



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

# **Gestão da marca como estratégia de internacionalização de PME portuguesas: estudos de caso do setor vinícola e têxtil**

**Maria Couto**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João Ferreira

**Covilhã, outubro de 2016**



# Agradecimentos

A conclusão desta etapa, que termina com a realização desta dissertação de mestrado, só foi possível graças ao apoio e contribuição de várias pessoas a quem formalmente agradeço.

Ao Professor Doutor João Ferreira, no papel de meu orientador, pela sua disponibilidade, conselhos, ajuda prestada e sugestões apresentadas durante todas as etapas desta investigação.

Aos gestores/proprietários das empresas que participaram no estudo, pela sua disponibilidade para a realização das entrevistas e pelas opiniões, informações e conhecimentos transmitidos. A sua contribuição foi essencial para o trabalho e a eles dirijo o meu sincero agradecimento.

Aos meus pais e irmã, por todo o esforço depositado na ajuda para alcançar os meus objetivos, pelos conselhos, pelo carinho e todo o apoio incondicional que me concederam não só nesta etapa, mas ao longo de toda a minha vida. A toda a minha família pelo apoio e amor que sempre me deram. Ao Luís, pelo carinho, apoio e paciência nos dias menos bons.

Aos meus amigos, pelo encorajamento, sorrisos e pela persistência da amizade.



# Resumo

Esta investigação examina o papel da marca no processo de internacionalização de PME portuguesas e o modo como as estratégias de internacionalização e de marca se articulam na procura de um melhor desempenho empresarial num quadro de concorrência e competitividade acrescida. Os principais objectivos são analisar: 1) a estratégia de criação e gestão da marca; 2) a relevância concedida à marca; 3) a gestão e importância da marca na estratégia de internacionalização.

Em termos metodológicos, optou-se por investigação qualitativa, através do método de investigação de estudo de caso. A unidade de análise para a elaboração deste estudo é a organização. O estudo empírico foi realizado a partir de quatro casos, duas empresas no sector vinícola e duas empresas no sector têxtil. Foram utilizadas maioritariamente fontes de informação primária através de entrevistas e documentos fornecidos pelas empresas.

Os resultados deste estudo sugerem que as estratégias de *branding* em PME não podem ser comparadas com as estratégias das multinacionais. As limitações orçamentais e de recursos humanos levam as empresas a apostar em estratégias de baixo custo. A importância da marca reside na distinção que esta permite face a produtos concorrentes, porém, não é percebida como um ativo que pode acrescentar valor à empresa. Assim, não existe um planeamento na transformação de uma marca nacional numa marca internacional aquando do processo de internacionalização, não sendo a gestão da marca uma estratégia essencial para a internacionalização de uma PME portuguesa.

Palavras-chave: Marca, *Branding*, Internacionalização, PME



# Abstract

This research examines the role of branding in the Portuguese SMEs internationalization process and how the internationalization and brand strategies are articulated in the search for a better business performance within a competitive framework and increasing competitiveness environment. The main objectives are to analyse: 1) the strategy of creation and brand management; 2) the relevance given to the brand; 3) the importance of brand creation and management in the internationalization strategy.

Concerning the methodology, we chose the qualitative research, based on case studies. The unit of analysis for this study is the organization. The empirical study was carried out considering four cases, two companies in the wine sector and two companies in the textile sector. Primary sources of information have been used: interviews and data provided by the companies.

The outcomes of this study suggest that the branding strategies of SMEs can not be compared with the strategies of multinationals. Budgetary constraints and human resources lead companies to invest in low-cost strategies. The importance of the brand lies in the distinction that allows competition with similar products within the sectors. However, this is not perceived as an asset that can add value to the company. Thus, there is no planning in the transformation of a national brand into an international one in the internationalization process. This way, the management of the brand does not come up as an essential strategy for the internationalization of Portuguese SMEs.

