



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

---

## **ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

# ***Wines of Portugal* - o impacto da marca nas empresas produtoras de vinho: Um estudo na região do Alentejo**

Maria Sofia Guerra Nanita

Orientação | Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria Raquel Lucas

**Mestrado em Gestão**

Área de Especialização | Empreendedorismo e Inovação

Dissertação

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

---

## **ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

# ***Wines of Portugal* - o impacto da marca nas empresas produtoras de vinho: Um estudo na região do Alentejo**

Maria Sofia Guerra Nanita

Orientação | Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria Raquel Lucas

### **Mestrado em Gestão**

Área de Especialização | Empreendedorismo e Inovação

Dissertação

Évora, 2018

*“Any damn fool can put on a deal, but it takes genius, faith, and perseverance to create brand.”*

David Ogilvy

## **Resumo**

É constante o desafio que as empresas têm para sobreviver no mundo globalizado, onde o empreendedorismo e a inovação ocupam um papel decisivo.

Em Portugal, o vinho é dos principais produtos para as exportações nacionais, razão pela qual surgiu a necessidade de ser criada uma marca global, como uma plataforma promotora de visibilidade internacional, indutora de competitividade para o sector e expressiva da identidade nacional. Com o objetivo de analisar de que forma a *Wines of Portugal* teve impacto nas estratégias de *marketing* e internacionalização na visão de cinco adegas da região de Évora, é utilizada a metodologia qualitativa, com um estudo de carácter exploratório e com a recolha de dados efetuada através de entrevistas.

A projeção e consolidação da marca global e consequentemente da região do Alentejo e seus vinhos implicam a congregação de esforços e sinergias das várias instituições públicas e privadas, não só do sector do vinho.

**Palavras-chave:** *Marca-País; Inovação; Marketing*

## **Abstract**

There is a constant challenge for companies to survive in the globalized world, where entrepreneurship and innovation play a decisive role.

In Portugal, wine is one of the principal products for national exportation, which is why the need to create a global brand was created as a platform that promotes international visibility, inducing competitiveness for the sector and expressing national identity. With the objective of analyzing how *Wines of Portugal* had an impact on marketing and internationalization strategies in the view of five wine cellars in the Évora region, the qualitative methodology is used, with an exploratory study and with data collection carried out through interviews.

The projection and consolidation of the global brand and consequently of the Alentejo region and its wines imply the congregation of efforts and synergies of the various public and private institutions, not only in the wine sector.

**Keyword:** *Country-Brand; Innovation; Marketing*

## **Agradecimentos**

Aos amigos e família pela constante motivação. Ao Hélio Salgueiro pela paciência e disponibilidade. À Prof<sup>ª</sup>. Raquel Lucas pela orientação e conhecimento.

# ÍNDICE

Índice de Anexos .....	9
Índice de Figuras .....	10
Índice de Quadros .....	11
Listagem de Abreviaturas .....	12
1 INTRODUÇÃO .....	13
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha .....	13
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos .....	16
1.3. Metodologia .....	16
1.4. Estrutura do Trabalho .....	17
2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	19
2.1 Empreendedorismo e Inovação .....	19
2.1.1 Empreendedorismo .....	19
2.1.2 Inovação .....	21
2.2 <i>Marketing</i> Empreendedor - Inovação de Marketing .....	22
2.3 A Marca .....	24
2.4 Tipos de Marcas .....	26

2.4.1	Marca produto, Marca <i>umbrella</i> e Marca-corporativa .....	27
2.4.2	Marca-País .....	29
2.5.	Território-Origem .....	34
2.6.	Gestão da Marca-País .....	36
2.6.1	Imagem da marca-país .....	38
2.6.2	Identidade da marca-país .....	40
2.6.3	Posicionamento da marca-país .....	43
3	A MARCA <i>WINES OF PORTUGAL</i> .....	47
4	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	51
4.1.	Enquadramento Metodológico .....	51
4.2.	Amostra .....	51
4.3.	Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados .....	52
4.4.	Metodologia de Análise de Dados .....	54
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	55
6	CONCLUSÕES .....	68
6.1.	Limitações do Estudo .....	69
6.2.	Pesquisas Futuras .....	69



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	71
ANEXOS .....	83

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo nº 1: Matriz de entrevista	LXXXIV
Anexo nº 2: Guião de Entrevista	LXXXVIII

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura nº 1 - Prisma de Identidade da marca	41

## ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro nº 1 - Níveis de Significado da Marca	25
Quadro nº 2 – Marca nação, marca produto e marca corporativa	31
Quadro nº 3 – Diferenças entre conceitos	32

## **LISTAGEM DE ABREVIATURAS**

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AMA - *American Marketing Association*

ANDOVI - Associação Nacional das Denominações de Origem Vitivinícolas

CVR - Comissões Vitivinícolas Regionais

CVRA - Comissão Vitivinícola Regional Alentejana

DOC Alentejo- Denominação de Origem Alentejo

IG Alentejo - Indicação Geográfica

IVBAM - Instituto do Vinho, do Bordado e do Artesanato da Madeira

IVDP - Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto

IVV - Instituto da Vinha e do Vinho

WoP - *Wines of Portugal*

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

Num contexto cada vez mais global, com a concorrência a nível mundial e com desafios constantes, o empreendedorismo, a inovação e a internacionalização assumem um papel vital e determinantes na sustentabilidade das empresas, pois têm impacto no “espírito de criar, de inovar, de mexer” (Sarkar, 2014). Os países produtores de vinho concorrem diretamente uns com os outros procurando vantagens competitivas. Nesta conjuntura surge a necessidade de, em 2010, Portugal construir uma marca global indutora de competitividade para o sector e expressiva da identidade nacional, suportada em atributos e características diferenciadoras do país, como instrumento de promoção nos mercados externos. Criada pelo Despacho nº 7704/2010 e precedida de um estudo prévio (Viniportugal, 2008) surge assim a inovadora marca *Wines of Portugal* (WoP).

Embora a criação de uma marca-país para o setor dos vinhos não seja uma inovação totalmente nova, para Portugal é, conseguindo assim, como referiu Sarkar (2014) “utilizar as boas práticas dos outros países, perceber a inovação e usá-la como ferramenta do empreendedor”.

Em Portugal, o vinho representava entre 2012 e 2014 a 7ª posição das exportações nacionais, com tendência crescente nos últimos anos devido ao aumento das exportações (em 2014 aumentou 1,2% em relação ao ano anterior, representando em 2012 1,6% das exportações nacionais (IVV, s.d.). Este aumento das exportações do vinho, associado ao contributo de outros sectores exportadores portugueses e, sobretudo, à extensiva comunicação da Marca Portugal pelo Turismo de Portugal e pela Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), tem desenvolvido e melhorado a imagem externa do país.

De acordo com Olins (2003), as exportações são de grande importância para a comunicação da identidade nacional, o vinho surge assim com potencial exportador e consequentemente, comunicador da marca nacional *Wines of Portugal* (WoP). Contudo,

como o vinho é um produto intrinsecamente associado ao local de origem, às características da região e aos fatores naturais presentes no local, coloca-se a questão de saber se a criação da marca denominada *Wines of Portugal*, teve impacto ao nível regional e conseguiu congrega esforços nos atores regionais para desenvolverem mudanças nas suas estratégias de *marketing*.

Vários investigadores têm realizado estudos sobre o tema da marca país e país de origem, ao longo dos anos, tendo Scholler (1965) sido o pioneiro. Analisado em vários países, em vários produtos e em estratégias empresariais diversas, este efeito tem vindo a ter uma crescente importância face à globalização (Agrawal & Kamakura, 1999), sendo sobretudo estudado ao nível do consumidor.

Neste sentido, no âmbito de uma investigação em empreendedorismo e inovação, parece pertinente desenvolver um estudo que analise os efeitos da marca *Wines of Portugal*, uma inovação considerada no sector dos vinhos portugueses, nas estratégias de *marketing* das empresas produtoras de vinho da região do Alentejo.

Devido à curta dimensão geográfica do país, assim como de recursos para a promoção de cada produtor junto dos mercados internacionais, a marca-país torna-se essencial no contexto vitivinícola português. Embora, tal como afirmou o Presidente da ViniPortugal: “nenhuma campanha genérica trará resultados positivos se não estiver acompanhada por ações no mercado da parte das empresas detentoras das respetivas marcas” (Monteiro, 2013).

Hoje, o Alentejo tem um enorme potencial na produção vitivinícola, resultado de várias medidas tomadas ao longo dos anos. Como marcos relevantes destacam-se os anos 50, com a criação da primeira adega cooperativa da região com o objetivo de controlar a produção vitivinícola, e os anos 80 quando ocorreu a maior mudança na produção vitivinícola alentejana com a organização dos produtores, constituindo várias associações, revitalizando as cooperativas e encorajando os produtores privados. O sector ganhou assim outra relevância, conseguindo a demarcação oficial da região em 1988.

A Comissão Vitivinícola Regional Alentejana (CVRA) criada em 1989 é quem define as linhas estratégicas para a região, bem como as políticas na área da viticultura e da enologia, com os objetivos de controlar, promover e defender a Denominação de Origem Alentejo (DOC Alentejo) e a Indicação Geográfica (IG Alentejano). Os vinhos certificados pela CVRA são vendidos com um selo de certificação numerado, que integra o rótulo de cada garrafa vendida. Atualmente estão referenciados na região 263 produtores aos quais se juntam 97 comerciantes (compram vinho a produtores e engarrafam com o seu próprio rótulo), o que representa 360 agentes económicos. Administrativamente o território Alentejano encontra-se dividido em 3 distritos, Portalegre, Évora e Beja. A nível do sector do vinho a região divide-se em oito sub-regiões: Reguengos, Borba, Redondo, Vidigueira, Évora, Granja-Amareleja, Portalegre e Moura, com uma área total de vinha de 20.631 hectares, onde 14.698 hectares é a área aprovada para DOC Alentejo. Além da produção nas sub-regiões DOC Alentejo é produzido uma elevada e variedade de vinho regional (CVRA, 2016). No mercado de vinho nacional, segundo a CVRA (2016) o Alentejo é a região líder, com uma quota de mercado em volume de 46,4% e em valor de 45,0%. Relativamente às exportações os vinhos do Alentejo em 2015 tiveram um valor de 67% para países fora da União Europeia e 33% para países da União Europeia (CVRA, 2016), com Angola, Brasil, EUA, China, Suíça e Canadá como os principais mercados de exportação.

O sector vitivinícola tem vindo a destacar-se no âmbito turístico nacional, quer pelas paisagens que proporciona, quer pelo crescente investimento no sector do enoturismo que fez (res)surgir adegas com novos formatos de contacto com os consumidores. Residir no Alentejo e, assistir de perto a este fenómeno, incute interesse pessoal e profissional, que leva a visitar adegas, fazer provas de vinhos e participar em feiras e, a trabalhar no sector. Este interesse tem como base uma licenciatura em Gestão Turística e Cultural e o reconhecimento do sector vinícola como um dos territórios com maior potencial para um desenvolvimento sustentável da região do Alentejo, em termos turísticos e económicos.



## **1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos**

Esta investigação pretende analisar de que forma a inovação da marca *Wines of Portugal* e as ações por esta desenvolvida tiveram impacto nas estratégias de *marketing* na visão de 5 adegas da região de Évora, a saber-se: J. Portugal Ramos Vinhos, Comenda Grande, CARMIM - Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz, Casa Agrícola Alexandre Relvas e Adega de Borba. Sendo a *Wines of Portugal* uma plataforma promotora de visibilidade internacional, as diversas adegas portuguesas podem beneficiar com o posicionamento da marca coletiva nos mercados internacionais. Cada uma das adegas selecionadas tem o seu próprio plano de *marketing*. Pretende-se pois analisar de que forma estes planos se alteraram para se alinharem (ou não) com a ação de *nation branding* da *Wines of Portugal*.

O estudo tem como objetivo principal caracterizar o impacto da inovação da marca *Wines of Portugal* na definição das estratégias de *marketing* e internacionalização na visão de 5 produtores de vinho do Alto Alentejo, mais especificamente na região de Évora.

Para atingir o objetivo principal, concorrem os seguintes objetivos específicos:

- Compreender na visão das adegas que mudanças ocorreram nas suas estratégias de *marketing* pelo efeito da marca *Wines of Portugal*;
- Perceber se os produtores consideram que a marca *Wines of Portugal* influenciou positivamente a imagem dos vinhos do Alentejo nos mercados externos.

## **1.3. Metodologia**

Dada a natureza e objetivos que orientam esta investigação é aplicada a metodologia qualitativa, pois a marca *Wines of Portugal* é relativamente recente e não existem contributos teóricos suficientes que permitam a sua análise aprofundada. Também pela

falta de pesquisa sobre o tema, é realizado o estudo exploratório com a finalidade de proporcionar uma maior familiaridade e poder contribuir para uma maior compreensão sobre a marca global do sector dos vinhos.

Foi selecionada a amostra para a investigação reduzindo o seu estudo para cinco adegas do distrito de Évora, tendo em conta a importância desta região vitivinícola, pois o distrito engloba quatro das oito sub-regiões de vinho do Alentejo, e o carácter empreendedor de cada produtor selecionado.

A partir dos temas abordados durante o enquadramento teórico foi construída uma matriz de entrevista de forma a prosseguir os objetivos propostos para esta investigação. A análise dos dados foi elaborada a partir das entrevistas transcritas e codificadas com o auxílio do *software NVivo* adequado à metodologia utilizada.

#### **1.4. Estrutura do Trabalho**

O presente estudo encontra-se organizado em seis capítulos.

No primeiro capítulo é realizado o enquadramento do tema em estudo onde são apresentadas as razões que justificam e que motivaram o desenvolvimento desta investigação. Encontra-se ainda dentro do mesmo capítulo a definição dos objetivos propostos assim como um resumo da metodologia utilizada.

No segundo capítulo foi desenvolvido todo o enquadramento teórico que resultou na base para a construção do instrumento para a realização da recolha de dados. Aqui são desenvolvidos vários temas como o empreendedorismo e inovação, a marca, marca país, imagem da marca-país e identidade da marca.

No terceiro capítulo encontra-se exposto a inovação da marca-país – *Wines of Portugal*, os motivos que levaram à sua criação, o seu propósito, normas de utilização e a estratégia de internacionalização da marca.

No quarto capítulo é apresentada a metodologia e o estudo selecionado para a prossecução dos objetivos propostos no início da presente investigação. No mesmo capítulo encontra-se a escolha das adegas para a investigação e como foi escolhido o método para a análise dos resultados recolhidos.

No quinto capítulo encontra-se a análise dos resultados obtidos através do instrumento utilizado – entrevistas, que depois de transcritas foram codificadas e analisadas utilizando um sistema informático desenvolvido para o tipo de metodologia selecionada para a presente investigação.

São apresentadas no sexto e último capítulo as conclusões da investigação e dentro dele ainda as limitações encontradas durante a investigação, assim como as recomendações para estudos futuros.

## **2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Empreendedorismo e Inovação**

Pela maturidade do mercado e pela concorrência feroz no setor dos vinhos, tanto os do chamado “velho mundo” como os do “novo mundo”, é essencial para os vinhos portugueses, e em específico para os vinhos alentejanos, que o empreendedorismo e a inovação sejam elementos-chave, tanto para que estes continuem num ambiente comercial competitivo, como também para conseguirem obter mais espaço na esfera global. Torna-se por isso primordial criar vantagens competitivas em relação aos concorrentes, através do empreendedorismo e a inovação, pois tal como afirmou Druker (2008) estes podem ser alcançados em qualquer negócio, desde que se trabalhe para os alcançar.

#### **2.1.1 Empreendedorismo**

Pela complexidade do tema e porque o empreendedorismo é holístico, dinâmico, multidisciplinar e abrangente (Sarkar, 2014), pretende-se aqui realizar uma breve abordagem para enquadramento do objeto do estudo presente.

O empreendedorismo e a inovação são conceitos que nos últimos anos ganharam grande popularidade e são difundidos, tanto nos média, como nas empresas, nas escolas ou por políticos, quase diariamente. Embora a sua utilização seja mais recente os conceitos são antigos mas utilizados com diferentes significados (Sarkar, 2014), não na sua essência, mas muitas vezes na utilização das palavras específicas como são hoje em dia conhecidas – empreendedorismo e a inovação.

São vários os autores que referem Schumpeter como um dos primeiros autores a correlacionar o empreendedorismo com a inovação. Sarkar (2014) definiu

empreendedorismo: “empreendedorismo é o processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas.”

Schumpeter contribui também com o esclarecimento das funções do empreendedor:

*“Vimos que a função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção, explorando uma invenção ou, mais geralmente, uma possibilidade tecnológica não experimentada para produzir uma nova mercadoria ou produzir uma antiga de uma maneira nova, abrindo uma nova fonte de fornecimento de materiais ou uma nova saída para produtos, reorganizando uma indústria e assim por diante”* (Schumpeter, 2003).

