



Beirin:
proposta de marca internacional para os
vinhos da Beira Interior

Versão final após defesa

Nuno Ezequiel Mendes Pais

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em
Marketing
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Paulo Alexandre Oliveira Duarte

Covilhã, dezembro de 2021

Dedicatória

À minha esposa, Rita e aos nossos filhos, Gonçalo e Francisco

Agradecimentos

Desde cedo aprendi que sem esforço, trabalho e dedicação, nada se consegue. Conciliar a vida profissional e familiar com a exigência do trabalho acadêmico, foi uma enorme prova de fogo, mas não me podia sentir mais realizado pelo desafio que escolhi.

Finalizar este projeto, não teria sido possível, sem o apoio incondicional das seguintes pessoas, a quem agradeço:

- Aos meus professores, de quem espero ter sabido beber toda a sapiência e espírito crítico, que caracterizam os bons mestres;
- Ao meu orientador, Prof. Doutor Paulo Duarte, por me ter guiado no caminho certo, com disponibilidade e dedicação, mas, acima de tudo, com confiança e exigência;
- Aos meus pais, meus pilares de todos os momentos;
- À minha esposa, Rita, pelo incentivo, apoio e amor sempre presentes;
- Aos meus filhos, pelas horas de colo e brincadeiras que ficaram a faltar, mas que recompenso em todos os momentos possíveis – obrigada por me inspirarem, foram os vossos sorrisos que me fizeram chegar até aqui.

Resumo

A internacionalização tornou-se fundamental para a sobrevivência e expansão das empresas e das economias. Simultaneamente, a aposta no marketing veio assumir-se como fulcral para o sucesso das marcas, tornando-se imperativo criar, desenvolver e implementar estratégias que alavanquem o crescimento das mesmas. Ao mesmo tempo, a crescente aposta em marcas nação e/ou região, assume uma estratégia pertinente para os países poderem melhorar a sua imagem no mercado mundial.

O sector do vinho é dos sectores agroindustriais mais antigos e tradicionais e ao mesmo tempo dos mais importantes, tanto a nível nacional, como da região da Beira Interior. Com o crescimento do destino turístico Portugal, aliado ao reconhecimento cada vez maior dos vinhos portugueses a nível mundial, torna-se oportuno associar o vinho ao país e às suas regiões.

O principal objetivo deste projeto foi investigar a viabilidade da criação de uma marca região dos vinhos da Beira Interior, designada por *Beirin*, focada exclusivamente na exportação. Esta marca funcionaria como associação, onde produtores e operadores comerciais se aliariam para criar sinergias de produção, custos, marketing e promoção externa. A metodologia escolhida foi a de inquérito aos produtores da região.

Desenhámos o projeto para a criação da *Beirin*, procurando potenciar os seus pontos fortes, encontrar soluções para os pontos fracos e aproveitando as oportunidades como parte da solução para as ameaças.

Concluímos que a *Beirin* tem muito potencial para ser um êxito, não só no sector do vinho, como em outras vertentes, nomeadamente o turismo da região. É fulcral para o seu sucesso, a partilha de ativos, bem como o empenho por parte de todos os intervenientes. A marca *Beirin* será um desafio pertinente para toda a região.

Palavras-chave

Beira Interior; *branding*; internacionalização; exportação; vinho; vinicultura; associação de produtores

Abstract

Internationalization has become fundamental for the survival and expansion of companies and economies. At the same time, marketing has become essential to the success of brands, creating, developing, and implementing strategies that promote their growth. Nation and/or region brands assume a pertinent strategy for countries to improve their image in the world market.

The wine sector is one of the oldest and most traditional agro-industrial sectors and at the same time one of the most important, both nationally and in the Beira Interior region. With the growth of the tourist destination Portugal, combined with the growing recognition of Portuguese wines worldwide, it becomes opportune to associate wine with the country and its regions.

The main goal of this project was to investigate how possible is to create a regional brand in the Beira Interior wine region, named *Beirin*, focused exclusively on international markets. This brand would work as an association, where producers and commercial operators would join together to create synergies in production, costs, marketing, and external promotion. The methodology chosen was the survey of producers in the region.

We designed the project for the creation of *Beirin*, trying to achieve its strengths, finding solutions for its weaknesses, and taking advantage of opportunities as part of the solution to threats.

We conclude that *Beirin* has the potential to be a success, not only in the wine sector but also in other areas, namely regional tourism. Central to its success is the sharing of its assets, as well as the commitment of all stakeholders. The *Beirin* brand will be a relevant challenge for the entire region.

Keywords

Beira Interior region; branding; internationalization; export; wine; viniculture; producers association

Índice

ÍNDICE.....	XI
LISTA DE FIGURAS	XIV
LISTA DE TABELAS.....	XIV
LISTA DE GRÁFICOS.....	XVI
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	XVIII
1. INTRODUÇÃO	1
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO SECTOR.....	3
2.1 A história do vinho.....	3
2.2 Caracterização do sector.....	3
2.2.1 Breve caracterização do sector a nível mundial.....	3
2.2.2 Caracterização sumária do sector a nível nacional.....	4
2.2.3 Caracterização do sector a nível regional.....	5
2.2.3.1 Caracterização das condições de produção.....	5
2.2.3.2 Exportações da Beira Interior.....	6
2.2.3.3 Caracterização empresarial do sector	6
2.2.3.4 Análise SWOT do vinho da Beira Interior	7
3. INTERNACIONALIZAÇÃO.....	8
3.1 Modelo de Uppsala	9
3.2 Paradigma OLI.....	10
3.3 Born global	11
3.4 <i>Network</i> e <i>clusters</i>	12
4. A MARCA.....	13
4.1 Conceito de marca.....	13
4.2 Identidade de marca	14
4.4 Marcas região e nação.....	15
4.4.1 Construção de marca nação.....	17
4.4.1.1 Os valores da marca nação.....	17
4.4.1.2 Posicionamento da marca nação	18
4.4.2 A marca regional	18
4.5 As marcas nação e marca região no mundo do vinho.....	19
5. PROPOSTA DE MARCA <i>BEIRIN</i>.....	22
5.1 Análise do mercado e desafio do projeto	22
5.2 Missão.....	23
5.3 Estrutura organizacional	23
5.4 Os produtos	23
5.5 Marketing e vendas.....	24
5.5.1 Estratégia global.....	24
5.5.2 Mercados-alvo.....	24

5.5.3	Marketing-mix	24
5.6	Operacionalização	25
5.7	Definição do preço e estratégia comercial	27
5.8	Plano de comunicação	29
5.9	Imagem <i>Beirin</i>	33
6.	ANÁLISE DA ACEITABILIDADE DA MARCA <i>BEIRIN</i>	36
6.1	Metodologia.....	36
6.2	Caracterização das empresas.....	37
6.3	Avaliação do vinho da Beira Interior	43
6.4	Análise da percepção face à Internacionalização	51
6.5	Avaliação do Projeto <i>Beirin</i> por parte dos produtores	56
6.6	Síntese dos resultados.....	61
7.	CONCLUSÃO	63
	REFERÊNCIAS	65

Lista de figuras

Figura 1 - (A) Localização da DOC Beira Interior e (B) da região Terras da Beira (A Região Da Beira Interior, 2020).....	6
Figura 2 - Proposta de logotipo da Beirin	33
Figura 3 - Protótipo de cápsula da edição dos Descobrimentos - Macau	34
Figura 4 - Protótipo de rótulo da edição dos Descobrimentos - Macau.....	34
Figura 5 - Protótipo de cápsula da edição dos Descobrimentos - Brasil.....	35
Figura 6 - Protótipo de rótulo da edição dos Descobrimentos - Brasil.....	35

Lista de tabelas

Tabela 1 - Enquadramento das empresas.....	39
Tabela 2 - Produção anual e vendas médias das empresas.....	41

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Estrutura societária das empresas (percentagem)	37
Gráfico 2 - Motivos de escolha do sector vitivinícola como atividade profissional (nº de produtores).....	38
Gráfico 3 - Admissão de novos sócios no capital da empresa (percentagem).....	38
Gráfico 4 - Vendas no mercado interno (percentagem).....	40
Gráfico 5 - Distribuição da produção de vinho branco, tinto e rosé	40
Gráfico 6 - Volume de exportação das empresas (percentagem).....	42
Gráfico 7 - Canais de vendas relativos à exportação de vinho (percentagem).....	42
Gráfico 8 - Pontos fortes dos vinhos da Beira Interior (nº de respostas).....	43
Gráfico 9 - Pontos fracos dos vinhos da Beira Interior (nº de respostas).....	43
Gráfico 10 - Ameaças aos vinhos da Beira Interior (nº de respostas).....	44
Gráfico 11 - Pontuação atribuída à imagem do vinho da BI.....	45
Gráfico 12 - Nível de notoriedade internacional do vinho da BI.....	45
Gráfico 13 - Regiões vitivinícolas consideradas concorrentes da Beira Interior (percentagem de respostas).....	46
Gráfico 14 - Principais problemas apontados ao sector vitivinícola nacional (percentagem de respostas).....	47
Gráfico 15 - Formas de participação numa associação de vinhos da Beira Interior	48
Gráfico 16 - Formas de contributo na associação de vinhos da Beira Interior	48
Gráfico 17 - Importância e interesse atribuídos à participação da empresa na associação de vinhos.....	49
Gráfico 18 - Interesse em participar na associação, apenas com intuito de internacionalização (percentagem).....	50
Gráfico 19 - Problemas potencialmente resolvidos pela associação (nº de produtores).....	50
Gráfico 20 - Meios económicos utilizados para o processo de internacionalização	51
Gráfico 21 - Países pelos quais as empresas iniciaram a sua internacionalização	52
Gráfico 22 - Motivos de escolha dos países para internacionalização	52
Gráfico 23 - Países onde as empresas estão presentes na atualidade (percentagem de respostas).....	53
Gráfico 24 - Dificuldades encontradas pelos produtores no processo de internacionalização.....	54
Gráfico 25 - Estratégias para ultrapassar dificuldades do processo de internacionalização	54
Gráfico 26 - Fontes de informação para conhecimento dos mercados escolhidos	55
Gráfico 27 - Alterações efetuadas nas empresas com o processo de internacionalização	55
Gráfico 28 - Diferenças no processo de internacionalização, em caso de recomeço	56

Gráfico 29 - Perspetiva sobre a possibilidade de internacionalizar uma marca única <i>Beirin</i>	57
Gráfico 30 - Modelo jurídico e organizativo mais adequado a internacionalização conjunta.....	57
Gráfico 31 - Perceção de participação de vários produtores em conjunto	58
Gráfico 32 - Posição sobre abdicar a internacionalização da empresa, em vantagem da <i>Beirin</i>	58
Gráfico 33 - Posição sobre manter exportações próprias, em simultâneo com <i>Beirin</i> ..	59
Gráfico 34 - Problemas relativos à constituição de uma associação de produtores <i>Beirin-like</i>	59
Gráfico 35 - Pontos fortes de uma associação de produtores <i>Beirin-like</i>	60
Gráfico 36 - Ameaças de uma associação de produtores <i>Beirin-like</i>	60
Gráfico 37 - Oportunidade de uma associação de produtores <i>Beirin-like</i>	61

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AC	Antes de Cristo
BI	Beira Interior
CAE	Código de atividade económica
DOC	Denominação de origem controlada
DOP	Denominação de origem protegida
EUA	Estados Unidos da América
hl	Hectolitros
HORECA	Hotéis, restauração e cafetaria
IGP	Informação geográfica protegida
INV	<i>International new ventures</i>
IVV	Instituto da Vinha e do Vinho
LOF	<i>Liability of foreignness</i>
LON	<i>Liability of newness</i>
LOO	<i>Liability of outsidership</i>
LOS	<i>Liability of smallness</i>
MPME	Micro, pequenas e médias empresas
OIV	Organisation Internationale de la Vigne e du Vin
PIB	Produto interno bruto
PME	Pequenas e médias empresas
SICAE	Sistema de informação de classificação portuguesa de atividades económicas
SWOT	<i>Strengths</i> (forças), <i>weaknesses</i> (fraquezas), <i>opportunities</i> (oportunidades) e <i>threats</i> (ameaças)
UE	União Europeia

1. Introdução

Um mundo de negócios cada vez mais universal, potenciado pelo crescente desenvolvimento da globalização e internacionalização, veio trazer mais competitividade aos mercados, tanto nacional, como internacional (Cavusgil e Knight, 2015). Esta competitividade acontece não só nas grandes empresas, mas também (e cada vez mais) nas micro, pequenas e médias empresas (MPME), sendo estas, mesmo com poucos anos de atividade, a assumir a liderança nas ações de internacionalização (Cavusgil e Knight, 2015). Este paradigma atual contrasta com o do passado, que colocava mais foco nas relações internacionais entre grandes empresas, dando pouco destaque às relações comerciais desenvolvidas pelas MPME (Lobo et al., 2017).

O crescimento da internacionalização das organizações (nomeadamente das MPME), assume um papel de agente dinamizador da economia, inclusive em economias desenvolvidas ou de países industrializados, independentemente do sector de atividade ou da geografia, pelo que despertou o interesse da comunidade científica, não tanto pela sua importância para as organizações, mas sobretudo pelo facto de serem forçadas a fazê-lo, para a sobrevivência dos negócios (Lobo et al., 2017; Sapienza et al., 2006).

O negócio do vinho, a nível global, tem sido disto um bom exemplo, pois tem vindo a ver incrementado o nível de internacionalização. Trata-se de uma área na qual os negócios se desenvolveram na economia doméstica, saturada e sem capacidade para poderem desenvolver e crescer, sendo assim forçados a internacionalizarem-se, não só numa perspetiva de crescimento, mas também de forma a poderem escoar os excessos de produção (Velikova et al., 2013). Esta internacionalização, assume um papel cada vez mais preponderante no negócio das empresas, quanto mais madura e estagnada fica a procura interna.

O sector do vinho, em Portugal, apresenta, desde o início do milénio, uma tendência de crescimento, não só na produção, como no consumo e nas exportações, segundo dados do Instituto da Vinha e do Vinho (IVV, 2021b, 2021c). A produção nacional, na última década, tem crescido a uma média de 1,6%, representando uma quota de produção a nível mundial de 2,64%, em 2019 (IVV, 2021b). Já o consumo português, passou de 469 milhões de litros, em 2010, para 500 milhões, em 2019, tendo apresentado um crescimento médio anual de 2% (IVV, 2021c).

Segundo (Nunes e Franco, 2015), o sector do vinho encontra-se num cenário cada vez mais competitivo a nível nacional e internacional. Nos últimos dez anos, tanto as exportações como as importações cresceram. De notar que as exportações, em 2010, eram aproximadamente de 614 milhões de euros e em 2019 já ascendiam ao máximo histórico de 821 milhões de euros, com um crescimento médio anual de 3,32% durante essa década (IVV, 2021d). Por outro lado, as importações, em 2010, apresentavam um valor de 89 milhões de euros, mas em 2019 esse valor ascendeu a um valor de 169 milhões de euros, tendo acumulado um crescimento médio anual de 8,67% (IVV, 2021e).

A literatura é escassa no que concerne a exportações das MPME, nomeadamente focando no negócio do vinho. Se concentrarmos ainda mais a pesquisa na internacionalização do vinho das empresas da Beira Interior (BI), mais difícil se torna em encontrar o suporte científico que o negócio do vinho da BI merece. Este facto, aliado à pouca informação sobre as estratégias de internacionalização por parte das empresas do sector da região, foram os principais fatores que motivaram o desenvolvimento deste projeto.

O objetivo principal deste trabalho consiste em propor e avaliar a criação de uma marca *umbrella*, para a exportação de vinhos da BI. Com o desenvolvimento deste projeto pretende-se alavancar a resolução de alguns problemas de muitos produtores de vinho da BI: a falta de capacidade de produção face às necessidades para poder satisfazer grandes encomendas; a dificuldade em realizar grandes investimentos na capacidade produtiva; a dificuldade na promoção do vinho da BI. Estes três elementos, constituem uma equação complexa de resolver, principalmente numa perspetiva individual. Falamos de produtores que se dedicam a mercados locais/regionais e no estrangeiro apenas a alguns mercados específicos, pois não conseguem alargar a outros.

Pretende-se com este projeto analisar a viabilidade de uma associação de produtores de vinho da região demarcada da BI, uma zona com fraca notoriedade nacional e internacional. A região Terras da Beira apenas representa 3,4% da produção nacional e 0,09% a nível global de vinho (IVV, 2021b). A pedra basilar deste projeto é, pois, estimular a união de vários pequenos produtores para o desenvolvimento de uma marca de vinho para a região.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: de secção dois até à secção quatro, realizamos uma abordagem conceptual aos temas relacionados com as características do mercado vitivinícola, processo de internacionalização e definições e desenvolvimento da marca. A quinta secção é dedicada à apresentação da proposta de criação de uma marca internacional de vinho da BI, para a qual sugerimos o nome *Beirin*. Na secção seis, apresentamos o inquérito realizado aos produtores de vinho da BI, com a respetiva metodologia, resultados e análise dos mesmos. A secção sete consiste na conclusão do projeto.

2. Contextualização do sector

2.1 A história do vinho

A história do vinho, em Portugal, inicia-se cerca de 2000 AC, quando os Tartessos plantaram a primeira vinha no vale do Tejo e no vale do Sado. Posteriormente, os Fenícios, que já traziam novas castas, dominaram o comércio do vinho. Os gregos, que no sec. VII AC, se instalaram na Península Ibérica, também contribuíram para o desenvolvimento da cultura da vinha, conseguindo uma grande evolução na forma de cultivar e de produzir vinho. Por sua vez, o Império Romano, mais tarde, no sec. II AC, tornou o vinho como um símbolo cultural, sendo um dos ícones do poder e riqueza (IVV, 2018a).

Portugal, desde o seu nascimento, manteve a importância do vinho, não só como produto base na alimentação, bem como um símbolo da cultura do povo, constituindo, inclusivamente, o produto mais exportado por Portugal nesse tempo. Continuou a fazê-lo na época dos Descobrimentos, em que as caravelas transportavam sempre vinho, levando, assim, o vinho, a diversos sítios de todo o mundo (*Sobre Portugal*, 2021).

Em 1703, com a assinatura do Tratado de Methwen, Portugal conseguia um aumento nunca visto no comércio e na produção do vinho. Esse acordo, permitiu que o comércio entre Portugal e Inglaterra ficasse facilitado, tendo incluído condições especiais para a comercialização do vinho Português em Inglaterra. Como consequência desse desenvolvimento e melhoria da relação comercial, em 1756, o Vinho do Porto já era tão importante e conhecido no comércio entre ambos os países, que foi aí criada, a primeira região demarcada do mundo, a região do Alto Douro (IVV, 2018a; Leitão, 2015).

Apesar dos altos e baixos da produção de vinhos em Portugal, manteve-se sempre a sua importância em termos económicos, culturais e sociais. Os vinhos portugueses, sempre se caracterizaram por terem uma grande variedade de uvas regionais, o que dá um sabor especial ao produto de cada região (Leitão, 2015).

Já no século XX, durante a era do governo de Salazar, foi incentivado o cultivo de uvas mais comerciais. Após o 25 de Abril de 1974, voltou-se a incentivar o cultivo das variedades regionais por todo o país (Andrade, 2020).

2.2 Caracterização do sector

2.2.1 Breve caracterização do sector a nível mundial

Atualmente, Portugal desempenha um papel muito importante a nível mundial, estando referenciado entre os maiores produtores mundiais de vinho. De acordo com a Organisation Internationale de la Vigne e du Vin (OIV) e do Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), Portugal ocupou, em 2015, a 11^a posição em termos de produção de vinho a nível mundial e a 5^a a nível

Europeu, estando atrás de países como França (1ª posição), Itália (2ª posição) e Espanha (3ª posição) que, em conjunto, produziram mais de 142 milhões de hectolitros (hl). Portugal (com uma produção de 6,7 milhões de hl), apenas produz menos vinho do que países como Estados Unidos América (EUA) (4ª posição com 22,3 milhões hl), Argentina (5ª posição) e Austrália (6ª posição). Na última década, foi ultrapassado também por países emergentes, como África do Sul (7ª posição), China (8ª posição), Chile (9ª posição), países do “Novo Mundo”, que vieram aumentar a competição internacional por uma quota de consumo (Organización Internacional de la Viña y el Vino, 2021).

Apesar de se ter conseguido reverter a tendência de perda que se registou até meados da década de 90, desde então o consumo tem estado estável ou em subida ligeira, mas abaixo do que se produz, pelo que existe um excedente acumulado a nível mundial. Segundo a OIV, existiu uma produção mundial de vinho média anual de 271,2 milhões de hl, no período entre 2010 a 2015, para um consumo de 242,25 milhões hl (Organización Internacional de la Viña y el Vino, 2021). Esse excedente acumulado a nível mundial, garante o equilíbrio do mercado. A produção permite sempre garantir as necessidades do consumo de vinho, bem como do consumo com finalidades industriais, como a produção de brandy, vinagre ou vermute.

A Europa, representa um consumo médio anual de 175 milhões de hl de vinho (65% do total mundial), pelo que o desenvolvimento da procura e consumo de vinho fora da Europa se tornou uma prioridade estratégica.

2.2.2 Caracterização sumária do sector a nível nacional

Nas últimas três vindimas, verificou-se que a média anual de produção de vinho em Portugal foi de 6493 mil hectolitros (IVV, 2021b). Em relação ao canal de vendas, o retalho/grande distribuição, representa em volume cerca de 70% e o canal dos restaurantes, cafés, hotéis (HORECA) representa em consumo de cerca de 30%. No entanto, em termos de valor, o canal HORECA apresenta maior peso, 57% do volume de negócios anual, com um preço médio por litro de 6,59€, enquanto o canal de grande distribuição, que representa 43% do valor nacional, pratica um preço médio por litro de 2,33€ (Dias, 2019).

No que concerne à qualidade de vinho, em Portugal produz-se cerca de 58% de vinho tinto, 38% de vinho branco e 3% de rosé. Em termos de valor transacionado, e por tipo de vinho, não difere em termos de litros, sendo que o vinho tinto representa cerca de 56% das vendas em valor, o vinho branco 40% e o vinho rosé 4% (Dias, 2019; IVV, 2021b).

Ao analisarmos o mercado do vinho por tipo de acondicionamento, temos cinco variáveis em análise: a garrafa, o *bag-in-box*, o *tetra pack*, o barril e o garrafão. Em volume, no mercado nacional, a garrafa representa 46% do comércio do vinho, o *bag-in-box* 40%, o *tetra pack* 8%, o barril 3% e o garrafão 3%. Em valores no mercado nacional, a garrafa consegue uma expressividade maior, atingindo os 67%, em detrimento dos restantes tipos de acondicionamento: o *bag-in-box* representa 25%, o *tetra pack* 4%, o barril 2% e o garrafão 2%.

Poderemos, ainda, analisar o mercado de vinho por tipo de certificação de vinho. O vinho certificado representa, em volume, cerca de 43%, enquanto o não certificado representa 57%. Em valor, o certificado representa 64% e o não certificado 36% (Dias, 2019).

Abordando as diferentes regiões vitivinícolas em Portugal, a que apresenta maior volume (em litros de produção), é o Alentejo, com cerca de 36% da produção nacional. O Minho apresenta-se em segundo lugar, com 18%, seguido da península de Setúbal (17%), Douro (11%), Terras do Dão (6%), vinho do Tejo (5%), vinho de Lisboa (4%). As restantes regiões têm um peso muito pequeno, sendo que a Beira Interior representa um peso nacional de 0,7% (Dias, 2019). Quando analisado em termos de valor, o Alentejo mantém o primeiro lugar, com a região do Douro a ascender ao segundo lugar (18%), seguido do Minho (16%), Península de Setúbal (11%), Terras do Dão (5%), Tejo (3,7%) e Lisboa (3,5%). A Beira Interior representa 0,7% (Dias, 2019; IVV, 2021b).

2.2.3 Caracterização do sector a nível regional

2.2.3.1 Caracterização das condições de produção

Na região identificada como Terras da Beira, já desde a época romana, que o vinho sempre foi um produto de grande importância. No entanto, foi no limiar do século XII, pelas mãos dos monges de Cister, que a vinha teve um grande incremento (IVV, 2018b).