Key words: Brand, Branding, internationalization, SME



# Índice

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	III
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE TABELAS	IX
LISTA DE ACRÓNIMOS	IX
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>5</b>
2.1. MARCA: ASPETOS CONCEPTUAIS	5
2.2. MARCA: INTERNACIONALIZAÇÃO	6
2.3. MARCA E PME	13
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>19</b>
3.1 MÉTODO	19
3.2. ESTUDOS DE CASO	19
3.3. RECOLHA DE DADOS	20
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	<b>21</b>
4.1. ENQUADRAMENTO DO SECTOR VINÍCOLA EM PORTUGAL	21
4.2 ESTUDOS DE CASO DO SECTOR VINÍCOLA	23
4.2.1 CASO 1: MICRO-EMPRESA FAMILIAR	23
4.2.2 CASO 2: PEQUENA E MÉDIA EMPRESA (PME)	27
4.3. ENQUADRAMENTO DO SECTOR TÊXTIL E DE VESTUÁRIO EM PORTUGAL	31
4.4. ESTUDOS DE CASO DO SECTOR TÊXTIL E DE VESTUÁRIO	31
4.4.1. CASO 3: MICRO-EMPRESA	31
4.4.2. CASO 4: PEQUENA E MÉDIA EMPRESA (PME)	35
4.5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	39
4.5.1. CRIAÇÃO E GESTÃO DA MARCA	39
4.5.2. RELEVÂNCIA DA MARCA	40
4.5.3. GESTÃO E IMPORTÂNCIA DA MARCA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	40
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>43</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>45</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>51</b>



# Índice de Figuras

Figura 1. Decisões da marca em mercados internacionais	7
Figura 2. Estágios de internacionalização da marca	9
Figura 3. Construção da marca em PME com base no proprietário	14
Figura 4. Modelo de transformação de marca nacional em marca internacional	16

# Índice de Tabelas

Tabela 1. Estratégia de gestão internacional	10
Tabela 2. Plano de ações ViniPortugal	22
Tabela 3. Tabela comparativa de estudos de caso do setor vinícola	30
Tabela 4. Tabela comparativa de estudos de caso do setor têxtil e vestuário	38
Tabela 5. Resumo discussão de resultados	42

# Lista de Acrónimos

AE - Agente Económico

CVR - Comissões vitivinícolas regionais

IVA - Imposto sobre o valor acrescentado

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

IVDP - Instituto de Vinhos do Douro e do Porto

PME - Pequenas e médias empresas

SNF - Sociedades Não-Financeiras



# 1. Introdução

Um número crescente de empresas considera que a internacionalização e a exportação se tornaram uma estratégia mais atrativa do que continuar a competir apenas no mercado doméstico. A globalização dos mercados e da economia, induzida pela eliminação das barreiras aduaneiras, a liberalização do comércio internacional e as mudanças tecnológicas, têm vindo a traduzir-se em custos mais baixos e num aumento significativo da concorrência nos mercados domésticos pela presença de empresas estrangeiras com produtos mais reduzidos (Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Stiglitz, 2003).

Conceptualmente, a internacionalização refere-se à gradual expansão de empresas e às suas atividades para além dos limites geográficos do seu país (Ruzzier *et al.*, 2006) quer por via de exportações quer pela instalação no exterior de atividades da sua cadeia de criação de valor. A internacionalização das empresas é um tema bem consolidado na investigação empresarial e económica. A sua agenda motiva um número significativo de investigadores, cujos resultados e evidências teóricas e empíricas se encontram organizados em teorias de internacionalização baseados no comportamento e na importância da natureza incremental das dinâmicas de aprendizagem nutridas pela experiência e pelas redes (Mudalige & Ismail, 2014; Pandian & Sim, 2002).