Também no plano do empreendedorismo internacional, além do empreendedorismo tradicional, a inovação é um elemento essencial (Leite & Moraes, 2015). Oparaocha, (2015) no seu estudo sobre o processo de empreendedorismo internacional em pequenas e médias empresas verifica que existe uma influência positiva com as redes institucionais, tendo como influências-chave aspetos como o conhecimento, velocidade e redução de riscos em ambientes estrangeiros.

Quanto ao que é o empreendedor Fillion (1999) encontrou uma definição: “O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detetar oportunidades de negócio”. Esta definição de Fillion (1999) foi ainda reforçada com a ideia que “um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócio e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação continuará a desempenhar um papel empreendedor.”

Druker (2008) referiu várias estratégias empreendedoras cujo objetivo é introduzir uma inovação, tendo em comum a criação de um cliente de forma diferente. Para o presente estudo interessa destacar a estratégia empreendedora da imitação criativa: “O

*que o empreendedor faz é algo que o outro já fez, mas é “criativo” porque o empreendedor não inventa um produto ou serviço; ele aperfeiçoa-o e posiciona-o”* (Druker, 2008).

Ao longo dos últimos anos o estudo do empreendedorismo tem ganho maior destaque e por isso existem várias definições as quais se vão adaptando de acordo com a perspectiva do seu autor, da área de conhecimento e âmbito do estudo (Sarkar, 2014).

### **2.1.2 Inovação**

Nas últimas décadas, devido ao crescente interesse no estudo da inovação, existe uma maior compreensão do seu significado que emergiu como elemento central da economia contemporânea (Nazzaro, Marotta, & Rivettia, 2016), o qual é atualmente vital não só para a competitividade das empresas mas também dos países, pois tem um impacto forte e direto no desempenho das organizações (Rajapathirana & Hui, 2018).

A inovação é um conceito multidimensional (Manu, 1996) que o empreendedor utiliza como ferramenta (Sarkar, 2014) cujas ações são influenciadas por fatores externos e internos (Leite & Moraes, 2015). Sucintamente refere Sarkar (2014) que inovação “é a exploração de novas ideias que encontram aceitação no mercado, usualmente incorporando novas tecnologias, processos, *design* ou uma melhor prática”.

No âmbito da dimensão estratégica nas empresas, para que estas impulsionem o seu crescimento e a rentabilidade a longo prazo, assim como a sua própria sobrevivência, a implementação clara do processo de inovação é vital (Rajapathirana & Hui, 2018). Este processo, sistémico e interativo, é concebido e sustentado pelas relações com outras empresas e organizações (Cassiolo & Lastres, 2005) e usualmente envolve várias etapas: *“ter uma nova ideia ou repensar uma ideia antiga; essa ideia (nova ou nova aplicação, surge em seguimento de um processo de resolução de um problema*

*identificado ou de uma oportunidade percebida); delinear uma estratégia de implementação; e implementação da ideia” (Sarkar, 2014).*

A introdução de novos produtos ou marcas é facilitado às empresas pela capacidade de inovação e pelo desempenho da inovação (combinação de ativos e recursos) (Rajapathirana & Hui, 2018). O desenvolvimento da capacidade de inovação e aprendizagem de um país, região, setor ou localidade é coadjuvado e influenciado pelo sistema de inovação que é considerado como um conjunto de instituições distintas (Cassiolato & Lastres, 2005).

No contexto de um agronegócio a capacidade de inovação do empreendedor concentra-se na produção e no produto (Leite & Moraes, 2015), onde a inovação é uma ferramenta poderosa com a oportunidade de desenvolver inovações cujo objetivo não seja apenas aumentar as vendas, mas também criar várias dimensões de valor, económicas, sociais e ambientais (Nazzaro, Marotta, & Rivettia, 2016).

Nazzaro, Marotta, e Rivettia (2016) referem a existência de dois aspetos principais que caracterizam a inovação na indústria do vinho:

*“• Ser frequentemente o resultado da cooperação entre diferentes sujeitos de diferentes empresas / instituições;*

*• Contemplar os efeitos sobre várias dimensões de valor, interno e externo em relação aos "promotores" do projeto de inovação.”*

## **2.2. Marketing Empreendedor - Inovação de Marketing**

Para Nunes e Caviq (2008) o plano estratégico de *marketing* é uma metodologia de análise e avaliação que permite fundamentar as estratégias e os objetivos gerais, de longo prazo, e assumir decisões antecipadas sobre o futuro da empresa. Este processo de

formulação do plano estratégico é difícil sobretudo porque requer um olhar compreensivo sobre todos os fatores de impacto na empresa devendo refletir as limitações desta (Burton, 1999). É, por isso, necessário dar atenção às tarefas de *marketing* da marca principal, pois é nelas que reside a responsabilidade fundamental de gerar e manter uma cultura e um ambiente de negócios, aumentando a compreensão do consumidor, que é a força motriz por trás de toda a equipe responsável pela gestão da marca (Hart & Murphy, 1998).

Dentro da estratégia de *marketing* encontra-se a comunicação de *marketing* com a qual as empresas devem poder conseguir gerir as expectativas dos clientes, melhorar a educação do cliente e gerir ao mesmo tempo a sua própria comunicação de *marketing* interna, garantindo assim a conexão entre as expectativas e a qualidade do produto (Vrontis, Thrassou, & Czinkota, 2011).

A forte concorrência internacional e em especial no sector do vinho tem aumentado a necessidade de desenvolver estratégias de *marketing* de vinhos para alcançar a compra e lealdade dos consumidores (Drennan, et al., 2015). Ainda os mesmos autores referem que os atores envolvidos com a indústria do vinho, tais como produtores de vinho, comerciantes, lojas de vinho e retalhistas, precisam entender os fatores relacionados com a fidelização à marca de vinho, o que pode ajudar na criação de estratégias de *marketing* de vinhos de qualidade superior para produzir aumento de vendas e lucros. Em relação à divulgação das inovações dos produtores de vinho, os esforços de *marketing* e *branding* são considerados importantes para ajudar a comunicar novos benefícios de um produto, reduzir riscos percebidos e aumentar o interesse (Füller, Schroll, & Hippel, 2013).

Dentro das empresas o empreendedorismo pode considerar o marketing como a função-chave, que pode abranger tanto inovação como criatividade (Collinson & Shaw, 2001). Ao mesmo tempo que se as empresas adotarem uma estratégia inovadora utilizando o marketing como base têm grandes possibilidades de conquistar de forma rápida e quase sem riscos a liderança numa indústria ou num mercado (Druker, 2008). A adoção do *marketing* empreendedor exige que a cultura organizacional suporte um estilo de gestão diferente das abordagens muito estruturadas e teóricas (Collinson & Shaw,



2001). Apesar de o empreendedor geralmente não ser especialista em *marketing* e não esteja familiarizado com a teoria do *marketing* está consciente do valor dos resultados do bom *marketing* (Martin, 2009).

### 2.3 A Marca

Desde a antiguidade clássica até aos dias de hoje que o conceito de marca vem-se moldando e criando. Na literatura podem encontrar-se várias “definições” do que é a marca. A *American Marketing Association* (AMA) em 1960 fez a primeira definição da marca: “*Uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação deles, destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes*” (Kotler, 1991). Kotler (1991) identifica ainda os componentes da marca: “*Brand Name; Brand Mark; Trademark; e Copyright*”. Aaker (1994) refere que a marca é “*o que diferencia um produto do outro, que é formado por um nome ou símbolo que se traduz em logotipo*”. Kotler (2000) “*uma marca é essencialmente uma promessa do vendedor para entregar um conjunto específico de recursos, benefícios e serviços de forma consistente para os compradores*”. Segundo o Instituto Nacional da Propriedade Industrial: “*A marca é um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas*” (INPI, 2016). Segundo esta perspetiva Sarkar (2014) indicou que quer através da marca, do processo de prestação de serviços adicionais e da publicidade, que a inovação poderá ser um instrumento para as empresas se diferenciarem dos concorrentes.

As perspetivas sobre a finalidade das marcas, apenas como mecanismo de identificação, que embora tenha permanecido até hoje, e que é ainda importante, tornam-se redutoras se avaliadas apenas nessa ótica. Tal como afirma Chernatony e McDonald (1998) “*considerar as marcas pouco mais do que apenas para diferenciar os dispositivos é correr o risco de uma rápida extinção do produto ou serviço*”. O mesmo afirma Kotler (2000) quando refere que em essência uma marca identifica o vendedor ou fabricante,

mas que uma marca é um símbolo ainda mais complexo e por isso pode transmitir até seis níveis de significado (quadro nº 1).

A definição de Chernatony e McDonald (1998) reconhece que as marcas existem em ambos os domínios de produto e serviço e se relacionam com pessoas:

*“Uma marca bem-sucedida é um produto, serviço, pessoa ou local identificável, aumentado de tal forma que o comprador ou o usuário percebem valores agregados relevantes e únicos que correspondam às suas necessidades de forma mais próxima. Além disso, o seu sucesso resulta de poder sustentar esses valores adicionais face à concorrência.”*

Quadro nº 1 - Níveis de Significado da Marca

<b>Significado</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo</b>
Atributos	Uma marca traz à mente certos atributos	Mercedes sugere automóveis caros, bem construídos, duráveis e de alto prestígio
Benefícios	Os atributos devem ser traduzidos em benefícios funcionais e emocionais	O atributo "durável" poderia traduzir-se no benefício funcional "Eu não terei que comprar outro carro nos próximos anos."
Valores	A marca diz algo sobre os valores do produtor	Mercedes é sinónimo de alto desempenho, segurança e prestígio
Cultura	A marca pode representar uma certa cultura	Mercedes representa a cultura alemã: organizada, eficiente, de alta qualidade
Personalidade	A marca pode projetar uma certa personalidade	Mercedes pode sugerir um chefe nonsense (pessoa) ou um leão reinante (animal)
Utilizador	A marca sugere o tipo de cliente que compra ou usa o produto	Os veículos Mercedes são mais propensos a serem comprados por gestores de topo com 55 anos do que por empregados de balcão com 20 anos de idade

Fonte: Kotler (2000)

Com uma abordagem mais abrangente e com foco nos valores da marca, Kotler (2000) expõe ainda que os significados mais duradouros e que definem a essência da marca são os seus valores, cultura e personalidade. Marca é ainda o resultado de uma abordagem de *marketing* coerente que utiliza todos os elementos do *marketing-mix* (Chernatony & McDonald, 1998), ótica, que também Lencastre (2005) sustenta dizendo que uma marca deve ser o sinal de um benefício junto de um segmento-alvo.

Como as marcas garantem fluxos de rendimentos para o futuro, supõe-se que sejam projetadas para serem bem-sucedidas, o que pode ocorrer se forem desenvolvidas com uma clara declaração de intenções sobre a finalidade do produto ou serviço, o segmento alvo e o compromisso de equipar a marca com os recursos certos para atingir o objetivo (Chernatony & McDonald, 1998). O sucesso de uma marca é uma construção complexa e multidimensional, que deve ser avaliada através de uma perspectiva de longo prazo em relação às diversas partes envolvidas das respetivas marcas e claro envolvendo a avaliação dos seus concorrentes.

#### **2.4. Tipos de Marcas**

A marca tem sofrido várias adaptações de forma a acompanhar a competitividade e as várias competências que se vão estabelecendo. O conceito de marca amplia-se, assim, à medida que a gestão e as estratégias se vão especializando e surgem por isso subcategorias como marca produto, marca de serviços, marca-país, marca corporativa, marca de distribuição, marca *umbrella*, marca branca, entre outros.

*“... adaptação dos princípios da marca a sectores específicos são geradas pelos próprios gestores do sector, uma vez que todos reconhecem a validade sectorial da lógica da marca, seus pontos de aplicação e os modos de ativação da marca, que devem diferir de acordo com mercados diferentes.”* (Kapferer, 2008)

Esta sectorização, no entanto, é apenas uma distinção económica, não estando definida legalmente a diferença entre marcas de produtos, comerciais ou de serviços (Kapferer, 2008). Mas centrarmo-nos apenas na marca em si, ou seja, somente em sinais, não nos ajuda muito a entender como as marcas e o processo de *branding* funcionam ou quais são as características específicas entre os vários atuantes (Kapferer, 2008).

Importa, assim, para o presente estudo uma análise dos tipos de marca, tal como Lévy, Lendrevie, Rodrigues, e Dionísio (2015) os mencionaram: marca produto, marca umbrela e marca institucional ou corporativa, dirigindo o foco maior para a marca pais, embora numa modesta visão global.

#### **2.4.1 Marca produto, Marca *umbrella* e Marca-corporativa**

Segundo Kotler (1991) “*Um produto é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo*”, referindo também que os produtos não se resumem apenas a bens físicos, estes incluem também serviços, pessoas, lugares, organizações e até ideias. Uma marca é mais do que um produto (Tavares, 2003) porque pode ter dimensões diferentes, o que a distinguem de algum modo de outros produtos projetados para satisfazer a mesma necessidade, sendo que essas diferenças podem ser racionais e tangíveis relacionadas com o desempenho do produto da marca - ou mais simbólica, emocional e intangível - relacionada com o que a marca representa (Keller, 2013). A marca, por vezes, vale mais do que o produto e até mais do que a própria empresa (Tavares, 2003). No entanto, Bassat (2006) relembra que embora as marcas sejam importantes, não se deve esquecer que quase todas as grandes marcas nasceram de grandes produtos e que só quando o produto fica definido e compreendido pelo consumidor é que detemos uma marca forte com um futuro promissor. Existe uma relação estreita entre marca e produto o que leva a que quanto mais longa for a vida do produto mais se terá que cuidar da marca e realizar uma gestão eficiente da mesma.

Dionísio, Lévy, Rodrigues, e Lendrevie (2015) referem que a marca *umbrella* “*identifica várias categorias de produtos muito diferentes*”. Seguindo-se uma estratégia de extensão de marca podem reduzir-se os custos e o risco com a criação de uma marca nova, pois a marca *umbrella* é uma forma de economia de alcance (Cabral, 2007; Hem, Chernatony, & Iversen, 2001). Esta estratégia deve apenas ser utilizada pelas empresas com produtos de boa qualidade (Wernerfelt, 1988), pois a conscientização da marca original pode ajudar ao desenvolvimento da nova marca (Chernatony & McDonald, 1998). Isto porque, as expectativas dos consumidores sobre a qualidade dos produtos são altamente correlacionadas se os produtos forem vendidos sob uma marca *umbrella* (Hakenes & Peitz, 2004). Por outro lado, as empresas com um produto antigo de má qualidade são desencorajadas a utilizar a mesma marca porque os consumidores ao usar o produto antigo em comparação com o novo concluirão de forma mais provável que o novo produto é de má qualidade (Wernerfelt, 1988). Há também a ameaça de que o novo produto possa diluir a força da marca original e transmitir as percepções erradas prejudicando a marca original (Chernatony & McDonald, 1998). Uma marca principal forte e um bom ajuste podem não garantir sucesso se a qualidade da extensão não corresponder às expectativas do consumidor (Erdem, 1998). Quando a empresa tem uma reputação de marca favorável, os gestores procuram expandir o nome da marca principal para novos mercados, buscando reduzir os custos e minimizar os riscos (Chernatony & McDonald, 1998), explorando o valor de uma marca bem conhecida, aproveitando o reconhecimento, boa vontade e quaisquer associações positivas (Hem, Chernatony, & Iversen, 2001). Por isso, “*construir uma reputação favorável para a marca-mãe é um contributo importante para o sucesso das extensões de marca*” (Chernatony & McDonald, 1998).

Dionísio, Lévy, Rodrigues, e Lendrevie (2015) referem que a marca institucional é a razão social da empresa, que acaba por ser tornada marca da empresa, distinguindo ainda esta com 3 categorias: marca institucional pura, marca institucional *umbrella* e marca institucional híbrida.

Quanto à personalidade da marca corporativa, esta verifica-se quando o nome corporativo acaba por ser igual ao nome dos seus produtos, acabando por tornar as linhas de produtos uma extensão dessa personalidade corporativa (Chernatony & Rilley, 1998).

Ao nível da identidade, *“uma marca corporativa pode ser uma representação ou expressão da identidade de uma organização”* (Motion, Leitch, & Brodie, 2003). Em relação à identidade e às características da marca corporativa Balmer (2001) tem a seguinte definição: *“Uma marca corporativa envolve a decisão consciente da alta administração de destilar e dar a conhecer os atributos da identidade da organização sob a forma de uma proposta de marca claramente definida”*. Harris e Chernatony (2001) também referem que a marca corporativa deve exigir mensagens consistentes sobre a sua identidade para que seja criada uma reputação favorável com a entrega uniforme com todas as partes interessadas.

#### **2.4.2 Marca-país**

No mundo atual, complexo e globalizado, não só as empresas, mas também os países estão envolvidos na concorrência a todos os níveis (Fetscherin, 2010), competindo tanto pelos consumidores domésticos quanto pelos estrangeiros (Dinnie, 2008), para estimular as exportações, atrair o turismo, os investimentos diretos estrangeiros e a imigração (Fetscherin, 2010).

