que comprovam os pontos referidos anteriormente.

Quadro 5.7- Exemplos de citações: o conceito de marca

Marca é uma ideia/ mensagem sobre um produto ou sobre o que lhe está associado que você tem que conseguir passar numa conversa de 10 segundos. Tem que ser nomes curtos, nomes sonantes e ter uma mensagem muito forte por trás que suporte aquela marca na memória das pessoas.

[Empresário-gestor Empresa A]

A marca é um ativo da empresa. O trabalho de posicionamento e construção de marca é um trabalho de investimento e esforços para reforçar a notoriedade da marca.

[Empresário-gestor Empresa B]

É o nosso cartão-visita. Eu preciso de uma marca para me poder diferenciar da concorrência.

A marca é sempre o resultado de quem a faz, é a terra, o método de fabrico, a comunicação.

[Empresário-gestor Empresa C]

É algo que representa a tua imagem enquanto criador de um produto, é algo que te orgulha, te identifica e te realiza profissionalmente.

Um vinho sem rótulo, não é nada, não tem identidade.

[Empresário-gestor Empresa D]

A marca é o que nos distingue dos outros e que permite dar-nos a conhecer.

[Empresário-gestor Empresa E]

Marca é a representação da empresa.

[Empresário-gestor Empresa F]

Fonte: Elaboração própria.

De forma transversal aos estudos de caso alvo de investigação, a criação de marcas é encarada como um mecanismo fundamental para a:

1. Diferenciação do produto (neste caso, o vinho);
2. Criação de valor acrescentado (para o consumidor e para a empresa);
3. Obtenção de notoriedade no mercado;
4. Criação de uma identidade.

Os empresários gestores evidenciam uma forte orientação para o produto, uma vez que direccionam as vantagens provenientes da criação de marcas para a obtenção de vantagem competitiva com base no produto. De acordo com os dados recolhidos nas entrevistas, a criação de uma identidade diferenciadora do produto, com vista o reconhecimento da marca e da sua qualidade, torna possível o estabelecimento de relações de valor superior com os consumidores, dando-lhes mais opções no momento da compra e abrindo a possibilidade de praticar preços mais elevados, sempre e quando as marcas adquiram um reconhecimento favorável e distintivo.

Por forma a expor de forma clara os pontos de vista dos empresários relativamente aos benefícios da criação de marcas, foi construído o Quadro 5.8 com as suas próprias palavras.

Quadro 5.8- Exemplos de citações: benefícios da criação de marcas

O objetivo da gestão da marca é criar valor acrescentado e notoriedade.

Uma empresa que não consiga ter uma marca associada aos seus produtos ou à qualidade dos serviços que presta, está condenada ao fracasso.

Criar uma marca é o objetivo de uma empresa. Temos que ser reconhecidos por alguma coisa. Quando conseguimos criar uma marca que se consegue afirmar pela qualidade que tem e em que o consumidor passa a palavra a outros, é uma marca que trabalha por ela própria.

O principal é criar valor acrescentado para a empresa e isto tem que ser através da criação de uma marca.

[Empresário-gestor Empresa A]

A minha aposta desde o início foi criar a marca e depois comunicar a marca. A comunicação da marca é que vai fazer com que o meu produto seja reconhecido e que tenha um valor diferente.

Quem não tem uma marca, vende pelo preço e por preço toda a gente troca pelo do lado. Enquanto se houver uma marca forte, não será o preço que nos irá fazer distanciar desse produto.

Uma das coisas mais importantes que uma empresa pode fazer, é apostar na marca, porque a marca é que irá diferenciar o produto.

Uma garrafa de vinho representa o local e a sua história, são vinhos com alma e é isso que queremos incutir nas nossas marcas.

[Empresário-gestor Empresa C]

Ter alguma coisa que nos faça distinguir dos outros. Se não temos uma marca que nos faça diferenciar dos outros, porquê criar alguma coisa?

[Empresário-gestor Empresa E]

A marca é um mecanismo através do qual conseguimos dar mais opções de compra ao consumidor.

[Empresário-gestor Empresa F]

Fonte: Elaboração própria.

Q.2. De que forma se inicia o processo de construção da marca nas micro e pequenas empresas do setor do vinho?

A construção de marcas nas micro e pequenas empresas do setor vinho revela-se como um processo com origem pessoal e individual. Surge da própria vontade do empresário-gestor (empresas B e D) e, na maior parte dos casos, por influência familiar (empresas A, C, E e F), uma vez que no setor do vinho é comum tratar-se de negócios de família que passam de geração em geração.

A definição de objetivos da marca é efetuada de maneira informal, com vista a autossustentabilidade da empresa e também o proveito pessoal para os proprietários.

As decisões assentam sobretudo nas experiências e conhecimentos dos proprietários, seguindo uma lógica intuitiva, de tentativa e erro. Em suma, a autoaprendizagem do empresário-gestor dita a forma como são construídas as marcas, o que leva a entender que o processo é heterogéneo e pouco estruturado.

Não obstante, é clara a existência de uma orientação empreendedora para a marca nos seis estudos de caso, pois se verifica uma predisposição interna do empresário-gestor para construir uma marca e o respetivo capital da marca através de relações vantajosas para a empresa (proprietários e colaboradores) e para os consumidores.

Com base na revisão da literatura efetuada é possível categorizar as empresas analisadas de acordo com o seu grau de orientação para a marca. A interpretação dos dados encontra-se no quadro 5.9.

Quadro 5.9- Grau de orientação para a marca dos estudos de caso

		Empresa					
		A	B	C	D	E	F
Orientação para a marca	Alta	x	-	-	-	-	-
	Média		x	x			
	Baixa				x	x	x

Fonte: Elaboração própria.

Conclui-se que a empresa A é uma empresa com uma orientação alta para a construção da marca, visto que encara a marca como uma fonte de inovação. O empresário refere a preocupação em estudar o mercado por forma a garantir uma resposta proativa e mais

eficiente, tendo em conta a instabilidade do mercado em que se insere. Mostra-se, ainda, ciente da necessidade de arriscar e de reagir de forma inovadora.

Por outro lado, a empresa A apresenta uma certa centralização no que concerne aos processos relacionados com a construção da marca e uma adoção de estruturas e procedimentos pouco organizados.

As empresas B e C apresentam uma orientação média para a construção da marca, o que significa que apresentam uma personalidade mais reativa e menos dinâmica. Caracterizam-se por uma visão de curto prazo e um foco no mercado reduzido. Internamente, o processo de tomada de decisão e a execução de tarefas estão relativamente centrados no empresário-gestor, que atua essencialmente por intuição.

As empresas D, E e F são empresas com uma baixa orientação para a construção da marca. Possuem poucos recursos, tanto financeiros como em termos de *know-how*, e apresentam uma estrutura totalmente centralizada e pouco formalizada face à marca. A análise do ambiente externo é relativamente elementar. No Quadro 5.10 apresentam-se citações esclarecedoras dos empresários-gestores sobre o tópico em análise.

Quadro 5.10- Exemplos de citações: processo de construção da marca

Em primeiro lugar deve-se definir a estratégia e a visão da empresa e as marcas terão que ficar associadas, enquadradas a essa estratégia.

Um dos objetivos iniciais da empresa foi a internacionalização e quando vamos para a internacionalização, temos muito importadores a querer marcas próprias para esse país e acabamos por ser parceiros com 50% da marca para garantir que o produto sai daqui.

As marcas estão segmentadas e temos que as dar a conhecer ao consumidor, temos marcas para vinhos de categoria premium, marcas para vinhos relação qualidade-preço e depois as marcas bolinhos de bacalhau. Nós, só com as nossas marcas e face à falta de notoriedade que existe em relação a marcas que já tem mais anos no mercado, temos que conseguir criar *cash-flow* através de marcas menos conhecidas ou até marcas brancas para supermercados.

[Empresário-gestor Empresa A]

Em primeiro lugar definimos os valores da marca e procuramos comunicar autenticidade, por forma a refletir a nossa história.

Temos que saber para quem queremos comunicar e adequar as nossas marcas aos segmentos. É fundamental estar sempre muito próximo do consumidor alvo, ouvi-lo no local onde efetua o consumo.

[Empresário-gestor Empresa B]

As pessoas começaram a questionar se produzia vinho próprio e na altura não produzia porque não tinha instalações para isso. Posteriormente, decidimos restaurar algumas instalações da quinta e começamos a fazer a vinificação e a produzir vinho com marca registada. A minha atividade principal é a docência e depois tenho a parte dos vinhos, que funciona como complemento.

Para começar, os teus contactos pessoais, amigos e familiares, vão ser a tua base de apoio. Para aumentar o teu volume de negócios, isto é insuficiente, é preciso ir mais além.

Consoante o mercado, tivemos que criar uma marca de entrada de gama, uma marca para um vinho premium.

Eu sempre gostei de fazer coisas, tendo a matéria-prima e depois com os equipamentos, permitiu-me fazer vinhos. É algo que estás sempre a aprimorar, querer dar mais qualidade, ser um produto diferenciador. É a insatisfação de querer melhorar algo que é teu.

[Empresário-gestor Empresa D]

Inicialmente a nossa marca, era uma marca familiar. Em 2009, o nosso objetivo passou a ser dar a conhecer a região e a sua história.

[Empresário-gestor Empresa E]

Fonte: Elaboração própria.

Q.3. Como é efetuada a gestão da marca nas micro e pequenas empresas do setor?

3.1 Como decorre o processo de tomada de decisão acerca da marca? e

3.2 Quem está envolvido na gestão da marca?

A questão 3, e respetivas subquestões, procuram recolher informação sobre a organização da empresa perante a existência de marcas, isto é, verificar se a empresa está ou não departamentalizada, de que forma são tomadas as decisões que dizem respeito às suas marcas, quem está envolvido nesse processo e na aplicação dessas

mesmas decisões e em quê tipo de informação se baseiam. Em suma, pretendia-se compreender como é que as micro e pequenas empresas do setor do vinho gerem as suas marcas.

Tal como identificado na revisão da literatura, não existe um modelo consensual sobre o método ou procedimentos mais adequados a implementar e seguir no que se refere à gestão da marca.

Os dados obtidos permitem caracterizar o processo de gestão da marca nas empresas de micro e pequena dimensão do setor do vinho como um processo essencialmente estratégico, no qual se confere particular importância à definição de uma estratégia para a marca coerente com a estratégia global da empresa, a identificação dos valores que se pretende associar à marca. Em termos operacionais, os empresários-gestores e responsáveis da marca entrevistados referem focar-se na construção de um posicionamento e imagem visual adequada a cada segmento ou nicho de mercado pretendido.

É possível salientar as seguintes características da gestão da marca nas micro e pequenas empresas do setor do vinho:

- Inexistência de um departamento específico para a gestão da marca. No caso da empresa A, existe um departamento de *marketing*, ainda que pouco formalizado, encarregue da gestão das marcas da empresa. A empresa A e E afirmaram recorrer a serviços subcontratados para questões referentes ao *design* e comunicação da marca.
- Centralização das decisões da marca: nas empresas B, C, D e E o empresário-gestor é o único responsável pela gestão da marca, existindo uma centralização total das decisões. Nas empresas A e F, há envolvimento e participação de outros membros da equipa, ainda que a decisão final esteja sempre nas mãos do empresário.
- Definição de responsabilidades, objetivos e prazos pouco formalizada: tal como referido, as respostas da empresa D foram transmitidas por parte de uma colaboradora, responsável pelas vendas da organização, facto que permite comprovar a inexistência de uma definição clara de responsabilidades e prazos, já que também ela é responsável por algumas atividades relacionadas com a marca.
- As decisões são de natureza informal, baseadas na experiência do empresário-gestor e refletem, por um lado, os seus desejos e objetivos que definiu para a

empresa e, por outro, as influências do mercado, com o qual possuem uma relação de proximidade. A título de exemplo, o empresário-gestor da empresa D refere que o facto da sua empresa ser de menor dimensão e com um volume de vendas reduzido, lhe permite fazer uma gestão mais flexível dos seus produtos e implementar melhorias incrementais nos mesmos.