A literatura acerca da internacionalização das empresas tem-se centrado fundamentalmente em compreender, analisar e explicar o porquê das empresas procurarem a internacionalização, bem como o modo como o processo se desenrola. Contudo, a marca e o *branding* das empresas não têm merecido a atenção devida (Reijonen *et al.*, 2012; Townsend *et al.*, 2009). Tendo presente a perspetiva da estratégia das empresas, argumenta-se que o *branding* internacional, em particular os aspetos relacionados com o *brand equity*, desfrutam de um papel importante nas decisões tomadas no processo de internacionalização: principalmente nos mercados a escolher e no tipo de entrada que se deve implementar (Kuvykaite & Mascinskiene, 2010; Fan, 2008; Wong & Merrilles, 2007). A marca é tida como o elemento central do processo de comunicação da empresa/produto com o mercado, os concorrentes, os consumidores e outros *stakeholders*, considerada por Urde *et al.* (2013) como um *hub* da estratégia empresarial. Deste modo, a estratégia de marca tem influência na criação e desenvolvimento do poder de mercado, de valor e suas sustentabilidades, consequentemente na determinação e estabilidade dos resultados (Gromark & Melin, 2011; Baumgarth, 2010; Armario *et al.*, 2008). Um outro aspeto não menos relevante da agenda de investigação atual consiste na insuficiente investigação produzida quanto aos processos protagonizados pelas pequenas e médias empresas (PME) e ao modo como estas relacionam as suas estratégias de internacionalização e de criação de marca. Observam-se lacunas significativas sobre o conhecimento quanto à importância atribuída à criação e gestão da marca no seu processo de internacionalização (Reijonen *et al.*, 2012; Armario *et al.*, 2008).

Esta investigação examina o papel da marca no processo de internacionalização de PME portuguesas e o modo como as estratégias de internacionalização e de marca se articulam na procura de um melhor desempenho empresarial num quadro de concorrência e competitividade acrescida. O objetivo é examinar: (1) o processo de criação e de construção de cada marca e como esta é gerida com base na estratégia do *marketing-mix*; (2) qual a relevância conferida à marca; (3) se existem ou não diferenças na gestão da mesma quando as empresas abraçam os seus processos de internacionalização; e (4) qual a importância da estratégia de criação e gestão da marca na internacionalização e desempenho empresarial decorrente; nomeadamente na criação de vantagem competitiva e no valor acrescentado.

A investigação pretende, assim, contribuir para um melhor conhecimento de duas questões teoricamente e empiricamente relevantes. A primeira visa, dada a lacuna existente, desenvolver uma melhor compreensão da importância da marca na criação de vantagem competitiva num quadro de internacionalização das empresas. A segunda, pretende contribuir para o conhecimento da inserção das empresas portuguesas nos mercados internacionais, bem como da sua propensão para protagonizarem estratégias de internacionalização e de criação de vantagem competitiva ancoradas no papel da marca e da sua gestão. Trata-se de uma questão pertinente. De acordo com o *ranking* da internacionalização das empresas portuguesas verifica-se que as empresas portuguesas estão cada vez mais internacionalizadas. Enquanto o PIB mundial cresceu 3% ao ano, o investimento português no estrangeiro cresceu, anualmente, 22%. Quanto à importância da marca, 63% das empresas inquiridas consideram a marca própria muito mais relevante que a marca Portugal na entrada em mercados internacionais (INDEG-IUL, 2014). Tal facto indicia que, para uma maioria significativa das empresas, o investimento próprio na criação e gestão da marca é mais importante do que a fonte externa relacionada com a origem: região ou país. Mais ainda, o facto sugere, por um lado, um papel crucial dos fatores internos à empresa na criação e gestão da marca. Por outro, a existência de uma interação entre a internacionalização e as políticas de marca das empresas.

A abordagem empírica assenta em quatro estudos de caso. Procedeu-se à seleção de quatro empresas: duas das quais desenvolvem a sua atividade no setor vinícola e as outras duas no setor têxtil. Quer o setor vinícola, quer o setor têxtil podem ser considerados indústrias “maduras”. Estas são indústrias com um longo ciclo de vida e sujeitas a um quadro de estagnação da procura em termos setoriais, à padronização de processos e produtos e à competição induzida pelos custos de produção e economias de escala, pela redução das barreiras à entrada e pelo crescimento industrial de economias em desenvolvimento; refletindo mutações contínuas das estruturas de mercados (entre outras, da oferta, procura, tecnologia e da regulação) (Ferreira & Serra, 2010; McGahan & Silverman, 2001; Swaminathan, 1998).