Vimos nas revisões anteriores que a marca é um dos recursos mais importantes para as empresas e que é mais do que um nome, o *design* da embalagem, etc. Uma definição de marca que engloba todos os fatores determinantes foi efetuada por Aaker (1996) *“uma marca é uma variedade multidimensional de elementos funcionais, emocionais, relacionais e estratégicos que coletivamente geram um conjunto único de associações na mente pública”*. Nesta perspetiva pode-se dizer que um país/nação é uma marca, pois um país tem um nome e imagens únicas na mente de pessoas dentro e fora do país (Fan,

2010). Esta ideia deixada por Fan (2010) resulta da sua análise onde refere que “*marca de nação é a soma total de todas as percepções de uma nação na mente de interessados internacionais que podem conter alguns dos seguintes elementos: pessoas, lugar, cultura / idioma, história, comida, moda, rostos famosos (celebridades), marcas globais...*”.

O estudo da marca país é um tema complexo e os estudos publicados da marca de nação são na sua maioria apenas de marcas de exportação ou marca de destino, sem que nenhuma delas seja a nível da nação (Fan, 2010). Por isso existem várias expressões para designar marca país/marca nação, como *place branding*, *nation branding*, *country brand*, *national brand*, entre outras. Mas Anholt (2011) refere que apesar da complexidade à volta do conceito, o princípio básico é simples e vem do *marketing*: o consumidor quer saber “*o que há para mim?*”, acautelando ao mesmo tempo que neste nível básico, as conquistas de um país nunca resultarão numa reputação aprimorada, porque eles não beneficiam o consumidor estrangeiro. Importa, por isso, identificar algumas diferenças sobre as várias designações. As diferenças existentes entre marca nação, marca produto e marca corporativa são apresentadas no quadro nº 2.

Fan (2010) considera duas distinções, entre marca nação e marca nacional e entre marca nação e marca comercial. A marca nacional é originada num país ao qual, possivelmente, a sua utilização está delimitada. A marca global é reconhecida no mercado mundial. Entre a marca nação e marca comercial afirma que existem mais diferenças do que semelhanças, pois ao contrário das marcas comerciais, muitos elementos na construção da marca da nação não são controlados pelos envolvidos na gestão da marca e são difíceis de mudar a curto prazo. Olins (2004). No entanto, diz que as técnicas usadas em corporações e nações parecem convergir, pois alguns países, devido às mudanças de realidade (política, geográfica, económica, e outras) adaptaram muitas das técnicas de *marketing* utilizadas pelas empresas nos seus produtos e serviços, para os ajudar a projetar uma visão nova, revisada ou modificada de si mesma. Já Kotler e Gertner (2004) referem que além de servir como nomes de marcas, os países podem também ser produtos, pois competem no mercado por turistas, fábricas, empresas e pessoas com talento.

Em relação à capacidade de inovação de um país ou região Cassiolato e Lastres, (2005) mencionam que é vista como resultado das relações entre os atores económicos, políticos e sociais refletindo condições culturais e institucionais próprias.

Quadro nº 2 – Marca nação, marca produto e marca corporativa

	Marca nação	Marca do produto	Marca corporativa
Oferta	Nada em oferta	Um produto ou serviço oferecido	Relacionado ao produto ou sector
Atributos	Muito complicado de definir em termos simples	Claramente definido	Bem definido
Benefícios	Puramente emocional	Funcional e emocional	Principalmente emocional
Imagem	Complicado, diverso, vago	Simple, claro	Simple, visíveis ou ocultos
Associação	Secundário, numeroso e diverso	Primário e secundário, relativamente menor e mais específico	Principalmente secundário, menos e específico
Objetivo	Reforçar a reputação nacional	Para ajudar as vendas e desenvolver relacionamentos	Melhorar a reputação e desenvolver relacionamentos
Dimensão	Político, económico, social e cultural	Principalmente económico	Económico e social
Propriedade	Várias partes interessadas; Não é claro	Único proprietário	Único proprietário
Público	Internacional, diversificado, "outros significantes"	Segmentado	Público em geral ou alvo




Fonte: Adaptado de Fan (2010)

Unanime é que as marcas de nação existem, com ou sem esforços conscientes da sua marca, pois cada país tem uma imagem atual para o público internacional, seja forte ou



fraco, claro ou vago (Fan, 2006). Embora haja opiniões diferentes sobre o que é exatamente, resultando nas diversas interpretações e diferentes objetivos que daí decorrem. Com a ajuda do quadro nº 3 tenta-se expor um pouco melhor o assunto.

Quadro nº 3 – Diferenças entre conceitos

Conceito	Distintivo	Objetivo	Exemplo
Marca País ( <i>Country o Nation Branding</i> )	Imagem país	Identidade nacional contra audiências internas e externas para efeitos de promoção e associação.	
Marca Destino ( <i>Destination ou Place Branding</i> )	Lugar para visitar	Promoção turística	
Produzido em ( <i>Made In</i> )	<i>Equity</i> de país	Promover a capacidade do país como fornecedor de produtos e/ou serviços.	
Denominação de Origem ( <i>Country of Origin</i> )	Selo de certificação de origem de país	Associar um produto e/ou serviço a um país para efeitos de reconhecimento e garantia.	

Fonte: Adaptado de Cañas (2014)

Os países são funcionalmente diversos, devendo concentrar-se nas dimensões emocionais ou representacionais da sua marca (Caldwell & Freire, 2004). A marca da nação preocupa-se com a total imagem de um país no cenário internacional abrangendo dimensões políticas, económicas e culturais (Quelch & Jocz, 2005) não receando apenas impulsionar exportações ao redor do mundo (Anholt, 2004). Tendo em conta que as pessoas tendem a combinar as suas exposições e interações com um país numa impressão

geral, que pode ser boa, ruim ou indiferente, prestar atenção a tantos aspetos da experiência do cliente quanto possível pode ser uma importante fonte de vantagem diferencial (Kotler & Gertner, 2004). Sendo também de fundamental importância na composição complexa de marcas internacionais a influência que a proveniência percebida da marca tem sobre a percepção do consumidor sobre a marca (Anholt, 1998).

Por isso, os países devem fazer um adequado *marketing* externo, apresentando o seu país ou região de forma poderosa, atrativa e diferenciadora (Olins, 2003). Para isso deve exigir uma comunicação coordenada e consistente com várias partes interessadas (Fan, 2006), requer capacidade de se ver através dos outros, requer apoio do governo, investimento constante na própria marca, o que requer cooperação e sinergias entre “*os principais comunicadores da imagem do país na média global: no conselho de turismo, na companhia aérea e nos principais produtores de alimentos, porque estes são as rotas pelas quais a marca nacional é mais comumente criada e exportada*” (Anholt, 2004). Abrangendo de igual forma um “*compromisso a longo prazo para a execução consistente e abrangente de uma estratégia de posicionamento que estabeleça os pontos fortes e os benefícios distintivos que a nação oferece às pessoas e empresas que deseja atrair*” (Quelch & Jocz, 2005). Olins (2003) refere ainda que as técnicas de apresentação e promoção necessárias para países assemelham-se às utilizadas para comercializar produtos e serviços.

Limitando o assunto à Europa, Caldwell e Freire (2004) mencionam que as organizações nacionais responsáveis pela criação de marcas de um país, região ou cidade europeia devem utilizar diferentes estratégias, dependendo do tipo de destino e os seus objetivos de *marketing*. Fan (2006) diz também que é impossível desenvolver uma mensagem central simples sobre um país que pode ser usado por diferentes sectores da indústria em diferentes países e que será mais significativo e prático ter a marca da nação para ser conceituada, medida e executada em um dos subníveis (como marca de local, marca de evento ou marca de exportação). Pois, se uma nação tem algumas vantagens devido à sua imagem favorável isso é normalmente limitado a um sector industrial específico, em vez de cobrir todo o país (Fan, 2010).

Para Fetscherin (2010):

*“Uma marca de país pertence ao domínio público; é complexa e inclui múltiplos níveis, componentes e disciplinas. Isso implica o envolvimento coletivo das muitas partes interessadas às quais deve recorrer. Trata-se de toda a imagem de um país, abrangendo aspectos políticos, económicos, sociais, ambientais, históricos e culturais. Os principais objetivos da marca de país são estimular as exportações, atrair turismo, investimentos e imigração, e criar percepções e atitudes internacionais positivas.”*

Para competir de forma eficaz no cenário mundial os países precisam de todos os recursos que as técnicas de marca contemporâneas podem oferecer, pois a nação que se torna mais atrativa ganha os prémios enquanto os outros sofrem (Olins, 2004).

## **2.5. Território-Origem**

O país de origem é um fator importante pois este pode influenciar o comportamento de compra dos consumidores, a avaliação e as percepções (Thakor & Lavack, 2003), tais como a qualidade percebida e a familiaridade com o produto (Adina, Gabriela, & Roxana-Denisaa, 2015) e pelo sector do produto (Ferilli, Sacco, Teti, & Buscema, 2016). É um sinal de qualidade (Lobb, Mazzocchi, & Traill, 2007; Ferilli, Sacco, Teti, & Buscema, 2016), uma referência extrínseca (Dawar & Parker, 1994), uma generalização de que todos os produtos de um país específico são de um certa qualidade (Papadoplous & Heslop, 2002) especialmente na avaliação de novos produtos (Michaelis, Woisetschläger, Backhaus, & Ahlert, 2008), transportando confiança, segurança e durabilidade aos consumidores, em especial quando não tem outras informações sobre o produto (Lobb, Mazzocchi, & Traill, 2007).

Thakor e Kohli (1996) definiram o conceito marca de origem como “o lugar, região ou país ao qual a marca é percebida como pertencente aos seus clientes”. As marcas internacionais com maior sucesso são fiéis aos valores, qualificações e ligações emocionais do país de origem (Anholt, 2004), mas são apresentadas de forma ligeiramente diferente em diferentes países, pois mostram respeito pelos países de acolhimento (Chernatony & McDonald, 1998).

Como para o consumidor a marca é uma forma segura de identificar a origem do produto (Chernatony & McDonald, 1998) o tipo de produto e de categorias de produtos que são associados ao seu país de origem é essencial para evitar efeitos negativos (Lampert & Jaffe, 1998), pois o efeito do país de origem refere-se à influência sobre o consumidor de um produto de outro país devido aos estereótipos desse país (Suh, Hur, & Davies, 2016).

Devem utilizar-se todas as técnicas de *marketing* se um país quiser desligar-se de estereótipos que distorcem e são prejudiciais (Olins, 2003). Já as associações positivas do país de origem podem criar uma forte vantagem competitiva na criação de uma imagem favorável e uma identidade imediata do produto e destaque da marca (Adina, Gabriela, & Roxana-Denisaa, 2015) ao mesmo tempo que ajuda os países com o investimento externo e as exportações (Olins W. , 2003). A vantagem competitiva, por sua vez, reduz barreiras geográficas mas coloca as empresas e os países mais vulneráveis à concorrência internacional (Sarkar, 2014). Assim, há a necessidade das empresas implementarem novos procedimentos e atributos, internos ou externos, onde a função de inovação (Conto, Júnior, & Vaccaro, 2016) deve ser realizada de forma continuada para competir além das fronteiras regionais (Sarkar, 2014).

A relação específica do setor do vinho com a sua localização/território é ainda mais particular. A vantagem geográfica comparativa é motivo para a diferenciação pela qualidade sobre a competitividade, mas o *terroir* deve ser visto apenas como um ponto de partida, dependerá dos esforços dos empreendedores para trabalhar de forma integrada

para desenvolver ruturas tecnológicas que lhes transferem a vantagem comparativa (Hiraa & Swartz, 2015).

## **2.6. Gestão da Marca-País**

O século XXI proclama-se como a era das marcas (Tavares, 2003) surgindo o “*branding*” como uma das prioridades na última década devido à crescente compreensão de que as marcas são um dos ativos intangíveis mais valiosos que as empresas possuem (Keller & Lehmann, 2006). O “*branding*” é um poderoso conceito de *marketing* cujo objetivo é facilitar a tarefa de organização para obter e manter uma base de clientes leais de forma rentável para obter o maior retorno possível sobre o investimento, através da análise, formulação e implementação de uma estratégia que melhor satisfaça os utilizadores, distribuidores e fabricantes de marcas (Chernatony & McDonald, 1998).

Na posição de Kapferer (2008) são necessárias duas ferramentas essenciais para a gestão de marca: a identidade da marca, especificando as facetas da singularidade e valor das marcas; e o posicionamento da marca, que especifica a proposta competitiva criando preferência num mercado específico num momento específico para os seus produtos. Para conseguir maior vantagem competitiva, os profissionais de *marketing* podem desenvolver estratégias que posicionem as marcas para obter o melhor retorno, analisando as oportunidades e ameaças ambientais, protegendo-se dos ataques da concorrência. Para tal é crucial que tomem decisões sobre o caminho estratégico da marca e que todos sejam informados disso, tendo em conta que as duas análises requerem diferentes requisitos tanto ao nível de funcionários, recursos e processos (Chernatony & McDonald, 1998). Também a nível da orientação para o mercado o impacto no desempenho da organização dependerá na influência das suas atividades e resultados de inovação (Atuahene-Gima, 1996).

Cada vez mais as empresas têm de olhar para além das suas próprias fronteiras, consequência de uma economia global (Olins, 2003), por isso, o sucesso da gestão de uma empresa depende de uma orientação de negócios para a construção de marcas sólidas e rentáveis num espaço global, planeando e agindo global e localmente na gestão estratégica de *branding* (Tavares, 2003). As marcas rentáveis concentram-se na adoção de posições de liderança em mercados específicos, oferecendo qualidade superior em relação aos concorrentes, como resultado de um programa de investimento da marca a longo prazo (Chernatony & McDonald, 1998).

Quanto ao conceito de *branding* da marca nação Olins (2003) diz que não há nada de novo, “*os conceitos envolvidos são tão velhos como a própria nação*”, pois os termos usados nesta área são a imagem, a identidade e a reputação nacionais, apenas as tecnologias são novas, mais poderosas e subtis, e a palavra marca seja também nova. Fan (2010) deixa uma definição do que é o conceito de *branding* da nação: “*O branding da nação é um processo pelo qual as imagens de uma nação podem ser criadas, monitoradas, avaliadas e gerenciadas proactivamente para melhorar ou melhorar a reputação do país entre um público-alvo internacional*”. Kotler e Gertner (2004) expõe que os países devem embarcar numa marca de país consciente e para tal requer uma abordagem de gestão estratégica:

*“1. O país precisa realizar uma análise SWOT para determinar os seus principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.*

*2. O país escolhe algumas indústrias, personalidades, marcos naturais e eventos históricos que poderem fornecer uma base para a marca forte e histórias.*

*3. O país deve desenvolver um conceito umbrella que cubra e seja consistente com todas as suas atividades de marca separadas. Entre os conceitos possíveis seria um país de prazer, qualidade, segurança, honestidade ou progresso, ou outros conceitos.*

4. *O país aloca fundos nacionais suficientes para cada atividade de marca que se considere ter um impacto potencialmente grande.*

5. *O país cria controles de exportação para se certificar de que todo produto exportado é confiável e oferece o nível prometido de desempenho.”*

A gestão da marca nacional é muito importante para a posição de um país no mundo (Olins, 2003) e de longo prazo que envolve uma estratégia muito abrangente onde todos devem estar envolvidos, governos municipais e nacionais, autoridades de turismo, investimento interno e externo, incluindo empresas privadas, que ajudem a definir como os estrangeiros os veem lá fora (Aronczyk, 2008).

### **2.6.1 Imagem da marca-país**

A forma como uma empresa ou os seus produtos chegam aos consumidores é através da imagem (Kotler, 2000). Segundo Kapferer (2008) *“uma imagem é uma síntese feita pelo público das várias mensagens da marca, por exemplo, marca, símbolos visuais, produtos, publicidade, patrocínios e artigos”*. Assim, a forma como a marca é comunicada é crucial para uma imagem forte e bem-sucedida. Deve ser uma imagem clara, definindo-se de forma simples o que se quer que a marca adquira com os anos, pois imagens confusas não inspiram confiança aos consumidores (Bassat, 2006).

A construção da imagem pode ser mais eficaz no contexto de *branding* (Caldwell & Freire, 2004). Ikeda e Garrán (2013) referem que a imagem da marca pode ser entendida a partir de duas dimensões: a imagem visual *“concreta”* (identidade da marca) e a imagem mental *“imaterial”*, a partir da interpretação de cada pessoa. Anholt (2011) indica que o processo de construção de uma imagem tem três componentes: estratégia, substância e simbólica e devem ser constantes ao longo dos anos.