- A relação entre a empresa/marcas e os seus respetivos públicos assenta na proximidade e confiança. No caso das empresas C, D e E, as quais apresentam uma vertente de enoturismo, valorizam o contacto direto com os clientes e o seu *feedback*. O empresário-gestor da empresa D reforça a importância do turismo na construção de canais de venda no mercado exterior, encarando os turistas como embaixadores dos vinhos portugueses.
- Recurso a fontes secundárias para análise de mercados: as empresas A, B e C, as quais têm presença no mercado há pelo menos 26 anos e, com perfil exportador, foram as únicas a referir a utilização de dados fornecidos pelas das associações vitivinícolas ou pela Vini Portugal para compreender as tendências de mercado em cada região e país. Nas restantes empresas verifica-se a preocupação em dar resposta às necessidades do mercado, ainda que as fontes de informação sejam mais elementares e assentem no contacto direto com os consumidores.
- Existência, no setor do vinho, de marcas cujas empresas prestam serviços a grandes marcas de vinho e que são reconhecidas pela qualidade dos serviços que prestam e, no entanto, não são marcas conhecidas no mercado B2C e sim no mercado B2B, enquanto parceiros de negócio, aspeto referido pelo empresário da empresa A.

Através dos estudos de caso foi possível entender também o tipo de organização da marca predominante. As empresas C, D, E e F recorrem a uma marca *umbrella*, no sentido em que é utilizada para representar a empresa institucionalmente e em simultâneo identifica diferentes linhas de produto ou extensões da marca. No caso das empresas A e B, existe uma arquitetura híbrida, pois foi desenvolvida uma marca corporativa que também representa um dos produtos da empresa, mas possuem ainda outras marcas independentes.

Os dados empíricos recolhidos serviram de base para a construção do Quadro 5.10.

Quadro 5.10- Exemplos de citações: a gestão da marca

Na questão da marca, numa pequena empresa como a nossa, não temos um departamento para a gestão da marca, temos um departamento de *marketing* que se ocupa das marcas, algo que não está tão desenvolvido quanto isso.

A empresa define uma estratégia de marca, uma estratégia de crescimento e os mercados em que pretende estar e o departamento de *marketing* é que se tem que ajustar à realidade de cada mercado e construir algo válido para as marcas.

A Wine Intelligence faz uma análise aos mercados e essa informação é transmitida aos produtores nacionais e é por aí que nós vamos buscar informação sobre o que o mercado procura, qual é o perfil do vinho, qual é o segmento de preço que está a vender mais. Nós não temos capacidade para pagar uma empresa para nos produzir um relatório com essa informação.

A Vini Portugal faz todos os anos relatórios sobre o *marketing*, ações realizadas e estudos de mercado e as próprias associações vitivinícolas tem acesso a estudos da Wine Intelligence, em função disso os responsáveis pela marca podem propor decisões estratégicas a seguir pela empresa.

[Empresário-gestor Empresa A]

A nossa estrutura é pequena, eu faço um pouco de tudo, sou viticultor, sou comercial, o responsável de *marketing*.

O nosso objetivo principal é garantir que escoamos o produto.

Recorremos às informações fornecidas pela comissão vitivinícola da região e da Vini Portugal.

[Empresário-gestor Empresa B]

Não tenho ninguém que tenha a mesma experiência e conhecimentos que eu tenho.

Sou desde diretor financeiro, a diretor de compras, a diretor de *marketing* e diretor comercial.

Os estudos que nos são enviados pelas comissões vitivinícolas ou pela Vini Portugal têm muito peso, porque nos permite saber onde é que a Vini Portugal está a investir e os mercados em que podemos mais facilmente entrar.

[Empresário-gestor Empresa C]

Sou o produtor, o vendedor, o distribuidor, faço o circuito todo.

Eu não tenho uma estrutura para ter comerciais, sou um pequeno produtor. Vamos ajustando aos pedidos que vamos tendo, aos clientes que vão surgindo, de forma gradual. É um trabalho que eu vou fazendo, pouco a pouco, participo em algumas feiras.

Eu faço uma lista, os chamados “*To Dos*” com as ações a realizar e é desta forma que organizo as minhas marcas. O mesmo acontece com a definição dos objetivos.

[Empresário-gestor Empresa D]

Nós temos uma empresa de comunicação que nos gere a marca, desde a rotulagem, o *packaging*, o *website*, *flyers*. Mas é tudo muito internamente, ainda estamos a crescer.

Vamos falando em reuniões, vamos apurando o que é que no momento é possível fazer.

Não há nada escrito, mas vamos fazendo as coisas. Sabemos qual o público-alvo que queremos atingir, mas não há nada estipulado. Sabemos que o nosso foco é um segmento de média-alta.

Reconhecemos que não temos o suficiente para, mas vamos tentando ao poucos ir melhorando.

[Empresário-gestor Empresa E]

Não possuímos um departamento específico para a gestão da marca. As marcas e a sua gestão são sempre decididas entre família e colaboradores.

A gestão da marca é realizada de modo familiar, em estreita colaboração com os nossos parceiros.

Não realizamos especificamente nenhum plano, mas fazemos o que está ao nosso alcance para manter as nossas marcas sustentáveis no canal horeca, mas também no setor do enoturismo.

[Empresário-gestor Empresa F]

Fonte: Elaboração própria.

Q.4 Quais as estratégias de marca mais utilizadas em micro e pequenas empresas do setor?

Com esta questão pretende-se explorar a componente operacional da gestão da marca, assim como identificar as principais estratégias de marca implementadas por micro e pequenas empresas do setor do vinho. No Quadro 5.11, são apresentadas as respostas fornecidas pelos responsáveis das empresas a esta questão.

Os dados recolhidos permitem construir a seguinte listagem com as estratégias de marca mais referidas pelos empresários-gestores:

- Adaptação da imagem da marca ao segmento-alvo;
- Participação em feiras e em provas de vinho;
- Promoção através das redes sociais;
- Construção de um *website* com informação sobre a empresa e os seus produtos;
- *Opinion-makers*, pontuações e prémios do setor;
- *Word-of-mouth*;
- *Marketing* de experiência;
- Revistas da especialidade;
- Presença no *e-commerce*;
- *Newsletters*;
- Criação de redes de contacto com parceiros.

A preocupação com a identidade visual da marca (garrafa e rótulos) foi um aspeto vincado por todos os empresários, sobretudo nas empresas com presença internacional.

A informação partilhada pelos entrevistados, juntamente com uma análise feita aos canais de comunicação da marca que afirmaram utilizar, permite constatar que a participação em feiras internacionais de enoturismo são uma forte aposta por parte dos empresários, uma vez que o alcance global desse tipo de eventos permite que as marcas se afirmem no mercado internacional de forma diferenciada, com o objetivo de entrar em novos mercados, aumentar a competitividade das empresas nacionais e criar valor para o setor.

Todas as empresas, com a exceção da empresa D, refere participar em feiras e degustações. A empresa E, a mais recente no mercado, afirma ter como objetivo

aumentar a sua presença em, pelo menos, mais duas feiras internacionais, estando já a participar em duas. A empresa D refere promover provas de vinho nas próprias instalações da empresa, o que lhe permite estabelecer um contacto altamente personalizado com o mercado.

As empresas C, D e E adotam estratégias de *marketing* de experiência, como aliadas à sua vertente de enoturismo, cujo objetivo é cativar o cliente, através do contacto direto, da criação de sensações únicas e experiências baseadas na história e nas tradições locais. Neste sentido, o *word-of-mouth* é uma ferramenta bastante utilizada pelas empresas estudadas, cuja finalidade é desenvolver o conhecimento da marca e a sua notoriedade no mercado.

A presença nas redes sociais e detenção de um *website* é transversal aos seis estudos de caso, ainda que com estratégias e investimentos distintos. As empresas A, C e E referiram ser os próprios filhos ou familiares com conhecimentos de *marketing* e *design* encarregues da criação e gestão de conteúdos para as redes sociais.

Por sua vez, a opinião dos empresários-gestores sobre o recurso a canais de *e-commerce* próprios é divergente. O responsável pela empresa A mencionou a intenção de construir uma loja *online*. No entanto, ainda está em fase de análise a estratégia de logística mais rentável para a empresa. A empresa C não possui loja *online* própria, mas recorre a parceiros que vendem através destes canais. Não obstante, todos os empresários reconheceram a importância das redes sociais e de possuir uma presença digital, pois permite um alcance maior e facilita o acesso a informação por parte do consumidor, assumindo também a necessidade de um investimento avultado a nível de recursos humanos, financeiros e de tempo. Apenas as empresas A, C e E afirmaram desenvolver estratégias de *email marketing* para promoção das suas marcas.

Em suma, é possível identificar que as estratégias de marca implementadas se dirigem a nichos de mercado, através de práticas de baixo custo, ainda que com o objetivo de assegurar a diferenciação do produto. Em adição aos investimentos para o desenvolvimento do produto e, assim garantir níveis elevados de qualidade é, ainda, evidente um esforço para desenvolver o mercado, maioritariamente a nível internacional, através de exportações.

Quadro 5.11- Exemplos de citações: estratégias de gestão da marca

Se o produto for bom e tiver uma campanha de *marketing* ou uma estratégia de gestão da marca por trás que seja robusta, esse processo é mais rápido.

Atualmente estamos a fazer um *rebranding* da marca X, pois surgiu a necessidade de captar um público mais jovem, através de uma imagem mais divertida e descontraída.

[Empresário-gestor Empresa A]

Temos presença digital, através das redes sociais, mas temos noção que muitas vezes os *likes* não se convertem em vendas, é um processo demorado.

Participamos em feiras e degustações.

Essencialmente, pretendemos despertar emoções no consumidor. Sabemos que o consumo de vinho está associado a um determinado estilo de vida ou a momentos na vida das pessoas.

[Empresário-gestor Empresa B]

Fazemos a divulgação do vinho e do alojamento no nosso *website* e redes sociais.

Este ano, fizemos uma sala de provas aqui na quinta o que me permite ter o cliente em casa e vender o meu produto de uma forma melhor, porque vendo também a minha história, todo o envolvimento, todo o processo de fabrico, as características do *terroir* e é algo diferenciador. Permite-me fazer um atendimento personalizado.

[Empresário-gestor Empresa D]

Como somos uma empresa pequena, não temos propriamente uma estratégia de *marketing*.

Vamos a feiras de enoturismo, para a divulgação da empresa. Quando eu entrei, fiz um mapa dos eventos mais importantes em que deveríamos estar presentes.

Temos *website* e estamos presentes nas redes sociais Facebook e Instagram. Temos loja *online*. Já pensamos em criar uma *newsletter*, mas isso implicaria que tivesses mais uma pessoa responsável por isso.

[Empresário-gestor Empresa E]

A estratégia de *marketing* e da marca é feita, atualmente, através das redes sociais, pois são um meio com grande capacidade de divulgação. Participamos também em feiras internacionais e já fomos capa de uma revista da especialidade.

O nosso foco são as redes sociais, através das quais procuramos construir uma presença constante, com conteúdo relevante e dinâmico.

[Empresário-gestor Empresa F]

Fonte: Elaboração própria.

Q.5 As atuais estratégias de marca adotadas pelas micro e pequenas empresas estão adaptadas às tendências de *marketing* e, por sua vez, dão resposta às novas tendências de mercado?

Tendo em conta a revisão da literatura, as tendências de *marketing* mais recentes apontam para uma firme digitalização dos canais de contacto e comunicação entre as marcas e os consumidores, a valorização do conteúdo verdadeiro e relevante e uma forte influência do *marketing* de experiência potencializado pelo aparecimento de novas tecnologias baseadas no ser humano – as *next tech* – entre as quais se destacam: a inteligência artificial (IA), o processamento de linguagem natural (PLN), a realidade aumentada (RA), a realidade virtual (RV), a Internet das coisas (IDC), os *Big Data*.