Os fatores acima referidos configuram um quadro de atuação das empresas marcado por um estado de transição permanente, uma reconfiguração contínua da estratégia de negócio que

não dispensa o domínio de argumentos competitivos complexos e dinâmicos como fonte de poder de mercado. No caso do têxtil, trata-se, nas economias desenvolvidas, de um setor caracterizado tendencialmente por reduzidas taxas de crescimento da procura, quando não ocorre o declínio, e pelo confronto com o desafio do *maturity-trap*. Nas economias desenvolvidas, as empresas têxteis apenas poderão abraçar a revitalização, ciclos virtuosos de crescimento e reforço do seu posicionamento competitivo através de processos de “desmaturização” assentes na inovação tecnológica contínua: seja de processos de produção, seja de produto, serviços e organizacional, bem como de natureza tangível ou intangível (Noor *et al.*, 2008; Williams *et al.*, 1995).

A metodologia dos estudos de caso assenta em entrevistas estruturadas de forma semi-formal a duas empresas no sector vinícola e duas empresas no sector têxtil. O questionário abordou 2 áreas: a marca, da qual constavam questões que permitiam entender a estratégia relacionada com os elementos do *marketing-mix* - produto, preço, distribuição e promoção - e questões relacionadas com a estratégia de internacionalização de cada uma das empresas.

Para além desta secção introdutória, o estudo é composto pela revisão de literatura na secção 2 organizada por marca: aspectos conceptuais (2.1), marca: internacionalização (2.2) e marca e PME (2.3). De seguida apresenta-se a descrição da metodologia do estudo na secção 3 organizada por método (3.1), estudos de caso (3.2) e recolha de dados (3.3). Segue-se a análise e discussão de resultados na secção 4 dividida no enquadramento de cada um dos sectores (4.1 e 4.3.), nos estudos de caso de cada um dos sectores (4.2 - sector vinícola; e 4.4 - sector têxtil). A secção 4 apresenta a discussão de resultados (4.5), subdividida na criação e gestão da marca (4.5.1.), relevância da marca (4.5.2.) e gestão e importância da marca no processo de internacionalização (4.5.3.). A secção 6 ficou reservada às considerações finais e, por fim, a secção 7 apresenta a bibliografia utilizada.



## 2. Revisão da Literatura

Tomando em consideração a literatura quanto às teorias da gestão sobre a internacionalização das empresas, alguns autores apontam a insuficiência de poder explicativo das teorias convencionais (Mudalige & Ismail, 2014). De acordo com estas teorias, a internacionalização das empresas é explicada por variáveis comportamentais que obedecem a uma lógica gradualista e incremental. A aprendizagem com base na experiência e a capacidade relacional beneficiam de um poder explicativo substancialmente acrescido na análise dos processos de internacionalização das empresas. Os autores argumentam que as dinâmicas de internacionalização das empresas dificilmente podem ser adequadamente compreendidas com base nos pressupostos dos modelos de *Upsalla*, *Networks* e *Empreendedorismo Internacional*. Existem outros fatores preditivos da internacionalização das empresas e do seu desempenho que carecem de importância analítica como a gestão centrada no mercado (*market-orientation*) e na marca (*brand-orientation*). Nomeadamente, alguns autores sublinham que a criação e gestão da marca se encontra significativamente associada à configuração do processo de internacionalização e da formação de vantagem competitiva num contexto de competição internacional (Reijonen *et al.*, 2012, Armario *et al.*, 2008, Fan, 2008).