A imagem da marca resulta da descodificação de uma mensagem (Ikeda & Garrán, 2013) e dos sinais como certos grupos percebem um produto, uma marca, um político, uma empresa ou até um país (Kapferer, 2008). A interpretação das mensagens e imagens é feita através das suas próprias perceções, o que leva por vezes a resultados diferentes (Chernatony & McDonald, 1998). O mesmo acontece com a marca país, é crucial, complexo e um enorme desafio saber como comunicar uma única imagem ou mensagem para públicos diferentes em diferentes países (Fan, 2010), pois a imagem do país pode ser vista como um ativo quando tem uma conotação positiva e como um passivo quando está associada a elementos negativos (Lampert & Jaffe, 1998). Ao mesmo tempo a imagem positiva de um país é um potenciador para o posicionamento do produto (Adina, Gabriela, & Roxana-Denisaa, 2015).

As marcas internacionais de sucesso provêm de países com uma imagem de marca internacional forte e consistente (Anholt, 1998), com uma imagem de marca própria e o produto fortemente ligado a essa imagem (Anholt, 2004). O carácter da própria marca pode ser até mais importante para as vendas do que muitos factos técnicos dos seus produtos (Munson & Spivey, 1981). A imagem do país é um sinal extrínseco que pode influenciar as avaliações de produtos e as decisões de compra, conferindo uma reputação positiva a uma categoria de produtos como vinhos franceses, ou mesmo a uma marca, como o Café da Colômbia (Kotler & Gertner, 2004). Anholt (2011) menciona que é mais importante se um país quer aprimorar a sua imagem internacional concentrar-se no desenvolvimento de produtos e no *marketing*, do que na “quimera da marca”.

O conceito de imagem do país é um sinal da marca do país que está relacionado com as perceções individuais e coletivas dos consumidores (Ferilli, Sacco, Teti, & Buscema, 2016) e essa interação da marca do país e da imagem do país é relevante na formação da percepção do produto (Jaffe & Nebenzahl, 2006) ao mesmo tempo que tem um papel de orientação para novos consumidores ao moldar as perceções de uma nova marca e produtos (Ferilli, Sacco, Teti, & Buscema, 2016). No contexto dos vinhos D’Alessandro e Pecotich (2013) verificaram no seu estudo que se a imagem do país for boa, a rotulagem do país de origem pode ser enfatizada ao comercializar vinho para especialistas, já para



não conhecedores os exportadores podem estar menos preocupados com a qualidade física dos produtos pois dependerão principalmente da imagem do país e menos da marca.

### **2.6.2 Identidade da marca-país**

Os consumidores necessitam dos sinais gráficos de uma marca (nome, design ou slogan) para diferenciar os produtos e terem um certo sentimento de pertença, por isso, escolher os símbolos requer uma definição clara do significado da marca. É então fundamental escolher a mensagem-chave para se comunicar, recorrendo-se aos aspetos formais, aparência externa e a aparência geral da marca, que resultam da substância básica da identidade intrínseca da marca (Kapferer, 2008). Mas a identidade gráfica, que inclui sinais e valores da identidade da marca, não exprime por si só a totalidade da identidade da marca de uma empresa ou país. Existem outros elementos que integram essa identidade, como a ética, a responsabilidade social e ecológica, os produtos, os serviços, o atendimento, as pessoas, a produção (Martins, 2006) e os seus atributos verbais, visuais e musicais (Kapferer, 2008), que fazem parte do sistema de comunicação percebido pelos consumidores como elementos da marca, e os influenciam a comprar ou a se relacionar (Martins, 2006).

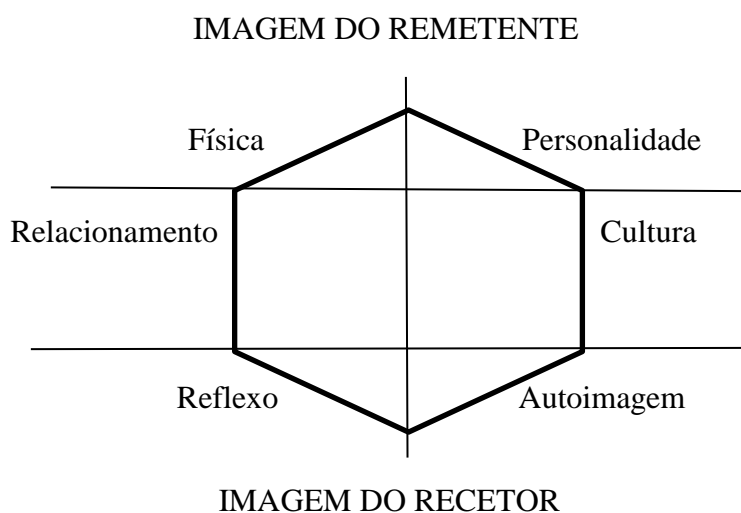
É então o conjunto de elementos da marca que compõe a identidade da marca e a contribuição de todos os elementos para a conscientização e a imagem (Keller, 2013). Imagem que é o resultado da interpretação dessa identidade (Kapferer, 2008). Por sua vez, a coesão da identidade da marca depende da consistência dos seus elementos (Keller, 2013).

Kapferer (2008) refere que a visão, a crença chave das marcas, e os seus valores fundamentais é que são a identidade, que expressa as características tangíveis e intangíveis da marca, baseando-se nas raízes e herança da marca; a singularidade da marca em qualquer parte do mundo e qualquer que seja o produto.

Kapferer (2008) menciona que existem seis facetas que definem a identidade de uma marca, bem como os limites para mudar ou se desenvolver através do “prisma de identidade da marca” (Figura nº 1) mostrando que elas estão inter-relacionadas, justificando-o pelo conceito de que as marcas só existem se comunicarem. Primeira faceta: a marca é física, a sua base objetiva e tangível; segunda: a marca tem uma personalidade quando se comunica; terceira: a marca é uma cultura, pois deve ter a sua própria e é o conjunto de valores que sustentam a inspiração da marca – o núcleo da marca; quarta - uma marca é um relacionamento, que define o modo de conduta; quinta - a marca é o reflexo do cliente; sexta – a autoimagem, o nosso espelho interno, a nossa atitude em relação a certas marcas.

O prisma também inclui uma divisão vertical, onde as facetas da esquerda são as facetas sociais que dão à marca a sua expressão externa e as facetas à direita são as incorporadas na própria marca (Kapferer, 2008).

Figura nº 1 - Prisma de Identidade da marca



Fonte: Adaptado de Kapferer (2008)

Algumas marcas transmitem também a identidade do seu país de origem e podem beneficiar-se dos valores do solo nativo (Kapferer, 2008). É por isso importante referir aqui a identidade nacional. As características fundamentais da identidade nacional são

um território histórico ou uma pátria, mitos comuns e memórias históricas, uma cultura pública comum em massa, direitos e deveres legais comuns para todos os membros e uma economia comum com mobilidade territorial para todos os membros (Smith, 1991).

De forma a proteger as percepções de qualidade das marcas de uma nação, os países podem, criar organizações para promover os produtos e serviços do país e criar um logotipo ou uma marca comercial que só podem ser usados por empresas membros (Dinnie, 2008).

Um país cuja marca-nação abranja uma ampla gama de sectores de produtos / serviços deve "*personalizar*" a sua identidade de acordo com o ambiente geográfico e social em que compete (Dinnie, 2008). No caso para bebidas alcoólicas onde as raízes são cruciais (Kapferer, 2008), os componentes da identidade nacional são muito expressivos, refletindo-se na proliferação dos últimos anos em promoções nacionais relacionadas com alimentos e bebidas (Dinnie, 2008).

Os elementos culturais da identidade nacional são abrangentes e os estratégias da marca nacional precisam estar cientes disso para que o desenvolvimento da marca nacional esteja enraizado na realidade e essência da nação, em vez de ser apenas uma criação de agências de publicidade, *marketing* e *branding* (Dinnie, 2008).

A identidade corporativa une a imagem e a cultura formando o conjunto de conceitos que servem para compreender e organizar as bases da comunicação empresarial (Alonso, 1993). Davis (2002) refere ainda que esta identidade corporativa reveste-se de enorme valor para as empresas sendo um ativo estratégico.

Drennan, et al. (2015) sugerem que o consumo de vinho desperta experiências multissensoriais através do *bouquet*, a cor, a forma da garrafa, a rotulagem e o gosto, e que as estratégias para a ligação emocional podem envolver nos clientes um forte sentido de pertença da marca, referindo que a capacidade deste tipo de estratégia pode imbuir um

senso de conexão com a marca de vinho para que os consumidores sintam que são uma extensão da marca em si quando compram e consomem o vinho.

No estudo efetuado por Rocchia e Gabbai (2013) os autores referem que uma forte identidade territorial é um ingrediente necessário, mas por si só é uma condição insuficiente para construir uma vantagem competitiva, propondo assim um conjunto de possíveis ações a nível do território para explorar economias de relativa inteligência de mercado, estratégia de *marketing* e comunicação coletiva.

### **2.6.3 Posicionamento da marca-país**

O posicionamento é um dos conceitos-chave (Kapferer, 2008) das estratégias de gestão e *marketing* da marca (Blankson, 2004). Segundo Keller, Apéria, e Georgson (2008) o posicionamento da marca é “*o ato de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar distinto e valorizado na mente do consumidor-alvo*”. Kotler e Keller (2006) referem que “*é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo.*” Os consumidores, a sua mente, são o foco, pois o conceito começa com os clientes, baseado na sua visão, onde eles são capazes de identificar o ponto forte de cada produto, de cada marca (Kapferer, 2008). Dentro da mesma ideia Martins (2006) também define o posicionamento da marca “*como os recursos materiais e imateriais que utilizaremos para nos posicionarmos como escolhas viáveis, em condições legítimas na mente dos consumidores*”.

No contexto do posicionamento internacional, quanto à relevância na mente dos consumidores estrangeiros sobre uma mesma marca pode ser necessário um novo e adaptado posicionamento, embora uma marca possa estar adequadamente posicionada no seu país de origem (Ikeda & Garrán, 2013), pois este pode ser influenciado por uma série de associações externas, relacionadas à concorrência, fatores culturais ou sociais (Adina,

Gabriela, & Roxana-Denisaa, 2015). A decisão de internacionalizar ou não a marca deve fazer parte da administração (Ikeda & Garrán, 2013).

O posicionamento de um produto pode ser potenciado se um país tiver uma imagem positiva (Adina, Gabriela, & Roxana-Denisaa, 2015), embora a gestão de uma imagem nacional possa ser semelhante à gestão de uma marca corporativa, os desafios de *marketing* de países e corporações diferirem em vários aspetos (Quelch & Jocz, 2005), estratégias de *marketing* que devem envolver todos os cidadãos versus para clientes-alvo; no apoio do público versus funcionários em campanhas globais de *marketing* para posicionar ou reposicionar uma imagem de marca nacional ou corporativa; poder mais difuso numa nação do que numa corporação. Ainda do ponto de vista da organização, o posicionamento “*refere-se à maneira pela qual os gestores da marca criam e comunicam uma identidade aos diversos públicos de interesse*” (Ikeda & Garrán, 2013).

Keller (2013) também refere que uma correta identidade da marca e imagem são formuladas com o posicionamento. Kapferer (2008) diz que o posicionamento deriva da identidade, embora explore apenas um faceta da identidade num determinado momento e mercado contra um conjunto específico de concorrentes conseguindo atacar a sua quota de mercado, na tentativa de modificar as características tangíveis e as perceções intangíveis da oferta (Blankson, 2004).

Os gestores podem beneficiar-se do posicionamento do país de origem, especialmente na fase de lançamento da marca no mercado internacional (Adina, Gabriela, & Roxana-Denisaa, 2015) procurando atingir um valor de marca positivo (Keller, Apéria, & Georgson, 2008).

O processo de posicionamento é implementado através do *marketing-mix* (Adina, Gabriela, & Roxana-Denisaa, 2015) ajuda a orientar a estratégia de *marketing*, esclarecendo a essência da marca (Kotler & Keller, 2006) e no caso do *marketing* nacional, este deve ser coordenado com o *marketing* regional e local (Quelch & Jocz,

2005). O profissional de *marketing* deve ter um envolvimento deliberado e pró-ativo pois este é um processo iterativo (Blankson, 2004).

Quelch e Jocz (2005) deixaram cinco recomendações para líderes políticos, em especial para responsáveis por países pequenos, interessados no *marketing* da nação: desenvolver um posicionamento claro; medir o progresso; trabalhar com o sector privado; ligar os pontos e envolver o líder principal da nação.

À medida que o programa de *marketing* progride, deve-se investigar as associações relativas ao país de origem do produto e integrá-las harmoniosamente na sua estratégia de posicionamento (Adina, Gabriela, & Roxana-Denisaa, 2015) a médio e longo prazo (Ferilli, Sacco, Teti, & Buscema, 2016) e comparado com nações que são de tamanho similar para uma execução consistente e abrangente que estabeleça os pontos fortes e os benefícios distintivos que a nação oferece (Quelch & Jocz, 2005).

Na questão da estratégia de posicionamento é fundamental compreender a forma como os consumidores fazem comparações (Blankson, 2004), pois todas as escolhas são comparativas, e assim poder comunicar onde se é mais forte (Kapferer, 2008), sendo por isso importante entender as perceções, tanto favoráveis e desfavoráveis sobre o que a nação representa tanto no país como no exterior (Quelch & Jocz, 2005). “ *Uma nação que pode persuadir os seus cidadãos a viver, respirar e projetar uma autêntica imagem nacional, consistente com seu posicionamento desejado, maximizará o impacto de seus esforços de marketing*” (Quelch & Jocz, 2005). Para o posicionamento da marca é, portanto, essencial uma correta gestão das perceções dos consumidores (Keller, Apéria, & Georgson, 2008).

Em resumo, o posicionamento passa por posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa (Kotler & Keller, 2006) o que implica ter uma posição a longo prazo e defendê-la (Kapferer, 2008) ajudando os países a evitar competir no preço (Quelch & Jocz, 2005), resultando na criação bem-sucedida de uma proposta de valor focada no cliente com o motivo

convicente de comprar determinado produto (Kotler & Keller, 2006). Kapferer (2008) resumiu o posicionamento em quatro questões-chave: para quem, por que, quando e contra quem?

### 3 A MARCA WINES OF PORTUGAL

Em 2008, por iniciativa do Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), foi elaborado um estudo junto dos mercados dos Estados Unidos e do Reino Unido, o qual revelou que Portugal não tinha a imagem enquanto país produtor de vinho. Como resultado do estudo várias entidades do sector, nomeadamente o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), o Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto (IVDP), a ViniPortugal, as Comissões Vitivinícolas Regionais (CVR) e várias empresas do sector, em 2009 começam o processo de criação de uma marca global capaz de promover a notoriedade do país como produtor de vinhos de qualidade, de forma a gerar valor acrescentado aos vinhos portugueses (IVV, 2010a) reforçando, no consumidor internacional, o seu carácter e identidade únicos.

A inovação da criação da marca global Vinhos de Portugal/*Wines of Portugal* (WoP) acontece então em 2010 para reforçar a competitividade do sector e o posicionamento dos vinhos portugueses nos mercados internacionais criando sinergias de forma a potenciar os apoios e as verbas utilizadas (IVV, 2010a).

Pelo Despacho n.º 7704/2010 de 22 de Abril de 2010 é criada a estrutura orgânica para implementar as regras de gestão e uso da marca com objetivo definido:

*“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 v\u00ednicos portugueses que re\u00fanam e participem de determinados requisitos, constitui um instrumento que, de um modo coletivo e sem qualquer individualiza\u00e7\u00e3o, se mostra indispens\u00e1vel ao refor\u00e7o da competitividade do sector, permite criar sinergias entre as diferentes a\u00e7\u00f5es promocionais e potencia uma utiliza\u00e7\u00e3o mais eficaz dos apoios e verbas utilizadas pelo sector na promo\u00e7\u00e3o nos mercados externos valorizando, no exterior, a qualidade do produto vin\u00edcola nacional.”*



Ficou definida a comissão executiva da marca composta e presidida por um representante do IVV, um representante do IVDP, um representante da ViniPortugal, onde uma das funções de entre outras foi desde logo a criação do manual de utilização da marca. Posteriormente e com intuito de cumprir todos os objetivos para que a marca foi criada são agregados outros membros à comissão executiva, nomeadamente um representante da Associação Nacional das Denominações de Origem Vitivinícolas (ANDOVI) e um representante do Instituto do Vinho, do Bordado e do Artesanato da Madeira (IVBAM) (Despacho n.º 741/2015), ficando desde então constituída tal como está até hoje. Dentro das suas funções a comissão executiva deve fazer cumprir as regras do manual de utilização de uso da marca aos operadores económicos; definir os princípios orientadores para a promoção da marca em articulação com os diferentes agentes que fazem promoção com financiamento público e a definição da metodologia de avaliação e monitorização da iniciativa, pela observação dos efeitos da marca.

A ViniPortugal - Associação Interprofissional para a Promoção dos Vinhos Portugueses é a coordenadora operacional das ações de promoção da marca, assim como a responsável por efetuar a gestão da base de dados e materiais a disponibilizar para os eventos, ao mesmo tempo que garante o acesso do público com custos baixos e a boa utilização dos recursos (Despacho n.º 741/2015).