O seu passado histórico vitivinícola, remonta à fundação da nacionalidade portuguesa, que está localizada no centro interior de Portugal, com cerca de 16 000 hectares de vinhas e uma enorme variedade de castas. Nas castas brancas, destacam-se a Síria, Fonte Cal, Malvasia e Arinto e, nas tintas, a Rufete, Touriga Nacional, Touriga Franca e Tinta Roriz (IVV, 2018b).

A zona classificada como Terras da Beira está localizada no coração do interior Norte, junto à fronteira raiana com Espanha, na região mais escarpada e montanhosa de Portugal continental, abrange no seu interior as serras da Marofa, Gardunha e grande parte da Serra da Estrela. Nesta área o clima tem uma influência continental extremada, com impressionantes variações quotidianas de temperatura, Verões quentes, secos, mas algo curtos e Invernos prolongados e muito frios. O solo é maioritariamente de natureza granítica, mas conta também com presença de xistos e, alguma, mas pouca ascendência arenosa. Desta combinação de fatores, resultam vinhos brancos de grande exuberância aromática e muita frescura e, nos tintos, vinhos com aromas complexos a frutos silvestres e especiarias, aliados a uma frescura marcante (CVRBI, 2020). Esta região, produz vinhos brancos, tintos, rosados e palhetes, bem como espumantes naturais de qualidade, contribuindo para tal a grande variedade de castas que têm permitido a descoberta constante de novos aromas e sabores (CVRBI, 2020).

A região de denominação de origem controlada (DOC) da Beira Interior encontra-se subdividida em três sub-regiões: Castelo Rodrigo, Pinhel e Cova da Beira. As primeiras duas, apesar de se encontrarem separadas por cadeias montanhosas com picos de mais de mil metros de altitude, partilham as mesmas especificidades materiais, onde a junção de solos pobres, acidez elevada e maturações robustas, garantem um futuro promissor para toda a região. Já na Cova da Beira,

O sector do vinho é caracterizado, maioritariamente, por produtores privados (60%), representando as cooperativas 40% do sector (IVV, 2021a).

Segundo a revisão 3 do sistema de informação de classificação portuguesa de atividades económicas (SICAE), as empresas ligadas ao vinho têm o código de atividade económica (CAE) 11021. Dados do Banco de Portugal, de 2017, revelam que o número de empresas com o CAE 11021 corresponde a 0,3% do total nacional, com um crescimento de 5% (Lourenço, 2017). Desse total de empresas do sector vitivinícola, 0,8% são grandes empresas, 24% são pequenas e médias empresas (PME) e 75% são microempresas. Em termos de volume de negócios, as empresas do sector do vinho são responsáveis por 0,5% do volume de negócios nacional, representado um volume de negócios médio duas vezes superior à média nacional. Este volume de negócios é representado em 22% por grandes empresas, 70% por PME e 8% por micro empresas (Lourenço, 2017).

Analisando o peso do sector exportador, conclui-se que 6% das empresas, a nível nacional, representam 37% do volume de negócios das exportações. No caso do sector do vinho, esta relação é diferente, verificando-se que 18% das empresas representam 61% do volume de negócios das exportações (40 a 45% da produção nacional tem como destino a exportação) (Lourenço, 2017). Em termos de peso na região, o distrito do Porto é o distrito que cria a maior parcela de volume de negócios do sector; no entanto, onde o sector do vinho representa maior peso na economia regional é em Évora e Vila Real (Lourenço, 2017).

2.2.3.4 Análise SWOT do vinho da Beira Interior

Pontos Fortes

- Relação qualidade preço
- Herança histórica de Portugal muito forte
- Mais e melhor enoturismo

Pontos Fracos

- Fraca notoriedade de vinhos de Portugal e sobretudo da BI
- Pequena dimensão da maioria dos produtores
- Reduzida produção

Oportunidades

- Crescimento do mercado do vinho
- Aumento do consumo de vinhos de qualidade
- Público-alvo com boa capacidade de compra a nível mundial e do mercado da saúde
- Aumento do reconhecimento mundial de qualidade dos vinhos portugueses
- Grande comunidade portuguesa na diáspora
- União de produtores para partilha de custos de promoção

Ameaças

- Concorrência nacional e internacional
- Cópia de outras marcas
- Barreira à entrada no comércio noutros países
- Dificuldade organizacional e financeira do sector
- Dimensão superior de produtores concorrentes de outros países
- Conjuntura económica desfavorável
- Esforço de promoção
- União de produtores para partilha de custos de promoção

3. Internacionalização

Nesta secção, iremos proceder a elencar as principais barreiras que as empresas encontram no momento da internacionalização. Falamos de contingências (*liabilities*), relativas a serem empresas estrangeiras, representando desvantagem face às empresas locais (*liability of foreignness* – LOF), empresas com falta de experiência, recentes ou pouco estabelecidas (*liability of newness* – LON), empresas com falta de capacidade de investimento e/ou escala (*liability of smallness* – LOS) (Bengtsson e Johansson, 2012; Johanson e Vahlne, 2009; McDougall et al., 1994) e empresas não inseridas em redes de contactos (*liability of outsidership* – LOO) (Costa e Silva et al., 2012; Johanson e Vahlne, 2009; Schweizer, 2013). Em relação a qualquer destas contingências, é necessário encontrar formas de as superar, uma vez que parece existir uma vantagem no desempenho das empresas que se internacionalizam, estando associado a maior crescimento (Autio et al., 2000).

Em resumo, a LOF consiste na desvantagem da empresa face às locais; LOS relaciona-se com falta de capacidade de investimento e/ou escala; LOO deriva da não pertença a redes de contactos e LON relaciona-se com a falta de experiência da empresa, pelo facto de ser jovem ou pouco estabelecida (Bengtsson e Johansson, 2012; Johanson e Vahlne, 2009; McDougall et al., 1994). Desta forma, a não presença dentro de uma rede, ou a presença fraca dentro de uma, consagra a *liability of outsidership* (Costa e Silva et al., 2012; Johanson e Vahlne, 2009; Schweizer, 2013).

Existem três modelos de internacionalização: o Uppsala, criado por Johanson e Vahlne, que a interpreta como um processo com sequência e envolvimento crescente; o paradigma OLI, ou teoria eclética de Dunning, que interpreta que os fatores de sucesso da internacionalização assentam na análise dos custos de transação e no investimento, que proporciona vantagens para a empresa (Dunning, 1980); e o *born global*, que indica que o tempo de internacionalização de uma empresa, desde que é constituída, é acelerado devido à forte globalização das encomias, tornando-se mais curto (Oviatt e McDougall, 1997).

3.1 Modelo de Uppsala

Este modelo interpreta a internacionalização como um processo com sequência e envolvimento crescente. Johanson e Vahlne apresentaram um modelo explicativo do processo de internacionalização das empresas, focado na aquisição, integração e uso do conhecimento sobre os mercados externos. Primeiramente, as empresas investem nos mercados domésticos, adquirindo experiência e conhecimento e somente após isso, passam para novos mercados (Johanson e Vahlne, 1977). As empresas seguem uma série de processos, durante o processo de internacionalização, de forma gradual e sequencial (Camino e Cazorla, 1998).

A distância em relação ao mercado em questão assume-me como o determinante na fase inicial de internacionalização. Este modelo, baseia-se num processo gradual de internacionalização, reduzindo os riscos e tendo como base a LOF. A criação de uma experiência doméstica sólida e a distância para os novos mercados, são determinantes para a internacionalização (Ghemawat, 2001; Johanson e Vahlne, 1977). Esta distância assume quatro dimensões: a cultural, a das políticas e leis administrativas, a da distância geográfica e a económica (Ghemawat, 2001).

Conclui-se que o processo de internacionalização é identificado como um processo lento e moroso e depende maioritariamente do conhecimento e da experiência que vai sendo adquirido de forma gradual.

No entanto, a revisão do modelo, em 2009, refere-nos que o conhecimento e comprometimento das empresas não justificam o seu comportamento no processo de internacionalização de forma satisfatória (Johanson e Mattsson, 2015; Johanson e Vahlne, 2009). A forma de entrada em mercados externos é através das relações que a empresa tem, uma vez que origina a recolha e acumulação de conhecimento e confiança, traduzindo-se num maior comprometimento. Desta forma, o modelo admite que para o sucesso da internacionalização, é necessário maior compromisso entre a empresa e todos os intervenientes na rede de negócio/*network*. Ou seja, a entrada num mercado externo terá de ser vista como um processo de construção gradual de posicionamento na rede, em que as relações entre empresas são fontes de informação, trazendo consigo novas oportunidades, que influenciarão as estratégias a seguir pela empresa (Johanson e Vahlne, 2009).

A inserção da empresa em diversas *networks* é essencial para o sucesso das atividades de relacionamento. O ambiente empresarial, composto por redes, implica aumento do comprometimento, construção de confiança e aprendizagem contínua (Johanson e Vahlne, 2009).

Quer no modelo de Uppsala original, quer nesta abordagem baseada em redes, a aprendizagem é um fator chave para o desenvolvimento de operações internacionais (Johanson e Vahlne, 2009).

Para o sucesso do processo de internacionalização, é muito importante o conhecimento proveniente da experiência, tanto no mercado doméstico, como nos mercados externos. A primeira fonte de conhecimento vem de dentro da própria empresa (*first hand knowledge*), e é a

mais importante (Costa e Silva et al., 2012; Johanson e Vahlne, 1977). A outra forma de obter conhecimento é adquiri-lo através de redes/*networks* (*second hand knowledge*). Este é o conhecimento proveniente da observação do comportamento de outros intervenientes, sejam eles empresas de maior dimensão e/ou empresas altamente rentáveis (Costa e Silva et al., 2012). Estas redes de contactos são, assim, a principal fonte acerca do conhecimento do mercado, porque são obtidas com a interação com os outros elementos da rede. Desta forma, o conhecimento aumenta proporcionalmente com o comprometimento com o mercado, acontecendo o contrário de igual modo (Bruneel et al., 2010; Johanson e Vahlne, 1977, 2009). Com esse aumento de crescimento, a empresa aumenta o seu investimento nesses mercados.

É imperativo no processo de internacionalização que as empresas se conectem com outras e/ou entre si, conseguindo, assim, aumentar o comprometimento com o mercado e ganhando, ao mesmo tempo, mais conhecimento e mais oportunidades para o aumentar (Costa e Silva et al., 2012).

As empresas, ao relacionarem-se, vão-se moldando e simultaneamente encontram soluções para os seus problemas, criando assim conhecimentos e capacidades comuns. A identidade da empresa é ajustada pela interação com os seus parceiros de mercado (Håkansson e Snehota, 1989). As empresas têm sempre uma grande variedade de fontes de conhecimento e quanto maior a sua posição, maior é o conhecimento.

Fazer parte de uma rede é muito importante, com maior relevância quanto mais central for a posição da empresa. Desta forma, relações internacionais funcionam como variável explicada e variável explicativa (Costa e Silva et al., 2012), sendo ainda expectável que uma empresa se internacionalize para onde ela ou os seus parceiros detetem oportunidades. No caso de a empresa não possuir contactos exteriores, internacionalizar-se-á para mercados onde seja mais fácil adquiri-los. Para que o processo de internacionalização tenha sucesso, a empresa deverá pertencer a uma rede (Costa e Silva et al., 2012; Johanson e Vahlne, 2009); de maneira a resolver essa LOO e, ao mesmo tempo a LOF, destacando o facto de serem estrangeiras.

As PME, como são empresas de menor dimensão, têm a sua posição fragilizada, pois têm dificuldades a combater os custos das ações internacionais (Johanson e Vahlne, 1977).

3.2 Paradigma OLI

O paradigma de OLI, que significa *ownership* (propriedade), *location* (localização) e *internalization* (internalização), sendo também conhecido por teoria eclética de Dunning (1980), defende que o processo de internacionalização assenta nas vantagens comparativas aos concorrentes. Essas vantagens são a propriedade, que significa que as próprias organizações desenvolvem capacidades que lhes permitem o controlo dos importantes recursos da organização como os recursos humanos (sobretudo os qualificados), a tecnologia e as próprias marcas que, no seu conjunto, se transformam numa vantagem competitiva a nível internacional.

A segunda vantagem é a localização, que consiste em desenvolver-se diretamente no país destino, em vez de o fazer na localização da sede. Assim, consegue estar mais em concordância com as características do mercado alvo, ou país destino, a nível dos custos de produção, da dimensão do mercado e da integração em espaços económicos mais amplos.

Por fim, a terceira vantagem, é a internalização, que advém da exploração através dos canais próprios da empresa, seja por via das subsidiárias e associadas, em detrimento de outras alternativas, como agentes ou empresas autónomas.

Resumidamente, as vantagens de estar a explorar e atuar no país de destino, estão relacionadas com o surgimento sem imperfeições nos próprios mercados, e provocam custos de transição elevados (Dunning, 1980).

3.3 Born global

Contrariamente ao modelo de Uppsala, onde o fator tempo é crucial, no modelo das *born global firms* ou *international new ventures* (INV) as empresas nascem direcionadas para os mercados externos. Apresentam desde o início um forte dinamismo, estratégias diferenciadas, muito baseadas em tecnologia, mesmo com recursos financeiros escassos, o que não impede que sejam empresas muito competitivas e com crescimento emergente (Rennie, 1993). A qualidade dos gestores cada vez mais experientes e empreendedores, focados na atividade exportadora, assume real importância, ao atenuar as implicações da LON (Ulvenblad et al., 2013). Ao conseguir crescer rapidamente, a LOS é também, solucionada, pois consegue-se atingir a escala necessária (Johanson e Vahlne, 1977).

Estas empresas são o exemplo de que as LOS e LON são ultrapassáveis desde o início, mesmo sem haver a base doméstica que o modelo de Uppsala advoga (Cavusgil e Knight, 2015). A explicação para este fenómeno baseia-se na mudança do paradigma de consumo, com consumidores cada vez mais exigentes em produtos exclusivos, o que leva à existência de nichos de mercado globais, onde estas empresas se sabem posicionar (Rennie, 1993).

O facto de se tratar de empresas pequenas, em vez de atuar como um fator negativo, confere-lhes maior flexibilidade, o que se revela útil ao conferir força nos mercados (Cavusgil e Knight, 2015). A empresa, pode, inclusivamente, não se fixar num local, tornando-se mais fácil a alocação de recursos e a gestão de equipas tendencialmente multiculturais e com posições geográficas diversas (McDougall et al., 1994).

Devido à existência de plataformas de apoio à internacionalização (i.e., redes), estas empresas não têm tanta necessidade de investir em recursos, o que é útil devido a não terem tanta capacidade de investimento inicial (McDougall et al., 1994).

Ao mesmo tempo, um outro acontecimento se tem verificado: o surgimento das *born again global*. Trata-se do processo de empresas já existentes no mercado nacional, passarem a dedicar-se aos mercados internacionais (Bell et al., 2001). Vários fatores poderão contribuir para esta

mudança, como a mudança de propriedade, a necessidade de sobrevivência ou para aproveitamento de nichos de mercado (Bell et al., 2001; Rennie, 1993). Pode também acontecer que a empresa não tenha capacidade econômica para aproveitar uma oportunidade de internacionalização. Nesse caso, será necessário tornar a empresa atrativa para investimento externo, que posteriormente alterará a estratégia da empresa para o paradigma internacional (Bell et al., 2001).

No que diz respeito ao caso específico das empresas familiares, será a mudança geracional a levar à alteração estratégica (Meneses et al., 2014). Ou seja, é lícito dizer que os fundamentos das *born global* se poderão aplicar igualmente a empresas não recentes.

3.4 Network e clusters

A importância deste projeto é perceber a natureza dos processos de *networking* dentro de uma região e até que ponto uma parceria poderá ser alcançada. As empresas estão a desenvolver relações mais estreitas com outras empresas para alcançar o crescimento do mercado, conseguir novas oportunidades, ou reduzir custos (Ritter et al., 2004; Rosenfeld, 1996). Elas envolvem-se, formal e informalmente, em atividades conjuntas, como co-marketing, co-produção, recursos compartilhados e desenvolvimento conjunto de produtos. Devido às vantagens de colaboração, têm sido encontradas muito recentemente novas relevâncias no estudo da interação e relacionamento entre os concorrentes, compradores, vendedores e consumidores finais (Ritter et al., 2004).

Estas empresas não têm os recursos financeiros ou capacidade de produção necessários para cumprir metas elevadas sozinhas, pelo que a partilha e colaboração é vantajosa para elas. *Clusters* também parecem ajudar as PME a manterem-se operacionais, a tornarem-se mais robustas e renovadas ao longo do tempo, proporcionando um centro propício para trabalhadores qualificados (Rosenfeld, 1997).

Para reiterar, *clusters* são tipicamente formados por PME em que os recursos são limitados, mas estão em condições de beneficiar substancialmente com as capacidades que surgem de uma união. As PME identificam como objetivo comum aumentar a consciência de toda a região para essa união, e a própria região também pode auxiliar as empresas no cumprimento das metas. Proximidade e partilha de recursos e de objetivos são o resultado da interdependência das empresas, porque cada uma precisa da outra para ter sucesso. Transferência de conhecimento ocorre rapidamente dentro do *cluster* e torna-se uma interação e confiança frequentes, para acelerar a inovação. Além disso, a confiança será reforçada devido a um entendimento implícito e o desejo dos participantes para não colocarem as necessidades individuais acima das do *cluster*. Finalmente, o *cluster* continua a desenvolver-se à medida que novas empresas são adicionadas ao próprio *cluster*.

(Aylward, 2005), num estudo quantitativo, indica que as atividades de inovação e de exportação são bastante notórias num *cluster* bem estabelecido e formulado. Os membros de um *cluster*

desenvolvido beneficiam por serem maiores em inovação técnica, inovação de marketing, e marca individual do que os de os *clusters* embrionários, fruto também da associação positiva entre a intensidade do *cluster* e desempenho das exportações/inovação.

(Hall, 2004) indica que a iniciação do *cluster* regional, ocorre como resultado de um forte desafio à criação de confiança. Além do *cluster*, redes maiores, incluindo a cooperação das adegas, fornecedores de alimentos e o turismo, poderiam aumentar os ativos intangíveis (conhecimentos, relacionamentos, reputações e pessoas) de uma região. Também indica que uma marca local contribui para o sucesso de um *cluster* regional, pois colabora para o desenvolvimento de mais capital social, uma vez que se tornam parte integrante da identidade do lugar, das empresas e dos indivíduos.

4. A marca

4.1 Conceito de marca

A definição de marca não é linear, podendo entender-se como um símbolo, um ícone ou um signo. A “marca”, representa aquilo que distingue um produto ou serviço, de um determinado fabricante, da concorrência, expressando-se de diversas formas, entre elas grafismos nas embalagens, logotipos, entre outros (Aaker, 1994).

Devido à existência de mercados com crescimento tímido, onde os concorrentes têm um peso cada vez maior, é a marca que diferencia os produtos e alavanca o lançamento de outros (Telles, 2004). A marca, estabelece a relação entre o valor útil e afetividade percebidos pelos consumidores e a rentabilidade da empresa. É, assim, um dos principais ativos intangíveis das organizações (Cravidão, 2009). O valor da marca baseia-se, maioritariamente, na credibilidade, confiança e qualidade que esta encerra, sendo estes os princípios que vão estar presentes na mente dos consumidores no momento da compra.

A nível comercial, a marca pode ser um fator de diferenciação e, em simultâneo, um fator de vantagem competitiva. Pode, inclusivamente, ser interpretada como um compromisso entre o produtor e o consumidor, numa perspetiva de um contrato e garantias, mesmo na vertente legal, como se verifica nos registos e patentes (Cravidão, 2009).

Segundo (Kapferer, 2005), a marca tem como definição “o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas formadas pelo comprador ao longo do tempo”. Nos tempos mais modernos, para as empresas, a marca é categorizada como um ativo intangível muito importante. O mesmo autor refere que existiu, em termos de valorização, uma transferência da quase exclusiva valorização dos ativos tangíveis para uma cada vez maior valorização dos ativos intangíveis. Inicialmente, as empresas focavam-se mais na área produtiva, passando numa fase seguinte a existir uma aposta forte na marca e na sua valorização para os clientes, não só da marca da empresa como de outras marcas (Kapferer, 2005).

No mercado dos vinhos, é clara a necessidade efetiva de diferenciação da própria marca, porque existem muitas e diversas marcas de vinho no mercado, o que leva a que tenham maior dificuldade em fidelizar os clientes, que cada vez mais preferem escolher um leque de marcas, do que apenas permanecerem fiéis a uma só marca de vinho (Lockshin e Spawton, 2001).

4.2 Identidade de marca

A identidade da marca nação deve ser baseada na identidade nacional, ou seja, nos atributos da nação. Assim, devem ser escolhidos os pilares dessa identidade, de maneira que possam ser comunicados, baseando-se na história, na cultura, na ideologia e nos códigos de expressão como linguagem, ícones e bandeira nacional (Dinnie, 2008).

A identidade da marca (*brand identity*), para além da sua perceção por parte dos consumidores, deve ser interpretada, compreendida e interiorizada por todos os colaboradores e parceiros da organização, conseguindo assim um guião das decisões e ações que têm de executar. A identidade de marca assenta nos atributos da mesma, estabelecidos pelo seu criador. Estes elementos constituem o que a marca representa e estabelecem um compromisso entre os proprietários da marca e os clientes (Telles, 2004).

A identidade da marca pode ser identificada em quatro vertentes (Cravidão (2009): **produto** e seus atributos; **organização** relativo aos atributos de uma organização; **pessoa**, que significa dar força à marca através da criação de uma personalidade, que torna fácil perceber a sua identidade; **símbolo**, que se traduz no objetivo que o consumidor reconheça e recorde a marca, através um conjunto de imagens visuais, fortalecendo assim sua identidade. Já (Kotler e Keller, 2012), consideram a marca como um conceito com múltiplas dimensões e com o objetivo de transmitir ao cliente níveis de perceção da marca acerca dos seus atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e definição do utilizador.

Existe uma diferença de identidade e de imagem de marca. Para descrevermos a identidade de uma marca, tivemos de ter conhecimento dos seus atributos, características e dos efeitos que causa no consumidor, ou seja, a imagem de marca que nos foi comunicada e com isso criou a sua identidade.

Contudo, a imagem da marca nação, tal como a sua perceção, estão sempre condicionados pelos seus atributos, que influenciam a interpretação por parte dos consumidores e que são, normalmente, adversos à mudança.

4.3 Tipologias de marcas

Podemos categorizar as marcas em três tipos: marca institucional que diz respeito à razão social da organização da marca, tendo três diferentes categorias: institucional pura (a marca de uma

organização não consta nos seus produtos), institucional *umbrella* (identifica todos os produtos e serviços da organização), institucional híbrida (constata as atividades e alguns dos produtos da organização, sendo que os restantes têm marca própria); marca *umbrella* (quando se integram diferentes categorias de produtos ou diferentes produtores, numa mesma marca); marca produto (identifica uma marca de uma gama de produtos, que pode incluir produtos diferentes) (Lindon et al., 2010).

Já segundo (Keller, 2003), citado por (Cravidão, 2009), os elementos da marca, para poderem ter uma identidade coerente, devem obedecer aos seguintes atributos: memorável (reconhecida e recordada de forma simples e rápida); significativo (forte impacto visual, facilmente descrita e imagem credível); agradável (globalmente interessante e atrativa); adaptável (moldável e atualizada); proteção (legalmente protegida); extensível (pode ser aplicado a outro tipo de culturas, países, até mesmo categoria de produtos).

Além das características anteriores, as marcas são também identificadas pelos seguintes componentes, que são fundamentais para a imagem da marca, nomeadamente o nome, o logótipo, o slogan e os símbolos.

4.4 Marcas região e nação

Para a posição e imagem de um país no mundo, torna-se cada vez mais importante a criação e a gestão da imagem de marca desse mesmo país/região (Olins, 2003).

Além da imagem de marca do produto ou serviço, assiste-se ao crescente aparecimento de imagens de entidades suprarregionais, sejam de regiões ou de Países. No decorrer do desenvolvimento da globalização, as marcas locais ganham cada vez mais relevância (Kapferer, 2005).

Os países sempre foram uma marca, pois sempre se distinguiram pela sua bandeira, hino e a sua história, entre outros atributos. A marca nação pode ser estendida à marca região.