Com base nos dados obtidos, verifica-se que as micro e pequenas empresas do setor do vinho em análise possuem alguma presença digital, através de redes sociais ou de um *website* próprio, ainda que de uma forma algo elementar e pouco estruturada.

No que se refere à incorporação das denominadas *next tech*, observa-se algum ceticismo por parte dos empresários, uma vez que consideram que o setor do vinho é um setor em que prevalece o contacto físico, questionando a eficácia de estratégias como as visitas virtuais, provas *online*, realidade aumentada nos rótulos, entre outras. Por outro lado, também é evidente a necessidade de investimentos avultados para a implementação destas novas tecnologias, o que para empresas de menor dimensão se apresenta como um entrave.

Não obstante, o *marketing* de experiência é uma forte tendência no setor do vinho. A procura cada vez mais evidente de experiências e sensações únicas por parte do consumidor, é considerada uma oportunidade para os empresários do setor do vinho, investindo, por isso, em infraestruturas adequadas para a proporção de momentos diferenciadores capazes de fixar as marcas no topo da mente do consumidor e criar laços firmes e de longo-prazo. Em casos como os das empresas D e F, cujos produtos se direccionam para nichos de mercado, o *marketing* de experiência apresenta-se como uma estratégia criadora de valor, tanto para a empresa como para o consumidor. O

Quadro 5.12 expõe os dados obtidos nas entrevistas relativamente às novas tendências de *marketing*.

Quadro 5.12- Exemplos de citações: novas tendências de *marketing*

“Estamos a falar de vinhos... um produto incompatível com falta de convívio social porque quer queiramos quer não precisa que haja uma conversa, um espírito que promova a abertura de uma garrafa e a partilha de uma bebida.”

[Empresário-gestor Empresa A]

“Há de facto um distanciamento entre os consumidores mais novos e o mundo do vinho, devido à mudança de hábitos e é importante haver um reposicionamento do produto.”

[Empresário-gestor Empresa B]

Uma PME para conseguir ter acesso a esses recursos (novas tecnologias e recursos humanos com esses conhecimentos), tem obrigatoriamente que ter dimensão e isso é um degrau muito difícil de ultrapassar. O proprietário tem que fazer estas coisas todas, mas se queres crescer, não consegues fazer tudo, mas isso requer um custo que uma pequena empresa não consegue suportar.

[Empresário-gestor Empresa D]

As visitas virtuais, embora seja algo muito evoluído e tecnológico, nós achamos que a pessoa deve ter a experiência da autenticidade do lugar, ver as coisas a acontecer, a vinha.

[Empresário-gestor Empresa E]

Fonte: Elaboração própria.

Q.6 Qual o atual nível de investimento da gestão da marca por parte destas micro e pequenas empresas?

Esta questão pretende fornecer um quadro geral sobre a distribuição de recursos (em termos de tempo e dinheiro) no que respeita às atividades da marca. Visa, ainda, clarificar que rubricas estariam incluídas nesse orçamento. O Quadro 5.13 contém citações relevantes dos empresários dos estudos de caso sobre o tema em questão.

A empresa A é a única empresa que refere possuir um orçamento claro direcionado para a gestão da marca e um plano relativamente estruturado sobre as atividades a desenvolver. As restantes empresas afirmam não possuir um orçamento definido, sendo as decisões e investimentos realizados com base nas necessidades imediatas da empresa.

Não obstante, as informações recolhidas revelam que as principais áreas de investimento da marca são:

- Desenvolvimento do produto (qualidade, garrafas e rótulos);
- Publicidade (*flyers*, *outdoors*, criação de conteúdo para *website* e/ou redes sociais);
- Participação em feiras (viagem, estadia);
- Infraestruturas de enoturismo (Empresas C, D e E).

As empresas A e D, com um perfil exportador, sublinham que os investimentos referentes à comunicação da marca destinam-se sobretudo para o mercado externo.

O empresário-gestor da empresa A frisa a necessidade fundamental de investir na qualidade do produto, afirmando que: “Se pusermos uma garrafa muito bem vestida, com um rótulo exuberante, aquela garrafa destaca-se e cria o impulso de compra. Ali funcionou o posicionamento no linear e a estratégia da marca associada ao *marketing*. Depois disto, existem duas opções: se o produto for bom, ele (o consumidor) volta a comprar a garrafa que lhe chamou a atenção, se não gostar, por mais bonita que a garrafa seja, vai-se sentir defraudado.”

Quadro 5.13- Exemplos de citações: investimento na gestão da marca

Fazemos um orçamento anual para o ano seguinte e um plano de atividades. Ronda os 100 mil euros.

[Empresário-gestor Empresa A]

Eu sei os investimentos que devem ser feitos e vamos fazendo pouco a pouco, quando há possibilidade.

[Empresário-gestor Empresa B]

Isto é uma empresa pequena, não há dinheiro para gastar em (anúncios de) televisão, rádio e revistas da área.

Não temos um orçamento definido, o ideal seria ter, mas tenho uma lista com os investimentos a fazer, se houver tesouraria excedentária, faço o investimento.

[Empresário-gestor Empresa C]

Não temos uma meta de dizer que isto tem que dar x por mês, mas temos consciência que tem que render.

[Empresário-gestor Empresa D]

É tudo feito no momento, à medida que vamos precisando, é feito. Não há um orçamento direcionado unicamente para a marca.

[Empresário-gestor Empresa E]

Não temos um orçamento definido, vamos tomando as decisões *step by step*.

[Empresário-gestor Empresa F]

Fonte: Elaboração própria.

Q.7 Quais os principais obstáculos enfrentados pelas micro e pequenas empresas em termos de gestão das suas marcas?

Para Portugal, as empresas do setor do vinho são, social e economicamente, valiosas para o país. Sabendo que o mundo empresarial atual atravessa mudanças cada vez mais rápidas, a nível tecnológico e de hábitos de consumo e, por outro lado, que as empresas de micro e pequena dimensão se distinguem das grandes organizações em termos de dimensão, organização interna, recursos e objetivos, como referido na revisão de literatura, revela-se fundamental compreender quais as principais dificuldades ou desafios sentidos por este tipo de organizações dentro do setor do vinho no que se refere à construção e gestão das suas marcas.

Em primeiro lugar, é relevante referir que o recente e ainda atual contexto pandémico afetou fortemente o setor do vinho, pois como referido pelo empresário-gestor da empresa A: “o vinho é um produto incompatível com a falta de convívio social”. Este empresário acrescenta que a queda drástica nas vendas e a necessidade de estar em *layoff*, foram algumas das maiores dificuldades neste período. Salienta, ainda, que correntemente atravessam um período de falta de matéria-prima, como por exemplo, papel e alumínio, o que obrigatoriamente se refletirá nos preços que a empresa pratica.

As empresas D e E referem o impacto que sofreram na sua vertente de enoturismo, em termos de reservas, visitas e provas, nas quais se verificou uma grande quebra.

O empresário-gestor da empresa B refere o surgimento recente de muitas marcas novas no setor, o que considera problemático, no sentido em que muitas destas marcas são criadas por um impulso/ desejo de autorrealização pessoal e, por vezes, o seu ciclo de vida é curto, mas durante esse espaço de tempo retiram quota de mercado a outras pequenas empresas que realmente procuram afirmar as suas marcas.

É, também, referido pelo empresário-gestor da empresa A, o progressivo aparecimento das denominadas marcas brancas, fator que contribui para a saturação do mercado e, por outro lado, dificulta a prática de preços competitivos, como também é mencionado pelo empresário-gestor da empresa F.

Os empresários das empresas A, C, D e F apresentam uma visão convergente relativamente à dificuldade em assumir uma posição competitiva no setor, devido à existência de um conjunto restrito de marcas de determinadas regiões que possuem grande parte da quota de mercado do setor e que, por sua vez, não permite ou torna mais laboriosa a prática de preços mais elevados.

O empresário-gestor da empresa C refere os custos acrescidos que uma pequena empresa enfrenta quando pretende internacionalizar as suas marcas, uma vez que surge a necessidade e obrigatoriedade de adaptar a informação presente nos rótulos, por forma a cumprir os requisitos legais de cada país e, em termos de imagem, de modo a garantir um melhor e mais rápido reconhecimento da marca no mercado.

O gestor da empresa D salienta que, para empresas de menor dimensão, é difícil estabelecer parcerias com distribuidores, devido à imposição de margens muito elevadas e à exigência de investimentos significativos para divulgação da marca.

Todos os empresários-gestores identificaram a falta de recursos, tanto financeiros como de recursos humanos especializados em áreas como o *marketing* e gestão da marca, como o principal obstáculo enfrentado na gestão das suas marcas.

Em segundo lugar, a existência de *players* muito fortes no mercado nacional e o surgimento constante de novas marcas, revela-se um entrave no processo de construção de notoriedade das marcas das empresas em estudo.

Por último, é frisada a importância e necessidade de as entidades nacionais, tais como as associações vitivinícolas e a Vini Portugal continuar e até reforçar o investimento na comunicação das marcas portuguesas de vinho, com o objetivo de construir uma estratégia global, que permita nomeadamente às micro e pequenas empresas seguir uma linha guia de atuação e assim, obter valor acrescentado para as suas marcas.

O Quadro 5.14 revela a perceção dos responsáveis das empresas sobre as dificuldades sentidas na gestão da marca enquanto micro ou pequena empresa, o que permite uma melhor compreensão desse mesmo tópico.

Quadro 5.14- Exemplos de citações: principais obstáculos

As marcas atualmente precisam de mais imagem, de rótulos mais caros, com o suporte de um produto/serviço que permita alavancar a promoção desses produtos

No fundo se (a empresa) não tiver dinheiro, não faz promoção, se não faz promoção, não consegue vender.

Os próprios supermercados estão a sobrevalorizar as suas marcas em detrimento das marcas dos fornecedores.

As pessoas estão saturadas de informação, por isso, se não conseguirmos captar a sua atenção, perdemos uma oportunidade.

O setor do vinho, é um setor alimentar e neste setor as pessoas dão preferência aos bens de primeira necessidade e o vinho acaba por ser posto em segundo plano. Nós estivemos em *layoff* e as vendas caíram abruptamente.

As PME têm muitas ferramentas e muita informação disponível, mas há muitos responsáveis das empresas que vão para os mercados sem ler um relatório de mercado.

Precisamos de empresas e regiões vitivinícolas e Portugal em si para criar uma mais-valia para os produtos que são produzidos dentro do nosso país, só assim as empresas conseguem criar uma mais-valia para as suas marcas, porque uma marca portuguesa não pode andar dissociada da sua região e do seu país de origem. A marca de uma empresa de vinhos não pode ter um plano desfasado de uma estratégia global do país.

[Empresário-gestor Empresa A]

As grandes promoções que vemos nos supermercados não contribuem nada para o setor, nem para as marcas.

Não temos recursos suficientes para fazer uma boa gestão da marca, recursos, financeiros e humanos.

É um mercado muito competitivo.

[Empresário-gestor Empresa B]

É muito mais difícil estabelecer uma marca num segmento de mercado mais alto. Em Portugal este segmento, de preços mais elevados, é muito estreito.

Vender vinhos do Dão, em Portugal é difícil, mais caros, mais ainda.

No nosso caso os recursos são mais escassos do que numa empresa grande e não se trata só de dinheiro, mas também de pessoas. Se a minha empresa fosse uma empresa grande, eu teria um diretor financeiro, um diretor de *marketing*, os chefes e venda, a logística, a produção. Enquanto numa empresa grande têm recursos humanos para cada umas dessas tarefas, aqui tenho que ser eu.