A marca Vinhos de Portugal/*Wines of Portugal* (WoP), propriedade registada do Instituto da Vinha e do Vinho I.P (IVV), possui um *site* criado para a promoção da marca junto de vários públicos-alvo internacionais com acesso à plataforma onde os utilizadores devem aceder para a sua ativação, ter acesso à utilização prática da marca, às regras e recursos gráficos, valores da marca, identidade e posicionamento (IVV, 2010b)

A WoP pode ser utilizada por qualquer entidade cuja atividade se relacione com os vinhos portugueses, tais como operadores, uma organização associativa de âmbito regional ou nacional na área da promoção de vinhos portugueses ou que seja autorizada pela comissão executiva da marca caso as atribuições, objetivos ou ações assim o justifique e apenas para vinhos de uvas produzidas e vinificadas em Portugal e que sejam:

DOC, IG, vinhos com indicação de casta e/ou ano de colheita, ou vinhos produzidos por entidades cujo Sistema de Gestão da Qualidade se encontre certificado e acreditado pelas Normas em vigor (WoP, s.d.a).

A marca WoP é de utilização facultativa e requer o cumprimento de regras definidas no manual de utilização prática da marca (IVV, 2010a) para que sejam cumpridos os objetivos para que a marca foi criada e para benefício de todo o sector vitivinícola português (IVV, 2010c). Os componentes do logotipo da marca (nome - *Wines of Portugal*, assinatura - *a world of difference* e símbolo - "P") podem ser utilizados de diversas formas conforme a sua aplicação: na comunicação das entidades autorizadas (anúncios, folhetos, catálogos, stands, placards, displays, domínios, ou outros meios), e na rotulagem integrando o logótipo da marca na embalagem, igualmente de forma facultativa (apenas em garrafas de vidro e *Bag-in-box*, até 3 litros). O mesmo manual define também quais as utilizações proibidas, na utilização dos elementos gráficos do logótipo da WoP e onde se encontra referido que a marca ou qualquer dos seus elementos não devem ser entendidos como garantia de qualidade ou certificação das marcas terceiras.

A identidade dos vinhos portugueses conforme a plataforma da WoP é exposta pela distinção e complexidade, pela criação de vinhos com uma expressão organolética muito própria e diferente do resto do mundo, pela variedade de castas, pela sua evolução e adaptação aos solos, pela tradição na produção de multivarietais.

O posicionamento da WoP é comunicado com a mensagem: *A World of Difference*, que agrega os principais valores e características diferenciadoras dos vinhos portugueses, a experiência única pelo modo como são elaborados - intensa e distinta, (ViniPortugal) através da “diferença nos *terroirs* e nas condições climatéricas, diferença na arte de fazer o vinho e, diferença no carácter e nos sabores” (WoP, s.d.b), diferença das castas e das regiões (IVV, 2010a).

Foi definido pela ViniPortugal no plano estratégico para a internacionalização dos vinhos portugueses, a fim de cumprir os objetivos para que a marca país foi criada, quatro tipos de ações gerais e específicas por mercado, tendo em conta a maturidade do mercado, para os vinhos portugueses, a apetência para o consumo de vinho, notoriedade e penetração. As quatro categorias são: - Eventos (feiras, galas, provas anuais com participação dos agentes económicos dimensionados para mais de 100 convidados, orientados para profissionais e/ou consumidores) – Promoção (incentivos em lojas de vinhos, supermercados e restaurantes para estimular a procura dos vinhos portugueses visando desenvolver as vendas no mercado; sem presença dos agentes económicos); - Educação/Formação (aumentar o conhecimento sobre os Vinhos de Portugal com 30 profissionais por ação no máximo; não requerem a deslocação dos agentes económicos; podem decorrer no mercado ou em Portugal); e – Comunicação (aumentar a visibilidade e comunicação da marca “*Wines of Portugal*”; suporta a estratégia definida para cada mercado.

No mesmo documento que define a estratégia de internacionalização (ViniPortugal) há a referência de que “*a marca Wines of Portugal assenta a sua atuação de forma transversal*” e esta é articulada em três níveis: - Marca País: *Wines of Portugal* / Vinhos de Portugal, operada pela ViniPortugal; - Marcas Regionais: Denominações de Origem e Indicações Geográficas, operadas pelas CVR, IVBAM e IVDP; e - Marcas Privadas: operadas pelas empresas proprietárias das marcas. Esta transversalidade visa assegurar a uniformidade da mensagem sobre os Vinhos de Portugal de forma a constituir um conjunto coerente e complementar entre si.

Num trabalho recentemente apresentado pelo IVV (2017) a utilização da WoP é relativamente baixa na maioria dos vinhos das regiões portuguesas. Num total de 1037 vinhos analisados, a presença da marca WoP na rotulagem ocorre apenas em 274 vinhos (26%), na sua maioria nas regiões de Trás-os-Montes, Tejo e Algarve. No Alentejo apenas 38% dos rótulos dos vinhos integram no rótulo o logotipo WoP.

## 4 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

### 4.1. Enquadramento Metodológico

A presente investigação tem como objetivo principal caracterizar o impacto da inovação da marca *Wines of Portugal* na definição das estratégias de *marketing* e internacionalização na visão dos produtores de vinho do Alto Alentejo, mais especificamente na região de Évora. De forma a conseguir atingir o objetivo principal foram definidos objetivos específicos: compreender que mudanças ocorreram nas suas estratégias de *marketing* pelo efeito da marca *Wines of Portugal* e perceber se os produtores consideraram que a marca WoP influenciou positivamente a imagem dos vinhos do Alentejo nos mercados externos.

Dada a natureza dos objetivos que orientam esta investigação e porque a marca *Wines of Portugal* é relativamente recente, não existindo por isso contributos teóricos que permitam a sua análise aprofundada, o propósito da investigação é exploratório, uma vez que este tipo de estudo, segundo Vilelas (2009) tem como finalidade proporcionar uma maior familiaridade com o problema, no sentido de o tornar mais explícito e de modo a clarificar a compreensão do problema e estreitar o tema da pesquisa. A metodologia escolhida é a metodologia qualitativa, pois tal como refere Godoy (1995), quando se lida com problemas pouco conhecidos e o estudo é de carácter exploratório, a metodologia qualitativa parece ser a mais adequada e porque os pesquisadores qualitativos partem de questões ou focos de interesse amplos.

### 4.2. Amostra

Para a escolha das adegas utilizadas para este estudo foram consideradas a capacidade empreendedora e de inovação de cada produtor e selecionados através do *site* da *Wines of Portugal* onde estão listadas as várias adegas que aderiram à utilização da

marca. O distrito de Évora engloba quatro das oito sub-regiões vitivinícolas da região do Alentejo (Borba, Évora, Redondo e Reguengos), assim tendo em conta o peso do distrito a escolha foi restrita à zona de Évora. A seleção foi ainda efetuada para facilitar o pesquisador na deslocação aos locais para a recolha de dados. Foram inicialmente escolhidas cinco, uma da sub-região do Redondo, uma da sub-região de Reguengos, uma de Évora e duas da mesma sub-região de Borba pelo número maior de adegas localizadas nesta sub-região, especificamente na cidade de Estremoz. Em virtude da escassez de tempo para a investigação, os produtores inicialmente escolhidos foram eliminados conforme a falta de resposta e disponibilidade apresentadas à medida que iam sendo contactadas. Foi então eliminada a única adega apresentada no *site* para a cidade de Évora e englobada outra da cidade de Arraiolos por esta ser outra das cidades do distrito com o maior número de adegas representadas no site da WoP.

As adegas selecionadas e que fazem parte do estudo são: J. Portugal Ramos Vinhos, Comenda Grande, CARMIM - Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz, Casa Agrícola Alexandre Relvas e Adega de Borba. Inicialmente as 5 adegas foram contactadas via telefone e posteriormente agendadas data e hora via correio eletrónico com as pessoas indicadas pelas adegas para o tema da investigação.

### **4.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados**

O instrumento para a recolha de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada. Como os métodos qualitativos são utilizados no propósito exploratório e a maior parte é realizado através de entrevistas (Petrescu & Lauer, 2017) este foi o instrumento escolhido, justificando-se também por ser considerado o mais adequado para atingir o desígnio do presente estudo e por este instrumento apontar para a compreensão ampla do fenómeno que é estudado (Godoy, 1995).

Foi construída a matriz de entrevista (anexo nº 1) a partir das questões discutidas na revisão da literatura. A matriz foi dividida por categorias logo de início de modo a conseguir atingir os objetivos propostos para esta investigação e de forma a facilitar a posterior análise dos dados. Após a definição das categorias principais foram selecionadas as subcategorias e no final em cada uma delas foram elaboradas as questões. Um primeiro guião foi discutido com a orientadora desta investigação e foram acrescentadas mais questões que se tornavam relevantes para o presente estudo. Foi testado o primeiro guião com uma entrevista teste a um colaborador de uma das adegas selecionadas. Pela dificuldade na compreensão de algumas das perguntas estas foram reformuladas. Foi novamente testado o instrumento com outro colaborador e obteve-se daqui o guião de entrevista final para as entrevistas.

O guião de entrevista (anexo nº 2) utilizado foi dividido em três categorias principais: caracterização, implementação da marca *Wines of Portugal* (WoP) e impacto da marca WoP. Cada uma das categorias principais foi dividida em subcategorias, com os objetivos definidos para cada uma delas. A categoria caracterização foi subdividida em duas, em entrevistado, com o objetivo de caracterizar o entrevistado e perceber o seu envolvimento com o presente estudo; e empresa para caracterizar a empresa e contextualização com o presente estudo. A categoria implementação da marca *Wines of Portugal* (WoP) ficou dividida em três: - caracterização do processo, de forma a perceber quais os objetivos da empresa com a implementação da marca e analisar quais os investimentos da empresa a nível de tempo, a nível dos recursos humanos, a nível do conhecimento e a nível económico; - estratégias de *marketing* da empresa para analisar as alterações nas estratégias de *marketing* da empresa provocadas pela implementação da marca; - internacionalização da empresa para analisar as alterações nas estratégias de internacionalização. A categoria impacto da marca *Wines of Portugal* (WoP) ficou dividida em três subcategorias: - impacto global no sector dos vinhos para avaliar o impacto da WoP no Alentejo; - estratégias de *marketing* da empresa para analisar o impacto com a implementação da marca a nível das estratégias de *marketing* na empresa; e - internacionalização da empresa para analisar o impacto a nível da internacionalização da empresa devido à WoP.

Foram realizadas 5 entrevistas presenciais realizadas nas respetivas instalações das adegas selecionadas. A duração média de cada entrevista foi de 25 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas com consentimento dos entrevistados e posteriormente foram transcritas.

#### **4.4. Metodologia de Análise de Dados**

O tratamento dos dados consistiu nas seguintes tarefas: - identificação da informação realizada durante a recolha, com registo da data, hora, local e sujeito entrevistado; - transcrição para texto em formato eletrónico das entrevistas gravadas em áudio; - organização da base de dados, com a matriz de entrevista e informação recolhida através do texto das entrevistas para a análise com o *software* especializado *NVivo Starter*, o qual está produzido para organizar e analisar dados, auxiliando técnicas qualitativas.

Todas as entrevistas foram importadas para o *NVivo* e categorizadas como entrevista 1, entrevista 2, entrevista 3, entrevista 4 e entrevista 5. A linguagem de entrevista original foi mantida no programa, mas foi desenvolvido um esquema de codificação em português. Foram inseridas todas as categorias e subcategorias e de seguida todas as questões que fazem parte da matriz de entrevista. Posteriormente, de cada uma das entrevistas foram selecionados os dados para cada categoria. De seguida, procedeu-se à categorização e classificação das respostas, com análises individuais e comparativas que levaram à análise e interpretação dos dados apresentados.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Implementação da marca WoP

Caracterização do processo:

Foi unanime uma das razões que os entrevistados apresentaram para iniciarem o processo de implementação da marca WoP na própria empresa, a obtenção de contactos para os ajudar a chegar a mercados específicos. Assim como Oparaocha, (2015) no seu estudo sobre o processo de empreendedorismo internacional em pequenas e médias empresas verifica que existe uma influência positiva com as redes institucionais, com a influência de áreas como: “a informação do mercado, suporte financeiro, contatos comerciais e buscas de parceiros”. Foram ainda mencionadas outras razões: pela facilidade em comunicar de forma mais intensiva com uma marca global do que individualmente com as próprias marcas; por esta ser uma marca comum e transversal a todos os produtores; por ser uma marca forte; por ter o apoio das principais entidades do sector na gestão da imagem externa, a ViniPortugal e do IVV; pela visibilidade e pela notoriedade que agrega às próprias marcas dos produtores, pelo peso da marca Portugal; e porque consideram que é importante falar-se em vinhos portugueses antes de se falar em regiões. Drennan, et al.(2015) no seu estudo onde incluíram Portugal verificaram que a força da satisfação da marca é um fator chave que leva ao amor da marca e tem um impacto positivo na fidelidade à marca. Anholt (2011) refere que uma marca país é relevante para os países assim como as formas como eles se apresentam para o resto do mundo. O entrevistado 2 referiu:

*“O objetivo principal foi pensar que qualquer consumidor num futuro próximo pega uma garrafa e identifica logo à partida com Portugal, começar a trabalhar e a transmitir a marca como um todo... a mensagem era tentar criar a imagem comum para todos, que o consumidor seja em que país for e pegar numa garrafa consiga identificar que é um vinho português”*



Nenhum dos entrevistados conseguiu referir com exatidão a data em que implementaram a marca; quatro referiram que o processo teria ocorrido no início da criação da marca-país, há 5 ou 6 anos; apenas um declarou que tinha sido há 2 ou 3 anos.

Quanto aos departamentos que estiveram envolvidos no processo houve referências ao *marketing*, exportação, comercial, vendas, produção e a administração. Este último mencionou ser uma empresa familiar e admitiu não existirem departamentos, por esse motivo todas as decisões são das duas pessoas que fazem parte a administração/gestão total da empresa.

Em relação ao número de pessoas envolvidas na implementação da marca três das adegas mencionaram que duas pessoas estiveram envolvidas no processo, noutra 4 e noutra 5 pessoas.

Quanto ao apoio/formação por parte dos gestores da marca para a implementação da marca em cada uma das empresas 4 referiram que não houve apoio, justificando-o por não ter sido necessário uma vez que as diretrizes estavam bem definidas e que as dúvidas eram esclarecidas quando e se necessário; uma referiu que sim houve apoio, mas referindo-se à entrega das diretrizes e como a marca seria utilizada na comunicação.

Quanto ao procedimento necessário para implementarem a marca o entrevistado 1 não soube responder, pois não esteve presente na altura da implementação da marca na empresa, os outros quatro entrevistados foram unânimes quanto à resposta de que não tinha sido nada burocrático nem complicado; o entrevistado 4 referiu que decorreu através de correio eletrónico com indicação dos procedimentos e que apenas era necessário seguir “*esse guião*”; o entrevistado 5 também fez referência ao guião com as diretrizes, e o mesmo aconteceu com o entrevistado 2.

Quanto ao investimento económico necessário para a implementação e utilização regular da marca todos foram unânimes referindo que não foi necessário qualquer investimento económico por parte das adegas, embora o entrevistado 2 tivesse referido

que “só equacionar que os contrarrótulos começaram a ter mais cores e existiu um custo adicional em termos de produção de contrarrótulo”; e o entrevistado 1 e o 3 referirem que só houve um investimento maior pela participação num número maior de ações, mas que fazia parte da estratégia.

#### Estratégias de *marketing* da empresa:

Em relação às alterações nas estratégias de *marketing* das empresas provocadas pela implementação da marca nenhuma fez alterações significativas. Também Gilinsky, Santini, Lazzeretti, e Eyler (2008) no seu estudo a adegas da Toscana e da Califórnia os entrevistados em ambos os países adequavam as estratégias de marketing para enfrentar os desafios e problemas do mercado à medida que surgiam. O entrevistado 1 referiu que a nível externo não têm um plano definido e vão fazendo as alterações mediante situações favoráveis, já a nível do mercado nacional não fizeram qualquer alteração; o entrevistado 2 referiu que a nível direto não alteraram nada, e que apenas em termos de projetos de financiamento internacional tem a obrigatoriedade de utilizar o logo em todas as ações; o entrevistado 3 referiu que fizeram alterações apenas na comunicação internacional: “*ao utilizarmos esta sigla WoP tentamos valorizar mais a marca de vinhos portugueses*”; o entrevistado 5 referiu que tiveram apenas que “*adaptar os materiais, colocando o selo WoP em brochuras, apresentações, etc.*”; o entrevistado 4 referiu que não fizeram grandes alterações porque não utilizam o logo, pois a internacionalização da empresa é relativamente pequena. No entanto Fan (2006) menciona que do ponto de vista do *marketing* para se ter sucesso com a marca-país, ou seja, ajudar a vender os seus produtos é necessário ter-se um propósito claro, ser específico com um produto, com a ligação a uma oferta e a um público-alvo.