À semelhança das marcas de produtos, a identidade da marca nação e seu desenvolvimento, passam pela definição da visão, do alcance, do posicionamento, da personalidade e da essência da marca. Assim, é possível definir que a visão da marca significa o que se espera alcançar com uma marca e segue certas orientações, num período de tempo certo. O alcance da marca é definido pelos segmentos de mercado e pelas categorias de produtos da marca nação, sendo uma subcategoria da visão de marca. O posicionamento da marca representa o lugar que ocupa na mente do consumidor. A personalidade da marca mostra o caráter pessoal da marca e emoções que provoca no consumidor. Finalmente a essência da marca é o que define a marca e faz dela única e exclusiva (Dinnie, 2008).

A marca nação, país de origem, marca região, marca cidade, marca local, têm um âmbito que se aplica aos países, regiões e cidades, como se tratasse de uma marca do produto, serviço e

organização, apesar de serem diferentes. O processo de construção de uma marca nação deve incluir para a sua criação, os principais intervenientes tais como departamentos governamentais, organizações não governamentais, entidades públicas, entidades privadas, meios de comunicação e a própria população do país. A marca nação define-se pela “combinação única e multidimensional de elementos que providenciam à nação uma diferenciação enraizada culturalmente e relevante para todas as suas audiências alvo” (Dinnie, 2008).

No entendimento de (Valls, 1992), a criação de marca nação é uma consequência sobretudo, de uma melhor e mais forte promoção e comunicação de produtos, serviços e ideias, baseada numa perceção universal, com capacidade de provocar, à distância, a promoção das economias, ou seja uma consequência da internacionalização das economias e à globalização da comunicação das empresas e dos seus produtos e serviços. As empresas no presente conseguem atrair e conquistar clientes a nível global, levando a uma constante promoção a nível global das economias e das empresas. Podemos entender que a criação e gestão de uma imagem de marca nação ou região robusta e organizada, torna-se fulcral para a imagem e posição de um país/região perante o mundo (Olins, 2003).

A nível internacional as regiões e países, competem entre si, mais do que um destino de férias, mas pela séria aposta na captação de investimento, desenvolvimento do turismo, captação de mão-de-obra qualificada, estudantes para o ensino superior, e, sobretudo, pela promoção da transformação da sociedade, pelo aumento de exportações, pela criação e desenvolvimento de uma imagem de marca mais cuidada aos olhos dos investidores nacionais e internacionais, transmitindo e demonstrando-lhes as suas vantagens competitivas e impulsionar o desenvolvimento socioeconómico do país (Olins, 2003). Por outro lado, (Anholt, 2007) realça que a consideração comercial da marca é insuficiente e deve colocá-la no plano político nacional.

(Orth et al., 2005), sugerem que o valor para o consumidor acerca de uma marca região vitivinícola assenta em seis fatores motivacionais: qualidade, preço, aceitação social, emocional, valor ambiental e valor humano. Estes foram considerados argumentos fortes e significativos das preferências dos consumidores pelos vinhos das marcas *umbrella*. Ligando essas dimensões da marca regional ao estilo de vida do consumidor, variáveis demográficas e comportamentais, permitem às empresas adaptarem estratégias de comunicação de marketing de acordo com os mercados alvo, tendo um impacto na criação da marca. Para que os países possam crescer enquanto marca com associação a uma região, os consumidores têm de conseguir identificar a marca região, atribuindo-lhes um valor positivo e que todo esse entrosamento traga valor acrescentado ao já provocado pelo produto, ou seja, o vinho (Orth et al., 2005).

Para se poder criar uma estratégia de marketing adequada à marca região, no sector dos vinhos, conseguindo associar a região ao vinho, previamente ter-se-á de identificar e potenciar as características diferenciadoras da região. Deve-se também avaliar o posicionamento da marca região em termos competitivos, escolher os segmentos de mercado onde vai atuar, utilizando também o estilo de vida do consumidor para o poder segmentar e finalmente se consiga comunicar as mais valias e pontos fortes da região junto do público-alvo.

Como a marca região pode ser diferenciadora no momento de compra do vinho, por parte do consumidor, ainda terá maior impacto quando o vinho for recente e desconhecido para o mercado, mas que associado à região, poder ser um indicador forte no momento da decisão de compra.

4.4.1 Construção de marca nação

O processo de construção de marca (*brand building*) envolve várias dimensões, como a estratégia, *design*, *namming*, identidade, posicionamento e gestão do capital da marca.

Não existe um modelo tipo de criação de marca, mas o seu processo deve seguir uma análise estratégica interna, análise estratégica externa, planeamento estratégico e implementação da estratégia (Dinnie, 2008; Olins, 2003).

A nível da análise estratégica interna avaliando as capacidades existentes e verificar os fatores chave de sucesso; ações necessárias; existência de marcas com qualidade; influência do país de origem; desenvolvimento estratégico; capacidade de inovação e desenvolvimento dos mercados alvo.

A análise estratégica externa faz uma minuciosa análise do contexto da marca e da sua concorrência, nomeadamente a sua identificação, análise SWOT, objetivos e estratégias a desenvolver.

(Anholt, 2007), sempre defendeu o conceito de marca nação, e simultaneamente defende que essa construção bem como a avaliação da imagem da marca nação, deve basear-se sobre outros atributos da nação. Nesse sentido, o autor define seis vetores que devem ser intrínsecos à criação de marca nação, nomeadamente: investimento e imigração, turismo, marcas exportadoras do país, a cultura e património, as pessoas e os governantes.

Por fim, são, igualmente, elementos cruciais na operacionalização da marca nação a construção de uma política de ação comunicativa (baseada na identidade e imagem corporativa, publicidade, patrocínios, relação com os *media* e relações-públicas), a publicidade que deve ser utilizada de acordo a disponibilização de recursos, o *customer relationship management* (CRM), a mobilização da diáspora; o dia da nação, que cria um marco importante, de orgulho nacional, além fronteiras (Valls, 1992).

4.4.1.1 Os valores da marca nação

A construção dos valores e capital da marca nação contempla a seleção dos elementos que fazem parte da sua identidade, elementos que descrevem a marca (inspirados na identidade nacional ou imaginários) e à perceção e interpretação por parte dos consumidores (Keller, 1993).

Segundo (Lindon et al., 2010), a identidade da marca deriva do aspeto físico, carácter e valores da marca. Já para (Anholt, 2007), as fontes e os valores da marca nação, têm como ativos internos a iconografia, a paisagem, a cultura, a adesão nacional, o apoio às artes e a fidelização. Como ativos externos são também fontes os embaixadores de marca, a diáspora, as marcas exportadas, as percepções da imagem de um país e a cultura popular.

A cultura organizacional, tal como a mobilização nacional, são bastante importantes, como se se tratasse de um sistema de partilha de valores, com o objetivo comum de criar reputação para a marca nação (Anholt, 2007). Exemplo disso é o *made in*, que se refere ao país de origem, pretendendo medir o impacto da imagem do país em questão e o consumo da marca nação. As atividades da marca nação, terão sempre impacto nas percepções do país de origem e nas marcas de produto desse respetivo país.

4.4.1.2 Posicionamento da marca nação

O posicionamento da marca diz respeito à parte da identidade que deve ser comunicada de forma ativa. Já, o posicionamento da marca nação, à semelhança da marca produto, deve ser feito através dos atributos que a diferenciam de outras nações, e que a fazem ocupar um determinado lugar na mente do consumidor. Esse processo, tem de ser feito de forma clara, diferenciadora, relevante e consistente (Dinnie, 2008).

Na perspetiva de (Kotler e Keller, 2012) posicionamento é o ato de projetar a oferta e a imagem da marca para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo.

O posicionamento na mente dos clientes e no mercado, é provocado pela opção estratégica por parte da empresa e comparado relativamente à sua oferta diferente de um produto, marca ou insígnia. Trata-se da opção da empresa de realçar os atributos para que o público consiga distinguir o seu produto perante os comparáveis e perante a concorrência (Lindon et al., 2010).

Para o consumidor todo este processo tem que ser esclarecedor, relevante e diferenciador.

4.4.2 A marca regional

O conceito de *place branding*, foi introduzido no turismo por (Pritchard e Morgan, 1998), através de um estudo para atrair turistas para um destino, como foi exemplo a marca “Wales”. Este tipo de *place branding* é conhecido como *destination branding*, conceito que tem tido um crescimento cada vez maior, sobretudo na indústria do turismo, sendo também utilizado pelas regiões produtoras de vinho.

Adicionalmente, tem sido desenvolvida a associação de marcas a destinos turísticos, numa perspetiva transversal a todos os empresários do sector de turismo local que, em conjunto, desenvolvem uma imagem de marca, extensível a todos (Saxena, 2005). O *place branding* também é utilizado em produtos agrícolas, tais como *New Zealand kiwis* ou *Columbia coffee*. No

sector vinícola, o *place branding* acontece associando um *terroir* específico a vinhos de qualidade premium, numa região específica. Este conceito, é citado na literatura frequentemente como marca regional (Skuras e Dimara, 2004), no qual se engloba o desenvolvimento da marca *Beirin*. (Askegaard e Kjeldgaard, 2007) referem que, a reunião das identidades culturais, no domínio dos produtos alimentares regionais, permite criar uma imagem de marca única. (Kerr, 2006), afirma que uma marca local deve ser gerida como uma marca corporativa, devendo servir para mais do que atrair visitantes. A marca local precisa de incluir componentes identificados na marca corporativa, tais como liderança e visão, recursos e capacidades, compreensão do ambiente competitivo, necessidade do compromisso das pessoas e valorização das alianças. Tal como (Askegaard e Kjeldgaard, 2007), (Kerr, 2006) enfatiza a importância das pessoas, como parte interessada na gestão de uma marca regional. Sugere também que as alianças e colaboração acrescentam mais-valia na construção da marca.

Durante a última década, o desenvolvimento da regionalidade do vinho tem sido alvo de interesse em marketing (Alonso e Northcote, 2009). A associação entre a produção e o património vitivinícola está particularmente enraizada na cultura do consumo de vinho (Alonso e Northcote, 2009; Gade, 2004). O património e tradição, são importantes para a qualidade e autenticidade de um vinho (Beverland, 2006; Easingwood et al., 2011).

Assim, embora a história da produção e a cultura de vinho, sejam ausentes em regiões emergentes nos tempos modernos, as próprias regiões estão focadas no crescimento, tanto em volumes como em notoriedade e, para tal, procuram associar a indústria do vinho a elementos do património local, incorporando esta ligação nas estratégias de marketing (Alonso e Northcote, 2009; Overton e Murray, 2016).

4.5 As marcas nação e marca região no mundo do vinho

(Hamlin e Leith, 2006) estudaram, no Reino Unido e Nova Zelândia, a aplicação do país de origem relativamente ao vinho, concluindo que o processo é bastante complexo derivado da sua influência nas avaliações do consumidor. Um estudo similar foi feito nos EUA por (Johnson e Bruwer, 2007), concluindo que a maioria dos compradores referiram que a região é analisada no momento da avaliação do rótulo do vinho, sendo esse um fator de relevante importância, sendo superior ao da marca e ano.

As imagens de marca e sobretudo a informação relativa às regiões são utilizadas nas comparações dos rótulos e que o seu aumento, poderá levar a uma maior confiança por parte do consumidor, e percepção da sua qualidade (Johnson e Bruwer, 2007).

Para os consumidores e toda a cadeia de distribuição a região de origem é o fator principal da compra, segundo os autores (Ribeiro e Freitas Santos, 2008) quando analisaram os resultados da importância da região de origem na avaliação do vinho a nível nacional. É notória a criação de uma reputação associada à região, em especial no vinho, nomeadamente quando a mesma não é

perceptível no primeiro contacto. A região de origem no momento de escolha por parte do consumidor é o fator mais importante no momento da compra, em seguida o tipo de vinho e só depois, a variante preço (Ramos et al., 2003).

Em simultâneo a regulamentação legal é utilizada como prática de marketing que tem como objetivo a ligação da origem do vinho e a qualidade. AOC (Appellation d'Origine Controlée) em França, DOC em Itália (Denominazione di Origine Controllata), são as denominações controladas e protegidas do vinho que são exploradas como prática de marketing e bastante frequente a nível mundial.

O *terroir* que é a combinação entre a casta, clima e solo, tem sido muito mais utilizada no Velho Mundo (Europa) como um forte argumento de venda, dando-se assim bastante importância à região, comparativamente com a argumentação e marketing do Novo Mundo (América e Oceânia), que assenta essencialmente na vinificação das castas internacionalmente conhecidas como o Syrah, Cabernet Sauvignon, Chardonnay, entre outras.

Para uma marca região, a componente emocional que é adicionada à origem do vinho e do país é utilizada para poder superar as avaliações iniciais. Aliada a essa componente, também as percepções, atitudes, e o sabor são influenciados pelas marcas tal como o facto de o nome ser anglófono ou francófono (Orth et al., 2005).

As regiões de vinho enquanto marca *umbrella*, devem ser criadas baseando-se em cinco vertentes: benefícios funcionais e uma qualidade consistente no vinho, uma boa qualidade/preço, os benefícios sociais e de bem-estar como a fidelidade ou prazer, os benefícios ambientais ou humanos e benefícios emocionais (Orth et al., 2005).

As vertentes anteriormente descritas têm influência na construção de marca, na criação da mensagem chave a nível do marketing e na seleção de público-alvo. Segundo o mesmo autor, existem regiões do novo mundo (América e Oceânia) muito maiores que o velho mundo (Europa) que têm a necessidade de avançarem como marcas das suas sub-regiões de um *terroir* específico, partindo-se do princípio de que o consumidor irá reconhecer valor e ter um comportamento positivo perante essa marca lugar, e obviamente que em suma, essa subdivisão, permita melhorar o preço do vinho. Exemplo disso é a sub-região de Napa Valley na região da Califórnia, EUA.

As marcas região no mundo do vinho têm de utilizar uma estratégia de marketing que passe por estabelecer os atributos diferenciadores da própria região, avaliar a competitividade da região e a sua posição, segmentar o mercado por estilos de vida, avaliar e adicionar mais variáveis relevantes de segmentação, escolher e selecionar os segmentos alvo, difundir os benefícios da região ao público selecionado. Tudo isto será possível partindo do pressuposto que a região tenha alguma notoriedade e esteja associada a um lugar com produção de vinho.

A problemática das marcas região de vinho na opinião de (Johnson e Bruwer, 2007) ainda não foi o suficientemente estudada nem mesmo nas grandes e conhecidas regiões como a de Bordéus ou Napa Valley. O processo de compra de vinho é muito diferente do normalmente verificado no marketing tradicional porque congrega na sua avaliação um mix constituído por preço, tipo de

vinho, lugar de origem, e que no final levará a uma seleção mais reduzida de produtos (rótulos) de vinho daqueles propostos num restaurante, loja ou outro estabelecimento. Contudo a marca região será igualmente um fator determinante no momento da escolha do vinho sendo que quanto mais recente for o projeto de um determinado produtor, mais tempo necessita para ganhar notoriedade, melhoria de imagem de marca produtor e obviamente marca de vinho.

Para (Easingwood, 2007), a regionalidade deve ser percebida como um marco que cada região deve ter por produzir vinhos com carisma distintivo. A regionalidade ganha cada vez mais notoriedade como fator de distinção uma vez que os aspetos materiais e humanos nos países são cada vez mais semelhantes, mas, no entanto, assume-se como a marca do *terroir*. A região de Chablis em França distingue-se por ter vinhos com uma acidez e mineralidade muito própria em que o que a distingue seja a casta de vinho branco, Chardonnay. Já em Espanha, na região de La Rioja, os tintos, famosos por serem aveludados, com presença de barrica, são características que lhe confere a casta Tempranillo, conhecida como Tinta Roriz no nosso país.

No novo mundo, as castas sempre foram o atributo de marketing mais utilizado, que hoje está cada vez mais a ser substituído pela marca região, mantendo-se a diferenciação baseada no vinho, pelo seu estilo próprio e as castas utilizadas. Tal como na Europa, também nos países do novo mundo, crescem novas associações de produtores de vinho de uma determinada região. Estamos a assistir cada vez mais a passarem da promoção da marca país, para se promoverem marcas região do próprio país, como *terroirs* específicos e diferenciadores.

5. Proposta de marca *Beirin*

5.1 Análise do mercado e desafio do projeto

Com o mercado mundial do vinho a enfrentar cada vez maiores desafios (Alonso et al., 2014), uma abordagem regional de marketing, pode tornar-se uma ferramenta e um caminho mais eficaz, não só para aumentar as exportações dos vinhos *made in BI*, como também para gerar uma maior valorização e projeção da própria região.

O crescimento e a definição de um mercado único na Europa, tornou a distribuição mais concentrada, à medida que o mercado se torna mais global. Assim, uma entidade que pode recorrer a todos os recursos dentro da sua região, pode produzir volumes maiores e, desse modo, otimizar o custo elevado do canal de distribuição envolvido. Como exemplo dessa capacidade, a concentração da propriedade na indústria do vinho na Austrália, assumiu tal dimensão, que os dez maiores exportadores são responsáveis pela maioria dos volumes de exportação (Organización Internacional de la Viña y el Vino, 2021).

Um dos grandes desafios de produtores de vinho de marcas regionais em todo o mundo, é o facto de serem muitos produtores e com poucos recursos. Esta é apontada como a maior dificuldade, quando são contactados para colaborar na promoção conjunta de uma região (Phillips, 1992).

No sul da Austrália (região do vale McLaren), foi estudado o processo, no qual os produtores de vinho da região se uniram, para elevar o nível de reconhecimento internacional da região (Phillips, 1992). Os benefícios que daí advieram, foram o aumento das exportações e a sensibilização dos consumidores em relação aos seus vinhos e à região, transmitindo assim uma imagem de vinhos de qualidade.

Segundo (Phillips, 1992), os objetivos principais de uma cooperação regional são construir uma imagem/identidade do vinho, melhorar o nível de exportações da região e aumentar a percepção externa sobre a qualidade dos vinhos da região. Atingindo estes três objetivos, todos os produtores da região serão beneficiados.

Na criação de um novo projeto, o mesmo provoca, automaticamente, algumas mudanças nas estruturas das empresas aderentes. Ou seja, com a mudança, o conflito torna-se inevitável. Este pode ser construtivo, se gerido de forma correta e exata. Existem diferentes estratégias que podem ser implementadas para minimizar o conflito como os conflitos de papéis de cada um na organização, que devem ser eliminados por todos, respeitando as decisões dos diretores nomeados. Terá de haver regras e procedimentos concretos, formuladas com a opinião de todos, aprovados em maioria e imperando a clareza na relação entre associados e direção.

Os objetivos da associação devem ser aceites e acordados por todos os associados. Os diretores devem fornecer continuamente a informação acerca do desenvolvimento do negócio, medindo os objetivos traçados anteriormente.

A organização sugerida pelo estudo do vale McLaren (Phillips, 1992) seria uma organização criada de novo, com cerca de cinco diretores, constituída por produtores e comercializadores de vinho, de destaque da região, que responderiam perante os associados. Será sempre difícil convencer todos os produtores de vinho da região a juntarem-se numa nova organização, mas estima-se que pelo menos metade o poderá fazer numa primeira fase e os restantes, seriam persuadidos a fazer parte da organização posteriormente, face ao sucesso da mesma.

5.2 Missão

A missão do projeto *Beirin*, é a criação de uma marca única de vinhos da BI, direcionada apenas para exportação. Será o expoente máximo de colaboração e união entre todos os produtores da região que, com este projeto, conseguirão otimizar os custos de exportação, de promoção (que será comum a todos, de forma proporcional à participação), e conseguir uma escala superior para penetrar em grandes economias.

Com a *Beirin*, tentaremos levar até ao consumidor final, reproduzindo aquela que foi a história dos Descobrimentos portugueses, o vinho da BI, vinho de qualidade e com um excelente preço.

5.3 Estrutura organizacional

Na estrutura da organização, no patamar seguinte à direção da associação, surge um diretor geral que, juntamente com os restantes diretores, executa, coordena e monitoriza as tarefas de gestão. No patamar seguinte ao diretor geral, surgem o diretor de produção, o diretor comercial e de marketing e o diretor financeiro.

O diretor comercial terá a seu cargo dois comerciais e um responsável de marketing.

O diretor de produção será responsável pela produção/engarrafamento, a enologia e a logística. Todas as áreas serão externalizadas, pelo que terá, sobretudo, a responsabilidade de coordenar as várias tarefas.

O diretor financeiro, terá uma equipa externa de contabilidade e de *controller*, cuja principal função será a gestão financeira da associação, controlando as entradas e saídas de fluxos, tarefa partilhada com o diretor geral.

5.4 Os produtos

A *Beirin*, irá trabalhar apenas vinhos DOC, ou seja, todas as uvas que serão utilizadas para a produção dos vinhos *Beirin*, serão da região Terras da Beira. Iremos apresentar ao mercado o Vinho Colheita DOC Tinto, Vinho Colheita DOC Branco, Vinho Colheita DOC Rosé, Vinho Reserva

DOC Tinto, Vinho Reserva DOC Branco, Vinho Grande Reserva DOC Tinto. Serão seis referências, compondo uma gama bastante interessante e completa.

Em termos de produção, os vinhos colheita representarão, numa primeira fase, 70% da produção (65% tinto, 30% branco, 5% rosé), os reserva 25% (65% tinto, 35% branco) e os restantes 5%, serão vinho grande reserva. Após o amadurecimento das vendas e do projeto, seria necessário ajustar a produção mediante a procura. O objetivo inicial, será uma produção total de 60000 garrafas de 75 cl.

5.5 Marketing e vendas

5.5.1 Estratégia global

A *Beirin* apresenta-se como uma de marca de representação de uma região vitivinícola. A tipologia de produtos e de preços, estão de acordo com os já existentes dos produtores da região, inclusive as gamas e categorias dos mesmos. Além das características do vinho e da região, iremos aplicar a estratégia de *push marketing*, com o claro objetivo de obter a maior visibilidade junto do consumidor, através de promoções, ações e campanhas publicitárias. As ações de marketing direto, privilegiarão as de *sampling* nos pontos de venda e as campanhas nas redes sociais/ através de *influencers*.

5.5.2 Mercados-alvo

Para este projeto, os mercados-alvo escolhidos, para iniciar o projeto, são os nove maiores mercados de exportação, por serem mercados maduros, para onde muitos dos produtores da BI já exportam: na UE, Reino Unido, França, Alemanha e Luxemburgo; fora da UE, EUA, Angola, Brasil, China e Canadá.

5.5.3 Marketing-mix

Quando estamos a apresentar um produto novo ao mercado, é importante analisar os vários aspetos do produto/serviço que vamos proporcionar ao cliente. Existem quatro esferas importantíssimas, em qualquer estratégia de marketing, que têm de ser analisadas. Segundo MacCarthy, os quatro P's, que podem influenciar o momento da decisão de compra do produto por parte do consumidor que iremos avaliar são: produto, preço, localização (praça) e comunicação (promoção) (Lindon et al., 2010).

Produto: os produtos *Beirin*, são unicamente vinhos DOC Beira Interior. Teremos a oferta composta por vinho colheita, reserva e grande reserva. Com a imagem alusiva aos Descobrimientos portugueses, será através dela que procuraremos provocar a experiência de vinho da BI, uma região pouco conhecida no mundo dos vinhos.

Preço: o nível de preço proposto, estará de acordo com a média do mercado interno, ou com os valores praticados pelos produtores associados da *Beirin* e alinhado com a concorrência. Como iremos trabalhar com uma imagem dos Descobrimentos, em que iremos lançar diferentes coleções com os demais destinos e conquistas portuguesas, poderemos, num momento certo, aplicar uma estratégia de *bundle price*, em que ofereceremos as diversas coleções, como se de um *pack* se tratasse.

Localização: entendemos que este fator assume grande importância, pois é o que permite que o consumidor tenha acesso ao nosso produto. Queremos estar nos vários mercados através de distribuidores/representantes e, em conjunto, abordar os vários canais de distribuição. Desde garrafeiras, onde colocaremos à disposição todos os produtos, apostar bastante no canal HORECA, nas lojas on-line e, sobretudo, nos estabelecimentos de produtos portugueses.