[Empresário-gestor Empresa C]

Há uma imensidão de marcas de vinhos. Hoje, há muitos apreciadores, mas apreciadores que não se fidelizam a uma marca. Algo que dificulta que os pequenos produtores se afirmem é a associação de três ou quatro marcas fortes a uma determinada região. As pessoas consomem aqueles vinhos que já conhecem e que estão presentes de norte a sul do país. Ao contrário do consumidor interno, o turista já tem abertura para experimentar novos vinhos.

[Empresário-gestor Empresa D]

Gostaríamos de participar em mais feiras e promover muito mais, mas temos que analisar os custos financeiros para a empresa.

O facto de termos pouca presença *online* e em *tradedefairs*.

Não ter, pelo menos, uma pessoa dedicada à marca e ao *marketing*.

[Empresário-gestor Empresa E]

Uma pequena empresa como a nossa enfrenta dificuldades em competir com outras em termos de preços.

[Empresário-gestor Empresa F]

Fonte: Elaboração própria.

7.1 Quais as principais diferenças entre a gestão da marca numa micro ou pequena empresa e numa grande empresa?

7.2 Qual é o efeito que a imagem externa dos vinhos portugueses tem na gestão da marca nas micro e pequenas empresas do setor?

As questões 7.1 e 7.2 têm como objetivo principal complementar o tópico sobre as principais dificuldades sentidas pelas micro e pequenas empresas no processo de gestão das suas marcas, comparando, em primeira instância, com a gestão da marca que é efetuada pelas grandes empresas e, num segundo momento, tendo em conta a imagem que os vinhos portugueses têm no mercado exterior. Os Quadros 5.15 e 5.16 expõem de forma clara e na primeira pessoa, os pontos de vista dos empresários sobre os temas anteriormente referidos.

As respostas obtidas permitem corroborar as informações anteriores, pois os empresários referem que a principal diferença na gestão das suas marcas enquanto micro ou pequena empresa e na das grandes empresas do setor do vinho, é a disponibilidade de recursos. No caso das grandes empresas, é evidente um forte e constante investimento em comunicação, o que nas empresas de micro e pequena dimensão estudadas não se verifica. As ações de comunicação são pouco planeadas e resultam das necessidades imediatas do empresário e da empresa e, por outro lado, não existe um orçamento fixo e unicamente direcionado para as marcas. O nível de investimento é, ainda, significativamente inferior ao praticado pelas grandes organizações. A indisponibilidade ou disponibilidade reduzida de recursos por parte das micro ou pequenas empresas leva, por sua vez, a que seja difícil ter acesso a recursos humanos especializados, realidade esta que contrasta com as organizações de maior dimensão, as quais possuem departamentos para as diferentes valências da empresa, nomeadamente o *marketing* e a gestão da marca, constituídos por especialistas dessas áreas.

Quadro 5.15- Exemplos de citações: a gestão da marca nas grandes empresas vs. nas micro e pequenas empresas

Numa pequena ou média empresa, a gestão da marca é feita em função dos mercados, em empresas grandes é feita uma gestão da marca a nível global.

Numa grande empresa têm um departamento especializado, numa pequena empresa face à dimensão e aos recursos não têm essa valência. Muitas das empresas já têm

um departamento de *marketing* (interno ou externo), para nós há uma dificuldade em definir um plano ou uma estratégia de longo-prazo.

Se for uma empresa pequena tem que se ter mais sensibilidade porque não tem dinheiro e capacidade para promover uma marca a nível internacional. Ou nós temos uma capacidade financeira muito grande para conseguir mostrar a nossa marca e o que vale ou então temos que fazer um trabalho que passa por participar em feiras, em provas.

[Empresário-gestor Empresa A]

O *budget*. Nós não temos um orçamento dedicado à gestão da marca e nas grandes empresas há departamentos próprios para a gestão da marca com um orçamento definido para o *marketing*. As nossas decisões assentam no dia-a-dia da empresa, o que também nos confere alguma flexibilidade.

[Empresário-gestor Empresa B]

O investimento constante em comunicação. Ter um departamento dedicado à promoção da marca e da empresa.

[Empresário-gestor Empresa E]

Fonte: Elaboração própria.

A imagem que as marcas nacionais de vinho possuem no mercado internacional influencia, em grande parte, a componente estratégica da marca, nomeadamente a definição de preços competitivos. Apesar desta imagem apresentar melhorias em termos de reconhecimento e notoriedade, ainda está presente o estigma de que Portugal é um país de produtos baratos, como refere o empresário da empresa C. Os responsáveis das empresas com vertente exportadora, salientam, como consequência, a dificuldade de entrar em segmentos premium e praticar preços mais elevados, pois o consumidor externo ainda não está disposto a pagar um nível de preços mais alto por vinhos portugueses. Por este motivo, existe uma forte pressão sobre estas empresas para investir tanto na qualidade e melhoria constante do produto, como também na comunicação da marca, com o objetivo de criar uma nova visão para o vinho português e as suas marcas.

Quadro 5.16- Exemplos de citações: imagem externa dos vinhos portugueses

Cada região tem associado aos vinhos que são lá produzidos um determinado prestígio e em função disso os vinhos poderão ser mais caros ou mais e o consumidor estará mais predisposto a pagar em função desse prestígio. A imagem de Portugal lá fora está a melhorar. Felizmente, o consumidor global está a ficar cansado destas marcas globalizadas e começa a despertar interesse por outro tipo de vinho e outras castas, como as portuguesas. No entanto, no mercado global, o consumidor não está preparado para pagar mais por um vinho português, mas está preparada para pagar mais por um vinho francês, por exemplo, independentemente da qualidade do que está a beber. Criar valor acrescentado para os vinhos portugueses é algo que ainda não se conseguiu atingir. Qualidade nós já temos, não temos é imagem.

[Empresário-gestor Empresa A]

Os vinhos portugueses têm boa aceitação no exterior, muito devido ao boom do turismo, que permitiu que os turistas tivessem contacto com o vinho português. O vinho é reconhecido pela qualidade e pelos preços competitivos. Ainda há trabalho a fazer, em termos de comunicação, não só dos produtores, mas também das entidades promotoras de cada região e da Vini Portugal.

[Empresário-gestor Empresa B]

Portugal é visto como um país de produtos baratos, não só no vinho.

O turismo trouxe muita gente e deu a conhecer os nossos vinhos. Temos é que largar a estratégia de preços baixos e começar a subir na escala de valor, com base na qualidade.

[Empresário-gestor Empresa C]

Nós somos um país de micro-produtores, de forma geral, pois só duas ou três marcas conseguem produzir mais de três milhões de garrafas, as outras não têm uma distribuição expressiva fora do país que permita construir uma imagem dos vinhos de Portugal nos outros países. O nosso vinho, nos últimos anos, tem ganho padrões de qualidade significativos.

[Empresário-gestor Empresa D]

Portugal está cada vez mais em voga, atrai cada vez mais turistas, o que é benéfico para o conhecimento dos nossos vinhos.

[Empresário-gestor Empresa E]

Penso que a imagem dos vinhos portugueses lá fora tem vindo a melhorar bastante, mas acho que existem regiões sobrevalorizadas, o que dificulta o reconhecimento de outras regiões com muito potencial e qualidade.

[Empresário-gestor Empresa F]

Fonte: Elaboração própria.

Q. 8 Quais as práticas de avaliação e melhoria da marca que são implementadas nas micro e pequenas empresas? Quais as variáveis/ componentes da marca analisadas?

Este ponto procura comprovar se as componentes de avaliação da marca e do *brand equity* referidos na revisão da literatura, são ou não consideradas no quotidiano das seis micro e pequenas empresas em estudo.

Na revisão da literatura foi identificado que a avaliação do capital da marca integra duas vertentes: uma baseada no consumidor e outra baseada em variáveis financeiras. A primeira perspetiva considera como critérios de análise: o *brand awareness*, a intenção de compra, a lealdade do consumidor, a satisfação do consumidor, a qualidade percebida, entre outros. A segunda aponta os seguintes critérios de avaliação da marca: o desempenho bolsista, a quota de mercado da marca, a prática de preços premium, o poder de distribuição, a existência de patentes e *trademarks*.

A recolha de dados permite concluir que a avaliação da marca nas seis empresas estudadas assenta numa visão essencialmente tangível, em que os principais critérios considerados são: as vendas, os custos e o lucro. No entanto, o empresário da empresa C afirma, ainda que de forma indireta ou pouco explorada, considerar as avaliações dos *opinion-markers* um reflexo do bom ou mau desempenho do produto e da marca. Os responsáveis das empresas, D e E referem que o *feedback* dos clientes também é uma ferramenta de avaliação da satisfação do público e consequentemente da marca. No que se refere aos componentes do *brand equity* relacionados com o consumidor, foram apenas estes os referidos.

Tal significa que a natureza da avaliação da marca nestas micro e pequenas empresas do setor do vinho é, fundamentalmente, financeira. Sendo esta a realidade observada, o processo de avaliação da marca é limitado e pouco formal. Acrescenta-se que a responsabilidade da realização desta avaliação, cabe, na maior parte dos estudos de caso, ao próprio empresário, sendo realizada de forma anual.

O Quadro 5.17 contempla citações relevantes sobre as práticas de avaliação da marca, essenciais a uma melhor compreensão do tema, a partir da perspectiva dos empresários.

É importante frisar que o conceito de *brand equity* ou capital da marca não é referido por nenhum dos empresários, o que demonstra que não existe uma ideia clara sobre o conceito e sobre a sua avaliação.

Quadro 5.17- Exemplos de citações: práticas de avaliação da marca

Não fazemos da maneira que deveria ser feita, fazemos através da análise das vendas de cada marca. Concretamente, não temos um mecanismo próprio para avaliar a marca. O departamento de *marketing* a faz a promoção, as vendas dizem que está a ter resultados e é só esse o indicador consideramos. Fazemos relatórios de vendas mensais.

[Empresário-gestor Empresa A]

Através da rotação do produto. No final do ano.

[Empresário-gestor Empresa B]

É o lucro. No final, a empresa deu lucro ou não deu lucro. É denominador comum. O que faz viver uma empresa é o lucro.

Esta análise é feita mensalmente.

[Empresário-gestor Empresa C]

Eu vejo pela saída do produto.

[Empresário-gestor Empresa D]

O feedback que temos mais tarde.

[Empresário-gestor Empresa E]

A avaliação da marca é feita anualmente pela gerência e pelo enólogo residente, com o objetivo de avaliar os custos e os lucros.

[Empresário-gestor Empresa F]

Fonte: Elaboração própria.

Q.9 Qual é o retorno do investimento na marca, na perspectiva dos empresários-gestores?

Esta questão de investigação tenciona compreender como é que os proprietários das empresas encaram o retorno do investimento realizado nas suas marcas.

Os dados apontam para três tipos de perspectiva: uma de cariz pessoal, outra de carácter financeiro e, por fim, outra relacionada com a empresa. A primeira interpretação engloba fatores como a satisfação pessoal e a autorrealização. Esta perspectiva foi evidente no caso da empresa D, a empresa de menor dimensão em estudo, cujo empresário é o responsável por todas as atividades da empresa. A origem desta empresa residuiu no desejo do próprio empresário em se aventurar e auto-superar através de um projeto no setor do vinho, encarando-o, por isso, como um desafio pessoal. A segunda perspectiva, sendo de cariz financeiro, assenta na rentabilidade que as marcas proporcionam, através de *cash-flow*, lucro, vendas e valor acrescentado. Esta visão foi transversal às empresas A, B, C, E e F.

Por último, a visão de retorno direccionado para a empresa aponta para a criação de notoriedade e reconhecimento desta e dos seus produtos no mercado, o que por sua vez, assegura a sua diferenciação e, por outro, confere prestígio. O responsável da empresa B refere que são estas as variáveis que compõem o retorno que as empresas podem auferir por parte das suas marcas e, assim, garantir a sua sobrevivência num mercado tão competitivo como o dos vinhos. Os dados empíricos recolhidos sobre a perspectiva dos empresários sobre o retorno do investimento na marca encontram-se no Quadro 5.18.