#### Internacionalização da empresa:

Avaliando as alterações nas estratégias de internacionalização que as adegas efetuaram em relação aos meios utilizados para o processo de internacionalização com a marca nenhum entrevistado referiu um procedimento específico, apenas que utilizam o

mesmo procedimento que utilizavam antes da marca WoP, embora todos referissem que o fazem através dos contactos que conseguem com as ações que a WoP promove.

Antes de implementarem a marca todos os entrevistados mencionaram que já participavam em ações internacionais; o entrevistado 1 referiu que só o faziam através dos importadores - *“O número de ações em que participávamos era muito menor do que agora, não havia uma entidade que nos ajudasse nesse aspeto... não conhecíamos o mercado. Anteriormente era muito mais complicado conseguir fazer alguma coisa lá fora”*. O entrevistado 3 mencionou que participavam em concursos internacionais, provas de vinhos e feiras do sector, mas não com tanta frequência. Já o entrevistado 4 mencionou que não participavam muito, apenas uma vez por ano numa feira internacional do sector, pois vendem quase a totalidade do seu vinho em Portugal. O entrevistado 5 referiu que participavam nas mesmas ações e a única diferença é que não estavam sobre a umbrela WoP. E o entrevistado 2 também tal como o 5 referiu que participavam:

*“Nas mesmas. Pode haver mais pela forma como a ViniPortugal e a WoP começaram a divulgar e a promover mais, mas na nossa filosofia não foi por causa da marca que fomos a mais ou menos, não foi a marca que nos alavancou, foram as ações que estão associadas a marca, as ações de projeto, de cliente alvo, etc. que nos leva a que a gente vá a essa ação, não pela marca.”*

Analisando o pós implementação da marca todos aumentaram o número de ações e estão presentes num número significativo de ações por ano. O entrevistado 1 referiu que participam em mais de 20 ações por ano, e que são selecionadas conforme a estratégia para um mercado específico, em feiras, em provas, reuniões com grupos de importadores com os quais ainda não trabalham, com grupos de restaurantes no país deles, reuniões individuais para apresentação da marca da adega que representam e em ações de formação fora e em Portugal. O entrevistado 2 referiu que participam em 25 a 30 ações por ano e são as que a empresa define como estratégicas. O entrevistado 3 referiu que com a marca WoP apenas participam em feiras internacionais, em 6 no total, mas participam em mais do que antes por o custo ser menor. Füller, Schroll, e Hippel, (2013) referiram que existe

um potencial com retorno elevados, embora a construção de uma marca forte requeira grandes esforços e investimentos constantes. Quanto ao entrevistado 4 este mencionou a participação em 3 ações por ano, em feiras internacionais, recepção de jornalistas e em concursos de vinhos. O entrevistado 5 referiu que a participação ocorre nas mesmas do que anteriormente, entre 20 a 30 por ano, como feiras, eventos, provas, *city tastings*, recepção a comitivas de importadores e jornalistas. Embora alguns não tenham participado em mais ações, os que aumentaram o número de participações verificou-se que esse aumento ocorreu de certa forma significativa. Vrontis, Thrassou, e Czinkota, (2011) verificaram no seu estudo que a colaboração é importante e significativa em relação ao *marketing e branding* pois *“é evidente que a ação coletiva dos pequenos produtores locais de vinhos, com apoio governamental e possivelmente em colaboração com outras indústrias, pode atingir resultados significativos, pelo menos em mercados internacionais específicos e bem-direcionados”*.

Em relação à presença dos vinhos das 5 adegas analisadas todos referiram que os seus vinhos estão presentes desde que se inscrevam nas ações, e igualmente referiram que em ações autónomas organizadas pela WoP alguns dos seus vinhos estão presentes quando solicitados e desde que seja possível para a própria adega.

Quanto à forma como estão presentes nas diversas ações apenas um dos entrevistados referiu que estão sempre presentes fisicamente, os outros 4 ou fisicamente, ou através do importador, ou por representantes da WoP nas ações que não é obrigatória a presença ou quando não é mesmo necessária. Tal como refere o entrevistado 2:

*“Depende da ação. Conforme forem as diretrizes da ação, ou seja, pode ser aqui na empresa, que são visitas inversas, pode ser em feiras, sim estamos sempre presentes, podem ser ações de provas de vinhos em algumas estamos presentes noutras não, eles estão a fazer ações de promoção nas lojas no Canadá, não há obrigatoriedade, nem devemos lá estar. Nós não estamos mas estão lá os nossos vinhos.”*

## **Impacto da Marca WoP**

### Impacto global no sector dos vinhos:

Para perceber o impacto que a WoP teve foram analisadas várias questões colocadas aos entrevistados. Na avaliação de que forma a marca WoP beneficia os produtores portugueses o entrevistado 1 referiu que beneficiou imenso e que o mais visível acontece nas feiras internacionais, *“o facto de estarmos ali todos juntos, estamos a lutar para o mesmo, que é a internacionalização do nosso vinho português lá fora.”* Referiu ainda que ajudou a quebrar barreiras, pela organização e por facilidade na participação em mais ações, e que a marca lhes dá mais força lá fora. Esta análise vai ao encontro do estudo de Lockshina e Corsib (2002) que aplicável ao vinho concluíram que as generalizações mais importantes acontecem com grandes marcas e que estas conseguem uma maior constância do que marcas menores, sendo a sua inclusão mais importante do que a constância nas vendas para que uma marca cresça. O entrevistado 2 considera que beneficia no âmbito das ações, em termos de feiras internacionais porque quem procura vinhos portugueses identifica a WoP, mas que esse benefício foi apenas para alguns dos produtores.

Já em relação à marca WoP propriamente dita considera que *“ainda não tem maturidade em termos de divulgação, para que esse marca seja benéfica para nós, ou seja, de o consumidor chegar e comprar porque é um WoP, não porque é a marca X ou Y.”*; referiu também: *“por agora não sei se não é o contrário, se não são os produtores a beneficiar a marca. São os produtores que estão a construir a marca.”* Tal como o entrevistado 3 que mencionou que se está a trabalhar para dar mais importância à marca Portugal, não só no vinho mas como em todos os outros produtos. *“Há esta necessidade de todos os produtores se associarem e puxarmos pela marca Portugal para começarmos a ter um peso maior no mercado internacional”*. O entrevistado 4 mencionou que tem sido feito um bom trabalho na divulgação da marca Portugal que é o principal pela notoriedade que dá aos vinhos portugueses. O entrevistado 5 referiu que a WoP beneficia toda a gente por existir a marca *umbrella* para os vinhos de Portugal *“antes de conseguir promover uma região têm que se promover os vinhos portugueses como um todo”*.

Já no que respeita à questão dirigida apenas para os benefícios que a WoP traz aos produtores do Alentejo todos consideraram que beneficia todos, todas as regiões, não só o Alentejo. O entrevistado 3 referiu que *“esta associação tem frutos para dar, porque os vinhos alentejanos em termos de exportação são dos que mais vendem, por isso eu acho que é muito importante a associação entre duas marcas”*. E o entrevistado 5:

*“Beneficiam todos, todas as regiões beneficiam com isso, apesar de na minha sensibilidade os que beneficiam mais, quando vou lá fora, as pessoas perguntam sempre pelo vinho verde em primeiro lugar o que abre muitas portas e depois Alentejo e Douro, que são os que beneficiam mais a marca, e depois as outras regiões por acréscimo também beneficiam.”*

Em relação a se a WoP melhorou a imagem externa de Portugal todos consideraram que sim. Embora o entrevistado 2 tenha referido que a imagem externa melhorou pela conjuntura, e não só pela criação da WoP, mencionando que foi também pela moda que se foi criando lá fora e dos *opinion leader* falarem sobre vinhos portugueses.

*“Foi um paralelo de ações que nos últimos 5-6 anos levaram a um crescimento progressivo que se está a notar em termos de exportações, em termos de resultados, em termos nacionais. Foi mais uma ferramenta se lhe podemos chamar assim.”*

O entrevistado 5 referiu que uniformizou a imagem. E também o entrevistado 4 referiu que os vinhos portugueses *“estão na moda”*, mas que essa imagem *“só beneficia por causa da qualidade dos vinhos..., sem essa qualidade não havia essa imagem melhor”*. Anholt (2011) referiu que quando um consumidor compra um produto isso começa a criar uma imagem de marca poderosa para o produto, o produto ganha uma boa reputação que se espalha gradualmente mesmo para quem não compra o produto, impulsionando as vendas e aumentando o valor da empresa.

Quanto à imagem externa do Alentejo o entrevistado 1 considera que a WoP ajudou

a melhorar a imagem, que esta tem vindo a aumentar mas que ainda há caminho a percorrer. Os restantes quatro entrevistados consideraram que não melhorou, que a melhoria da imagem é a nível nacional. O entrevistado 1, o 2 e o 3 consideraram que a CVRA tem tido aqui um papel importante na melhoria da imagem externa do Alentejo. No estudo de Andéhn, Nordin, e Nilsson (2016) verificaram que *“mesmo que a percepção dos consumidores sobre a qualidade de certas categorias de um lugar específico tenha uma influência maior na avaliação de uma marca do que a sua avaliação mais geral de produtos nesse local particular, esse efeito tem um alcance mais limitado”*.

Quanto à identidade do vinho português e mais especificamente do alentejano o entrevistado 1 considera que houve um reforço tal como o entrevistado 4; o entrevistado 4 igualmente considera que houve um reforço da identidade no sentido que conseguem chegar a mais consumidores ou possíveis consumidores; o entrevistado 5 considera que sim e devido ao reconhecimento de Portugal como país produtor de vinho *“graças à marca, graças ao esforço que a marca tem feito, graças aos produtores que têm corrido atrás”*; Já o entrevistado 2 não considera que exista um reforço da identidade do vinho português e do alentejano. Rocchia e Gabbai (2013) verificaram no seu estudo sobre os vinhos da Toscana que uma das vantagens para uma maior competitividade proveniente da identidade territorial pode derivar de uma estratégia regional coordenada com a possibilidade de aumentar a visibilidade no mercado global e uma melhor capacidade de resposta às constantes mudanças.

Quanto às ações desenvolvidas pela WoP que levaram a essas melhorias consideram diversas: o entrevistado 1 considera as feiras internacionais; o entrevistado 2 considera que todas as ações ajudam, e por todos utilizaram uma marca global; o entrevistado 3 considera que a presença em feiras e poderem estar junto do consumidor *“é o que faz a grande diferença, termos a possibilidade de degustar e de conhecer, a experiência em si marca-nos muito mais do que pela comunicação”*. O entrevistado 5 considera que as melhorias ocorrem pela uniformização da marca, dos *stands*, dos materiais promocionais, da linguagem visual, nas feiras, ou seja na comunicação da marca Vinhos de Portugal; e o entrevistado 4 considera que é a melhor estratégia tem sido feita através dos jornalistas

estrangeiros especializados que têm trazido. Baldauf, Cravens, Diamantopoulos, e Zeugner-Roth (2009) no seu estudo em relação ao impacto da origem do produto verificaram que a origem do produto é importante e esse conhecimento pode ser usado de forma lucrativa no planeamento das ações promocionais, através de anúncios usando mensagens referentes à produção e *design* para aumentar as associações positivas dos países.

A nível da competitividade dos vinhos alentejanos no plano internacional o entrevistado 1 considera que estão mais competitivos por causa da WoP; os entrevistados 2, 3 e o 5 consideram que não estão mais competitivos por causa da WoP; o entrevistado 2 e 3 consideram que estes estão igualmente competitivos; o entrevistado 2 considera ainda que tem tudo a ver com estratégias europeias, com as ações que realizam e com a disponibilidade orçamental para a região; o entrevistado 4 considera que os vinhos alentejanos estão mais competitivos mas não considerou diretamente com a associação à WoP. No estudo de Conto, Júnior, e Vaccaro, (2016) verificaram que empresa conquistou algumas vantagens competitivas através da oferta de produtos diferenciados no mercado.

Em relação a aumento na perceção de valor sobre os vinhos do Alentejo a nível internacional o entrevistado 1 considera que houve um aumento pelo *marketing* que tem sido feito à volta dos vinhos do Alentejo e também no turismo. Também Vrontis, Thrassou, e Czinkota (2011) verificaram que o turismo é uma importante oportunidade para distinguir o vinho e o país, garantindo a preferência do consumidor a longo prazo. O entrevistado 2 considera que aconteceu mas apenas em certos países; o entrevistado 3 considera que sim que a WoP ajudou mas não essencialmente; o entrevistado 4 considera que ainda podem aumentar referindo que *“os vinhos que eu tenho dado a provar... o que nos dizem é que os vinhos são muito baratos para a qualidade que têm. Portanto dá-nos essa perceção que podemos aumentar os vinhos porque tem qualidade para isso a nível de preço”*; já o entrevistado 5 não considera que tenha existido um aumento.



### Estratégias de *marketing* da empresa:

Analisando o impacto com a implementação da marca teve a nível das estratégias de *marketing* nas adegas foi questionada se da parte da WoP já tinha sido realizada alguma avaliação a fim de saberem quais os impactos que a empresa sentiu desde a adesão à WoP os cinco entrevistados mencionaram que até agora não lhes tinha sido feita qualquer abordagem; dois dos entrevistados referiram que é feita uma avaliação por questionário sobre as ações em que participam, há referência também ao envio para as empresas de relatórios das ações, mas não diretamente sobre o impacto da marca nas empresas. A nível das expectativas das empresas quando iniciaram o processo apenas um refere que não correspondeu às expectativas; as restantes consideram que sim.

Em relação à imagem externa da empresa e se melhorou com a WoP o entrevistado 1 considera que sim, pois estão presentes em mais locais, os vinhos também estão presentes em mais sítios, e por isso têm maior visibilidade em mais países; o entrevistado 2 considera que a imagem da empresa não, mas que a imagem de Portugal sim e que ao estarem presentes com a WoP acaba por ajudar indiretamente; o entrevistado 3 considera que sim ajudou, mas que a WoP não foi fator essencial, nem decisivo; o entrevistado 4 considera que sim pela relação: “*Se os vinhos são reconhecidos, logo a empresa também fica valorizada*”; apenas o entrevistado 5 não considera que a WoP tenha ajudado a melhorar a imagem externa da empresa.

Em relação à WoP e à identidade da própria empresa quatro dos entrevistados não consideram que tenha existido qualquer reforço da própria identidade; apenas o entrevistado 4 considerou que houve um reforço pela relação do nome da empresa e do vinho ser o mesmo existindo por isso uma relação de reforço da identidade tanto do vinho como da própria empresa.

A nível do volume de vendas para exportação devido às ações desenvolvidas pela WoP quatro dos entrevistados consideram que houve um aumento relacionado com a presença em mais ações e mais contatos derivados daí; apenas o entrevistado 4 referiu

que ainda não houve um aumento, justificando-o com: *“O vinho tem esgotado todos os anos, por isso não temos tido essa necessidade de aumentar, mas o caminho é de aumentar”*. Tal como Baldauf, et al. (2009) quando avaliaram o impacto das atividades de promoção verificaram que as atividades direcionadas aos consumidores criam mais procura pelo produto sem aumentar os esforços para vender a marca, ao mesmo tempo que aumentam a percepção de qualidade, lealdade e conscientização sobre as associações com uma marca, afetando assim a rentabilidade de uma marca.

Quanto à questão se desde a adesão das adegas à WoP criaram novas referências/produtos ou marcas-produto para exportação quatro dos entrevistados mencionaram que sim, por necessidade dos importadores, por novas sinergias, pela entrada em novos mercados: apenas o entrevistado 4 referiu que não.

#### Internacionalização da empresa:

Para se realizar a análise do impacto a nível da internacionalização da empresa devido à WoP foram consideradas várias questões. A nível do aumento do preço de venda das exportações dois mencionaram que não aumentaram o preço de venda; dois dos entrevistados mencionaram que houve um aumento; e apenas 1 mencionou que houve um aumento mas não relacionado com a WoP, mas sim com a conjuntura e com a avaliação anual da empresa, com custos e com as margens *“mas não é por causa da WoP, não é por causa da imagem”*.

A nível do aumento do volume de mercados de exportação apenas 1 não aumentou; os restantes quatro consideraram que tiveram um aumento, 1 referiu que não só pela WoP, e um outro referiu que 80% dos clientes novos foram conseguidos por ações feitas com a WoP. De acordo com o estudo de Oparaocha (2015) os recursos de rede institucional influenciam continuamente as atividades do empreendedorismo internacional para amenizar restrições de recursos, interligada às diferentes etapas da internacionalização.

A nível do posicionamento a nível internacional quatro consideram que houve um reforço; o entrevistado 2 referiu que *“continuam a ver Portugal como um best value, a relação qualidade/preço é muito boa, e por isso compram.”*; o entrevistado 3 mencionou que ocorre pelas marcas deles que tem valor acrescentado, consideram a WoP como causa mas também pelos importadores; apenas o entrevistado 5 considera que ainda é cedo para se falar em posicionamento dos vinhos portugueses.