Comunicação: os meios de comunicação e as ferramentas utilizadas para cativar o máximo de clientes, serão o método mais eficaz de promoção do produto:

- redes sociais, através do Facebook, Instagram e Twitter, pretendemos promover a marca com publicidade. Também nas redes sociais, contratar *influencers*, sobretudo na área do vinho e, junto deles, conseguir uma boa promoção.
- criação do *website* da marca, em vários idiomas;
- participação em feiras e eventos da especialidade;
- publicidade em folhetos junto dos clientes. Sobretudo nas lojas de comércio de produtos portugueses e garrafeiras, oferecer folhetos promocionais da marca *Beirin*, onde explica a gama, a história e o produto.

5.6 Operacionalização

No período de criação, a associação poderá estar sediada, por exemplo, na comissão vitivinícola regional, neste caso, a Comissão Vitivinícola da Beira Interior (CVRBI).

Os produtores de vinho da região deverão ter assegurada a sua independência. Serão completamente autónomos no que diz respeito às suas vendas no mercado interno e poderão continuar com qualquer atividade de exportação nas quais estejam envolvidos. Serão convidados a contribuir apenas com recursos e *know-how*, sem nunca afetar a sua autonomia.

Será necessário que cada produtor que participa assine um contrato de cooperação e compromisso, garantindo a contribuição com recursos, quando necessários, para o correto funcionamento da empresa. Esta será uma tarefa muito difícil que deverá ser levada a cabo pelos "líderes" na região e por pressão do grupo de empresas já incluídas no projeto. É vital para o projeto conseguir uma cooperação de todos em toda a linha.

A operação começará da seguinte forma: cada operador colaborará com o seu excedente de uvas (além das garrafas vendidas ou compromissos) para a produção dos vinhos. Caso apenas se consiga uma produção pequena, ter-se-á de comprar uvas a produtores regionais. Para se produzir o vinho com um orçamento baixo só será possível se os fornecedores, neste caso os associados, aceitarem vender a um custo de produção a preço justo.

Ao pretender criar um *blend* próprio, obriga a que apenas as uvas mais adequadas serão utilizadas, o que vai resultar, inevitavelmente, na maior procura de vinho numa adega e menor noutras, com necessidade de comprar a alguns produtores, em caso de falta de matéria-prima. As decisões relativas ao fornecimento de uvas, aos vinhos a serem produzidos, como eles devem ser misturados (*blended*), etc., são decisões que devem ser tomadas pelos diretores e enólogos, e não por todos associados.

Nas fases iniciais, os vinhos serão produzidos em um ou dois dos locais produtores de vinho dos associados. Por exemplo, os vinhos brancos podem ser produzidos numa adega e os tintos noutra. Quando o volume de negócios e de produção o justifique, a associação pode, então, começar a planejar e operar nas suas próprias instalações.

Após a escolha das uvas e da adega selecionada para produzir o vinho, o foco estará em encontrar o melhor lote. Esta tarefa, será melhor desempenhada pela equipa de enologia: dois ou três dos enólogos mais experientes da região, em que cada um se vai concentrar na sua área de especialização. Um enólogo consultor de referência, poderá ser contratado para o painel de enólogos, para assim conseguirmos obter os melhores e mais imparciais lotes de vinho e, consecutivamente, para criar os melhores *blends*.

Também nesta fase inicial da organização, os *stocks* serão mantidos num dos produtores de vinho locais associados, com capacidade para armazenar. Quando se justificar, deve ser alugada uma instalação de armazenagem separada. O escoamento do mesmo *stock*, deve ser realizado durante o menor tempo possível, de modo a reduzir os custos de inventário e *stockagem*, tais como todos os custos inerentes à operação, como as taxas de juros, seguros, administração, etc.

Através da produção, promoção e comercialização de um *blend* de vinhos, desenvolvidos especificamente para cada um dos mercados-alvo, a *Beirin* pretende fomentar e desenvolver o seu reconhecimento internacional, de forma gradual e sustentável.

A primeira produção e engarrafamento será de pequena dimensão, que será maioritariamente usada para captar a promoção, degustação e algumas encomendas. Com isto, conseguiremos minimizar as despesas variáveis e fixas iniciais. A expedição far-se-á apenas após a receção das encomendas.

O facto de podermos ter uma(s) adega(s) para produção e armazenamento, ajudará a que seja diminuto o custo restante com os serviços de enologia e despesas administrativas. Existirão evidentemente, alguns custos, como engarrafamento, embalamento e transporte, sendo o custo maior o dos departamentos de marketing e comercial, responsáveis pelas atividades promocionais e comerciais dos produtos *Beirin*. Todo o processo logístico, desde o

armazenamento à expedição, será todo contratado a uma empresa de logística. Em termos logísticos, o responsável da produção, também terá essa responsabilidade de, juntamente com operadores de transporte, transitários, e os próprios clientes, tratar de toda a logística do produto, desde os armazéns dos produtos da *Beirin*, até ao destino. Existirão, eventualmente, outros custos legais que não podem ser evitados, mas todos essas despesas terão de ser cobertas por uma entrada de fundos por parte dos *shareholders*.

Relativamente à equipa comercial, esta estará tutelada pelo diretor comercial. Teremos dois comerciais, em que um ficará responsável por América e África, e o outro por Médio Oriente, Ásia, Oceânia; o diretor comercial, assumirá a Europa. O objetivo, é encontrar parceiros locais que possam ser os representantes da marca, como distribuidores, que operacionalizarão o produto, até chegar ao consumidor final. Os comerciais, nesta fase inicial, funcionarão, simultaneamente, como os *brand ambassadors* da marca *Beirin* junto dos consumidores.

Também sob a alçada do diretor comercial, estará o marketing que, apesar de ter uma pessoa responsável, trabalhará em conjunto com uma empresa contratada.

O diretor financeiro e *controller* da operação, estará transversalmente presente em toda a organização. É neste departamento que se geram os recursos financeiros e se controla a operação em termos contabilísticos.

Numa fase posterior, num cenário com a produção em crescimento, os serviços e instalações utilizados, poderão ser próprios em vez de contratados. Todos os lucros líquidos obtidos deverão ser reinvestidos na promoção da marca, pelo menos nos primeiros 5 anos. Vários materiais promocionais deverão ser produzidos tais como vídeos, folhetos e outras atividades de comercialização nos mercados de exportação, como *meetings*, provas de degustação e participação em eventos da especialidade.

Mais tarde, no momento de distribuir lucros para os associados, o método mais justo terá como base o proporcional no custo do produto relativamente a número de litros ou de quilogramas de uvas com que contribuiu, bem como de despesas diversas que tenha tido, para além do valor respetivo do fundo inicial investido pelos demais *shareholders*.

5.7 Definição do preço e estratégia comercial

Uma vez que se trata apenas de mercado de exportação, todos os vinhos serão elaborados sob a etiqueta *Beirin*. Deverá ter-se em conta o preço médio de exportação de vinhos, com denominação de origem protegida (DOP), no vinho branco e no vinho tinto. No vinho branco, o preço médio por litro foi de 2,59€, correspondendo a 1,94€ por garrafa de 75cl. Já o vinho tinto, atingiu o preço médio por litro de 3,84€, ou 2,88€ por garrafa de 75cl (IVV, 2021d). Assim, podemos definir os três níveis de posicionamento de preços, associados à categoria do produto: o nível superior, o médio e o baixo. Além dos preços por categoria de produtos, também existem os preços dos diferentes agentes na cadeia de distribuição, composta por 4 níveis: parceiro/distribuidor,

garrafeira/grossista, retalhista/HORECA e consumidor final. Com o *benchmarking* efetuado, o pressuposto é de aumentar 20% em cada patamar de preços.

No nível superior, os vinhos serão criados com o objetivo de ganhar medalhas nos concursos, de serem utilizados para degustações e exposições e para aumentar o reconhecimento da marca. Pretende-se criar notoriedade da marca e continuar a promover o nome *Beirin*, bem como o seu reconhecimento. Neste segmento, ter-se-á de fazer uma aposta forte no orçamento promocional. Estima-se que estes vinhos possam ser vendidos entre 10 € e 20€ por garrafa.

Passando ao mercado de segmento médio, entramos num mercado com uma escala muito superior, que envolve a produção e comercialização de um grande número de garrafas de vinho de qualidade média-alta, não obstante a de maior concorrência. O vinho será de muito boa qualidade, e será proposto com preço entre 5 € e 10 € por garrafa. A ênfase da comunicação deve estar na marca *Beirin* num sentido genérico, no entanto respeitando a linha orientadora ao nível da imagem e dos rótulos, que devem ser similares em toda a linha. É neste nível, onde poderão ser alcançados os maiores lucros e é onde a se deve investir mais em promoção e publicidade.

Por fim, o nível baixo, é o segmento de vinho que trabalha com um nível de consumidores de vinho que procuram um preço mais baixo. Também aqui, propomos referências com a marca *Beirin* no rótulo, mas, no entanto, terão uma imagem de marca diferente. Será proposta a venda com preço entre os 2,5 € e 5 € por garrafa. Estes, devem ser vendidos sob uma política de pura penetração no mercado, a fim de ganhar quota de mercado rapidamente e de forma notória.

Para lá da estratégia de posicionamento de preços detalhada anteriormente, os vinhos devem ser apoiados por uma ampla campanha de promoção e publicidade. Publicidade em cooperação com o distribuidor, grossista e retalhista, pois o foco não deve ser apenas o consumidor, mas também o vendedor (onde se inclui o vendedor de distribuidor, vendedor de loja, o promotor e mais recentemente o *sommelier*). No processo de venda do vinho, nota-se de forma crescente que os consumidores, cada vez mais, procuram a opinião do vendedor no momento da compra, seja em que nível for.

Os jornalistas especialistas em vinho são igualmente muito importantes e um cliente objetivo, em que também esta abordagem deve ser explorada. Com estes tipos de clientes alvo, devem ser fornecidos com os kits de imprensa, amostras, notas de degustação e, mais importante, uma história com uma mensagem clara do projeto e da região, pessoas e país representados, para poderem rapidamente difundir e automaticamente promover.

A realização de degustações do produto e de promoção de vendas, também são muito importantes para uma boa estratégia de marketing e comercial. Estas, devem ser realizadas e desenvolvidas em cooperação não só com o distribuidor/revendedor, bem como com o Turismo de Portugal, Região de Turismo do Centro, Comunidade Intermunicipal, Comissão Vitivinícola, consórcio Vinhos de Portugal, que retratam em conjunto a imagem comum de uma região e dos seus produtos endógenos, onde queremos destacar-nos pela união e representação dos demais produtores e comercializadores da região da Beira Interior.

O mercado do vinho está cada vez mais evoluído e sofisticado, o que obriga os enólogos e os produtores de vinho, em geral, a produzir e comercializar vinhos para determinados segmentos de mercado, com características muito semelhantes entre si. De todo o modo, o mercado de vinho deve segmentar-se em três partes: pela região demográfica de origem/residência dos consumidores, pelo nível de consumo em valor e litros e, finalmente, pela atitude e comportamento do consumidor no momento da compra de vinho. O tipo de vinho e as suas características, quando direcionadas para um determinado mercado, para o qual queremos exportar, deve ser previamente analisado, juntamente com a embalagem, rotulagem e posicionamento de preço. Deve ter-se em consideração, igualmente, as ocasiões em que o vinho é consumido e os locais onde é comprado e/ou consumido. A promoção, divulgação e distribuição são fatores tão importantes que, também estes, são específicos mediante o mercado-alvo da exportação.

5.8 Plano de comunicação

O plano de comunicação é um dos elementos fundamentais, já que define e estrutura os diversos elementos que compõem a estratégia de comunicação da organização.

A definição da comunicação em marketing, pode resumir-se na emissão de sinais da empresa para com os seus colaboradores, *stakeholders*, clientes, fornecedores, inclusive as várias instituições, ou seja, perante os demais públicos. Os meios da comunicação são a publicidade nos media, o marketing direto, as relações-públicas, a força de vendas e as promoções de vendas (Lambin, 2000).

A comunicação de marketing engloba os meios que a empresa dispõe para trocar de forma bidirecional com o mercado, ou seja, contempla a comunicação de fora para dentro e de dentro para fora. Traduz-se na utilização de várias técnicas de comunicação em simultâneo, proporciona melhores resultados porque cada técnica de comunicação tem os seus atributos e deve escolher-se mediante a tarefa a executar (Castro, 2007).

A publicidade através dos media é a utilização dos meios de comunicação social de massas, feita de forma unilateral por quem está a anunciar para o público-alvo com quem não tem contacto direto. Deve-se considerar a publicidade como as comunicações pagas através dos media, divulgando a mensagem junto do seu público-alvo (Castro, 2007). Os mecanismos de ação de publicidade nos mass media são a notoriedade, a informação factual, persuasão, simpatia pela marca, emoção, desejo e sonho c. A comunicação publicitária que tem por base a ação do consumidor no momento da compra, pretende-se que o efeito seja cognitivo (desenvolvendo a notoriedade da marca), afetivo (aumentar a valorização da marca) e comportamental (procura por informações adicionais ou comprando o produto) (Tellis e Redondo, 2002).

Numa fase inicial, este tipo de comunicação, tradicionalmente caro, não faz parte da estratégia de comunicação da *Beirin*, que assenta na participação de feiras, marketing direto, redes sociais e internet.

O marketing direto que tem como característica as relações diretas para obtenção de resposta concreta, mesurável no tempo e espaço, por parte do público-alvo, através de comunicação de um ou mais tipos de media (Kotler e Keller, 2012). Existem três tipos de marketing direto (processo de um passo, processo de dois passos, opção negativa) e tem como objetivos a fidelização e captação de clientes, pesquisa de mercado, identificação de potenciais clientes e divulgação da marca. Para exercermos o marketing direto existem várias ferramentas como o direct mail, catálogos, marketing nos mass media e telemarketing. Marketing direto é uma forma de comunicação direta com o público-alvo, e uma forma concertada de várias técnicas para identificar, captar, fidelizar, os atuais e potenciais clientes de uma organização (Lendrevie et al., 2010). Aproveitando a comunicação desenvolvida via internet e redes sociais, um dos objetivos dessa comunicação é de conseguir atrair potenciais clientes e/ou clientes a inscreverem-se nas nossas plataformas de comunicação, ou seja, dando o consentimento para receber comunicações da *Beirin* por meio de *newsletters*, de *mail marketing*. Com essa base de dados que se consiga criar, iremos através desta ferramenta comunicar massivamente com os clientes e potenciais clientes.

As relações públicas têm por base técnicas que provoquem a aceitação social da organização por parte do seu público-alvo. A empresa tem de identificar bem o seu público-alvo para que consiga adequar a comunicação às suas necessidades, por forma de as satisfazer (Amaral, 2008).

Utilizam-se os meios de comunicação ao nível institucional, que são divulgados à imprensa ou mediante relatórios de atividade, catálogos entre outros. São também instrumentos de relações públicas a realização e participação em eventos como feiras, *workshops*, *thinktanks*, *webtalks*, instrumentos como os patrocínios da organização e a utilização do mecenato. Na *Beirin* seja o diretor comercial, os comerciais, o responsável do marketing, todos estarão aptos para desempenhar o papel de embaixador da marca. Utilizaremos quanto possível este meio de comunicação, sejam as feiras da especialidade, *workshops* véricos, *webtalks* com provas de vinho online, bem como outros eventos onde possamos divulgar a marca como um simples jantar vérico.

A força de vendas caracteriza-se por uma vertente mais pessoal e relacional da comunicação e relação com o cliente e que assenta na interatividade de mensagens e tende a incitar o cliente a uma ação imediata. Além da venda, a comunicação pessoal pode passar por uma perspetiva de serviço aos clientes (como exemplo o serviço pós-venda) ou até mesmo a recolha de informações acrescentando mais informação ao sistema de informação de marketing da organização (como por exemplo *benchmarking* da concorrência). A estratégia comercial da *Beirin* passa por ter a equipa comercial para a exportação, mas nos próprios países iremos trabalhar com distribuidores locais, que tenham experiência no sector e que cubram o máximo de clientes possível através das suas forças de vendas. A nossa estará em simultâneo para participação em alguma ação com a marca como feiras, mas em termos comerciais somente com o distribuidor.

A promoção de vendas contempla as ações desenvolvidas junto dos clientes utilizadas de uma forma temporária e local para criar ou alterar o comportamento no momento da compra e do consumo de um produto e/ou serviço. É uma comunicação de marketing que tem como objetivo claro de provocar a experimentação de produtos, fidelizar à marca, mudar as tendências de compra e repetir a compra (Castro, 2007). Para uma estratégia acertada é muito importante definir previamente os objetivos, de analisar e avaliar a promoção de vendas (Lindon et al., 2010). Na *Beirin*, iremos promover fortemente os nossos produtos sobretudo a nível digital, não só de forma global, mas também adequada ao mercado alvo. Nos pontos de venda, queremos associar a promoção do nosso vinho aos restantes produtos portugueses e também junto de produtos que estejam relacionados com o consumo de vinho, como por exemplo os queijos.

Devemos ter ainda em consideração que os patrocínios se resumem no investimento em forma de dinheiro, bens ou serviços em determinada atividade, com o objetivo de alavancar o seu potencial comercial, em que o patrocinador fica com a legitimidade de poder promover a sua atividade (Castro, 2007). Tem como objetivo aumentar a notoriedade e imagem da marca e valorizar o produto ou serviço. O *merchandising* que conta com duas dimensões (sedução e organização/gestão), é resumidamente um conjunto de técnicas adotadas pelos distribuidores e produtores com o objetivo de aumentar a rentabilidade do ponto de venda e vender os seus produtos (Lindon et al., 2010). A internet onde incluímos os motores de busca e as redes sociais fazem parte do marketing digital, que é uma forma de comunicação que tem crescido de forma galopante nos últimos anos sendo que as diversas formas de publicidade online podem ser tão diversas como as tradicionais. Finalmente as feiras e exposições que são eventos que permitem comunicar diretamente com os clientes potenciais e permitem expor os produtos com a possibilidade de serem testados e experimentados pelos mesmos (Castro, 2007).

As plataformas onde queremos apostar mais são as redes sociais, Facebook, Instagram, Twitter. Desenvolveremos várias comunicações dinâmicas, com a descrição do projeto *Beirin*, aliado à história dos Descobrimentos portugueses e apostaremos na comunicação através de *influencers*.

Queremos participar em todas as feiras internacionais do sector de vinho e de exportação. Do sector do vinho, as mais importantes onde pretendemos marcar presença são a Prowein, a Vinexpo, Expovinis e a Winexpo, entre outras. A SISAB (salão internacional do sector alimentar e bebidas) apresenta-se como a maior feira de exportação de produtos portugueses, pelo que também aqui pretendemos marcar a nossa presença. A participação nas feiras e eventos da especialidade, terá o apoio da comissão vitivinícola e da estrutura ViniPortugal, que é uma importante associação que promove os vinhos portugueses no mundo, realizando cerca de 100 ações de promoção anuais. Com as diversas fontes e formas de comunicação, elas têm um tronco comum que é o de promover os produtos e serviços da organização, alcançando o público-alvo de forma efetiva. A internet e os meios digitais são a forma que dominará o meio de comunicar.

De acordo com (Lendrevie et al., 2010), o plano de comunicação deve integrar uma série de etapas, nomeadamente:

- a caracterização da envolvente à organização;

- identificação dos objetivos de negócio e comunicação: o objetivo é a implementação da marca em vários sectores de mercado, em vários canais de distribuição; a comunicação é principalmente dirigida para o público, sobretudo o que reconhece qualidade de vinho português e curiosidade do passado histórico de Portugal.
- determinação, caracterização e classificação dos grupos-alvo nomeadamente os enófilos, que estejam dispostos a adquirir vinho de custo médio.
- definição dos eixos da comunicação e das mensagens chave: revistas de especialidade, importadores e redes sociais; mensagens chave sempre alusivas à história portuguesa e sua expansão.
- definição das ações a desenvolver: provas físicas, *happenings* gastronómicos, apresentação online, provas virtuais, patrocínios de eventos *high-end* (estrato económicos médio/alto).
- seleção dos meios que suportem as ações: online (redes sociais), *sampling* e promoção junto dos pontos de venda chave com os distribuidores.
- definição do calendário e orçamento das ações: as ações serão calendarizadas mediante o acordo com distribuidores, pela lusofonia. Sempre que se faça um acordo de distribuição, será acompanhado com um plano de ação local, com calendarização das visitas aos pontos de venda, ações de promoção e formação junto das equipas de venda e dos potenciais clientes.
- implementação das ações e sua avaliação: a promoção comercial será feita através de distribuidores (importadores em alguns países) locais e massivamente via redes sociais. A avaliação será feita após a medição das vendas e da notoriedade da marca no decorrer das ações comerciais.
- imagem alusiva aos Descobrimentos portugueses: edições das cidades/portos/países descobertas pelos portugueses como Macau, Brasil, etc.; edições dos navegadores, reis e conquistadores como Vasco da Gama, Gil Eanes, Pedro Álvares Cabral, entre outros.
- utilizar a expansão portuguesa como meio atrativo para a angariação de clientes, promovendo o vinho da Beira Interior em simultâneo com a descrição da história dos Descobrimentos portugueses.

Paralelamente à comunicação e promoção da marca, queremos concorrer para prémios de vinho em concursos como o Decanter World Wine, Concours Mondial de Bruxelles, The International Wine Contest, Challenge International du Vin ou mesmo no Mundus Vini. A obtenção de medalhas e/ou pontuação, será mais um argumento de venda e promoção da marca *Beirin*.

5.9 Imagem *Beirin*

Apresentamos, de seguida, uma proposta de imagem *Beirin*, nomeadamente o logotipo e os protótipos de cápsula e rótulo de garrafa de duas edições especiais dos Descobrimentos (Macau e Brasil):

Figura 2 - Proposta de logotipo da Beirin



Fonte: Elaboração própria

Figura 3 - Protótipo de cápsula da edição dos Descobrimentos - Macau



Fonte: Elaboração própria

Figura 4 - Protótipo de rótulo da edição dos Descobrimentos - Macau



Fonte: Elaboração própria

Figura 5 - Protótipo de cápsula da edição dos Descobrimentos - Brasil



Fonte: Elaboração própria

Figura 6 - Protótipo de rótulo da edição dos Descobrimentos - Brasil



Fonte: Elaboração própria

6. Análise da aceitabilidade da marca *Beirin*

6.1 Metodologia

A presente secção deste trabalho consiste num estudo descritivo, sobre a posição dos produtores de vinho da BI, relativamente à exportação de vinhos da região.

A recolha de dados baseou-se num inquérito, que foi enviado a todos os produtores da região, através de correio eletrónico, e esteve disponível para resposta durante 3 meses (1 de dezembro de 2020 a 28 de fevereiro de 2021). Para garantir a receção do inquérito, foi realizado contacto telefónico com todos os potenciais respondedores na semana de envio dos *e-mails*. O critério de inclusão foi todos os produtores, com atividade estabelecida na BI, de forma ativa no momento atual e que expressaram consentimento na parte inicial do inquérito. Foram excluídos os dois produtores cujos inquéritos não foram respondidos na totalidade. Foram identificados 22 produtores de vinho da Beira Interior. Incluímos no estudo 11 produtores.

O inquérito está constituído por quatro secções: enquadramento da empresa (I), opinião sobre o vinho da Beira Interior (II), posição relativa a internacionalização (III) e opinião sobre o projeto *Beirin* (IV) (do qual é dado a conhecer o conceito no próprio inquérito). Deu-se preferência a questões de resposta fechada, nomeadamente escolha múltipla, dicotómicas e tipo matriz, sendo as perguntas de resposta aberta preferencialmente numéricas.

A primeira secção, englobou 13 questões: ano de criação da empresa, fundação/estrutura societária, abertura a novos sócios (e em que moldes), razão de trabalhar nesta área e previsão para futuro da empresa. As últimas questões da secção foram sobre produção e vendas anuais, finalizando com uma pergunta relativa a prática atual de exportação.

Na secção II, constituída por 15 perguntas, questionámos os pontos fracos, fortes e ameaças dos vinhos da BI, inquiremos sobre a notoriedade dos mesmos, principais concorrentes e problemas do sector. Apresentámos o cenário de criação de uma associação de vinhos da BI, tendo em vista auscultar a opinião relativa ao mesmo – interesse/importância em participar, em que moldes, e de que forma considera que o funcionamento da associação deveria acontecer. Uma última questão, procurou saber que problemas do sector vitivinícola da BI esta associação poderia resolver.