Quadro 5.18- Exemplos de citações: retorno do investimento na marca

O objetivo de qualquer marca é criar valor acrescentado para o produto que a sustenta.

[Empresário-gestor Empresa A]

A gestão da marca é desenvolvida ao longo do tempo, caso contrário não se recolhe o retorno do investimento feita nessa marca, os resultados não são imediatos, o retorno só é expectável passado x tempo.

Podemos obter retorno pela notoriedade e visibilidade do produto e pelo volume de vendas.

[Empresário-gestor Empresa B]

Eu tenho consciência que é um trabalho longo para ter uma marca conhecida, dentro do teu meio.

É um trabalho de vinte e tal anos para tentar alavancar a marca e dar a conhecer, talvez só nessa altura conseguirei uma penetração da marca maior. As grandes quintas, hoje também têm grandes marcas, mas já vêm de gerações passadas. É preciso muito tempo para alcançar alguma projeção. Estragar o nome é um instante, mas é preciso tempo para que as coisas aconteçam.

[Empresário-gestor Empresa D]

Sabemos e, no nosso caso, tem sido assim, ao passo que vamos investimento mais na marca, mais retorno temos obtido.

[Empresário-gestor Empresa F]

Fonte: Elaboração própria.

6. CONCLUSÕES

Esta dissertação considera como temas principais a gestão da marca nas micro e pequenas empresas do setor do vinho e as tendências de *marketing*. O termo PME engloba micro, pequenas e médias empresas. São consideradas microempresas aquelas que possuem um número de efetivos inferior a 10 trabalhadores e, por outro lado, apresentam um volume de negócios ou o balanço total inferior a 2 milhões de euros. As pequenas empresas possuem até 49 trabalhadores e um volume de negócios igual ou inferior a 10 milhões.

A revisão de literatura permite identificar as lacunas existentes no que se refere à gestão da marca em PME, com ênfase para as micro e pequenas empresas. Concretamente, no setor do vinho o panorama é semelhante, sendo evidente que os estudos existentes sobre o tipo de gestão da marca efetuada no setor por parte de micro e pequenas são manifestamente limitados.

O setor do vinho, sendo um dos principais setores de atividade a nível nacional, apresenta elevada importância para a economia do país. De acordo com a revisão da literatura, este setor é constituído maioritariamente por micro e pequenas empresas (98%).

Com respeito à gestão da marca, a revisão da literatura evidencia que as marcas são um ativo estratégico de suma importância para a competitividade e sustentabilidade das empresas num mercado dinâmico, como o atual e, sobretudo, em setores altamente competitivos, como é o caso do setor do vinho. As idiossincrasias que as micro e pequenas empresas apresentam e o seu interesse económico e social para os países, validam e confirmam a pertinência do tema de investigação da presente dissertação.

Os seis estudos de caso analisados permitem dar resposta à questão central da investigação: *Como e porquê é que as micro e pequenas empresas do setor do vinho portugueses constroem as suas marcas e qual a forma de gestão adotada?* Foi assim, possível compreender de forma mais aprofundada como decorre o processo de criação e gestão da marca nestas empresas dentro do setor do vinho português.

Em primeiro lugar, foi possível chegar a um entendimento sobre o conceito de marca, na perspetiva dos empresários-gestores e as vantagens inerentes à criação de marcas, salientando-se os seguintes pontos:

1. O conceito de marca apresenta um espectro largo de interpretações por parte dos responsáveis das empresas analisadas, dentro do setor do vinho, não

obstante, as percepções apresentadas não consideram o significado do conceito de marca na sua totalidade e multidimensionalidade.

2. A definição dos valores da marca, da sua essência e personalidade, a formulação da sua promessa de valor, entre outras variáveis relevantes, apresentam um elevado grau de informalidade, uma vez que estes conceitos são definidos pelo empresário-gestor e estão presentes apenas sua mente, pelo que são transmitidos aos *stakeholders* de uma forma pouco explícita.
3. O setor do vinho é um setor altamente competitivo e progressivamente saturado ao que às marcas diz respeito. A criação de marcas visa, sobretudo, ajudar a construir uma identidade diferenciadora para a empresa e para o produto, por forma a se obter notoriedade no mercado, criar valor acrescentado e garantir a competitividade e sustentabilidade da empresa.

Relativamente ao processo de gestão da marca, foram analisados fatores como: a cultura organizacional, o processo de tomada de decisão, a estrutura da empresa, as estratégias utilizadas, a alocação de recursos e a avaliação do desempenho. No essencial, os dados recolhidos nas entrevistas realizadas permitem concluir que:

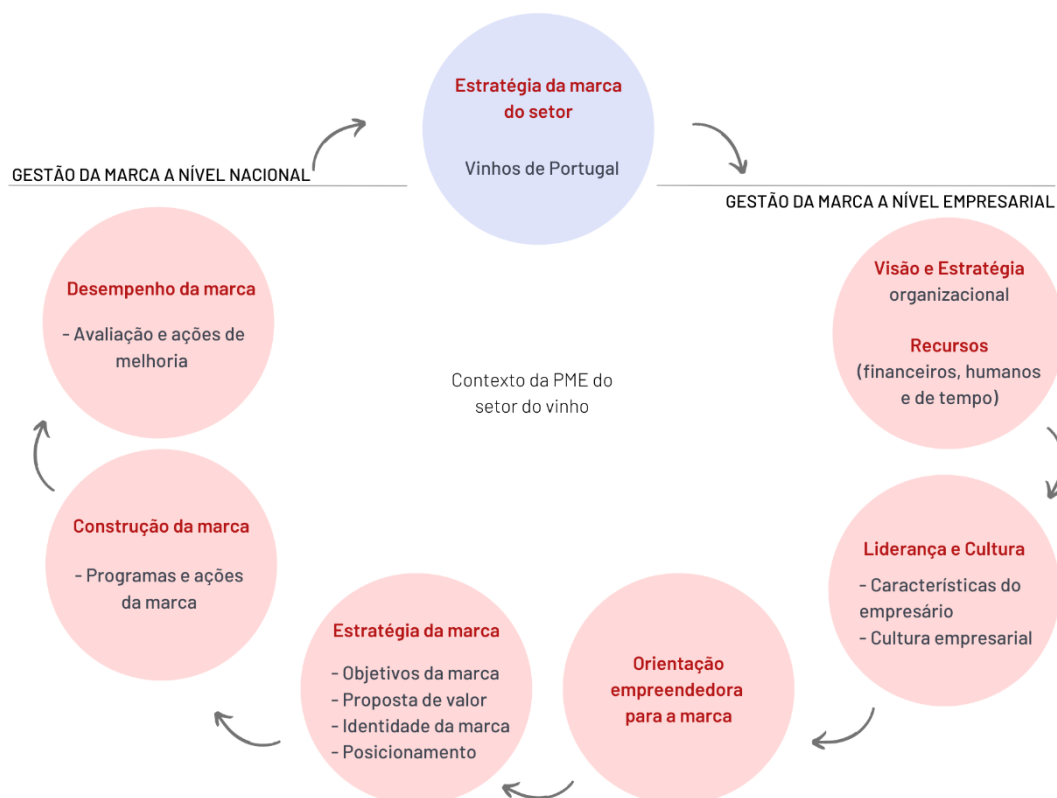
1. Não existe um departamento próprio de *marketing* e gestão da marca e, também não se procede à contratação interna de profissionais destas áreas, implicando que as ações e responsabilidades referentes ao *marketing* da empresa e à gestão das marcas, sejam asseguradas pelos próprios empresários-gestores. Em alguns casos, recorre-se à subcontratação destes serviços, ainda que de forma esporádica.
2. O empresário-gestor representa uma figura onnipresente em todas as áreas de gestão da empresa, entre elas o *marketing* e a gestão da marca. Neste sentido, nas empresas com média ou baixa orientação para a marca é evidente uma forte centralização das decisões. Contrariamente, em empresas com uma estrutura mais coordenada, verifica-se uma menor centralização das decisões, nomeadamente no que diz respeito ao *marketing* e à gestão da marca.
3. Áreas concretas como o *marketing* e a gestão da marca seguem métodos poucos formalizados, planeados e estruturados, pelo que não é definida uma estratégia de *marketing* e gestão da marca que integre objetivos *SMART*, ações estratégicas a implementar, métricas e KPI de monitorização e avaliação do desempenho dessas ações. As decisões tomadas e posteriores ações implementadas assentam, maioritariamente, na aprendizagem e em

experiências passadas, na intuição e desejos do próprio empresário-gestor. Empresas de alta orientação para a marca recorrem a métodos mais rigorosos e formais, tais como estudos de mercado realizados pelas principais entidades do setor, para orientar as suas decisões de *marketing* e gestão da marca.

4. As estratégias de *marketing* e gestão da marca das micro e pequenas empresas do setor do vinho são, ainda, relativamente limitadas. As ferramentas digitais são encaradas como um meio importante para comunicar a marca, no entanto, as suas potencialidades não são, todavia, exploradas na sua totalidade. Este facto deve-se sobretudo à indisponibilidade de recursos financeiros que, por sua vez, dificulta o acesso a profissionais especializados para essas funções. Não obstante, uma das grandes tendências é o *marketing* de experiência, que consiste na valorização das experiências proporcionadas pelas marcas aos consumidores e, neste sentido, as micro e pequenas empresas com vertente para o enoturismo têm seguido este caminho, através da modernização de infraestruturas, do desenvolvimento de atividades de valor acrescentado e, acima de tudo, na proximidade com o consumidor. A conexão entre os canais físicos e digitais das empresas, através de uma estratégia integrada de comunicação da marca, é ainda pouco evidente, o que impede as empresas de micro e pequena dimensão do setor de usufruir das sinergias e potencialidades criadas por uma estratégia omnicanal.
5. A inexistência de um plano estratégico para as marcas leva, por sua vez, a que não seja criado e definido um orçamento estruturado para as ações relativas a essas marcas. A alocação de recursos em ações de *marketing* e da marca são efetuados segundo uma visão de curto-prazo e conforme os recursos financeiros disponíveis no momento.
6. A avaliação do desempenho da marca possui um caráter incompleto, como consequência da falta de objetivos específicos. Esta avaliação da marca recorre, maioritariamente, a critérios simples de rendibilidade, tais como a análise de vendas, lucros e geração de *cash-flow*. Em relação ao retorno dos investimentos realizados, este reflete, de forma geral, uma visão financeira; nas empresas de pequena dimensão foi observada uma perspetiva direcionada para a empresa, no sentido de as marcas serem encaradas como uma fonte de reconhecimento, prestígio e competitividade. Nas microempresas estudadas foi evidente uma forte componente pessoal, visto que para os seus responsáveis o bom desempenho da marca é um indicador de autorrealização.

Em suma, existe um entendimento limitado sobre a componente estratégica da marca, nomeadamente de conceitos base de gestão da marca, na definição da visão e missão da marca, no desenvolvimento de programas de ação da marca, na adaptação dos processos internos. A limitação dos recursos apresenta-se, por sua vez, como uma barreira para o desenvolvimento de competências internas direcionadas para a marca. A nível operacional, a formulação de objetivos da marca é pouco concreta ou baseada em critérios tangíveis (vendas). Na maior parte dos casos, não existe uma estratégia e programas de *marketing* e da marca integrados. Contudo, existe a preocupação em construir a identidade da marca e o seu posicionamento e em adaptá-lo aos mercados-alvo. As práticas de monitorização e avaliação da marca são limitadas e as ações de melhoria são pouco estruturadas, como consequência de uma metodologia de gestão da marca gradual ou espontânea e, por isso, pouco planeada e de curto-prazo. Com base nos dados empíricos da investigação, foi desenvolvido um quadro teórico para a gestão da marca nas micro e pequenas empresas do setor do vinho, apresentado na figura abaixo.