A nível do reconhecimento internacional o entrevistado 1 considera que existiu mas não apenas pela WoP, mas considera também a participação em concursos e pontuações em revistas assim como toda a comunicação que há à volta disso, e o trabalho da equipa de exportação; o entrevistado 2 considera que existe um reconhecimento maior da própria marca porque ela é mais divulgada; o entrevistado 3 considera que existe esse reconhecimento mas que chegar ao consumidor final é mais difícil e que está a ser feito também quando enviam os vinhos para os concursos; o entrevistado 4 igualmente considera que há um maior reconhecimento da empresa quando os vinhos são premiados nos concursos, aumentando o reconhecimento da empresa, dos vinhos, e da marca; e o entrevistado 5 também considera que estão agora a ter algum reconhecimento internacional pois são uma empresa nova e que por causa da WoP começou a ser mais fácil comunicar, e *“por a ViniPortugal comunicar em revistas, etc., mostrando aos jornalistas os vinhos portugueses... hoje os vinhos portugueses começam a ter uma maior notoriedade e os nossos dentro do barco”*. Anholt (2011) mencionou que apenas uma constante e coordenada comunicação vantajosa, distinta, com produtos e políticas relevantes podem gradualmente, melhorar a reputação do país que os produz.

A nível da inovação todos os entrevistados foram unânimes em considerar que a inovação é um aspeto fundamental, quer para se adaptarem aos mercados como aos consumidores, quer para a inovação na criação de novos produtos para cada mercado. Na literatura consultada Cassiolato e Lastres (2005) também referem que a inovação consiste num fenómeno sistêmico e interativo. O entrevistado 1 referiu que *“a inovação é muito importante, o mercado exige isso mesmo... temos um consumidor cada vez mais informado”*. Reforçando também a mesma ideia anterior quando mencionou:

*“Começámos com meia dúzia de marcas e agora mais de 40 marcas diferentes, tivemos que inovar, porque se ficássemos estagnados outros iriam passar-nos à frente”. O entrevistado 2 disse: “Sem dúvida que sim, temos que inovar tanto em termos de produto, como em termos de imagem, como a nossa de Portugal lá fora, se não paramos”. O entrevistado 3 referiu: “É um mercado bastante competitivo por isso a inovação fará sempre parte do crescimento”. O entrevistado 4 mencionou que:*

*“O tipo de vinhos que nós fazemos hoje em dia já são diferentes do tipo de vinhos que fazíamos há dez anos atrás, portanto nós temos que ir adaptando os vinhos conforme os gostos dos clientes. O gosto está sempre a mudar, conforme o mercado que queremos atingir. Portanto tudo isso vai mudando e sem inovação era impossível fazer isso. Portanto inovação é fundamental.”*

De acordo com o estudo efetuado por Gilinsky, Santini, Lazzeretti, e Eyler, (2008) também aqui os entrevistados não evidenciaram tendências homogêneas em relação à inovação, pois as mudanças nos processos, produtos ou orientação do mercado tende a ser efetuadas dependendo como a empresa percebeu as pressões internas e externas.

O entrevistado 5 referiu que considera a inovação como um aspeto importante: *“A inovação em termos de produto - tem que se olhar para alguns mercados e perceber as tendências do mercado”*.

Tal como Leite e Moraes (2015) verificaram no seu estudo no contexto do agronegócio, com o objetivo de alcançar a excelência pela qualidade e diferenciação de produtos, a capacidade de inovação do empreendedor concentra-se mais na produção e no produto.

## 6 CONCLUSÕES

A partir do objetivo traçado para esta investigação de analisar o impacto da inovação da marca *Wines of Portugal* na definição das estratégias de *marketing* e internacionalização na visão de 5 produtores de vinho na região de Évora, compreendendo que mudanças ocorreram nas suas estratégias de *marketing* pelo efeito da marca WoP verificou-se que nenhuma das adegas estudadas definiu uma estratégia específica pela utilização da marca, contudo quase todas aumentaram o número de ações internacionais em que participam e que por isso conseguiram mais contactos, maior volume de exportações e igualmente presença em mais mercados de exportação.

Visto que a decisão de implementar a marca WoP segundo os produtores estudados não requerer um significativo investimento a nível de tempo, recursos humanos, conhecimento e económico, facilitando as empresas nestes aspetos, devem os produtores investir na definição clara das suas estratégia de marketing e internacionalização para poderem beneficiar mais com a atuação da marca WoP no plano internacional.

Quanto à imagem externa dos vinhos do Alentejo na opinião dos produtores estudados foi associada diretamente uma melhoria com a criação da marca *Wines of Portugal*, considerando essa melhoria na imagem mais a nível global, ou seja, numa melhoria da imagem para todas as regiões e para todos os vinhos portugueses. Verificasse assim, que a marca *Wines of Portugal* tem conseguido atingir o seu próprio objetivo geral, o de conseguir uma melhoria para todos os produtores, sem descuido de nenhuma região. Visto que o mundo inteiro é ele próprio um mercado, onde a informação e a comunicação de todos os países, de todos os produtos se dissemina por todo o lado, apenas a congregação de todos os esforços e sinergias das várias instituições públicas e privadas, sejam elas do sector do vinho ou não, podem ajudar a projetar e consolidar a marca global de Portugal e conseguir assim a atenção específica para o sector e consequentemente para a região do Alentejo e seus vinhos. Tal como aludido por Hiraa e Swartz (2015) a proximidade às instituições de apoio é valiosa, permitindo apoio político aprimorado e adaptado.

De salientar que a inovação e a capacidade empreendedora demonstrada pelas empresas estudadas, associado à sua experiência em mercados internacionais são características que se consideram fundamentais ao seu sucesso empresarial, seja a nível dos processos e tecnologia de produção de uva e vinificação, seja a nível de inovação enológica e ainda ao nível dos processos de gestão que lhes permitem ajustar e cumprir os padrões de qualidade dos mercados internacionais. A motivação, empenhamento e flexibilidade a se ajustarem à mudança e as características individuais dos seus responsáveis são muito relevantes para o fomento e expansão da internacionalização e para a adoção da marca WoP.

### **6.1. Limitações do Estudo**

O presente estudo teve diversas limitações como a falta de tempo para uma investigação mais aprofundada do tema. A falta de estudos relacionados com a marca global do sector dos vinhos portugueses, a *Wines of Portugal*, à exceção do realizado por Pimenta (2013) também dificultou uma avaliação mais ampla, o que leva a que os resultados sejam muito restritos.

### **6.2. Pesquisas Futuras**

Devido à falta de estudos relacionados com o tema podem ser elaborados futuros estudos mais amplos, que abranjam todos os produtores da região de Évora e também das restantes regiões do Alentejo. Pode igualmente o estudo ser alargado para as restantes regiões de vinho em território nacional português para uma maior compreensão do estudo. A utilização da metodologia qualitativa e combinação com a metodologia quantitativa pode abarcar mais dados e fornecer assim resultados mais precisos. A inexistência de um

estudo de avaliação global da WoP pela ViniPortugal e pelo IVV leva a sugerir a sua realização ou a ampliar e aprofundar o recentemente realizado pelo IVV (2017).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1994). *Gestión Del Valor De La Marca: Capitalizar El Valor De La Marca*. Madrid: Díaz de Santos.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Adina, C., Gabriela, C., & Roxana-Denisaa, S. (2015). Country-of-Origin Effects on Perceived Brand Positioning. *Procedia Economics and Finance*, 422 – 427. doi:10.1016/S2212-5671(15)00383-4
- Agrawal, J., & Kamakura, W. A. (1999). Country of origin: A competitive advantage? *International Journal of Research in Marketing*, 255-267.
- Alonso, R. (1993). *Imagem de marca*. Madrid: Editorial Acento Gráfico.
- Andéhn, M., Nordin, F., & Nilsson, M. E. (2016). Facets of country image and brand equity: Revisiting the role of product categories in country-of-origin effect research. *Journal of Consumer Behaviour*, 225–238.
- Anholt, S. (1998). Nation-brands of the twenty-first century. *Journal of Brand Management*, 5, 395–406.
- Anholt, S. (2004). Nation-brands and the value of provenance. Em A. P. Nigel Morgan, *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*. Oxford,: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Anholt, S. (2011). Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations. *Exchange: The Journal of Public Diplomacy*, Vol. 2, 6-12. Obtido de <http://surface.syr.edu/exchange/vol2/iss1/1>



- Aronczyk, M. (2008). “Living the Brand”: Nationality, Globality and the Identity Strategies of Nation Branding Consultants<sup>1</sup>. *International Journal of Communication* 2, 41-65.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research* 35, 93-103.
- Baldauf, A., Cravens, K. S., Diamantopoulos, A., & Zeugner-Roth, K. P. (2009). The Impact of Product-Country Image and Marketing Efforts on Retailer-Perceived Brand Equity: An Empirical Analysis. *Journal of Retailing*, 85, 437–452.
- Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3/4, 248-291.
- Bassat, L. (2006). *El Libro Rojo de las Marcas (Cómo construir marcas de éxito)*. Madrid: Ediciones Espasa Calpe, S.A.
- Blankson, C. (2004). Positioning strategies and incidence of congruence of two UK store card brands. *Journal of Product & Brand Management*, 13, 315–328.
- Burton, E. J. (1999). *Total Business Planning: A step-by-step guide with forms*. Nova York: John Wiley and Sons, Ltd.
- Cabral, L. M. (Abril de 2007). *Optimal Brand Umbrella Size*. Stern School of Business. New York: New York University.
- Caldwell, N., & Freire, J. R. (2004). The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model. *Brand Management*, VOL. 12, NO. 1, 50-61.
- Cañas, L. M. (2014). La imagen y la marca país: propuesta de un modelo estratégico de proyección-país para Colombia. *Tesis Doctoral*.

- Cassiolato, J. E., & Lastres, H. M. (2005). Sistemas de Inovação e Desenvolvimento - as implicações de política. *São Paulo em Perspectiva*, 19, n. 1, 34-45.
- Chernatony, L. d., & McDonald, M. (1998). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets* (2nd ed. ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chernatony, L. d., & Rilley, F. D. (1998). Defining a "brand": beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14, 417-443.
- Collinson, E., & Shaw, E. (2001). Entrepreneurial marketing: a historical perspective on development and practice. *Management Decision*, 761-767.
- Conto, S. M., Júnior, J. A., & Vaccaro, G. L. (2016). A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinhos orgânicos. *Gestão e Produção*, 23, 397-407.
- CVRA. (01 de 06 de 2015). *Vinhos do Alentejo*. Obtido de [http://www.vinhosdoalentejo.pt/media/documents/20141024\\_c039b3.pdf](http://www.vinhosdoalentejo.pt/media/documents/20141024_c039b3.pdf)
- CVRA. (2016). *Vinhos do Alentejo – Facts & Figures*. Obtido em 16 de 02 de 2017, de Vinhos do Alentejo: [http://www.vinhosdoalentejo.pt/media/cvra/Vinhos\\_do\\_Alentejo\\_-\\_Facts\\_\\_Figures\\_Maio2016Port.pdf](http://www.vinhosdoalentejo.pt/media/cvra/Vinhos_do_Alentejo_-_Facts__Figures_Maio2016Port.pdf)
- D'Alessandro, S., & Pecotich, A. (2013). Evaluation of wine by expert and novice consumers in the presence of variations in quality, brand and country of origin cues. *Food Quality and Preference*, 28, 287–303.
- Davis, S. M. (2002). *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Dawar, N., & Parker, P. (1994). Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality. *The Journal of Marketing*, 58, 81-95.
- Decreto-lei n.º 143/2008 de 25 de Julho. (2008). Diário da República, 1.ª série — N.º 143 — 25 de Julho de 2008. *Ministério da Justiça*, pp. 4651-4728. Obtido de <http://data.dre.pt/eli/dec-lei/143/2008/07/25/p/dre/pt/html>
- Despacho n.º 741/2015 de 15 de janeiro de 2015. (2015). Diário da República, 2.ª série — N.º 16 — 23 de janeiro de 2015. *Ministério da Agricultura e do Mar*, pp. 2412-2412. Obtido de <https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/66321089/details/2/maximized?serie=II&dreId=66305658>
- Despacho n.º 7704/2010 de 22 de Abril de 2010. (2010). Diário da República, 2.ª série — N.º 85 — 3 de Maio de 2010. *Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas*, p. 22938. Obtido de <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/3552337/details/normal?q=Despacho+n.%C2%BA%207704%2F2010>
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding - Concepts, Issues, Practice*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Dionísio, P., Lévy, J., Rodrigues, J. V., & Lendrevie, J. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa Teoria e Prática de Marketing* (16ª ed.). Lisboa: Editora Publicações D. Quixote.
- Drennan, J., Bianchi, C., Cacho-Elizondo, S., Louriero, S., Guiberte, N., & Proud, W. (2015). Examining the role of wine brand love on brand loyalty: A multi-country comparison. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 47-55.
- Druker, P. F. (2008). *O essencial de Druker*. Coimbra: Actual Editora.
- Erdem, T. (1998). An Empirical Analysis of Umbrella Branding. *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, No. 3, 339-351.

- Fan, Y. (2006). Branding the nation: what is being branded? *Journal of Vacation Marketing*, 12:1, 5-14.
- Fan, Y. (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 6, 2, 97-103.
- Ferilli, G., Sacco, P. L., Teti, E., & Buscema, M. (2016). Top corporate brands and the global structure of country brand positioning: An AutoCM ANN approach. *Expert Systems with Applications*, 62-75. Obtido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417416304535?via%3Dihub>
- Fetscherin, M. (2010). The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. *International Marketing Review*, 27, 466-479.
- Füller, J., Schroll, R., & Hippel, E. v. (2013). User generated brands and their contribution to the diffusion of user innovations. *Research Policy* 42 , 1197– 1209.
- Gilinsky, A., Santini, C., Lazzeretti, L., & Eyler, R. (2008). Desperately Seeking Serendipity: Exploring the Impact of Country Location on Innovation in the Wine Industry. *International Journal of Wine Business Research*, 20(4), 302-320.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 57-63.
- Hakenes, H., & Peitz, M. (2004). *Umbrella branding and the provision of quality*. CESifo Working Paper, No. 1373.
- Harris, F., & Chernatony, L. d. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35 No. 3/4, 441-456.
- Hart, S., & Murphy, J. (1998). *Brands, The New Wealth Creators*. New York: Palgrave.

- Hem, L. E., Chernatony, L. d., & Iversen, N. M. (2001). Factors influencing successful brand extensions. *Journal of Marketing Management*, 1-37.
- Hiraa, A., & Swartz, T. (2015). What makes Napa Napa? The roots of success in the wine industry. *Wine Economics and Policy*, 3, 37-53.
- Ikeda, A. A., & Garrán, V. G. (2013). Cultura e Posicionamento Internacional de Marcas de Serviços. *REGE*, 20, 113-130. doi:10.5700/rege490
- INPI. (25 de 11 de 2016). *Marca - O que é?* Obtido de Instituto Nacional da Propriedade Industrial: <http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=125>
- IVV. (2010a). Marca "VINHOS DE PORTUGAL". *O Essencial sobre o Sector Vitivinícola*, 2. Obtido em 19 de 07 de 2017, de IVV, Instituto da Vinha e do Vinho: <http://www.ivv.gov.pt/np4/1949.html>
- IVV. (2010b). Marca "Wines of Portugal". *O Essencial sobre o Sector Vitivinícola*, 5. Obtido em 19 de 07 de 2017, de IVV - Instituto da Vinha e do Vinho: <http://www.ivv.gov.pt/np4/2722.html>
- IVV. (2010c). Marca "WoP". *O Essencial sobre o Sector Vitivinícola*, 4. Obtido em 19 de 07 de 2017, de IVV - Instituto da Vinha e do Vinho: <http://www.ivv.gov.pt/np4/2566.html>
- IVV. (2017). *A Marca Vinhos de Portugal na Rotulagem*. Instituto da Vinha e do Vinho.
- IVV. (s.d.). *Exportação / Expedição de Vinhos - série 2010 a 2016*. Obtido em 22 de 03 de 2016, de Instituto da Vinha e do Vinho: <http://www.ivv.gov.pt/np4/37/>
- Jaffe, E. D., & Nebenzahl, I. D. (2006). *National Image & Competitive Advantage - The Theory and Practice of Place Branding*. Køge: Copenhagen Business School Press.

- Kapferer, J.-N. (2008). *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term* (4th ed. ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Keller, K. L., & Lehmann, R. D. (2006). Brand and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25, 740-759.
- Keller, K. L., Apéria, T., & Georgson, M. (2008). *Strategic brand management - A European perspective*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation, and Control* (Sétima edição ed.). New Jersey: Prentice-Hall International Editions.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management Millenium Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2004). Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective. Em N. Morgan, A. Pritchard, & R. Pride, *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing* (12ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Lampert, S., & Jaffe, E. (1998). A dynamic approach to country-of-origin effect. *European Journal of Marketing*, 32, 61-78.