A secção III era condicional, apenas destinada a produtores que se encontram em processo de internacionalização. As doze questões pretenderam saber quando e de que forma decorreu o processo de internacionalização da empresa, nomeadamente motivação, apoios/meios económicos utilizados, países e razões da escolha, dificuldades e soluções encontradas e fontes de informação para estudo dos mercados. Procurou-se, também, saber, se a estrutura da empresa

influenciou a estratégia e que alterações é que a internacionalização provocou na empresa. A última questão da secção pretendeu saber o que fariam de forma diferente, se voltassem a iniciar o processo de internacionalização.

Na quarta secção, apresentou-se de forma resumida o projeto *Beirin* e questionou-se como avalia o interesse de internacionalizar uma marca única comum, qual o modelo jurídico e organizativo que consideraria indicado e qual a perspetiva sobre participação dos *players* da região/de um operador comercial. De seguida, questionou-se se abdicaria do seu processo de internacionalização, optando por direcionar para a *Beirin*. As últimas questões foram sobre os pontos fortes, ameaças e oportunidades de uma associação como a *Beirin*.

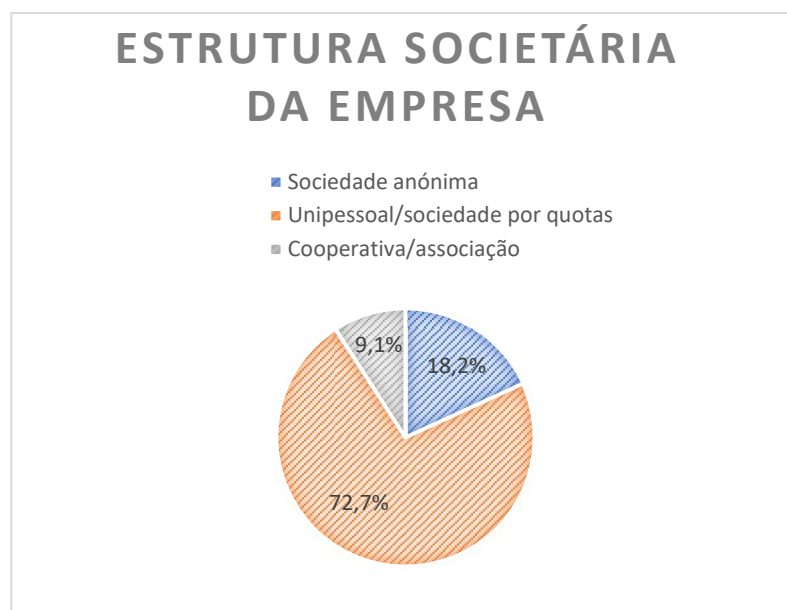
A análise descritiva foi realizada em Microsoft Excel® v. 15.30.

6.2 Caracterização das empresas

A maioria das empresas foram criadas recentemente, entre 2011 e 2017 (n= 7, 63,6%). Três empresas surgiram em 1995, 2001 e 2005 e apenas uma é mais antiga, datando a sua criação de 1951.

Relativamente à estrutura societária, identificaram-se 2 sociedades anónimas e 1 cooperativa; as restantes 8 (72,7%) corresponderam a empresas unipessoais/sociedades por quotas (gráfico 1).

Gráfico 1 - Estrutura societária das empresas (percentagem)

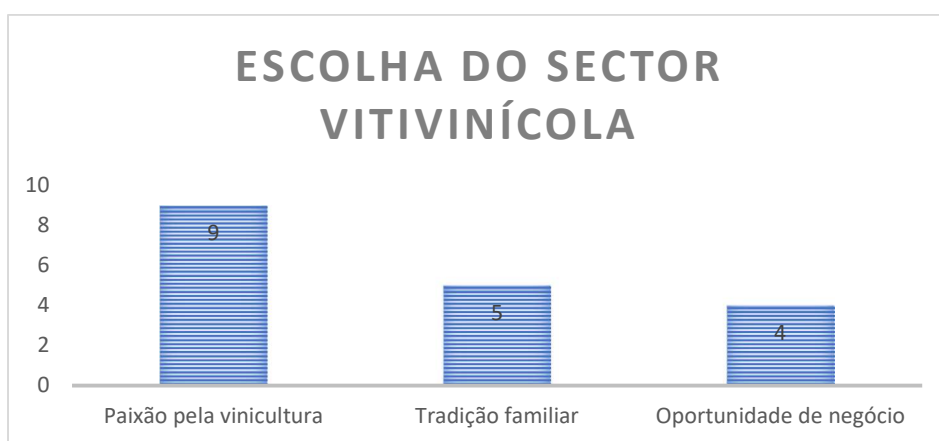


Fonte: Elaboração própria

O número de sócios variou entre 1 e 5, à exceção da cooperativa, com 1500 sócios. A maioria dos respondedores correspondiam a fundadores das respetivas empresas (n= 7, 63,6%).

Questionados sobre os motivos para trabalhar numa empresa vitivinícola, o principal foi a paixão pela vinicultura, seguida da tradição familiar e oportunidade de negócio (gráfico 2).

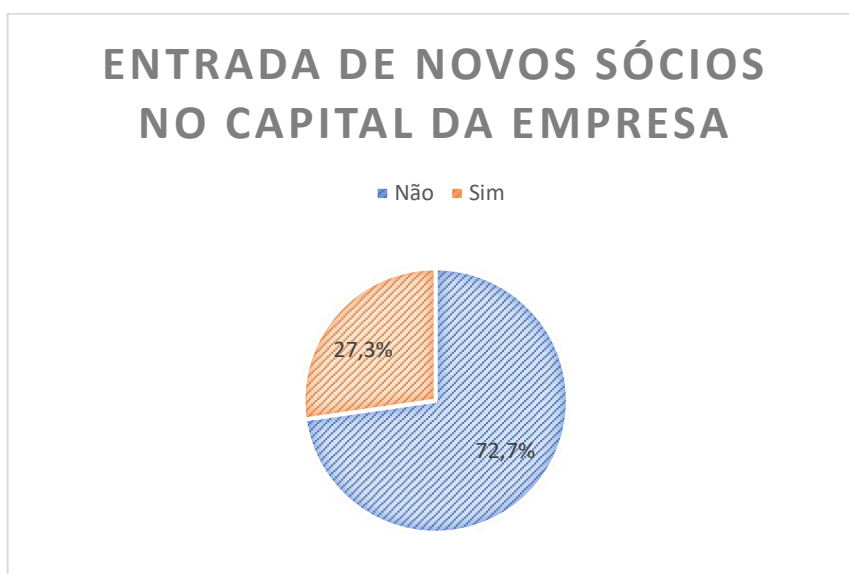
Gráfico 2 - Motivos de escolha do sector vitivinícola como atividade profissional (nº de produtores)



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à possibilidade de admitir novos sócios na empresa, apenas 3 (27,3%) responderam afirmativamente (sendo um deles a cooperativa) (gráfico 3).

Gráfico 3 - Admissão de novos sócios no capital da empresa (percentagem)



Fonte: Elaboração própria

A tabela 1 resume as questões relativas ao enquadramento das 11 empresas.

Tabela 1 - Enquadramento das empresas

EMPRESA	Ano de criação	Estrutura societária	Número de sócios	Fundador da empresa	Entrada de novos sócios
A	1951	Cooperativa/associação	1500	Não	Sim
B	1995	Unipessoal/sociedade por quotas	2	Não	Sim
C	2001	Unipessoal/sociedade por quotas	2	Não	Não
D	2005	Unipessoal/sociedade por quotas	4	Não	Não
E	2011	Sociedade anónima	2	Sim	Não
F	2013	Unipessoal/sociedade por quotas	3	Sim	Não
G	2015	Sociedade anónima	2	Sim	Não
H	2015	Unipessoal/sociedade por quotas	2	Sim	Não
I	2016	Unipessoal/sociedade por quotas	4	Sim	Não
J	2016	Unipessoal/sociedade por quotas	5	Sim	Não
K	2017	Unipessoal/sociedade por quotas	1	Sim	Sim

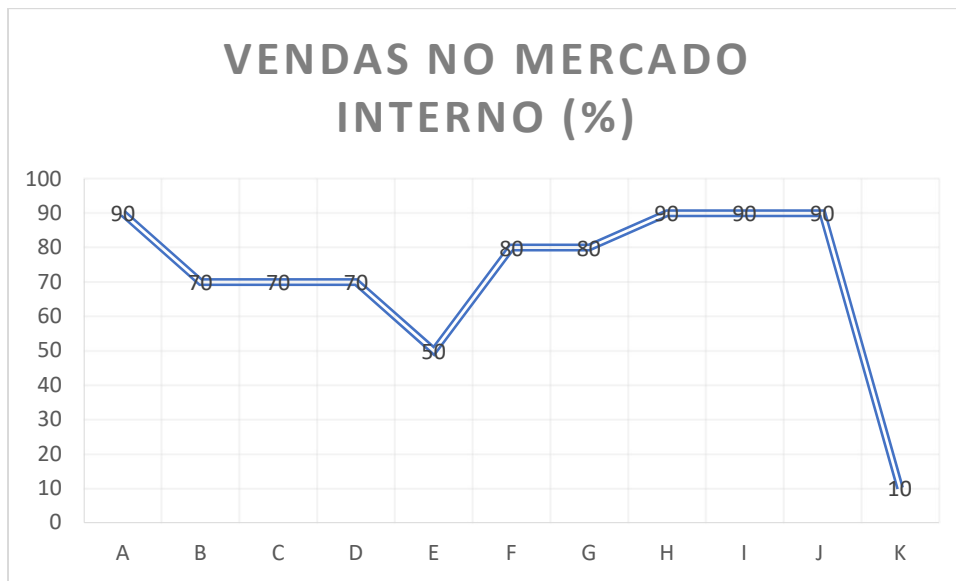
Os motivos mais referidos para não admissão de novos sócios foram tratar-se de empresa familiar (n= 4) e não fazer parte da estratégia pessoal ou societária da empresa (n= 5). Entre as empresas que admitiram a entrada de novos sócios, uma aceita aquisição minoritária e uma equaciona a participação de fundos de investimento. A cooperativa permite a associação de novos produtores.

Numa perspetiva de futuro, dos 11 produtores incluídos no estudo, todos, exceto um, preveem crescimento da empresa nos próximos 3 anos. O produtor que não antecipa crescimento, espera estabilidade da empresa.

No que diz respeito à produção anual média das empresas, os valores, em litros de vinho, variam entre 5 000 e 14 000 000 litros. A mediana localiza-se em 80 000 litros e 70 000 garrafas, com uma mediana de 50 000 garrafas vendidas, em média, nos últimos 5 anos (quadro 2). A percentagem de garrafas produzidas que é vendida corresponde, em média, a 71% (21-100%).

A percentagem de escoamento de produto que é feita no mercado nacional varia, entre 10 e 90%, com uma mediana de 80% (gráfico 4).

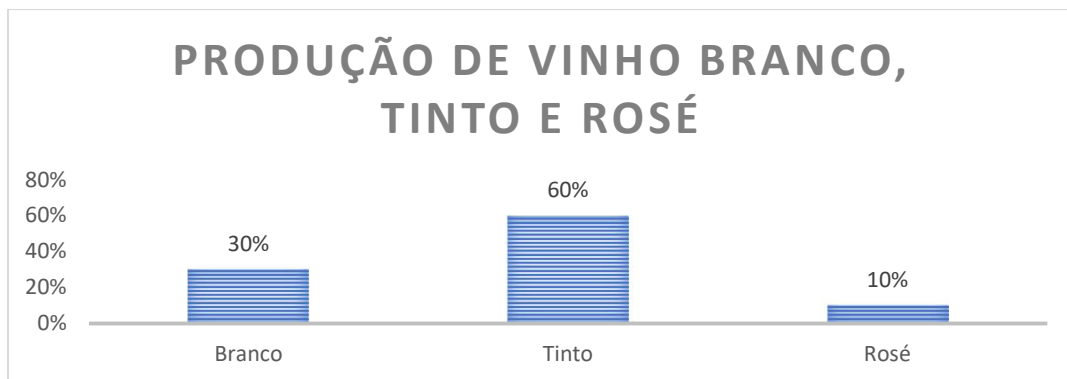
Gráfico 4 - Vendas no mercado interno (percentagem)



Fonte: Elaboração própria

A distribuição da produção, entre vinhos brancos, tintos e rosé, foi semelhante em todas as empresas, à exceção de uma. Existe maior produção de vinho tinto, seguido de branco e uma produção residual de vinho rosé. Em termos globais das 11 empresas da região, a produção distribui-se da seguinte forma (gráfico 5):

Gráfico 5 - Distribuição da produção de vinho branco, tinto e rosé



Fonte: Elaboração própria

As respostas relativas à produção e vendas, encontram-se resumidas na tabela 2:

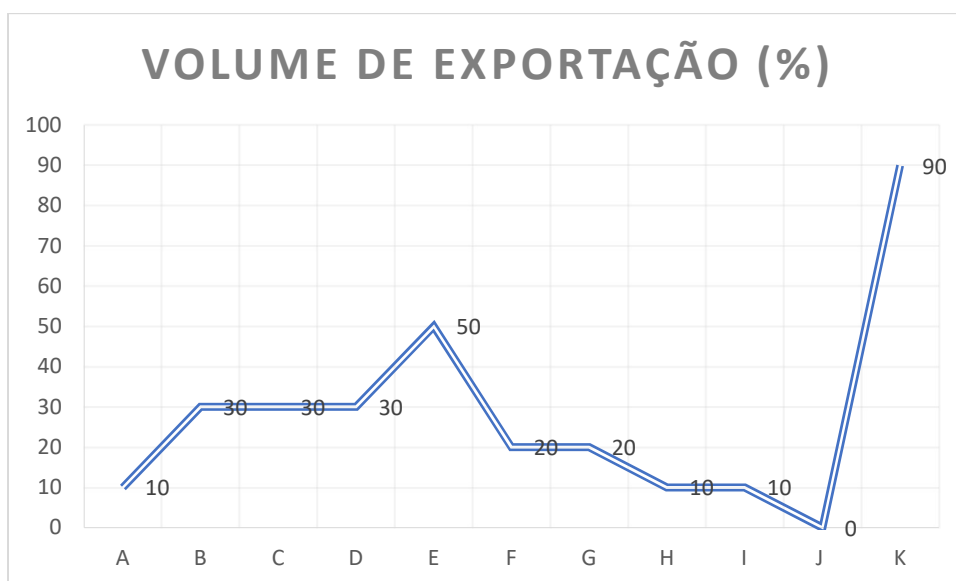
Tabela 2 - Produção anual e vendas médias das empresas

EMPRESA	Produção anual (litros)	Produção anual (garrafas)	Vendas anuais (garrafas)	Garrafas vendidas/ produzidas (%)	Vinho branco (%)	Vinho tinto (%)	Vinho rosé (%)
A	14 000 000	1 000 000	1 000 000	100	30	60	10
B	150 000	200 000	160 000	80	30	60	10
C	600 000	750 000	750 000	100	20	70	10
D	200 000	100 000	70 000	70	30	50	20
E	800 000	270 000	260 000	96	40	50	10
F	15 000	7 000	1 500	21	10	90	0
G	5 000	5 000	2 000	40	40	50	10
H	30 000	30 000	30 000	100	50	40	10
I	50 000	6 000	3 000	50	20	70	10
J	70 000	70 000	20 000	29	30	60	10
K	80 000	50 000	50 000	100	30	60	10

Fonte: Elaboração própria

Das 11 empresas, apenas uma não exporta vinho. Os volumes de exportação variam entre 10 e 90% das vendas, com uma mediana de 20%:

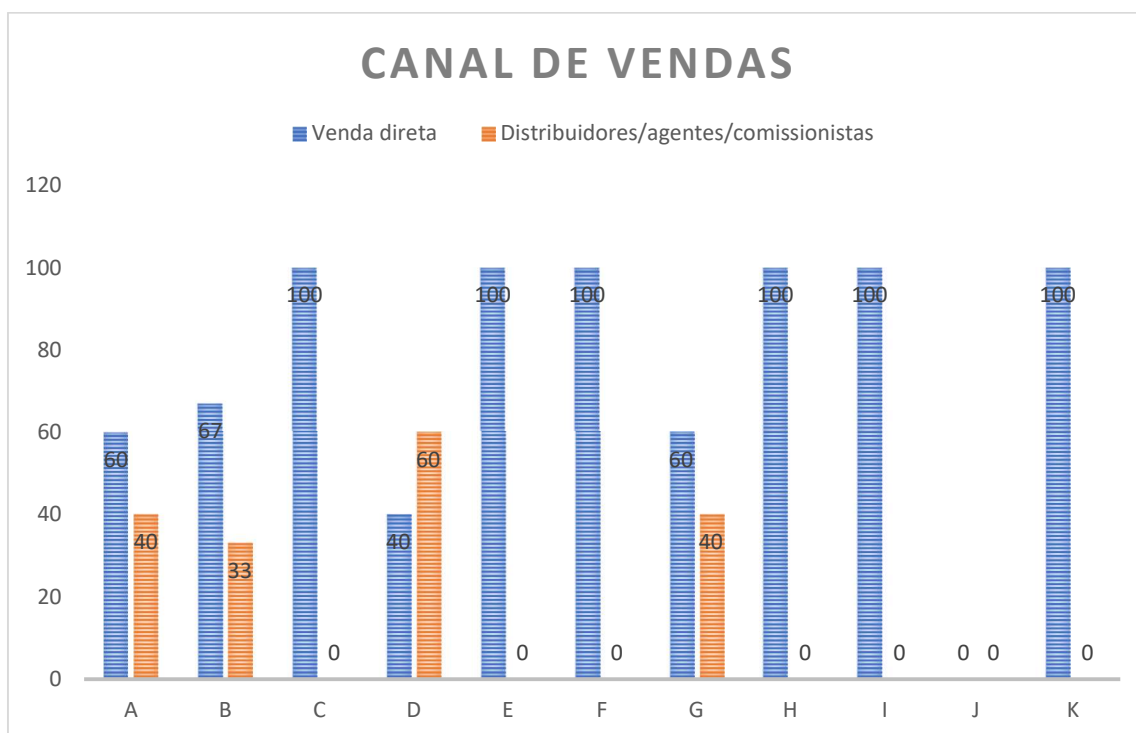
Gráfico 6 - Volume de exportação das empresas (percentagem)



Fonte: Elaboração própria

Em relação aos canais de venda, a maior tendência é a venda direta, com 6 empresas (60%) a utilizar esta via comercial, em exclusivo. Existe apenas uma empresa na qual a venda via distribuidores/agentes/comissionistas ultrapassa a venda direta (gráfico 7).

Gráfico 7 - Canais de vendas relativos à exportação de vinho (percentagem)

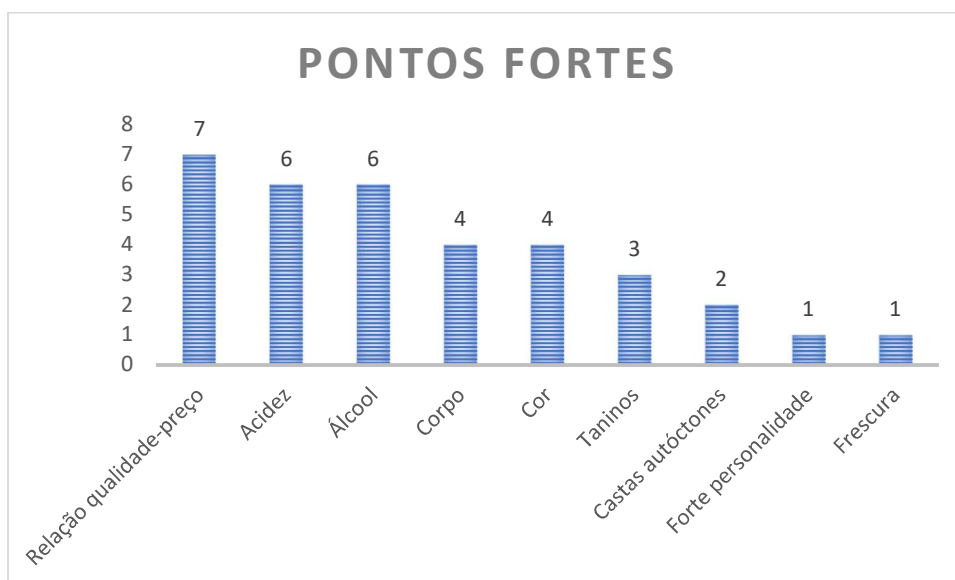


Fonte: Elaboração própria

6.3 Avaliação do vinho da Beira Interior

Quando questionados sobre os pontos fortes dos vinhos da Beira Interior, os produtores referiram, em média, 3 características. As mais frequentes foram a relação qualidade-preço, seguida de duas características estruturais dos vinhos – acidez e teor alcoólico (gráfico 8).

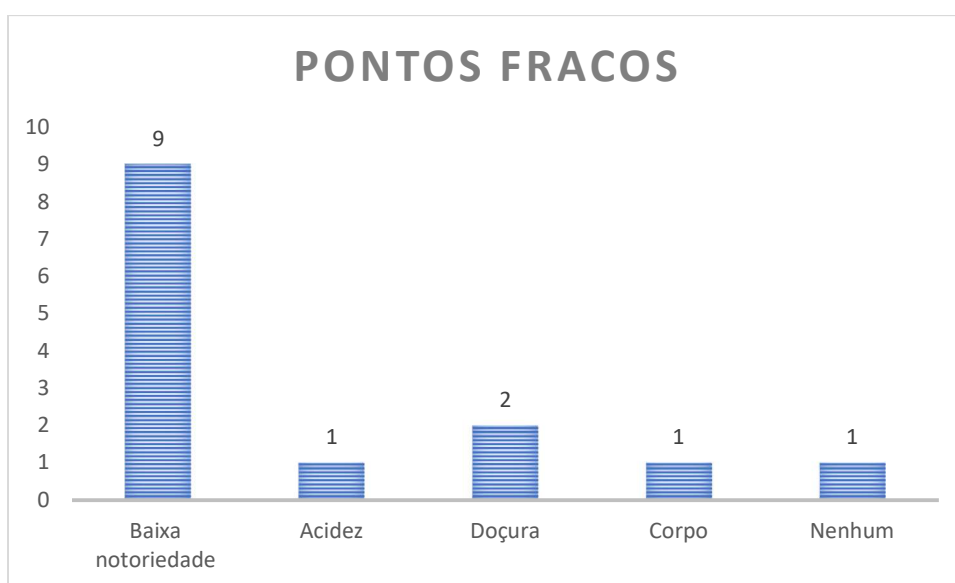
Gráfico 8 - Pontos fortes dos vinhos da Beira Interior (nº de respostas)



Fonte: Elaboração própria

O ponto fraco mais apontado, com 9 respostas (81,8%), foi a baixa notoriedade da região. As opções relativas às características intrínsecas dos vinhos foram pouco frequentes. (gráfico 9).

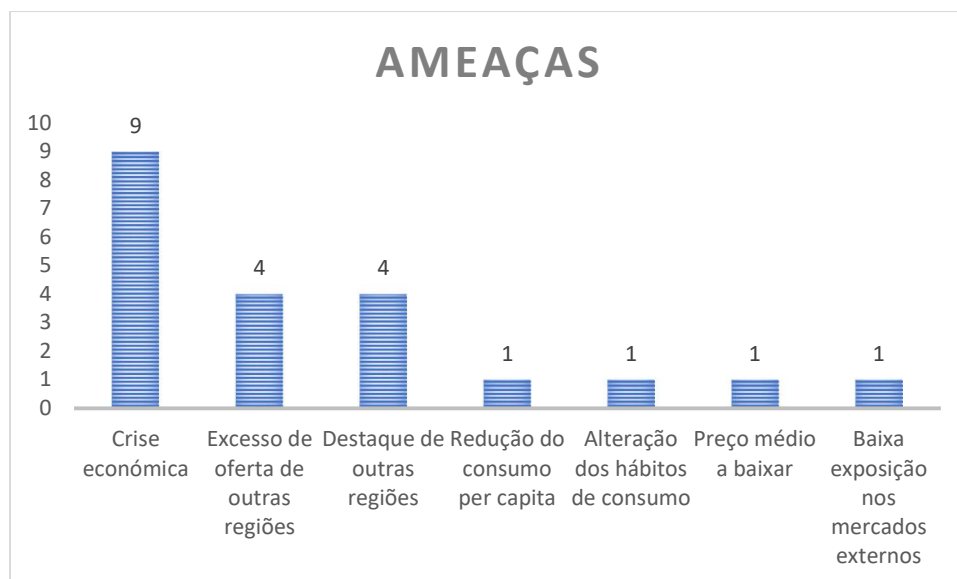
Gráfico 9 - Pontos fracos dos vinhos da Beira Interior (nº de respostas)



Fonte: Elaboração própria

Também nas ameaças aos vinhos da Beira Interior houve uma resposta francamente destacada: a crise económica (n= 9, 81,8%), seguida do excesso de oferta e destaque de outras regiões (gráfico 10).