Figura 6.11- Quadro teórico para gestão da marca no contexto das micro e pequenas empresas do setor do vinho



Fonte: Elaboração própria.

A análise da figura atrás permite confirmar os diversos resultados da investigação de Tavares (2016). Concretamente, no setor do vinho, é importante analisar e compreender a gestão da marca do setor - Vinhos de Portugal - com o objetivo de capitalizar os esforços efetuados pelas entidades nacionais que representam o setor no mercado interno e externo, como é o caso da Vini Portugal. Com base nesses dados e na visão e estratégia da empresa, deve-se identificar os recursos que a empresa tem disponíveis para trabalhar as marcas que esta pretende desenvolver ou já está a comercializar, tendo em conta que os recursos das empresas de micro e pequena dimensão, sendo limitados, devem ser potencializados ao máximo. Considera-se, por isso, fundamental a existência de um planeamento para a construção da marca. O desenvolvimento proactivo de competências de *marketing* e digitais por parte do empresário-gestor e colaboradores também deve ser uma preocupação.

É, ainda importante salientar a necessidade de adaptar os princípios e processos de gestão da marca às características e realidade de cada empresa e implementá-los de forma incremental (Tavares, 2016). Não obstante, deve-se assegurar a construção e seguimento de práticas consistentes e regulares ao longo do tempo. Estas variáveis, juntamente com a visão, características individuais do empresário e a cultura empresarial, irão definir o perfil de orientação para a marca da organização. Isto significa que no setor do vinho, o empresário-gestor representa uma figura central na gestão das suas marcas, tanto na liderança da marca, como no processo de tomada de decisão, tal como evidenciado por Tavares (2016).

A estratégia da marca resulta, por sua vez, do grau de orientação para a marca – baixo, médio e alto. Tavares (2016) defende que é essencial centrar-se na obtenção de uma vantagem competitiva que permita distinguir a empresa dentro do nicho de mercado pretendido. Para tal, deve-se proceder à definição clara de uma proposta de valor focada na experiência do cliente e na prestação de um serviço personalizado. Esta proposta de valor refletirá, por sua vez, os objetivos de cada marca, a sua identidade, valores, associações à marca e posicionamento no mercado.

No que concerne à construção e operacionalização da marca, o mesmo autor refere que as estratégias de *marketing* e gestão da marca devem ser estruturadas de forma eficiente e criativa, através de meios de “comunicação pessoal direta e regular com os clientes e outras partes interessadas (e.g. redes de contactos pessoais, *website*, email

marketing, redes sociais, *mobile marketing*, referências de clientes, *press-releases*)” (p.324). Numa última fase, a monitorização e avaliação dos investimentos realizados é fundamental para a competitividade da empresa. Primeiramente, contemplar a análise de indicadores qualitativos, tais como o nível de satisfação dos clientes, lealdade à marca, qualidade percebida, entre outros, e não só quantitativos (e.g. vendas, quota de mercado, rendibilidade da marca) permite construir um quadro global e mais aprofundado sobre o desempenho e o capital. Em segundo lugar, a adoção de práticas habituais e flexíveis de avaliação da marca e consequente aplicação de ações de melhoria e inovação, ainda que de forma gradual, potencializa os investimentos, torna a empresa mais proativa, viabiliza o desenvolvimento de um posicionamento distintivo e, sobretudo a sustentabilidade das empresas.

7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A maior limitação encontrada no decurso da presente investigação foi a recolha de dados primários. Numa fase inicial, foram contactadas onze empresas, através dos contactos disponíveis nos canais digitais de cada empresa e nas associações vitivinícolas, das quais apenas duas mostraram disponibilidade para participar na investigação. Após um período de espera, a investigadora recorreu a seis contactos de empresas no setor fornecidos por amigos e familiares, dos quais quatro aceitaram a realização da entrevista. No total, foram contactadas dezassete empresas com notoriedade no setor do vinho. Apesar da indisponibilidade dos vários empresários contactados, foi possível realizar as seis entrevistas previamente definidas.

A segunda limitação prende-se com o facto de os estudos de casos desta investigação se referirem unicamente a empresas de micro e pequena dimensão. Ciente dessa lacuna na dissertação, a investigadora recomenda que, em investigações futuras, se alargue o campo de atuação a empresas de média dimensão no setor do vinho, por forma a aprofundar o conhecimento sobre a gestão da marca nas PME, no sentido lato da palavra (micro, pequenas e médias empresas), visando entender se existem ou não diferenças significativas em comparação com as empresas de menor dimensão. O estudo da gestão da marca nas grandes organizações do setor do vinho também se apresenta pertinente, por forma a construir um quadro global sobre a gestão da marca no setor.

Os mais recentes acontecimentos políticos e económicos, nomeadamente a guerra da Ucrânia e as sanções impostas à Rússia, trazem novos entraves para as empresas do setor do vinho com exportação para estes países ou com importação de matéria-prima advinda destas regiões, o que, certamente, se refletirá nas vendas e nos custos e, consequentemente, na gestão das marcas dessas empresas. Neste sentido, a investigação contínua e atualizada permitirá a obtenção de dados altamente valiosos para as empresas enfrentarem as repentinas mudanças no mercado.

Por último, recomenda-se alargar o campo de investigação nomeadamente em áreas como o *marketing* de experiência, o *marketing* de nicho, a comunicação digital, o e-commerce e design, direcionada ao setor do vinho, de modo a delimitar estratégias adequadas que permitam melhorar a competitividade das empresas do setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. Nova York: The Free Press.

Aaker, D. e Joachimsthaler, E. (2000) *Brand leadership*. Nova York: The Free Press.

Abimbola, T. (2001). Branding as a competitive strategy for demand management in SMEs. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 3(3), 97-106. <https://doi.org/10.1108/14715200180001480>

Agostini, L., Filippini, R. e Nosella, A. (2015). Brand-building efforts and their association with SME sales performance. *Journal of Small Business Management*, 53, 161-173. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12185>

Ahmad, F. S., Quoquab, F., Bahrin, R. e Mansor, M. N. M. (2014). Branding leadership in malaysian SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 54–58. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.007>

Alizadeh, A., Hoseini, S. e Naiej, A. (2014) The comparison of product and corporate branding strategy: A conceptual framework. *Journal of Business and Management*, 16, 14-24. <http://dx.doi.org/10.9790/487X-16141424>

Balmer, J. M. T. (2013). Corporate brand orientation: What is it? What of it?. *Journal of Brand Management*, 20, 723-741. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.15>

Baporikar, N. (2017). SMEs and branding strategies. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering*, 4(1), 1-13. <https://doi.org/10.4018/IJAMSE.2017010104>

Baumgarth, C. (2010). "Living the brand": Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671. <https://doi.org/10.1108/03090561011032315>

Braga, A. e Braga, V. (2013) Factors influencing innovation decision making in portuguese firms. *International Journal of Innovation and Learning*, 14(3-4), 329-349. <http://dx.doi.org/10.1504/IJIL.2013.056232>

Bruwer, J., Prayag, G. e Disegna, M. (2018). Why wine tourists visit cellar doors: Segmenting motivation and destination Image. *International Journal of Tourism Research*, 20(3), 355-366. <https://doi.org/10.1002/jtr.2187>

- Cardoso, A. A. A. M. (2017). *Branding como estratégia de Marketing para as empresas: um estudo sobre a marca Unitel T+* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- Cardoso, C. e Pedroso, R. (2018). Vinhos portugueses crescem no mercado internacional. *Portugal Global*, 109, pp. 12–23.
- Castro, M. M. F. (2017). *A importância da gestão da marca para o sucesso das marcas no mercado* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Carvalho, R. (2010). *Gestão da marca para micro e pequenas empresas* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade do Algarve, Faro.
- Cian, L. e Cervai, S. (2011). "The Multi - Sensory Sort (MuSeS): A new projective technique to investigate and improve the brand image". *Qualitative Market Research*, 14(2), pp. 138-159. <https://doi.org/10.1108/13522751111120666>
- Cruz, J. G. S., Saltos, A. C. L. e Garcés, L. E. G. (2017). La identidad de marca desde el criterio del consumidor ecuatoriano. *Revista Publicando*, 4(11), 463–479. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/585>
- Dadalt, V. (2016). *Interação marca/público: Uma análise da estratégia de digital gestão da marca da Fruki Guaraná no Facebook* (Dissertação de mestrado não publicada). Centro Universitário Univates, Lajeado. <https://www.univates.br/bdu/handle/10737/1329>
- Davcik, N. S., da Silva, R. V. e Hair, J. F. (2015). Towards a unified theory of brand equity: Conceptualizations, taxonomy and avenues for future Research. *Journal of Product and Brand Management*, 24(1), 3–17. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2014-0639>
- Donthu, N. e Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Elías, L. V. (2008). Paisaje del Viñedo: Patrimonio y recurso. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(2), 137-158. DOI:<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2008.06.012>.
- Farjam, S. e Hongyi, X. (2015). Reviewing the concept of brand equity and evaluating consumer-based brand equity (CBBE) Models. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(8), 14-29. <http://dx.doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.18.1002>
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata

- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: A conceptual model. *Journal of Product and Brand Management*, 17, 4-12. <https://doi.org/10.1108/10610420810856468>
- Görgün, M. R., Adıgüzel, S., Bardakçı, H., Arslan, K., Bayram, O., Fane, K., Işık, M., Özdemir, A., Besir, F. e Çınar, S. (2020). Brand strategies in international markets. In Bardakçı Ö. Ü. H. (Ed.), *Current Research in International Trade and Economic Administrative Sciences* (pp. 1-36) İstanbul: Legal Yayıncılık.
- Ianencko, M., Stepanov, M. e Mironova L. (2020) Brand identity development. *E3S Web of Conferences*, 164, (1-7). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016409015>
- Harris, F. e De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 441-456. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Hernández-Gil, C., Figueroa-Ramírez, E. F. e Correa-Corrales, L. E. (2018). Reposicionamiento de Marca: El camino hacia la competitividad de las pequeñas y medianas Empresas. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(1), 33–46. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n1.2018.8505>
- Hirvonen, S. e Laukkanen, T. (2014). Brand orientation in small firms: An empirical test of the impact on brand performance”. *Journal of Strategic Marketing*, 22(1), 41-58. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.819372>
- Hutchinson, K., Quinn, B. e Gilmore, A. (2015). A framework for SME retail branding. *Journal of Marketing Management*, 31(17–18), 1818–1850. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1063531>
- Jurado, D. M. B., Salcedo, N. D. R. D. e Aguilar, G. M. F. (2020). Branding, un elemento necesario del Marketing estratégico en la Cámara de Comercio de Ambato. *Revista Eruditus*, 1(2), 9–26. <https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.278>
- Katunar, J., Vretenar, N. e Mrak, M. K. (2020). Competitiveness of wine sector in EU countries. *Interdisciplinart Management Research*, 16, 1601–1616. https://www.researchgate.net/publication/341672512_Competitiveness_of_Wine_Sector_in_EU_Countries
- Kariithi, R. (2015). The influence of *marketing* strategies on growth of small and medium business in air travel agencies in Nairobi County in Kenya (Dissertação de doutoramento). Universidade de Nairobi, Nairobi.

- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity* (2ª Ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kunde, J. (2002). Unique Now or Never: The Brand is the Company Driver in the New Value Economy (1ª Ed.). Reino Unido: FT Prentice-Hall.
- Kumar, A., Syed, A. A. e Pandey, A. (2021). Adoption of *online* resources to improve the Marketing performance of SMEs. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 16(3), 137-144. <https://doi.org/10.24083/apjhm.v16i3.1009>
- Koewn, C. e Casey, M. (1995). Purchasing behaviour in the northern Ireland wine market. *British Food Journal*, 97(1), 17-20. <https://doi.org/10.1108/00070709510077935>
- Kotler, P., Kartajaya, H. e Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade*. Lisboa: Edições Almedina.
- Leite, M. (2012). *Vinhos portugueses: fatores críticos de sucesso: internacionalização*. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévi, J., Rodrigues, J. e Dionísio, P. (2010). *Mercator XXI: Teoria e prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lindstrom, M. (2007). *Brand sense: a marca multissensorial*. Porto Alegre: Bookman.
- Marques, I. (2016). *Perceção sensorial: A importância dos cinco sentidos na marca Uma análise no setor vitivinícola* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- Marques, W. A. (2020). Comércio internacional português do vinho – 2017 a 2019 e período de Janeiro-Abril 2019- 2020. *Tema Económico*, 87, pp. 1–19.
- Más, R. J. L., Quintero, C. E. A. e Pastó, O. R. L. (2020). Análisis de modelos de branding corporativo. *ECA Sinergia*, 11(3), 84–100. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i3.2523
- Meirinhos, M. e Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de Educação*, 2(2), 49–65. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.21.num.3.2010.11551>
- Menna, A. e Walsh, P. R. (2019). Assessing environments of commercialization of innovation for SMEs in the global wine industry: A market dynamics approach. *Wine Economics and Policy*, 8(2), 191-202. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2019.10.001>

Miles, M., Huberman, M. e Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4ª Ed.). Londres: SAGE Publications.

M'zungu, S., Merrilees, B. e Miller, D. (2017). Strategic hybrid orientation between market orientation and brand orientation: Guiding principles. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 275-288. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1076880>

Nanita, M. S. G. (2018). *Wines of Portugal- O impacto da marca nas empresas produtoras de vinho: um estudo na região do Alentejo* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Évora, Évora, p. 50.

Nazzaro C., Marotta G. e Rivetti F. (2016). Responsible innovation in the wine sector: A distinctive value strategy. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 509-515. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2016.02.058>

Nowak, L. I. e Newton, S. K. (2006). Using the tasting room experience to create loyal customers. *International Journal of Wine Marketing*, 18(3), 157-165. <https://doi.org/10.1108/09547540610704738>

Olgierd, S. (2021). The wine sector management in Portugal: Overview on its three-dimensional sustainability. *Management of Sustainable Development Sibiu*, 13(1), 39-48.

Osakwe, C. N., Palamidovska-Sterjadovska, N., Mihajlov, M. e Ciunova-Shuleska, A. (2020). Brand orientation, brand-building behavior and brand identity in SMEs: An empirical evaluation. *Marketing Intelligence and Planning*, 38(7), 813–828. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2019-0370>

Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D. e Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116, 209–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>

Pawaskar, P. e Goel, D. M. (2014). A conceptual model: Multisensory Marketing and destination Marketing. *Procedia Economics and Finance*, 11, 255 – 267. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00194-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00194-4)

Raut, U. R. e Brito, P. Q. (2014). An analysis of brand relationship with the perceptive of customer based brand equity pyramid. *FEP Working Papers*, 526. <http://wps.fep.up.pt/wps/wp526.pdf>

Rico, J. P. G. B. T. (2012). *Definição estratégica para o setor vitivinícola da região do Algarve: A opção do enoturismo: Case study vinhos do Algarve* (Dissertação de mestrado não publicada). ISCTE Business School, Lisboa.

Rodríguez, G. G., Flores, J. G. e Jiménez, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.

Rojas-Lamorenna, Á. J., Del Barrio-García, S. e Alcántara-Pilar, J. M. (2022). A Review of three decades of academic research on brand equity: A bibliometric approach using co-word analysis and bibliographic coupling. *Journal of Business Research*, 139, 1067–1083. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.025>

Santos, P. (2018). *Gestão da Marca no Contexto da Economia Social: A plataforma da marca Misericórdia* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto.

Santos, P., Costa, D. e Costa, D. (2018). A importância da gestão da marca na operacionalização de pequenas e médias Empresas. *Caderno Profissional de Administração* UNIMEP, 8(1), 148–170. <http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindex.php/article/view/94/92>

Savych, O. e Shkoda, T. (2020). *The concept of Marketing efforts consolidation at the global car market*. 11th International Scientific Conference “Business and Management 2020, 7(8), 63–72, Lituânia. <https://doi.org/10.3846/bm.2020.542>

Selase, A. E., AM, A., MD, M. e TE, B. (2018). The identity of brand with its influenceable character on client choices of predominant restaurants Accra as the Lens. *Journal of Accounting & Marketing*, 7(4), 1-12. <https://doi.org/10.4172/2168-9601.1000302>

Silva, C. C. (2014). *PME, capacidade de inovação e crescimento económico: uma análise comparada do caso português* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Coimbra, Coimbra.

Silva, A. L., Fernão-Pires, M. J. e Aguiar, F. B. (2018), Portuguese vines and wines: Heritage, quality symbol, tourism asset. *Ciência e Técnica Vitivinícola*, 33(1), 31-46. <https://doi.org/10.1051/ctv/20183301031>

Srivastava, G. e Stutisahni. (2021). *Marketing: Evolution, paradigms and perspectives*. *Natural Volatiles & Essential Oils*, 8(4), 1685–1693. <https://www.nveo.org/index.php/journal/article/view/302/275>

Stanco, M. e Lerro, M. (2020). Consumers’ preferences for and perception of CSR Initiatives in the wine sector. *Sustainability*, 12(5230), 1-13. <https://doi.org/10.3390/su12135230>

- Tatar, Ş. B., Eren-Erdoğan, İ. (2016). The effect of social media Marketing on brand trust and brand loyalty for hotels. *Information Technology & Tourism*, 16(3), 249–263. <https://doi.org/10.1007/s40558-015-0048-6>
- Tavares, V. (2016). *Gestão de Marcas: Uma abordagem empreendedora para as PME vencerem em mercados globais*. Lisboa: Escolar Editora.
- Vlachvei, A., Notta, O. e Efterpi, T. (2012). Branding strategies in Greek wine firms. *Procedia Economics and Finance*, 1, 421–430. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(12\)00048-2](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(12)00048-2)
- Veloutsou, C. e Guzmán, F. (2017). The evolution of brand management thinking over the last 25 years as recorded in the Journal of Product and Brand Management. *Journal of Product and Brand Management*, 26(1), 2–12. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2017-1398>
- Veloutsou, C. e Delgado-Ballester, E. (2018). New challenges in brand management. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22(3), 255–272. <https://doi.org/10.1108/SJME-12-2018-036>
- Waltrick, H. (2019). *Be Branding: marcas e suas marcas*. Brasil: Clube de Autores.
- Wilson, D., Háros, R., Lewis, J. e Wiederkehr, M. (2018). How should we digitize the wine sector?. *American Association of Wine Economists*, 232, pp. 1-14.
- Wongmonta, S. (2021). Marketing 5.0: The era of technology for humanity with a collaboration of humans and machines. *Nimitmai Review Journal*, 4(1), 83–97. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/nmrj/article/view/252765>
- Yagnik, A., Thomas, S. e Suggala, S. (2020). Creativity centred brand management model for the post-Covid Marketing 5.0 world. *Journal of content, community and communication*, 12, 227–236. <https://doi.org/10.31620/JCCC.12.20/21>
- Yin, R. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6ª Ed.). Califórnia: SAGE Publications.

NETGRAFIA

AMA (s.d). *Definitions of Marketing*. Consultado em: 10 out. 2021[<https://www.ama.org/>]

INE (2020). *Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação nas empresas*. Consultado em: 13 out. 2021 [<https://cutt.ly/iHP78hB>]

INE (2021). *Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação nas empresas*. Consultado em: 13 out. 2021 [<https://cutt.ly/WHP6dYr>]

INE & Banco de Portugal (2020). *COVID-19: acompanhamento do impacto da pandemia nas empresas*. Consultado em: 13 out. 2021 [<https://cutt.ly/SHP7ey6>]

KPMG International. (2020). *Responding to Consumer Trends in the New Reality*. Consultado em: 11 out. 2021 [<https://cutt.ly/2HAqi4U>]

Deloitte. (2020). *Impact of the COVID-19 crisis on short- and consumer behavior*. Consultado em: 11 out. 2021 [<https://cutt.ly/UHAqfIE>]

INE (s.d.). *O que se considera uma PME (Pequena e média empresa)?*. Consultado em: 15 out. 2021 [<https://cutt.ly/9HP4YCO>]

EuAWE e INSEEC U. (2020). *Consumo de vinho na Europa antes e durante o encerramento – Portugal*. Consultado em 6 nov. 2021 [<https://cutt.ly/HHP4riD>]

OIVV (2020). *State of the world vitivinicultural sector in 2020*. Consultado em: 6 nov. 2021 [<https://cutt.ly/jHP6XLK>]

Vini Portugal (s.d). Consultado em: 18 dez. 2021 [<https://www.viniportugal.pt/>]

Llopis, E. S. (2011). *Brading & Pyme. Un modelo de creación de marca para pymes y emprendedores*. Consultado em: 9 fev. 2022 [<https://cutt.ly/cHP8GHU>]

Vargas, M. (2018). *Pasos esenciales para construir una marca valiosa*. Consultado em: 12 fev. 2022 [<https://cutt.ly/xHAqntm>]

INE & DGAE (2019). Consultado em: 11 abr. 2022 [<https://cutt.ly/qHP6Q6j>]

INE, PORDATA (2022a). *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão*. Consultado em: 18 abr. 2022 [<https://cutt.ly/pHP4hJv>]

INE, PORDATA (2022b). *Valor acrescentado bruto nas pequenas e médias empresas: total e por dimensão*. Consultado em: 18 abr. 2022 [<https://cutt.ly/5HP4Mcq>]

APÊNDICES

Apêndice 1- Email da investigadora enviado às empresas-alvo

Título: Convite: Entrevista sobre a [NOME DA EMPRESA] para investigação académica

Ex.mos. Senhores Responsáveis pela [NOME DA EMPRESA],

Presentemente, estou a elaborar a minha dissertação de mestrado em Direção Comercial e *Marketing* no ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão. Propôs-me a estudar o tema “A gestão da marca nas micro e pequenas empresas – o caso do setor do vinho português”. Tenho como orientador o Professor Doutor Victor Tavares, coordenador do mestrado.

A investigação visa perceber como e porquê é que as micro e pequenas empresas do setor do vinho, um dos principais setores do país, iniciam o processo de construção das suas marcas e como têm ajustado as suas estratégias de gestão da marca às novas tendências de *marketing* e, neste sentido, envolve estudos de caso de micro e pequenas empresas portuguesas com marcas relevantes no setor, como é o caso da [NOME DA MARCA].

O estudo não se destina a tecer críticas ou expor problemas. Conta, particularmente, com a informação que irei obter através de um conjunto de entrevistas a realizar com os diversos responsáveis das empresas de forma pessoal ou, devido às restrições impostas pela pandemia da Covid-19, através de vídeo ou teleconferência. Sei que o seu tempo é precioso, mas conto com a sua colaboração inestimável, sem a qual o estudo não se poderá realizar convenientemente. Por tal motivo solicito, por favor, que me seja concedida uma entrevista com V.Ex.a., em data a combinar e de acordo com a sua conveniência. A entrevista poderá, em média, ocupar uma hora do seu tempo.

Os dados fornecidos serão considerados confidenciais e não serão citados no estudo. Os resultados obtidos serão apresentados de uma forma conjunta e anónima.

Brevemente, contactarei com V.Ex.a. para confirmar a sua disponibilidade em participar neste estudo de investigação académica e, em caso afirmativo (como espero), para marcação da data da entrevista a realizar com a brevidade possível.