- Landa, R. (2006). *Cengage Learning*. Obtido de Web site de Cengage Learning: [http://www.cengage.com/search/productOverview.do?Ntt=Robin+Landa%0A|8549666723931101367055849821076884764&N=16&Nr=16&Ntk=APG%7CP\\_EPI&Ntx=mode+matchallpartial](http://www.cengage.com/search/productOverview.do?Ntt=Robin+Landa%0A|8549666723931101367055849821076884764&N=16&Nr=16&Ntk=APG%7CP_EPI&Ntx=mode+matchallpartial)
- Leite, Y. V., & Moraes, W. F. (2015). The ability to innovate in international. *Revista de Administração [RAUSP]*, 50, 447-459. doi:10.5700/rausp1212
- Leite, Y. V., & Moraes, W. F. (2015). The ability to innovate in international entrepreneurship. *Revista de Administração [RAUSP]*, 50, 447-459. doi:10.5700/rausp1212
- Lencastre, P. (2005). *O Livro da Marca*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lobb, A., Mazzocchi, M., & Traill, W. (2007). Modelling risk perception and trust in food safety information within the theory of planned behaviour. *Food Quality and Preference*, 384–395.
- Lockshina, L., & Corsib, A. M. (2002). Consumer behaviour for wine 2.0: A review since 2003 and future directions. *Wine Economics and Policy*, 2–23.
- Manu, F. A. (1996). Innovation, Marketing Strategy, Environment, and Performance. *Journal of Business Research* 35, 79-91.
- Martin, D. M. (2009). The entrepreneurial marketing mix. *Qualitative Market Research*, 12, 391-403.
- Martins, J. R. (2006). *Branding: Um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas* (3ª ed.). São Paulo: Global Brands.

- Michaelis, M., Woisetschläger, D. M., Backhaus, C., & Ahlert, D. (2008). The effects of country of origin and corporate reputation on initial trust. *International Marketing Review*, Vol. 25 No. 4, 404-422.
- Monteiro, J. (29 de 12 de 2013). *A importância e o enquadramento da promoção da marca Wines of Portugal*. Obtido de Público: <http://www.publico.pt/economia/noticia/a-importancia-e-o-enquadramento-da-promocao-da-marca-wines-of-portugal-1617791?page=-1>
- Motion, J., Leitch, S., & Brodie, J. J. (2003). Equity in corporate co-branding: The case of adidas and the All Blacks. *European Journal of Marketing*, 1080-1094.
- Munson, J. M., & Spivey, W. A. (1981). Product and Brand User Stereotypes Among Social Classes. *Advances in Consumer Research*, 8, 696-701. Obtido de <http://acrwebsite.org/volumes/9273/volumes/v08/NA-08>
- Nazzaro, C., Marotta, G., & Rivettia, F. (2016). Responsible Innovation in the Wine Sector: A Distinctive Value Strategy. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 509-515.
- Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing: Estratégia em ação*. Alfragide: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Olins, W. (2003). *A Marca*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Olins, W. (2004). Branding the nation: the historical context. Em A. P. Nigel Morgan, *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition* (2º ed.). Oxford,; Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Oparaocha, G. O. (2015). SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective. *International Business Review*, 862-873.



- Papadoplous, N., & Heslop, L. (2002). Country equity and country branding: problems and prospects. *Journal of Brand Management*, Vol 9, No 4-5, 294-314.
- Petrescu, M., & Lauer, B. (2017). Qualitative Marketing Research: The State of Journal Publications. *The Qualitative Report*, 22, 2248-2287. Obtido de <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol22/iss9/1>
- Pimenta, E. (2013). *Comunicação da Marca Wines of Portugal: Um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado.
- Quelch, J., & Jocz, K. (2005). Positioning the nation-state. *Place Branding* , Vol. 1, 3, 229–237.
- Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 44–55.
- Rocchia, B., & Gabbai, M. (2013). Territorial identity as a competitive advantage in wine marketing: a case study. *Journal of Wine Research*, 24, 291-310.
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Scholler, R. D. (1965). Product bias in the Central American common market. *Journal of Marketing Research*, 2, 394-397.
- Schumpeter, J. A. (2003). *Capitalism, Socialism and Democracy*. USA: Taylor & Francis e-Library.
- Smith, A. D. (1991). *National Identity*. London: University of Nevada Press. Obtido de [https://books.google.pt/books?id=bEAJbHB1XR8C&hl=pt-PT&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.pt/books?id=bEAJbHB1XR8C&hl=pt-PT&source=gbs_navlinks_s)

- Suh, Y., Hur, J., & Davies, G. (2016). Cultural appropriation and the country of origin effect. *Journal of Business Research*, 2721–2730.
- Tavares, F. (2003). *Gestão da Marca: Estratégia e Marketing*. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda. Obtido de [https://books.google.pt/books?id=Lvc\\_uw8tqpMC&lpg=PA15&ots=kaRV9tPbyv&dq=david%20ogilvy%20defini%C3%A7%C3%A3o%20de%20marca&lr&hl=pt-PT&pg=PA16#v=onepage&q&f=true](https://books.google.pt/books?id=Lvc_uw8tqpMC&lpg=PA15&ots=kaRV9tPbyv&dq=david%20ogilvy%20defini%C3%A7%C3%A3o%20de%20marca&lr&hl=pt-PT&pg=PA16#v=onepage&q&f=true)
- Thakor, M. V., & Kohli, C. S. (1996). Brand origin: conceptualization and review. *Journal of Consumer Marketing*, 13, 27-42.
- Thakor, M. V., & Lavack, A. M. (2003). Effect of perceived brand origin associations on consumer perceptions of quality. *Journal of Product & Brand Management*, 12, 394-407.
- Tuominen, P. (1999). Managing Brand Equity. *Turku School of Economics and Business Administration*, 65-100.
- VanAuken, B. (14 de Agosto de 2006). *Branding Strategy Insider*. Obtido em 21 de Junho de 2016, de Web site de Branding Strategy Insider: [http://www.brandingstrategyinsider.com/2006/08/history\\_of\\_bran.html#.V2mH7fnR\\_IX](http://www.brandingstrategyinsider.com/2006/08/history_of_bran.html#.V2mH7fnR_IX)
- Vilelas, J. (2009). *O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Silabo.
- Viniportugal . (2008). *Estudo Estratégico - Promoção do Vinho Português no Mercado e Nacional*. MyBrand.
- ViniPortugal. (s.d.). *Plano Estratégico para a Internacionalização do Sector dos Vinhos de Portugal*. Agro.Ges.

- Vrontis, D., Thrassou, A., & Czinkota, M. R. (2011). Wine marketing: A framework for consumer-centred planning. *Brand Management*, 18, 245-263.
- Wernerfelt, B. (1988). Umbrella Branding as a Signal of New Product Quality: An Example of Signalling by Posting a Bond. *The RAND Journal of Economics*, Vol. 19, No. 3, 458-466.
- Wiley, J. (1992). *World's Greatest Brands: An International Review*. New York: Interbrand Group.
- WoP. (s.d.). *Manual de Utilização Prática da Marca*. Obtido em 5 de 06 de 2017, de Wines of Portugal: <http://manual.winesofportugal.info/>
- WoP. (s.d.). *Sobre nós*. Obtido em 15 de 10 de 2016, de Wines of Portugal: <http://www.winesofportugal.info/pagina.php?codNode=116966>

## **ANEXOS**

Anexo nº 1 – Matriz de entrevista

**MATRIZ DE ENTREVISTA**

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	QUESTÕES	OBJETIVOS
1. Caracterização	1.1. Entrevistado	1.1.1. Qual o seu cargo na empresa?	Caracterizar o entrevistado e percepção do envolvimento do entrevistado com o presente estudo
		1.1.2. Qual a sua formação?	
		1.1.3. Esteve envolvido desde o início no processo de implementação da marca WoP na empresa?	
		1.1.4. Em que fases do processo de implementação da marca WoP na empresa esteve envolvido?	
	1.2. Empresa	1.2.1. Em que ano a empresa iniciou a sua atividade?	Caracterizar a empresa e contextualização com o presente estudo
		1.2.2. Em que ano a empresa iniciou a sua internacionalização?	
		1.2.3. Que percentagem da produção é utilizada para a exportação?	
		1.2.4. Para quantos países exportam atualmente?	
		1.2.5. A empresa tem plano de marketing?	
		1.2.6. A empresa tem estratégia de marketing para os mercados internacionais?	
	1.2.7. Em que tipos de ações participam para a promoção da vossa marca nos mercados internacionais?		
	1.2.8. Têm marcas específicas para cada mercado internacional? Por que?		

## MATRIZ DE ENTREVISTA

<p>2. Implementação da marca WoP</p>	<p>2.1. Caracterização do processo</p>	2.1.1. Por que razão a empresa decidiu implementar a Marca WoP?	Perceber quais os objetivos da empresa com a implementação da Marca
		2.1.2. Em que ano iniciaram o processo de implementação da marca WoP na empresa?	Analisar o investimento da empresa a nível de tempo
		2.1.3. Quais as áreas/departamentos da empresa que estiveram envolvidas no processo?	Analisar o investimento a nível dos recursos humanos envolvido
		2.1.4. Quantas pessoas da empresa estiveram envolvidas no processo?	
		2.1.5. Foi necessário apoio/formação por parte dos gestores da marca para iniciarem o processo de implementação?	Analisar os investimentos realizados pela empresa a nível do conhecimento e tempo
		2.1.6. Qual foi o procedimento necessário para implementarem a marca WoP?	Analisar os investimentos realizados pela empresa a nível do conhecimento
		2.1.7. Foi necessário algum investimento económico por parte da empresa para iniciar o processo de implementação da marca?	Analisar o investimento económico envolvido
		2.1.8. É necessário investimento económico regular/anual ou pontual para poderem utilizar a marca WoP?	
	<p>2.2. Estratégias de Marketing da empresa</p>	2.2.1. Que alterações tiveram que efetuar na vossa estratégia de marketing?	Avaliar as alterações nas estratégias de marketing da empresa provocadas pela implementação da marca
		2.2.2. Como utilizam a marca? Onde?	
	2.3.1. Quais os meios utilizados para o processo de internacionalização com esta marca?		

## MATRIZ DE ENTREVISTA

3. Impacto da Marca WoP	2.3. Internacionalização da empresa	<p>2.3.2. Antes da implementação da marca WoP em que tipos de ações internacionais participavam?</p> <p>2.3.3. Desde a implementação da WoP em que tipo de ações desenvolvidas pela marca já participaram?</p> <p>2.3.4. E em quantas ações já participaram?</p> <p>2.3.5. Nos vários eventos internacionais que a marca organiza os seus vinhos estão presentes?</p> <p>2.3.6. Como estão presentes?</p>	Avaliar as alterações nas estratégias de internacionalização
3.1. Impacto global no setor dos vinhos	3.1. Impacto global no setor dos vinhos	<p>3.1.1. De que forma a marca WoP beneficia os produtores portugueses?</p> <p>3.1.2. De que forma a marca WoP beneficia os produtores do Alentejo?</p> <p>3.1.3. A WoP melhorou a imagem externa de Portugal?</p> <p>3.1.4. A WoP melhorou a imagem externa do Alentejo?</p> <p>3.1.5. A identidade do vinho português e especificamente o alentejano ficou reforçada com a WoP?</p> <p>3.1.6. Que ações desenvolvidas pelos gestores da WoP levaram a essas melhorias?</p> <p>3.1.7. Considera que os vinhos alentejanos estão mais competitivos a nível internacional desde a criação da WoP?</p>	Avaliar o impacto da WoP no Alentejo

## MATRIZ DE ENTREVISTA

		<p>3.1.8. Considera que existe um aumento na percepção de valor sobre os vinhos do Alentejo a nível internacional?</p> <p>3.2.1. Da parte da comissão que gere a marca já vos feita alguma abordagem a fim de saber quais os impactos que a empresa sentiu desde a adesão à WoP?</p> <p>3.2.2. A adesão à WoP correspondeu a alguma das expectativas iniciais da empresa?</p> <p>3.2.3. A imagem externa da empresa melhorou com a WoP?</p> <p>3.2.4. A identidade da empresa ficou reforçada?</p> <p>3.2.5. Aumentaram o volume de vendas para exportação devido às ações desenvolvidas pela WoP?</p> <p>3.2.6. Desde a adesão à vossa empresa à WoP até agora criaram novas referências/ produtos ou marcas-produto para exportação?</p> <p>3.3.1. Aumentaram o preço de venda das exportações?</p> <p>3.3.2. Aumentaram o volume de mercados de exportação?</p> <p>3.3.3. O vosso posicionamento a nível internacional foi reforçado? Em que aspetos?</p> <p>3.3.4. E o vosso reconhecimento internacional?</p> <p>3.3.5. Consideram que a inovação é um aspeto importante?</p>	<p>Analisar o impacto com a implementação da marca a nível das estratégias de marketing na empresa</p> <p>Analisar o impacto a nível da internacionalização da empresa devido à WoP</p>
<p>3.2. Estratégias de Marketing da empresa</p>			
	<p>3.3. Internacionalização da empresa</p>		



**Guião da Entrevista**

---

Pessoa entrevistada:

Data e hora:

Local:

Duração:

---

**1.1.1. Qual o seu cargo na empresa?**

**1.1.2. Qual a sua formação?**

**1.1.3. Esteve envolvido desde o início no processo de implementação da marca WoP na empresa?**

**1.1.4. Em que fases do processo de implementação da marca WoP na empresa esteve envolvido?**

**1.2.1. Em que ano a empresa iniciou a sua atividade?**

**1.2.2. Em que ano a empresa iniciou a sua internacionalização?**

**1.2.3. Que percentagem da produção é utilizada para a exportação?**

**1.2.4. Para quantos países exportam atualmente?**

**1.2.5. A empresa tem algum plano de marketing?**

**1.2.6. A empresa tem uma estratégia de marketing para os mercados internacionais?**

**1.2.7. Em que tipos de ações participam para a promoção da vossa marca nos mercados internacionais?**

**1.2.8. Têm marcas específicas para cada mercado internacional? Por que?**

**2.1.1. Por que razão a empresa decidiu implementar a Marca WoP?**

**2.1.2. Em que ano iniciaram o processo de implementação da marca WoP na empresa?**

**2.1.3. Quais as áreas/departamentos da empresa estiveram envolvidos no processo?**

**2.1.4. Quantas pessoas da empresa estiveram envolvidas no processo?**

**2.1.5. Foi necessário apoio/formação por parte dos gestores da marca para iniciarem o processo de implementação?**

**2.1.6. Qual foi o procedimento necessário para implementarem a marca WoP?**

**2.1.7. Foi necessário algum investimento económico por parte da empresa para iniciar o processo de implementação da marca?**

**2.1.8. É necessário investimento económico regular/anual ou pontual para poderem utilizar a marca WoP?**

**2.2.1. Que alterações tiveram que efetuar na vossa estratégia de marketing?**

**2.2.2. Como utilizam a marca? Onde?**

**2.3.1. Quais os meios utilizados para o processo de internacionalização com esta marca?**

**2.3.2. Antes da implementação da marca WoP em que tipos de ações internacionais participavam?**

**2.3.3. Desde a implementação da WoP em que tipos de ações desenvolvidas pela marca já participaram?**

**2.3.4. E em quantas ações já participaram?**

**2.3.5. Nos vários eventos internacionais que a marca organiza os seus vinhos estão presentes?**

**2.3.6. Como estão presentes?**

**3.1.1. De que forma a marca WoP beneficia os produtores portugueses?**

**3.1.2. De que forma a marca WoP beneficia os produtores do Alentejo?**

**3.1.3. A WoP melhorou a imagem externa de Portugal?**

**3.1.4. A WoP melhorou a imagem externa do Alentejo?**

**3.1.5. A identidade do vinho português e especificamente o alentejano ficou reforçada com a WoP?**

**3.1.6. Que ações específicas desenvolvidas pelos gestores da WoP levaram a essa melhoria?**

**3.1.7. Considera que os vinhos alentejanos estão mais competitivos a nível internacional desde a criação da WoP?**

**3.1.8. Considera que existe um aumento na perceção de valor sobre os vinhos do Alentejo a nível internacional?**

**3.2.1. Da parte da comissão que gere a marca já vos feita alguma abordagem a fim de saber quais os impactos que a empresa sentiu desde a adesão à WoP?**

**3.2.2. A adesão à WoP correspondeu a alguma das expectativas iniciais da empresa?**

**3.2.3. A imagem externa da empresa melhorou com a WoP?**

**3.2.4. A identidade da empresa ficou reforçada?**

**3.2.5. Aumentaram o volume de vendas para exportação devido às ações desenvolvidas pela WoP?**

**3.2.6. Desde a adesão da vossa empresa à WoP até agora aumentaram/criaram novas referências/produtos ou marcas-produto para exportação?**

**3.3.1. Aumentaram o preço de venda das exportações?**

**3.3.2. Aumentaram o volume de mercados de exportação?**

**3.3.3. O vosso posicionamento a nível internacional foi reforçado? Em que aspetos?**

**3.3.4. E o reconhecimento internacional?**

**3.3.5. Considera que a inovação é um aspeto importante?**