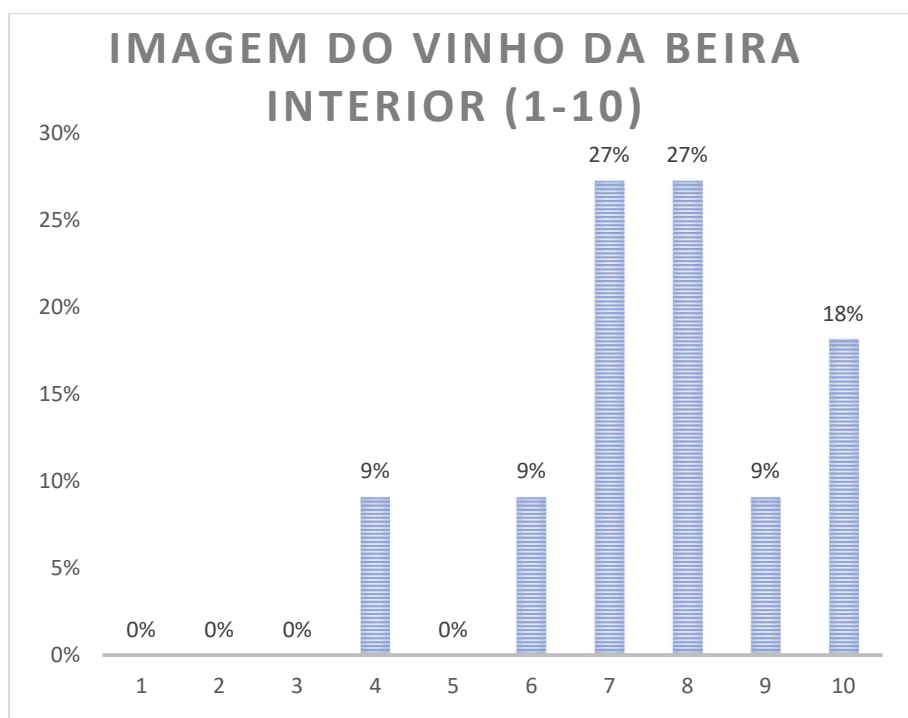
Gráfico 10 - Ameaças aos vinhos da Beira Interior (nº de respostas)



Fonte: Elaboração própria

Em relação à perceção sobre a imagem do vinho da Beira Interior, numa escala de 1 a 10, em que 1 representa “péssima” e 10 “excelente”, todos os produtores atribuíram uma pontuação ≥ 4 . A pontuação média foi 7 e a moda foi igualmente 7 (gráfico 11).

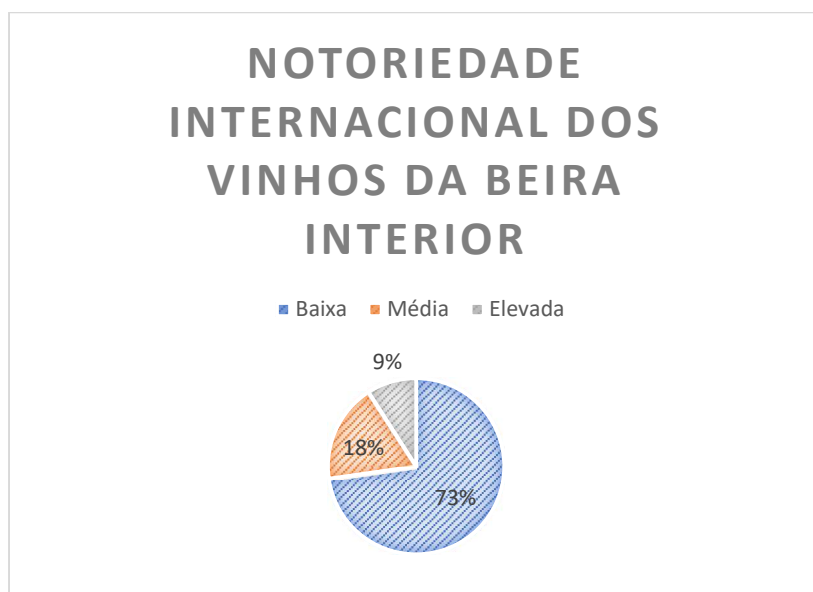
Gráfico 11 - Pontuação atribuída à imagem do vinho da BI



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao nível de notoriedade internacional dos mesmos vinhos, como já tinha sido referido nos pontos fracos, apenas 1 produtor considera que os vinhos da BI têm notoriedade elevada (gráfico 12).

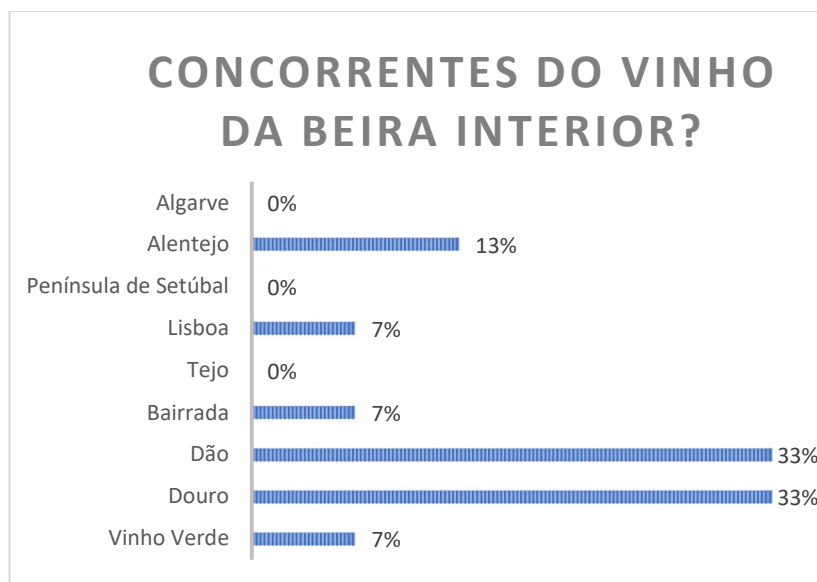
Gráfico 12 - Nível de notoriedade internacional do vinho da BI



Fonte: Elaboração própria

Entre as diferentes regiões vitivinícolas nacionais, aquelas que mais foram consideradas concorrentes da Beira Interior, foram Douro e Dão, cada uma com 33% das respostas, seguida da região do Alentejo (gráfico 13).

Gráfico 13 - Regiões vitivinícolas consideradas concorrentes da Beira Interior (percentagem de respostas)



Fonte: Elaboração própria

Os principais problemas apontados ao sector vitivinícola nacional foram a fraca rentabilidade na venda (n= 7, 19%), seguido da falta de coordenação entre produtores (n= 5, 14%). O reduzido apoio ao sector, o acesso aos mercados de referência e o excesso de produtores também foram respostas frequentes (n= 4, 11%) (gráfico 14).

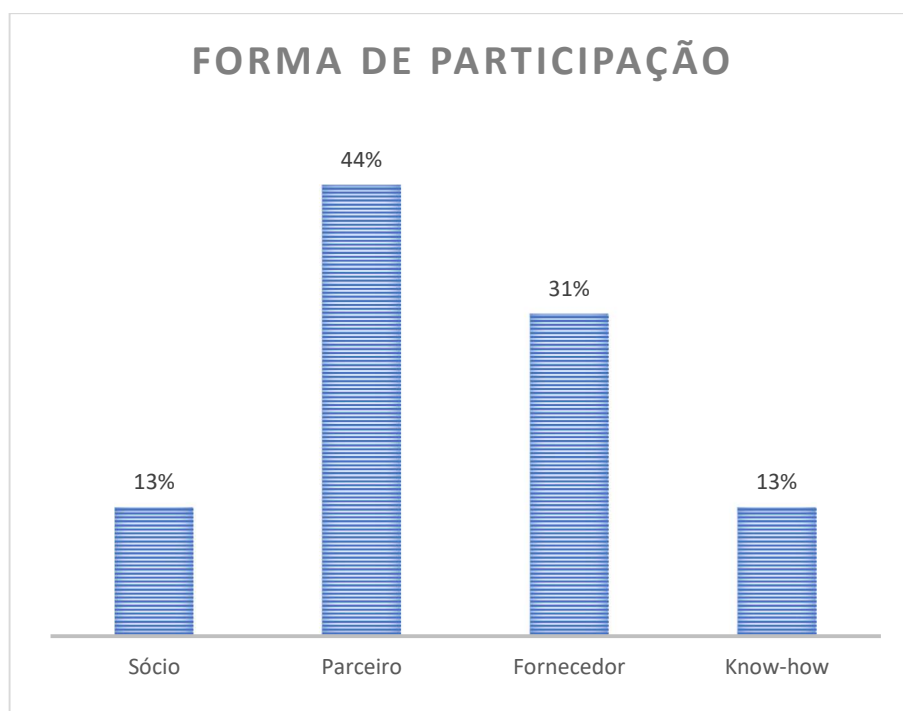
Gráfico 14 - Principais problemas apontados ao sector vitivinícola nacional (percentagem de respostas)



Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre se consideram uma boa solução a criação de uma associação de vinhos da Beira Interior, com o objetivo de promover, através de uma marca, os vinhos da Beira Interior, em Portugal e no estrangeiro, todos, à exceção de um, responderam que sim, com igual distribuição de respostas à pergunta “consideraria participar”. Quanto à forma de participação que equacionaria, as respostas já foram mais diversas, mas com a maioria a considerar participar como parceiro (n= 7, 44%) ou como fornecedor (n= 5, 31%) (gráfico 15).

Gráfico 15 - Formas de participação numa associação de vinhos da Beira Interior

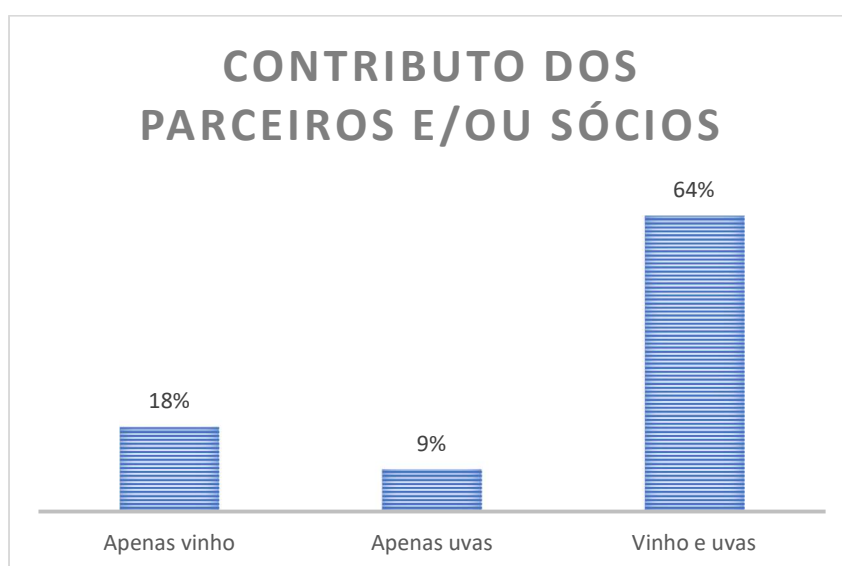


Fonte: Elaboração própria

Quanto ao tipo de sócios que a associação deveria ter, entre produtores e comerciantes, a maioria (n= 8, 73%) considerou que deveria ter ambos, com apenas 2 respostas “apenas produtores”.

A maioria (n= 7, 64%) considerou que os parceiros e/ou sócios deveriam contribuir através de vinhos e uvas. Apenas 2 foram da opinião da participação se limitar a vinho e 1 a uvas.

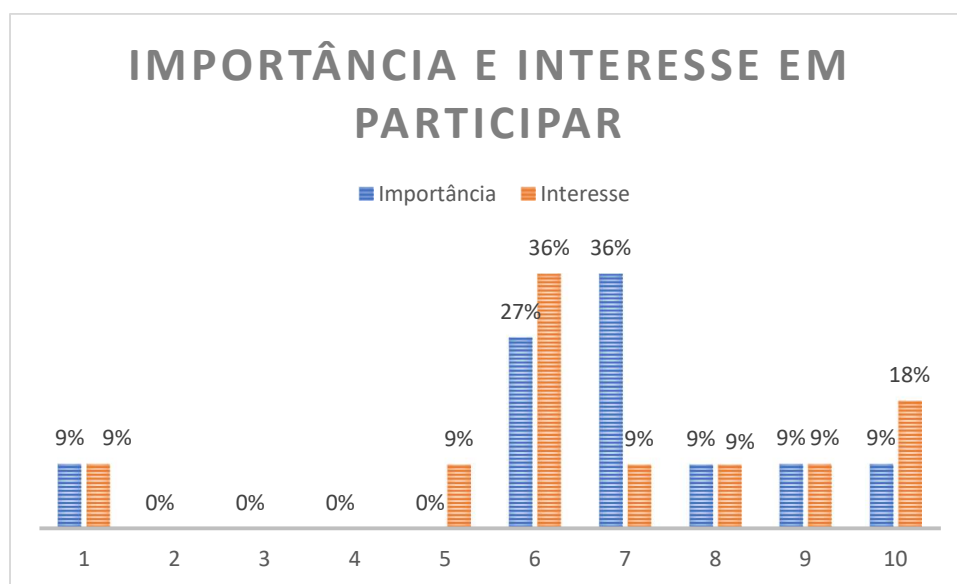
Gráfico 16 - Formas de contributo na associação de vinhos da Beira Interior



Fonte: Elaboração própria

Quando questionados, numa escala de 1 a 10 (1 = nada importante, 10 = muito importante), até que ponto considerariam importante entrar, com a empresa, na associação, a média e a moda das respostas foi 7. De referir uma resposta 1, com todas as restantes respostas ≥ 6 . Utilizando a mesma escala, questionando o interesse em participar na mesma associação, com 1 a significar “nada interessado” e 10 “muito interessado”, embora haja a registar duas respostas máximas, a média e a moda foram ligeiramente inferiores e iguais a 6, novamente com 1 resposta 1 e todas as restantes respostas ≥ 5 (gráfico 17).

Gráfico 17 - Importância e interesse atribuídos à participação da empresa na associação de vinhos



Fonte: Elaboração própria

De referir que todos os produtores, à exceção de um, considerariam participar na associação, mesmo se fosse apenas com o propósito da internacionalização. No caso de a empresa já ter uma operação a nível internacional em curso, a maioria dos produtores continuaria interessada em participar (n= 9, 82%) (gráfico 18).

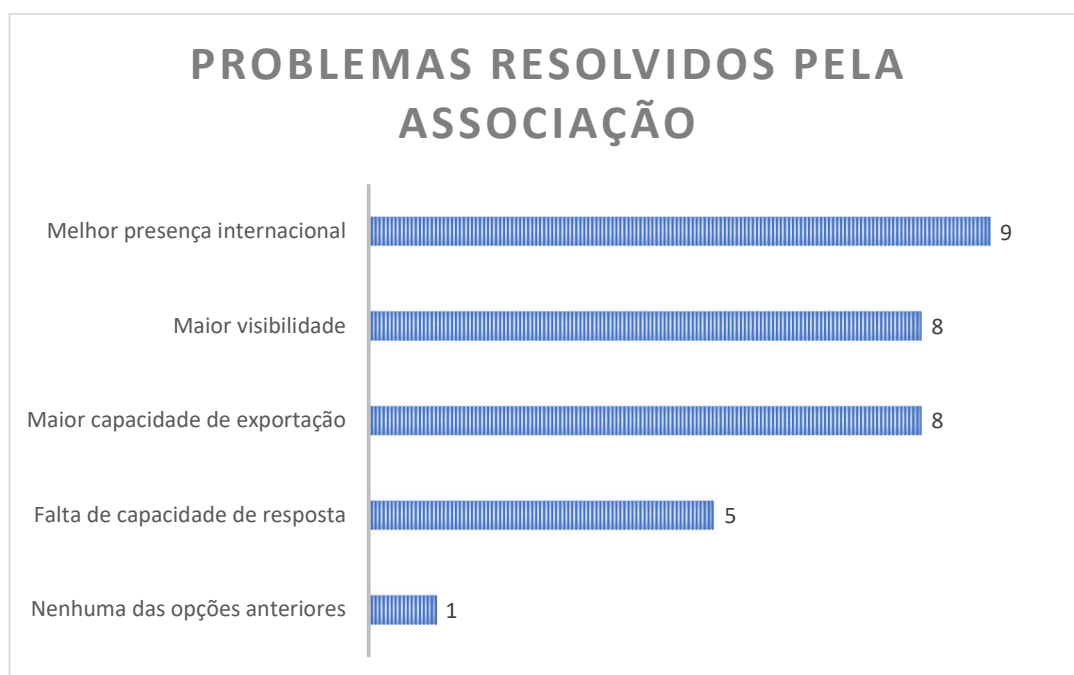
Gráfico 18 - Interesse em participar na associação, apenas com intuito de internacionalização (percentagem)



Fonte: Elaboração própria

Numa perspetiva mais teórica, foi pedido aos produtores que referissem quais os problemas do sector vitivinícola da BI que esta associação poderia resolver. As respostas mais frequentes foram que a associação conseguiria melhorar a presença internacional, aumentar a visibilidade da região e atingir maior capacidade de exportação.

Gráfico 19 - Problemas potencialmente resolvidos pela associação (nº de produtores)



Fonte: Elaboração própria

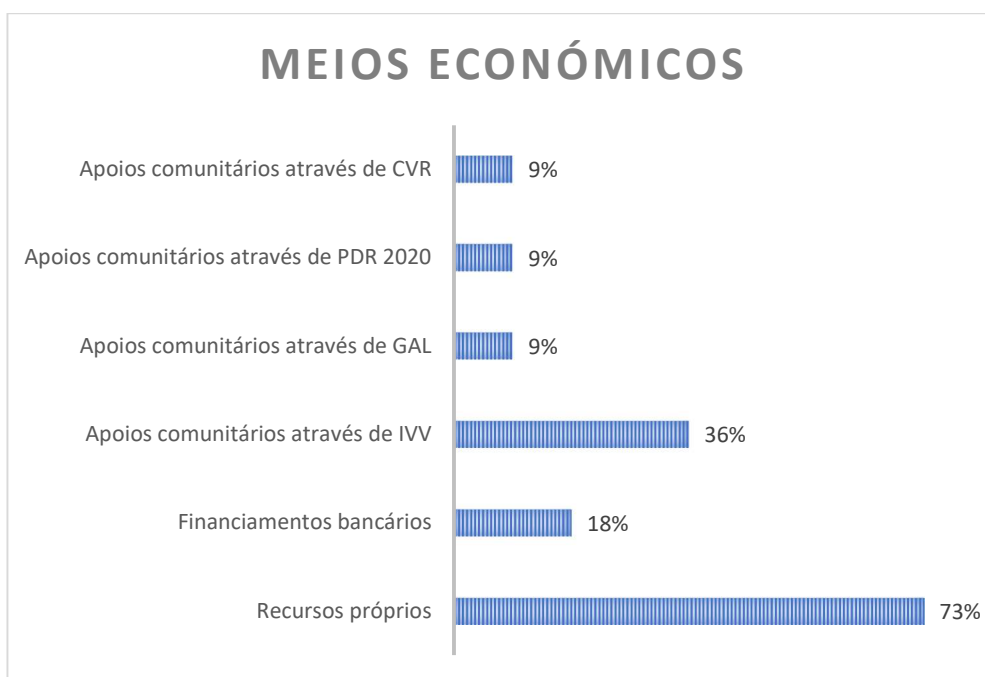
6.4 Análise da percepção face à Internacionalização

A terceira parte do questionário inicia-se com uma questão relativa à motivação para as empresas se terem internacionalizado. Todos responderam que foi por estratégia comercial e 5 (46%) acrescentaram ainda a necessidade de escoamento de *stock*.

Relativamente ao momento em que a internacionalização foi decidida, 7 produtores (64%) apenas o fizeram após terem clientes no mercado nacional e 4 (36%) tomaram essa decisão aquando da criação da empresa.

Questionados sobre quais os meios económicos a que recorreram para o processo de internacionalização, a maioria (n= 8, 73%) utilizou recursos próprios, sendo que 4 dos produtores apenas utilizaram esse recurso. Quatro produtores complementaram o investimento próprio com apoios comunitários e 1 produtor apenas utilizou esses apoios. Dois produtores optaram por financiamento bancário (gráfico 20).

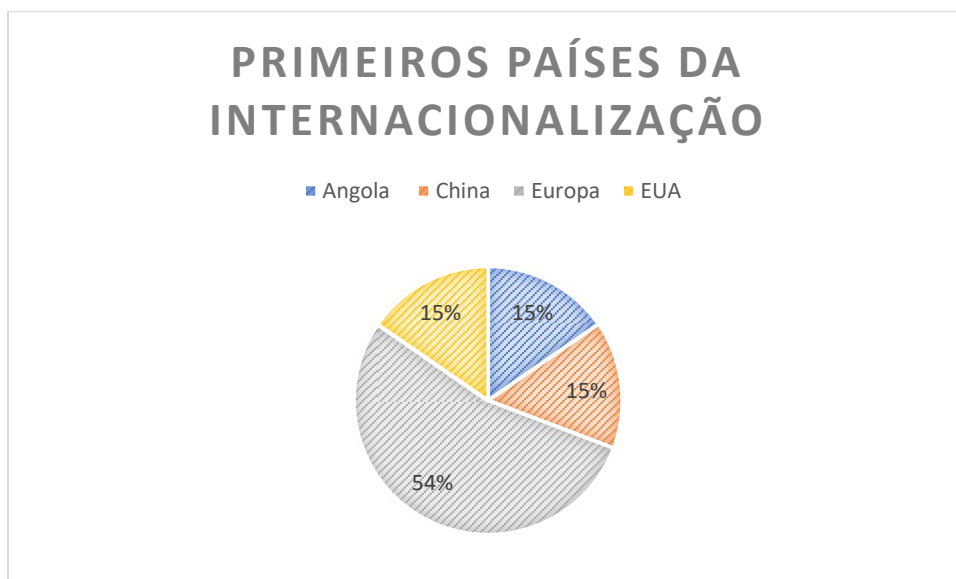
Gráfico 20 - Meios económicos utilizados para o processo de internacionalização



Fonte: Elaboração própria

Quanto aos países por onde foi iniciada a internacionalização das empresas, cerca de metade iniciaram pelo mercado europeu. Dentro deste mercado, 2 produtores referiram França e 2 nomearam a Alemanha; a Espanha e a Escandinávia contaram com 1 resposta cada. Os restantes mercados referidos foram China, Angola e EUA, com 2 respostas cada (gráfico 21).