Com os melhores cumprimentos,

Valentina Cardona

Apêndice 2- Guião das entrevistas para os empresários-gestores

GUIA DE ENTREVISTA

Secções:

1. Nota Introdutória
2. Perfil do entrevistado e da empresa
3. Perceções e Gestão da Marca
4. O processo de Gestão da Marca
5. Conclusão

QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

1. Nota Introdutória

O meu nome é Valentina Cardona e tenho 26 anos. Como referi no email enviado, atualmente estou a recolher informações sobre a gestão da marca nas micro e pequenas empresas do setor do vinho português, no âmbito da minha dissertação de mestrado. Agradeço, por isso, o facto de ter aceitado participar nesta entrevista como parte do meu projeto de investigação académica. As suas respostas são fundamentais para o desenvolvimento deste estudo. Acredito que as questões preparadas não abordem assuntos sensíveis ou que possam representar um problema para a empresa. Não obstante, se não se sentir confortável a responder alguma questão, poderemos simplesmente passar para a questão seguinte.

Sublinho, mais uma vez, que toda a informação fornecida nesta entrevista será estritamente confidencial. A investigação contará com as respostas de outros representantes de micro e pequenas empresas do setor, pelo que o sigilo relativamente à identificação de toda e qualquer pessoa, marca ou empresa será assegurado.

Para poupar tempo e assegurar que não perdemos nenhuma informação, autoriza a gravação desta entrevista?

Data ____/____/____

Gravada: Sim ☐ Não ☐

Duração: ____ min

Número da entrevista _____

Foi solicitada confidencialidade? Não ☐ Sim ☐

2. Perfil do entrevistado e da empresa

Irei agora colocar algumas questões de cariz pessoal.

2.1. Nome do Entrevistado _____

2.2. Qual é a sua idade? _____ anos

2.3. Qual é o nível de escolaridade? _____

i. Se ensino superior, qual a sua área de formação?

ii. _____

2.4. Email _____

Irei agora colocar algumas questões sobre a empresa.

Reforço que os dados solicitados se destinam unicamente à realização de análises estatísticas, garantindo-se a confidencialidade dos mesmos.

2.5. Nome da Empresa _____

2.6. Em que ano a empresa iniciou a sua atividade? _____

2.7. Onde se encontra sediada? _____

2.8. Qual a natureza jurídica da empresa?

Empresário em nome individual ☐

Sociedade por quotas ☐

Sociedade Anónima ☐

i. Se a empresa for uma sociedade

Qual o número atual de responsáveis da empresa (gerentes)?

ii. Algum sócio é estrangeiro?

Não ☐ Sim ☐

2.9. Excluindo os proprietários ou sócios, quantos colaboradores tem atualmente a empresa no total, incluindo em tempo integral, part-time e trabalhadores temporários?

Entre 50 e 249 ☐

Entre 10 e 49 ☐

Menos de 10 ☐

2.10. Qual é o âmbito de atuação comercial da empresa?

Internacional ☐

Nacional ☐

Ambos ☐

i. Se internacional, em quantos e quais mercados a organização está presente?

2.11. Aproximadamente, qual foi o volume de negócios da empresa em 2021?

Entre 11 e 50 milhões de euros ☐

Entre 3 e 10 milhões de euros ☐

Até 2 milhões de euros ☐

3. PERCEÇÕES E GESTÃO DA MARCA

Gostaria, agora, conhecer as suas percepções sobre o conceito de marca e as práticas de gestão da marca efetivamente aplicadas na sua empresa.

Relembro que sempre que surgir uma pergunta que não queira responder, podemos apenas passar para a próxima.

3.1. Para si, qual é o significado do termo “marca”?

[Não sugerir, mas explorar o que é incluído ou excluído da sua definição do termo. É diferente, ou inclui aspetos como logotipos, visão de marca, valores acrescentados, etc. ?]

3.2. Atualmente, quantas marcas estão a ser comercializadas pela sua empresa?

i. Coloque-as por ordem de importância (da mais importante para a menos importante).

ii. Para que segmento/ nicho de mercado se destinam as suas marcas?

iii. Em que ano foram criadas?

iv. Qual é a política de marca de marca seguida?

[Explorar: São marcas institucionais ou marcas de produto?]

v. Qual é o preço médio praticado pelas suas marcas?

vi. Como descreveria a personalidade das marcas comercializadas pela sua empresa?

vii. Qual o posicionamento da marca no setor e quais os pontos de diferença relativamente à concorrência?

viii. Quais são os principais elementos que compõem a marca (nome, logótipo, símbolo, slogan, embalagem, jingle, personagem da marca, etc.)?

Nesta secção, irei debruçar-me, de modo geral, sobre o processo de gestão da(s) marca(s) que está a construir.

3.4. Pode descrever-me com detalhe como foram criadas e desenvolvidas a(s) marca(s) na sua empresa?

3.5. Quem é responsável pela (s) marca (s) da empresa?

(Explorar: Função da pessoa? É a única? Porquê?)

3.6. Como caracteriza a forma como são tomadas as decisões relacionadas com a marca? Porquê?

(Explorar: Decisões individuais? Grupais? Organizacionais? Programadas? Racionais? Intuitivas? Improvisadas? Decisões baseadas em quê?)

3.7. A empresa tem uma estratégia de *marketing* definida? Se sim, qual o peso da marca nessa estratégia? Se não, porquê tal acontece?

3.8 Vou apresentar-lhe uma lista com as mais recentes tendências de *marketing*. Gostaria que me dissesse 1) se implementam alguma dessas atividades; 2) como as colocam em prática; 3) porque escolhem fazer as mesmas dessa forma.

- a. Possuir um *website* ou blog com informação sobre a empresa, os produtos e serviços disponíveis. ☐
- b. Recorrer às redes sociais para comunicar com os consumidores. ☐
- c. Dispor de uma loja *online* ou estar presente em plataformas de e-commerce. ☐
- d. Recorrer a tecnologias de análise de dados. ☐
- e. Implementar estratégias de *marketing* de conteúdo. ☐
- f. Utilizar estratégias de vídeo *marketing*. ☐
- g. Recorrer à Inteligência Artificial (*chat bots*, por exemplo). ☐
- h. Aplicar tecnologias de Realidade Aumentada (*QR codes*, visita virtual) ☐
- i. Utilizar ferramentas de automação, como o e-mail *marketing* e o CRM. ☐

3.9. Como descreve a forma de gestão da marca utilizada na sua empresa? Porquê?

3.10. Quais os principais desafios/obstáculos que enfrenta na gestão da(s) sua(s) marca(s)?

3.11. Do seu ponto de vista, quais são os benefícios da criação de marcas? E desvantagens?

3.12. Para si, qual é a chave do sucesso para uma marca desenvolvida por uma micro e/ou pequena empresa?

3.13. Pensa que a gestão da marca efetuada por micro e pequenas empresas é muito diferente da realizada por grandes empresas? Porquê?

3.14. Como descreve a imagem dos vinhos portugueses no exterior?

4. O PROCESSO DE GESTÃO DA MARCA

Passaremos agora para algumas perguntas específicas sobre o processo de gestão da marca.

Pode-se considerar que as cinco principais fases de gestão de uma marca são: (1) conceção da marca e da sua visão estratégica; (2) construção de uma organização orientada para a marca; (3) formulação de uma estratégia para a marca; (4) implementação de programas de construção da marca, e (5) avaliação e melhoria do desempenho da marca.

4.1. Qual é a importância que atribui a cada uma destas fases para o sucesso da(s) sua(s) marca(s)?

4.2. Pode dizer-me como é feita a distribuição de recursos (em termos de tempo e dinheiro) no que respeita à gestão da marca?

4.3. Quais foram os objetivos definidos para a(s) sua(s) marca(s)?

4.4. Foi definido um futuro/visão desejada para a(s) sua(s) marca(s)? Se sim, como?

(Explorar: Visão da marca explícita? Está escrita? De longo prazo? É partilhada? Definida com a ajuda de que meios e fontes de informação?)

a. ORGANIZAÇÃO PARA A MARCA

1. Dê que forma a empresa se encontra organizada perante a existência da(s) marca(s)?

(Explorar: articulação entre departamentos da empresa que intervêm no processo da marca, criação de departamento próprio para a gestão da marca, evolução/inovações organizacionais devidos à marca, etc.)

2. Como caracteriza a cultura organizacional da sua empresa?

(Explorar: Ênfase na competitividade e alcance de objetivos? No empreendedorismo e criatividade? No trabalho de equipa e cooperação? Na hierarquia e regulamentação?)

3. Quem são as pessoas envolvidas na gestão da marca? Existe um departamento específico para o efeito?

(Explorar: Quem assegura a gestão estratégica e operacional da marca? É a sua única função? Recurso a pessoas externas à empresa?)

b. ESTRATÉGIA DA MARCA

1. Foi elaborado um plano operacional para a(s) marca(s) da empresa? Se não, porquê?

(Explorar: Existe? Tipo de plano? É escrito? Está ligado a um plano de negócios? Quem participa na sua elaboração?)

2. Existe um orçamento para as atividades da marca? Como se encontra distribuído?

(Explorar: clarificar o que está incluído no mesmo, i.e., se se destina apenas a gastos com publicidade com a marca, ou se inclui outras atividades da marca tais como vendas, desenvolvimento do produto, comunicações com clientes existentes, etc.)

3. Em média, qual é o valor desse orçamento?

c. CONSTRUÇÃO DA MARCA

1. Existe algum plano de distribuição e de promoção para a(s) marca (s) desenvolvidas pela sua empresa?

(Explorar: Existe? Tipo de programa? É escrito? Quem participa na sua elaboração?)

2. Que meios de comunicação são utilizados para divulgar/dar a conhecer a sua marca? Quais são os cinco mais importantes?

Anúncios em jornais ☐

Catálogos ☐

Diretórios Comerciais ☐

Embalagens ☐

Esquemas de fidelização do cliente ☐

Exposições/Feiras ☐

Folhetos porta-a-porta ☐

Internet (*website/* redes sociais/ google) ☐

Jornal local ☐

Mailing direto (correspondência) ☐

Material em ponto-de-venda ☐

Merchandising ☐

Ofertas especiais ☐

Outdoors ☐

Outro meio de publicidade (especificar, por favor)

Diretórios online ☐

Passa-palavra ☐

Patrocínios ☐

Press release ☐

Rádio ☐

Recomendações de clientes ☐

Recomendações de outros (especificar, por favor)

Relações-públicas ☐

Revistas Técnicas ☐

Televendas ☐

Venda direta ☐

Outros (Quais?)

ANEXOS

Anexo 1- Superfície vitícola dos principais países produtores de vinho

	mhá⁴	2018	2019 Prov.⁵	2020 Prel.⁶	2020/2019 %	Var. 2020 % Mundo
1	Espanha	54,8	47,5	49,1	-0.6%	13.1%
2	França	792	794	797	0.4%	10.9%
3	China	779	781	785	0.6%	10.7%
4	Italy	701	713	719	0.8%	9.8%
5	Turkey	448	436	431	-1.1%	5.9%
6	USA	408	407	405	-0.4%	5.5%
7	Argentina	218	215	215	-0.2%	2.9%
8	Chile	208	210	207	-1.2%	2.8%
9	Portugal	192	195	194	-0.2%	2.7%
10	Romania	191	191	190	-0.4%	2.6%
11	Total Mundial	7333	7342	7331	-0.2%	100.0%

Fonte: OIVV (2021).

Anexo 2- Produção de vinho nos principais países

	mhl⁷	2018	2019 Prov.	2020 Prel.	2020/2019 %
1	Itália	54,8	47,5	49,1	3%
2	França	49,2	42,2	46,6	11%
3	Espanha	44,9	33,7	40,7	21%
4	EUA	26,1	25,6	22,8	-11%
5	Argentina	14,5	13,0	10,8	-17%
6	Australia	12,7	12,0	10,6	-11%
7	África do Sul	9,5	9,7	10,4	7%
8	Chile	12,9	11,9	10,3	-13%

⁴ Milhões de hectares

⁵ Provisório

⁶ Preliminar

⁷ Milhões de hectolitros

9	Alemanha	10,3	8,2	8,4	2%
10	China	9,3	7,8	6,6	-16%
11	Portugal	6,1	6,5	6,4	-2%
Total Mundial		294	258	260	1%

Fonte: OIVV (2021).