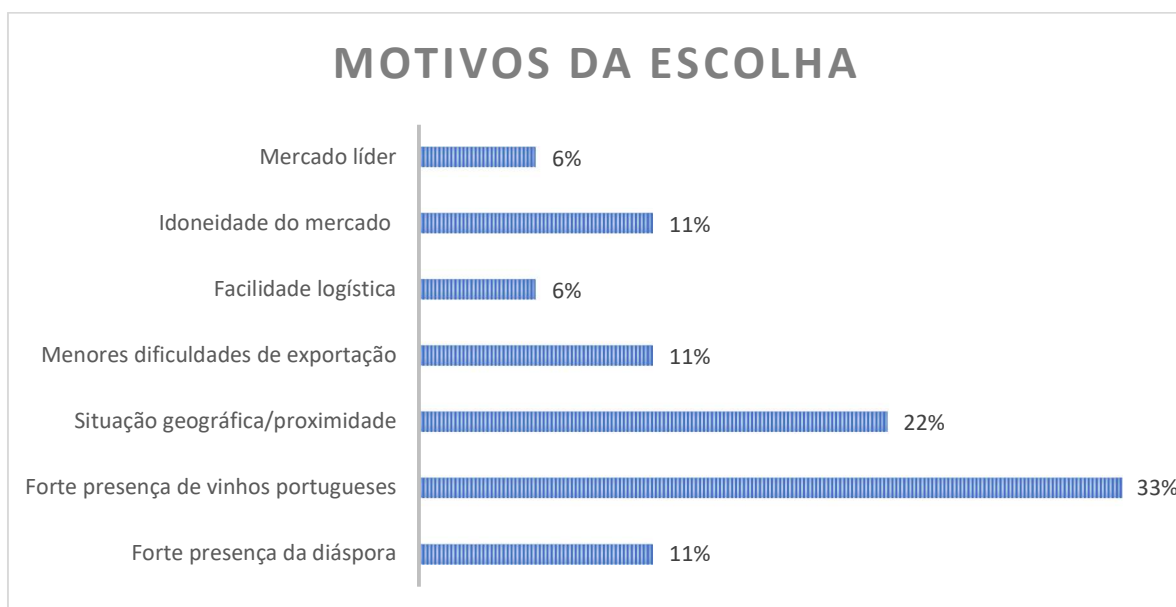
Gráfico 21 - Países pelos quais as empresas iniciaram a sua internacionalização



Fonte: Elaboração própria

Os motivos que mais estiveram na base da escolha do mercado alvo para internacionalização foram a forte presença de vinhos portugueses/da concorrência e a situação geográfica favorável (gráfico 22).

Gráfico 22 - Motivos de escolha dos países para internacionalização

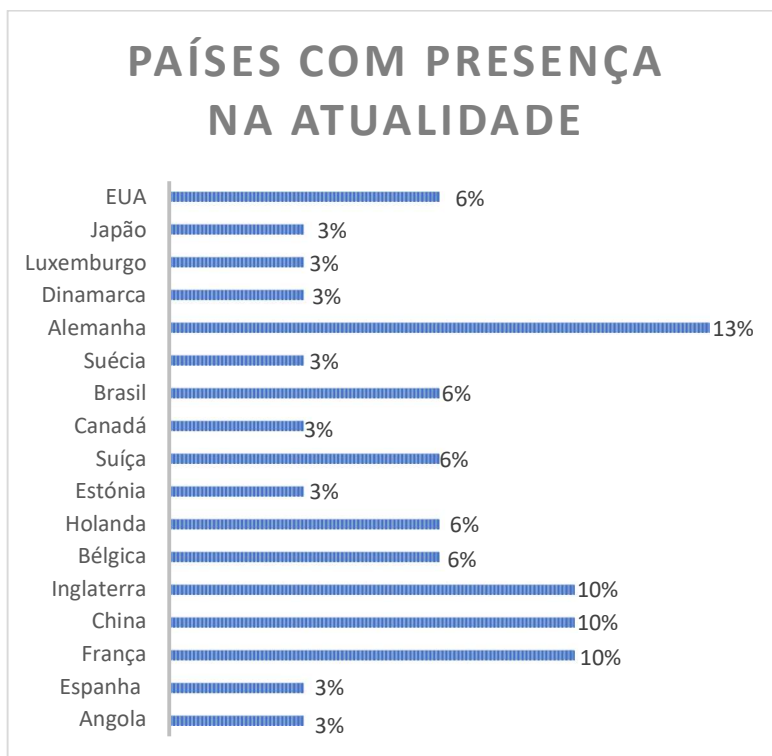


Fonte: Elaboração própria

No momento atual, dois produtores referiram estar presentes em apenas 1 país (Alemanha). Todos os restantes, têm presença em mais do que 1 país, até um máximo de 9 países. Os países da Europa permanecem com maior representação, surgindo, no entanto, outros países além dos iniciais

(Bélgica, Suíça, Inglaterra, Holanda, Luxemburgo, Estónia). Fora da Europa, surgiram igualmente novos mercados, como Japão, Brasil e Canadá (gráfico 23).

Gráfico 23 - Países onde as empresas estão presentes na atualidade (percentagem de respostas)



Fonte: Elaboração própria

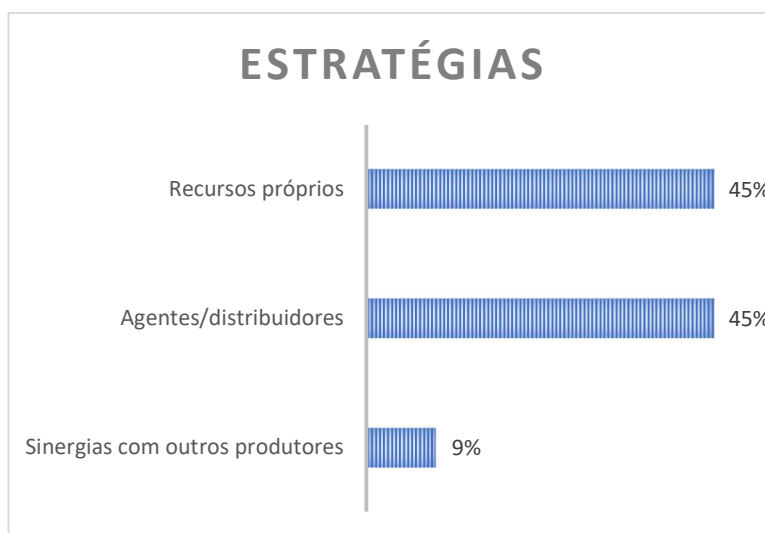
Quando questionados sobre as principais dificuldades que enfrentaram no processo de internacionalização, a concorrência internacional foi a dificuldade mais referida, seguida da concorrência nacional, da dificuldade de conseguir reuniões com clientes e das dificuldades fiscais e aduaneiras. A falta de apoios institucionais e as dificuldades financeiras apenas foram respondidas por dois e um produtor, respetivamente (gráfico 24). Quanto às formas encontradas para dar resposta às dificuldades, a maioria dos produtores respondeu “com recursos próprios” e “através de agendes/distribuidores” (gráfico 25). Todos os produtores, exceto um (n= 10, 91%), responderam que os apoios existentes são insuficientes/ineficazes.

Gráfico 24 - Dificuldades encontradas pelos produtores no processo de internacionalização



Fonte: Elaboração própria

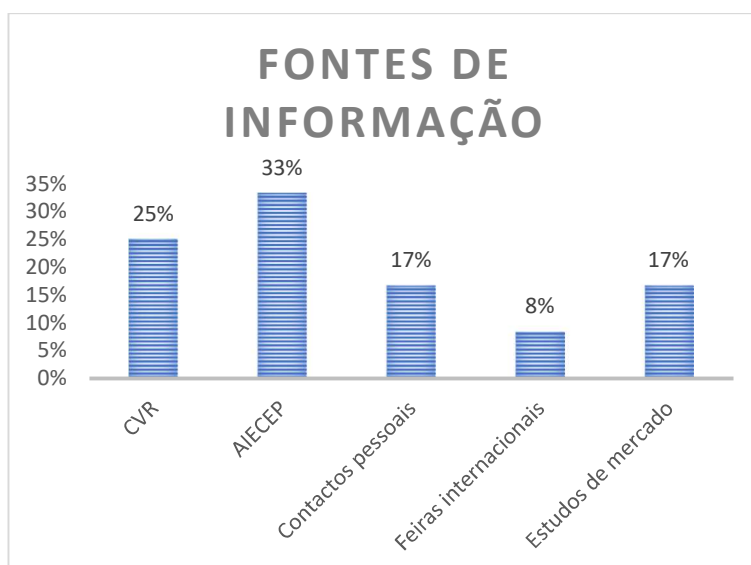
Gráfico 25 - Estratégias para ultrapassar dificuldades do processo de internacionalização



Fonte: Elaboração própria

Para desenvolver o processo de internacionalização, as principais fontes de informação que os produtores consultaram foram a AIECEP e CVR (gráfico 26).

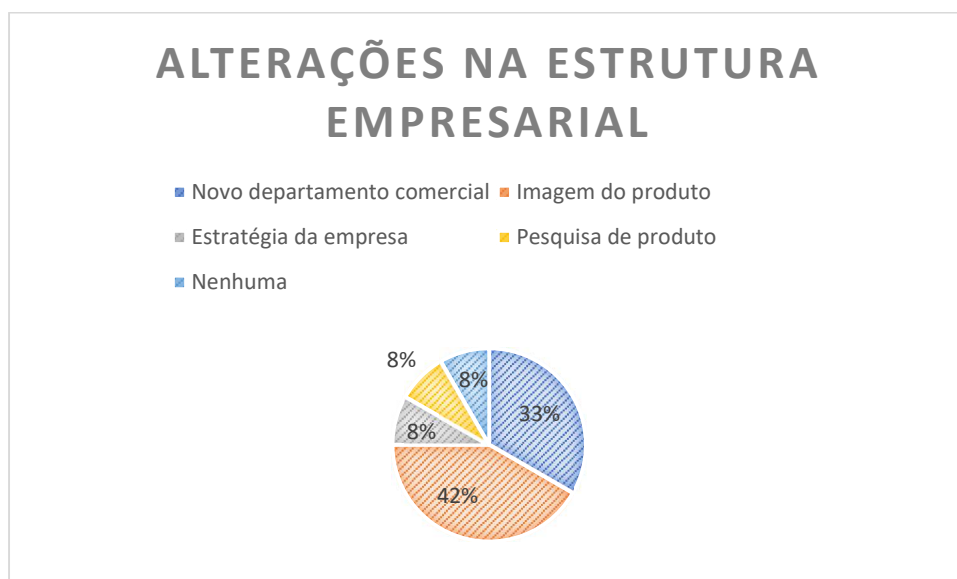
Gráfico 26 - Fontes de informação para conhecimento dos mercados escolhidos



Fonte: Elaboração própria

Todos os produtores, exceto um (n= 10, 91%), consideram que a estrutura da empresa influenciou o processo de internacionalização: em 7 casos, por se tratar de empresas familiares; em 2 casos, por pertencerem a grupos económicos; um produtor respondeu “por ir de encontro à estratégia interna da empresa”. Relativamente às alterações que o processo de internacionalização provocou na empresa, as respostas mais frequentes foram a alteração da imagem do produto e a criação de um novo departamento na área comercial. Apenas 1 produtor respondeu que não foi necessário operar nenhuma alteração (gráfico 27).

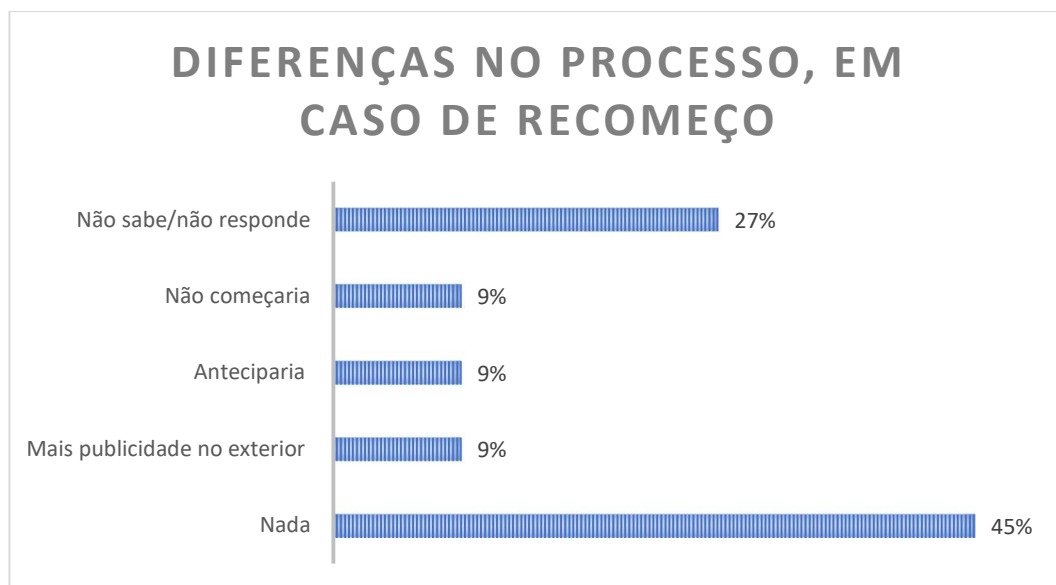
Gráfico 27 - Alterações efetuadas nas empresas com o processo de internacionalização



Fonte: Elaboração própria

A última questão da secção III pretendia saber o que as empresas fariam de forma diferente, se recomeçassem o processo de internacionalização. Dos 11 produtores, 5 (45%) responderam que não fariam nada diferente. Um produtor começaria mais cedo o processo e um não iniciaria o mesmo.

Gráfico 28 - Diferenças no processo de internacionalização, em caso de recomeço



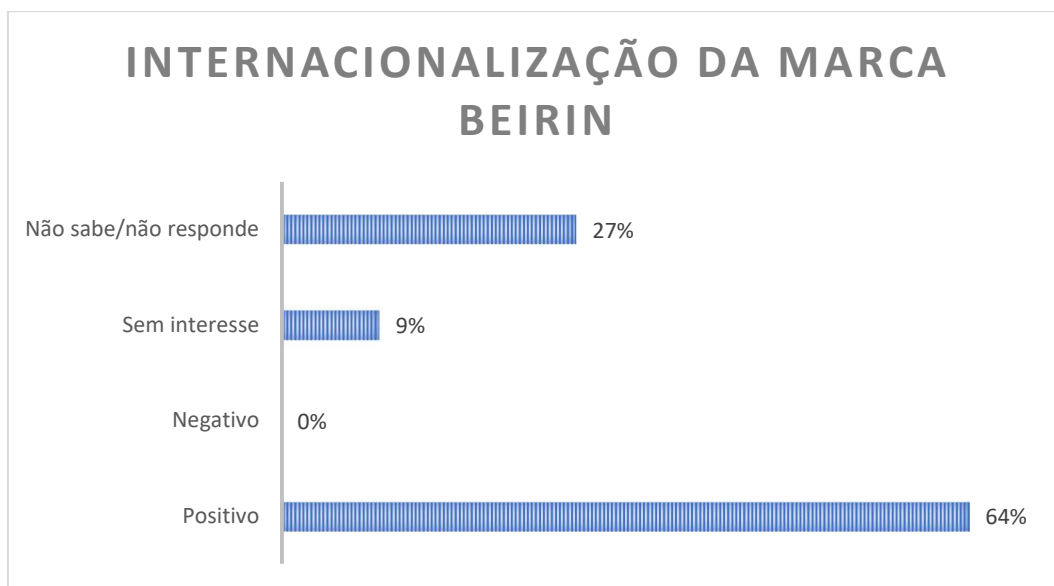
Fonte: Elaboração própria

6.5 Avaliação do Projeto *Beirin* por parte dos produtores

Questionados sobre como analisam o facto de poderem internacionalizar uma marca única, como a *Beirin*, a maioria dos produtores vê essa ideia como positiva (n = 7, 64%) (gráfico 29).

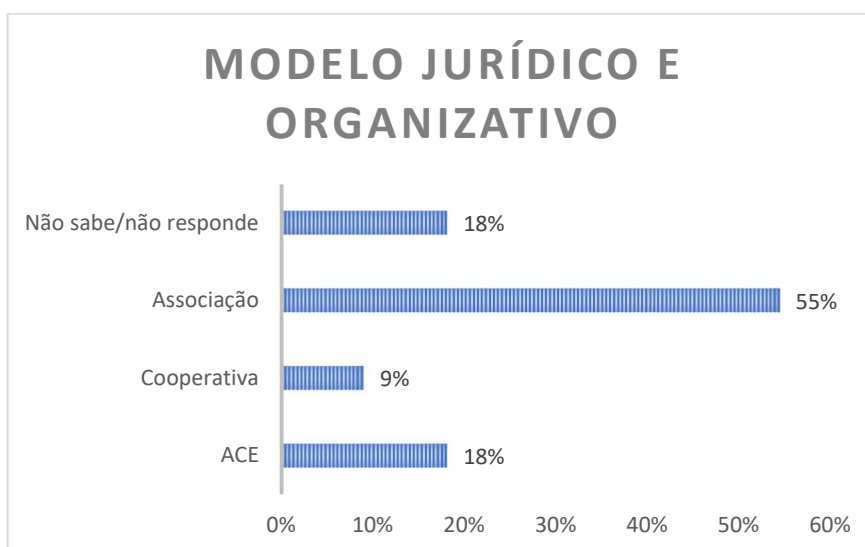
Em relação ao modelo organizativo e jurídico mais adequado, ao processo de internacionalização conjunto, a resposta mais frequente foi associação (n= 6, 55%), seguido de agrupamento complementar de empresas (ACE) (n= 2, 18%) e cooperativa (n= 1, 9%) (gráfico 30). Quanto à perceção dos produtores, sobre a participação de vários produtores neste processo, um número considerável (n= 5, 45%) considerou que a participação conjunta é possível e apenas 2 foram de opinião contrária; no entanto, 4 respondedores não têm opinião formada (36%) (gráfico 31).

Gráfico 29 - Perspetiva sobre a possibilidade de internacionalizar uma marca única Beirin



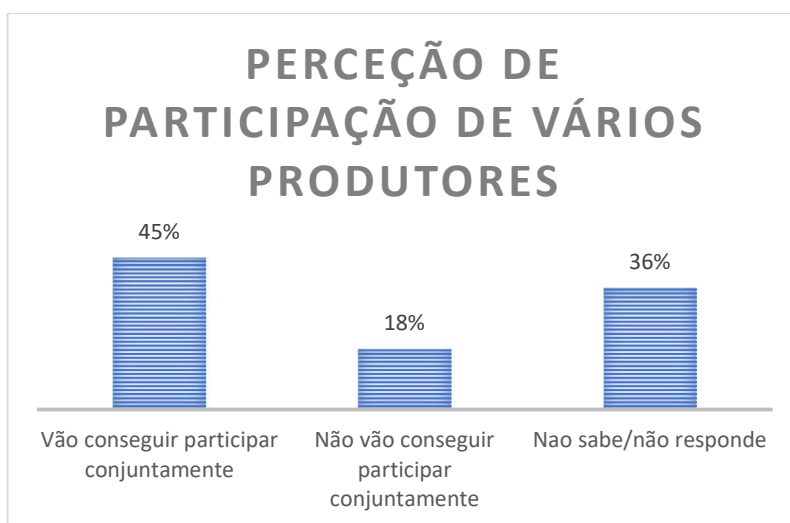
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 30 - Modelo jurídico e organizativo mais adequado a internacionalização conjunta



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 31 - Percepção de participação de vários produtores em conjunto

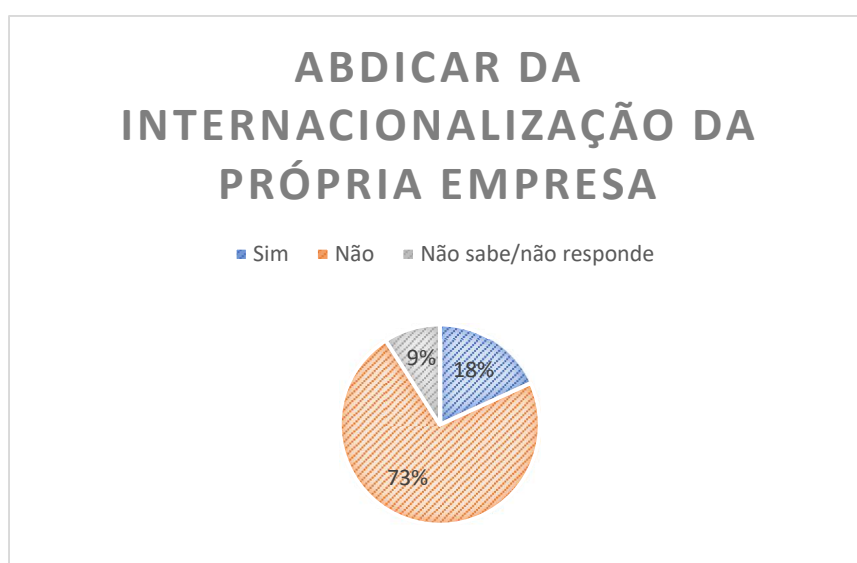


Fonte: Elaboração própria

Todos os produtores, à exceção de um (n= 10, 91%), consideram positiva a participação de um operador comercial.

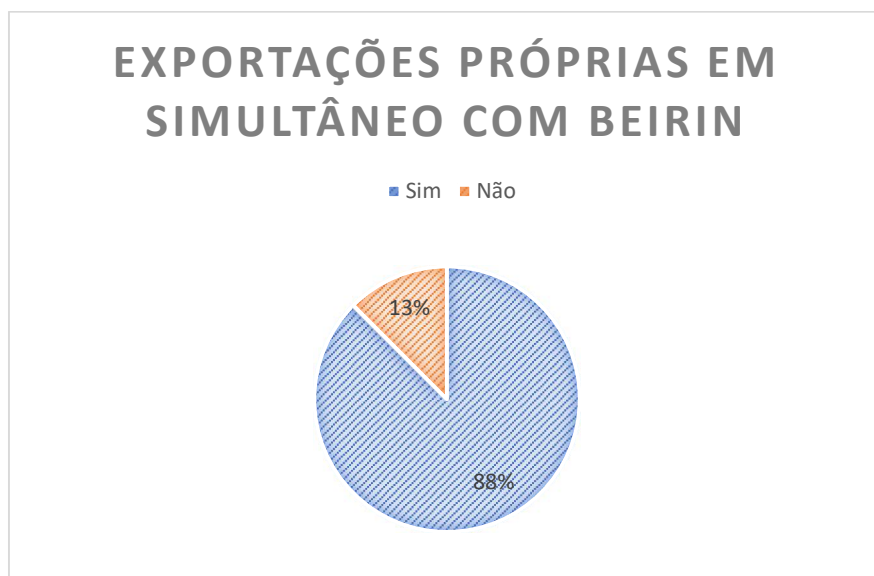
A maioria dos produtores não equaciona abdicar da sua aposta internacional, canalizando vendas e clientes para a *Beirin*. Apenas 2 produtores considerariam fazê-lo (gráfico 32). No entanto, dos 8 produtores que não abdicariam do seu projeto internacional, 7 admitiriam manter as suas exportações, em simultâneo com a *Beirin* (gráfico 33).

Gráfico 32 - Posição sobre abdicar a internacionalização da empresa, em vantagem da *Beirin*



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 33 - Posição sobre manter exportações próprias, em simultâneo com Beirin



Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre que problemas conseguem antever, na constituição de uma associação de produtores como a *Beirin*, todos os produtores, exceto um, referiram a dificuldade de conseguir a cooperação alargada. As dificuldades relacionadas com a cultura empresarial e a concorrência foram respostas menos frequentes (gráfico 34).

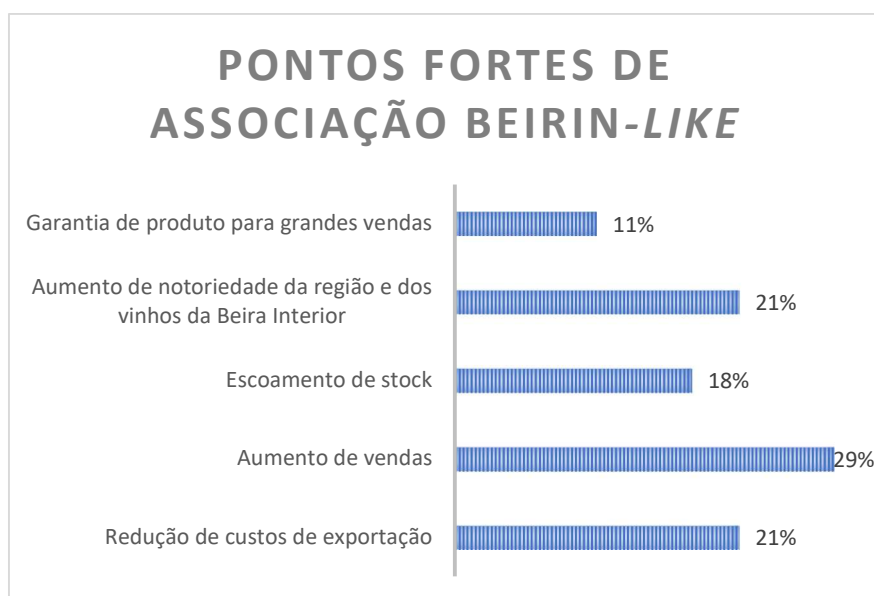
Gráfico 34 - Problemas relativos à constituição de uma associação de produtores *Beirin-like*



Fonte: Elaboração própria

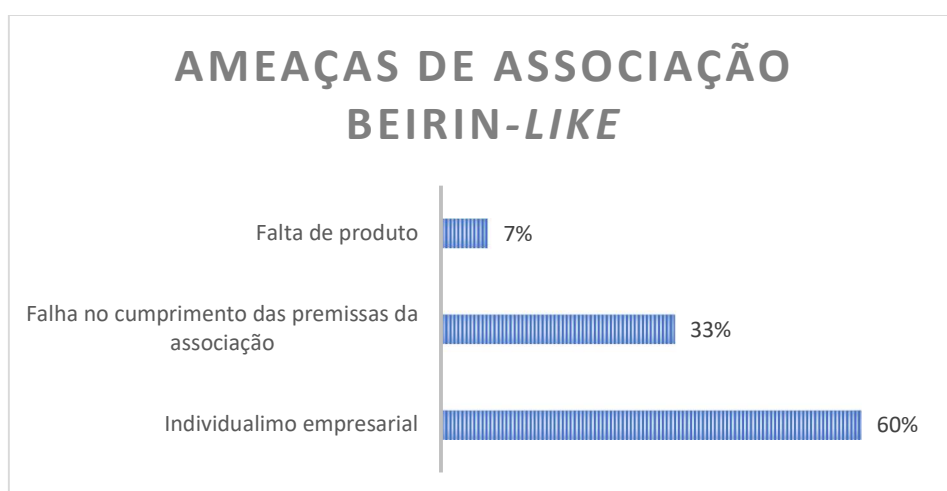
Em relação a quais consideram os principais pontos fortes numa associação como a *Beirin*, o aumento de vendas foi a resposta mais frequente (28%), seguida da redução dos custos da exportação e da melhoria da notoriedade dos vinhos da BI e da região (11%) (gráfico 35). Quanto às ameaças, o individualismo empresarial foi o principal apontado (60%) (gráfico 36). Por último, no espectro das oportunidades conferidas por uma associação desta índole, o cruzamento com a promoção do turismo/enoturismo (36%) e o apoio na resolução de problemas estruturais de alguns produtores (32%), foram as mais consideradas (gráfico 37).

Gráfico 35 - Pontos fortes de uma associação de produtores *Beirin-like*



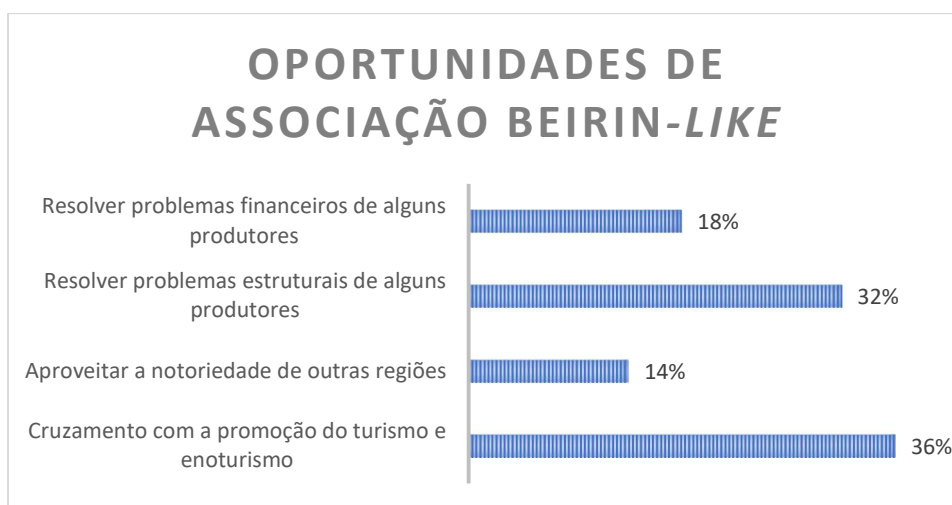
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 36 - Ameaças de uma associação de produtores *Beirin-like*



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 37 - Oportunidade de uma associação de produtores Beirin-like



Fonte: Elaboração própria

6.6 Síntese dos resultados

Considerando que se obteve resposta de 50% dos produtores de vinho da BI, julga-se que foi obtida amostra significativa de produtores da região, que permite ter um grau de confiança satisfatório para as conclusões.

No âmbito do enquadramento das empresas, assiste-se a uma tendência de criação recente das empresas (<10 anos), maioritariamente de estrutura unipessoal/sociedade por quotas, com número reduzido de sócios e sem abertura a novos participantes. O representante da empresa (respondente), corresponde, quase sempre, ao fundador da mesma. É unânime a paixão pela vinicultura. A tradição familiar está, igualmente, muito presente.

A perspetiva dos *players* do sector, para o futuro, é positiva, com a totalidade dos produtores a antecipar crescimento/estabilidade. No que diz respeito à produção, existe maior quantidade de vinhos tintos, seguidos de brancos, e produção residual de rosés. Numa perspetiva geral da região, a produção de vinho tinto corresponderá a 60%, branco 30% e rosé 10%.

Em termos de produção anual, a dimensão das empresas é muito díspar, com 6 empresas a produzir menos de 100 000 litros/ano (mínimo 5 000) e as 5 restantes a produzir na ordem das centenas de milhar, até um máximo de 800 000 (entre as sociedades/unipessoais) e 14 000 000 (cooperativa).

Em relação ao escoamento de produto, é interessante constatar que apenas uma empresa não exporta vinho; no entanto, as vendas de vinho são tendencialmente realizadas no mercado nacional. Apenas uma empresa exporta a maior parte da produção (90%). Em todas as outras, as exportações representam a minoria das vendas.

Apesar da média da relação entre garrafas produzidas e vendidas, ser da ordem dos 71%, existem 4 empresas onde essa relação é muito baixa, com vendas de 21 – 44% das garrafas produzidas, pelo que se pode considerar que existe necessidade de encontrar formas de aumentar as vendas.

É também notória a preferência pela venda direta no mercado internacional. A opção por venda via distribuidores/agentes/comissionistas é segunda opção, em quase todas as empresas, e representa volumes pequenos das vendas.

A perspetiva aqui plasmada, vem contrariar o que os produtores idealizaram para as empresas no momento da criação das mesmas, uma vez que 2/3 dos produtores não equacionou a internacionalização nessa altura, mas apenas mais tarde; ou seja, com o passar dos anos, assistiu-se à necessidade de alterar a estratégia comercial. Naturalmente, todas as empresas em que essa estratégia foi considerada desde o início, são as empresas mais recentes, todas com data de criação após 2011.

Outro facto que expressa a força que a internacionalização encerra, é a evolução que as empresas conseguiram ao longo dos anos – é evidente o aumento do número de países onde os vinhos da BI estão presentes, com 17 países a serem referidos pelo painel de produtores (dos quais 11 europeus). A presença de vinhos portugueses, de outras regiões, é muito considerada no momento da escolha do mercado, bem como a dimensão da diáspora; a proximidade geográfica e a facilidade burocrática, são igualmente muito consideradas, o que é bastante compreensível, uma vez que se trata de operações próprias, em que existe necessidade de simplificar o processo.

Sendo a internacionalização uma estratégia potencial, importa referir os poucos apoios a que as empresas têm acesso, tendo ficado evidente que a utilização de recursos próprios é a principal forma económica, sendo a parcela dos apoios comunitários, extremamente singela. Ainda assim, é possível inferir a robustez económica destes *players*, uma vez que as dificuldades financeiras/falta de apoios, não foram referidos com expressão, entre as principais dificuldades do processo de internacionalização. A concorrência internacional/nacional e o acesso aos clientes, são as principais batalhas que este processo enfrenta. Ainda assim, a opinião da esmagadora maioria dos produtores, é que os apoios institucionais existentes, são escassos.

É também meritória a capacidade de adaptação das empresas aos mercados externos, com as necessárias alterações na imagem do vinho e na estrutura comercial (com criação de novos departamentos) a serem operacionalizadas pela maioria das empresas.

É possível dizer que a internacionalização segue o rumo correto, aos olhos de uma quantidade considerável dos produtores, com 6 em 11 a reconhecer que não alterariam o processo, ou que apenas começariam mais cedo, se reiniciassem agora a atividade.

7. Conclusão

A internacionalização tem sido amplamente estudada nas últimas décadas, notando-se uma evolução na forma como as empresas se posicionam e preparam para o processo. Inicialmente, considerava-se que as empresas deveriam consolidar as suas operações nacionais, antes de darem início ao processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 1977), pois só assim superariam a *liability of smallness, newness e foreignness*. Mais recentemente, percebeu-se que a empresa não pode ser encarada como uma entidade individual, no que diz respeito à sua relação com o mercado, não se podendo separar do meio em que está inserida e da própria rede de contactos (Johanson e Vahlne, 2009; Knight e Cavusgil, 2004; Rennie, 1993). Assim, a empresa deixou de ser vista como uma entidade solitária, estando agora inserida numa rede que a leva a ultrapassar as LOS, LON, e LOF.

De acordo com este paradigma, a empresa encara dificuldades quando não está inserida numa rede (LOO) (Knight e Cavusgil, 2004; McDougall et al., 1994; Schweizer, 2013).

Por outro lado, o empreendedor/gestor, com base na sua experiência e qualidades pessoais, poderá ultrapassar as dificuldades encontradas ao longo do processo e encontrar estratégias ganhadoras (Bengtsson e Johansson, 2014; Pia et al., 2013).

Sintetizando o resultado do questionário e suas principais conclusões, concluímos que a nível dos problemas do sector vitivinícola nacional, importa realçar que os mais referidos no mesmo questionário realizado foram a fraca rentabilidade na venda, a falta de coordenação entre produtores, a falta de apoios e o acesso aos mercados. Todos estes problemas justificam a procura de soluções sinérgicas, para acesso a novos mercados, potencialmente capazes de oferecer maior rentabilidade.

Os produtores entrevistados têm uma ideia geral positiva dos vinhos da Beira Interior (BI). Reconhecem a boa relação qualidade-preço como o ponto mais forte e referem características dos vinhos que os distinguem pela positiva; por contrário apontam a fraca notoriedade da região o principal ponto fraco.

A crise económica afigura-se como a principal ameaça aos vinhos da BI, sendo que os hábitos de consumo e a concorrência/notoriedade de outras regiões, não preocupam a maioria dos produtores.

Assim, a esmagadora maioria de produtores, considera ótima ideia, a criação de uma associação de vinhos da BI, com o objetivo de promover, através de uma marca, os vinhos da BI, em Portugal e no estrangeiro; mais importante ainda, a quase totalidade de produtores, considera participar numa associação regida por essas premissas, preferencialmente como parceiro ou produtor. É possível dizer que os produtores reconhecem uma grande importância e revelam um enorme interesse em fazer parte da associação em questão. A internacionalização, parece ser a grande bandeira para os produtores, uma vez que a grande maioria mantém interesse na participação,

mesmo que o propósito seja apenas a internacionalização, e não obstante tratar-se de produtores que já têm a sua operação internacional em curso.

No que diz respeito aos possíveis participantes na associação, é evidente o acordo, para que produtores e comerciantes participem; entre os participantes produtores, a opinião geral é que devem participar com uvas e vinho.

De uma forma geral, é possível dizer que os produtores veem a associação como muito promissora, nomeadamente no âmbito de melhorar a presença internacional, aumentar a visibilidade da região e atingir maior capacidade de exportação.

O projeto *Beirin*, como apresentado aos produtores da região, reúne um alargado consenso no que diz respeito ao seu interesse. O modelo organizativo e jurídico que parece ser mais adequado, é o de associação. A perspectiva de sucesso da participação conjunta não é unânime, embora a tendência seja otimista; no entanto, neste assunto existem muitos produtores sem opinião formada e a maioria reconhece que a cooperação alargada será a maior dificuldade da *Beirin*. Uma das soluções para este entrave será a de cooperação dos produtores aderentes, bem como o responsável da CVRBI, em conseguir persuadir os restantes, uma vez que são aderentes do projeto logo desde início. Já no que diz respeito à participação de um operador comercial, é quase unânime o interesse dessa participação.

Importa salientar que a existência de um projeto *Beirin*, não representará, para a maioria dos produtores, uma substituição da operação internacional da empresa; representa, isso sim, uma atividade simultânea e complementar ao projeto internacional já em curso.

A *Beirin* tem potencial para ajudar as empresas a aumentar o seu volume de vendas e escoar o *stock* (de recordar que, no cômputo geral, há uma quantidade significativa de produto que não é escoado), bem como para melhorar as condições de exportação atualmente existentes (na operação individual), reduzindo os custos das mesmas. Também será essencial para levar os vinhos da BI mais alto e mais longe. Numa perspectiva mais alargada, a *Beirin* poderá ainda alavancar o turismo e enoturismo da região, ao mesmo tempo que resolverá problemas estruturais e financeiros das empresas.

Será necessário lutar contra o individualismo empresarial, mas é notória a predisposição para que a operação conjunta aconteça.

Em suma, o projeto *Beirin* reúne as melhores condições para ser colocado em prática, podendo dizer-se que a sua criação peca por tardia. O entusiasmo, confiança e desejo de participação são notórios, capacitando o projeto para o sucesso.

Referências

- A região da Beira Interior*. (2020). <http://www.acpinhel.com/beira-interior.html>
- Aaker, D. A. (1994). *Gestión del valor de la marca : capitalizar el valor de la marca*. Eds. Díaz de Santos.
- Alonso, A. D., Bressan, A., O’Shea, M., & Krajsic, V. (2014). Educating winery visitors and consumers: an international perspective. *Current Issues in Tourism*, 17(6), 539–556. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.746650>
- Alonso, A. D., & Northcote, J. (2009). Wine, history, landscape: origin branding in Western Australia. *British Food Journal*, 111(11), 1248–1259. <https://doi.org/10.1108/00070700911001068>
- Amaral, S. A. (2008). *MARKETING DA INFORMAÇÃO: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing*. 31–44.
- Andrade, N. (2020). *HISTÓRIA DA VINICULTURA PORTUGUESA*. <https://winelicious.pt/4113/>
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The new Management of Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan.
- Askegaard, S., & Kjeldgaard, D. (2007). Here, There, and Everywhere: Place Branding and Gastronomical Globalization in a Macromarketing Perspective. *Journal of Macromarketing*, 27(2), 138–147. <https://doi.org/10.1177/0276146707300068>
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924. <https://doi.org/10.2307/1556419>
- Aylward, D. (2005). Extending The Grapevine: Innovation and knowledge transmission within the Australian wine industry. *Australasian Agribusiness Review*, 13.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). “Born-again global” firms: An extension to the “born global” phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173–189. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:intman:v:7:y:2001:i:3:p:173-189>
- Bengtsson, M., & Johansson, M. (2012). Managing coepetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, 32(4), 401–427. <https://doi.org/10.1177/0266242612461288>
- Beverland, M. (2006). The ‘real thing’: Branding authenticity in the luxury wine trade. *Journal of Business Research*, 59, 251–258. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.04.007>
- Bruneel, J., Yli-Renko, H., & Clarysse, B. (2010). Learning from experience and learning from others: how congenital and interorganizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(2), 164–182. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/sej.89>
- Cabo, P., Verdial, J., & Ribeiro, A. (2019). *O setor do Vinho em Portugal*.
- Camino, D., & Cazorla, L. (1998). Foreign market entry decisions by small and medium-sized enterprises: An evolutionary approach. *International Journal of Management*, 15(1).

- Castro, J. P. (2007). *Comunicação de Marketing*. Edições Sílabo.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16.
- Costa e Silva, S., Pacheco, E., Meneses, R., & Brito, C. (2012). The Importance of Second-Hand Knowledge in the Revised Uppsala Model: Can European Textiles Producers Export to China? *Journal of Global Marketing*, 25(3), 141–160. <https://doi.org/10.1080/08911762.2012.741963>
- Craividão, M. L. P. (2009). *A marca de Vinhos Regional Lisboa: o plano de comunicação internacional*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- CVRBI. (2020). *Beira Interior - os vinhos da montanha*. <https://www.vinhosdabeirainterior.pt/pt/vinhos>
- Dias, M. J. (2019). *Fórum anual vinhos de portugal*.
- Dinnie, K. (2008). Nation branding: Concepts, issues, practice. In *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. <https://doi.org/10.4324/9781315773612>
- Dunning, J. H. (1980). *THEORY TOWARDAN ECLECTIC PRODUCTION: OF INTERNATIONAL TESTS SOME EMPIRICAL*. 12–23.
- Easingwood, C. (2007, January 1). Positioning of wine regions: Old or New World branding models? *VDQS Colloquium*.
- Easingwood, C., Lockshin, L., & Spawton, A. (2011). The Drivers of Wine Regionality. *Journal of Wine Research*, 22(1), 19–33. <https://doi.org/10.1080/09571264.2011.550759>
- Gade, D. W. (2004). Tradition, Territory, and Terroir in French Viniculture: Cassis, France, and Appellation Contrôlée. *Annals of the Association of American Geographers*, 94(4), 848–867. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8306.2004.00438.x>
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79, 137-140,142.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No Business Is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 187–200. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(89\)90026-2](https://doi.org/10.1016/0956-5221(89)90026-2)
- Hall, C. M. (2004). *Small firms and wine and food tourism in New Zealand: issues of collaboration, clusters and lifestyles*. Elsevier Science B.V.
- Hamlin, R. P., & Leith, K. J. (2006). Studying the country-of-origin cue in action: An experimental examination of wine evaluations in the United Kingdom and New Zealand. *Place Branding*, 2(4), 311–320. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000042>
- Haveman, H. (1993). Follow The Leader: Mimetic Isomorphism And Entry Into New Markets. *Administrative Science Quarterly*, 38. <https://doi.org/10.2307/2393338>
- IVV. (2018a). *A Vinha e o Vinho em Portugal*. <https://www.ivv.gov.pt/np4/47/>
- IVV. (2018b). *Terras da Beira*. <https://www.ivv.gov.pt/np4/509/>
- IVV. (2021a). *Evolução da estrutura empresarial*. <https://www.ivv.gov.pt/np4/1244.html>
- IVV. (2021b). *Evolução da Produção Nacional de Vinho por Região Vitivinícola*. <https://www.ivv.gov.pt/np4/163.html>

- IVV. (2021c). *Evolução do Consumo Mundial de Vinho*. <https://www.ivv.gov.pt/np4/9570.html>
- IVV. (2021d). *Exportação/expedição de vinhos*. <https://www.ivv.gov.pt/np4/9334.html>
- IVV. (2021e). *Importação de Vinhos*. <https://www.ivv.gov.pt/np4/9349.html>
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (2015). *Internationalisation in industrial systems - A network approach* (pp. 111–132). <https://doi.org/10.1057/9781137508829.0011>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johnson, R., & Bruwer, J. (2007). Regional brand image and perceived wine quality: The consumer perspective. *International Journal of Wine Business Research*, 19, 276–297. <https://doi.org/10.1108/17511060710837427>
- Kapferer, J.-N. (2005). The post-global brand. *The Journal of Brand Management*, 12, 319–324. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540228>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Kerr, G. (2006). From destination brand to location brand. *Journal of Brand Management*, 13(4), 276–283. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540271>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. Pearson.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing Estratégico*. McGraw Hill.
- Leitão, J. (2015). *A cultura da vinha em Portugal e as consequências da adesão à União Europeia*. Caso de estudo: A Região Demarcada do Douro. Universidade Nova de Lisboa.
- Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P., Rodrigues, J. V., & Emprin, C. (2010). *Publicitor: Comunicação 360º online offline*. D. Quixote.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2010). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Dom Quixote.
- Lobo, C. A., Ferreira, A. T., Cordeiro, S. A., & Costa-Lobo, C. (2017). Enhancing factors of business internationalization: A model for portuguese smes. *11th Annual International Technology, Education and Development Conference INTED2017 Proceedings*, 2467–2476.
- Lockshin, L., & Spawton, T. (2001). Using Involvement and Brand Equity to Develop a Wine Tourism Strategy. *International Journal of Wine Marketing*, 13, 72–81. <https://doi.org/10.1108/ebo43371>
- Lourenço, M. (2017). *Caraterização do setor do vinho em Portugal*.
- McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)
- Meneses, R., Coutinho, R., & Pinho, José. (2014). The impact of succession on family business

- internationalisation: The successors' perspective. *Journal of Family Business Management*, 4. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2013-0004>
- Nunes, A., & Franco, M. (2015). Internationalization process: analysis of a cooperation network in the Vinho Verde sector for the US market. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(1), 34–48.
- O Interior. (2021, February 19). Beira Interior exportou mais 9,3 por cento de vinho. *Jornal O Interior*. <https://ointerior.pt/regiao/beira-interior-exportou-mais-93-por-cento-de-vinho/>
- Olins, W. (2003). *A marca*. Verbo.
- Organización Internacional de la Viña y el Vino. (2021). Actualidad De La Coyuntura Del Sector Vitivinícola Mundial. *Oiv*, 1–19. <http://www.oiv.int/public/medias/7304/es-actualidad-de-la-coyuntura-del-sector-vitivin-cola-mundia.pdf>
- Orth, U., Wolf, M., & Dodd, T. (2005). Dimensions of wine region equity and their impact on consumer preferences. *Journal of Product & Brand Management*, 14, 88–97. <https://doi.org/10.1108/10610420510592563>
- Overton, J., & Murray, W. E. (2016). Investing in place: articulations and congregations of capital in the wine industry. *The Geographical Journal*, 182(1), 49–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/geoj.12096>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review*, 37(2), 85–99.
- Phillips, B. (1992). A Regional Approach to Wine Marketing: A Case Study. *International Journal of Wine Marketing*, 4(3), 4–9. <https://doi.org/10.1108/ebo08600>
- Pritchard, A., & Morgan, N. (1998). “Mood marketing” — The new destination branding strategy: A case study of “Wales” The Brand. *Journal of Vacation Marketing*, 4(3), 215–229. <https://doi.org/10.1177/135676679800400302>
- Ramos, P., Yon, B., LS Figueiredo, I., & Afonso, O. (2003, January 1). *Estudo do consumidor Português de Vinhos*.
- Rennie, M. W. (1993). *Born global* (4th ed.). McKinsey Quarterly(.)
- Ribeiro, J., & Freitas Santos, J. (2008). Portuguese Quality Wine and the Region of Origin Effect: consumers' and retailers' perceptions. *Working Papers Series – NIPE – Universidade Do Minho*.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2004). *Managing in complex business networks*. 33, 175–183. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.016>
- Rosenfeld, S. (1996). Does Cooperation Enhance Competitiveness? Assessing the Impacts of Inter-Firm Collaboration. *Research Policy*, 25, 247–263. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00835-7](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00835-7)
- Rosenfeld, S. (1997). Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies - EUR PLAN STUD*, 5, 3–23. <https://doi.org/10.1080/09654319708720381>
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914–933. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.22527465>

- Saxena, G. (2005). Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26(2), 277–289. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.11.013>
- Schweizer, R. (2013). SMEs and networks: Overcoming the liability of outsidership. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 80–103. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0097-2>
- Skuras, D., & Dimara, E. (2004). Regional Image and the Consumption of Regionally Denominated Products. *Urban Studies*, 41(4), 801–815. <https://doi.org/10.1080/0042098042000194115>
- Sobre Portugal*. (2021). <https://www.winetourismportugal.com/pt/sobre-portugal/>
- Telles, R. (2004). *Posicionamento e Reposicionamento de Marca* [Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade]. <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:-+posicionamento+e+reposicionamento+de+marca+-#2>
- Tellis, G., & Redondo, I. (2002). *Estrategias de Publicidad e Promoción*. Addison Wesley.
- Ulvenblad, P., Berggren, E., & Winborg, J. (2013). The role of entrepreneurship education and start-up experience for handling communication and liability of newness. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(2), 187–209. <https://doi.org/10.1108/13552551311310374>
- Valls, J.-F. (1992). *La Imagem de Marca de los Países*. McGraw-Hill.
- Velikova, N., Murova, O., & Dodd, T. H. (2013). Emerging wine market in the Dominican Republic: Consumer market analysis. *Wine Economics and Policy*, 2(2), 76–84. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2013.07.001>