### 2.1. Marca: aspetos conceptuais

A marca é o primeiro elemento que permite a diferenciação dos produtos ou serviços de uma empresa face a outra (Doyle, 1990). É pela marca que a organização é identificada e o valor desta como um ativo intangível tem vindo a ser cada vez mais importante nos mercados.

Davcik *et al.* (2015) apoiam-se em definições convencionais do que é a marca de autores como Aaker (1991) e Doyle (1990) e propõem uma abordagem mais direcionada para o consumidor. Para estes autores, a marca inclui uma lista abrangente de elementos que se sobrepõem aos entendimentos convencionais do conceito de marca, incluindo não só as características tangíveis relacionadas com o produto, como o nome, a cor ou outras características visíveis, mas também intangíveis, tais como as expectativas de utilidade ou a subjetividade do consumidor.

Vargo e Lusch (2004) introduziram o conceito de *Service-Dominant Logic* onde propõem a evolução de um paradigma de troca de bens tangíveis, produtos manufacturados, para uma troca de bens intangíveis, assente na co-criação de valor. As empresas começam, assim, a necessitar de aprender com o consumidor e adaptar-se a ele, utilizando o marketing como ferramenta para a interação com os consumidores.

Uma estratégia assente na marca permite à empresa a criação de *brand equity*. Segundo Aaker (2012), *brand equity* é um conjunto de ativos, tangíveis ou intangíveis, e passivos ligados ao nome e símbolo de uma marca que contribuem para acrescentar ou diminuir o valor fornecido por um produto ou serviço para uma empresa. O conceito apresenta diferentes dimensões como a qualidade percebida pelo consumidor, a lealdade à marca, o conhecimento da marca e as associações à marca (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Estas dimensões têm uma grande influência nas decisões de marketing acerca da marca e estas decisões são tomadas segundo as estratégias de *marketing-mix* delineadas pelas empresas. O *marketing-mix* é um fator essencial na tomada de decisões acerca dos mercados e combina elementos - produto, preço, distribuição e promoção - que se relacionam entre si e podem influenciar-se mutuamente. As decisões tomadas em cada elemento do *marketing-mix* influenciam as dimensões de *brand equity* (Yoo *et al.*, 2000). Na verdade, o *marketing-mix* ilustra a orientação da empresa e, por isso, da marca (Aghei *et al.*, 2014). Na perspetiva do consumidor, uma marca tem um *brand equity* positivo se os consumidores reagirem positivamente aos elementos do *marketing-mix* (Keller, 1993).

A fidelização dos consumidores à marca reduz a vulnerabilidade da empresa face à concorrência, alavancando a compra, mantendo os clientes existentes e atraindo novos (Davicik *et al.*, 2015). Se uma marca se conseguir afirmar, revela-se uma vantagem concorrencial pois os consumidores ligam-se emocionalmente à marca, facto que permite uma maior liberdade no estabelecimento do preço dos produtos, sendo importante nunca descurar na qualidade e nos valores que tornaram a marca reconhecida num mercado (Lindon *et al.*, 2008). Tal permite que os custos de marketing sejam mais baixos e o poder de negociação com os distribuidores e retalhistas aumente. Paralelamente, dá à empresa a possibilidade de estabelecer preços mais elevados pelo reconhecimento de uma qualidade superior, sendo uma defesa face à concorrência (Westlign, 2001).

## 2.2. Marca: Internacionalização

A crescente atividade económica internacional das empresas torna importante para as mesmas transformar a marca nacional numa marca internacional, capaz de competir noutros mercados e atingir novos consumidores, sendo necessário compreender as diferenças e as semelhanças entre o *branding* local e o *branding* em mercados estrangeiros (Kuvykaite & Mascinskiene, 2010).

Chandler e Owen (2002) definem *branding* como sendo o processo que pretende influenciar o modo como os consumidores desenvolvem a perceção daquilo que a marca é e que significado possui, adicionando valor ao produto. Este processo é contínuo e interligado com a estratégia de *marketing-mix* (Dinnie, 2011), tendo que criar associações fortes, favoráveis e únicas na

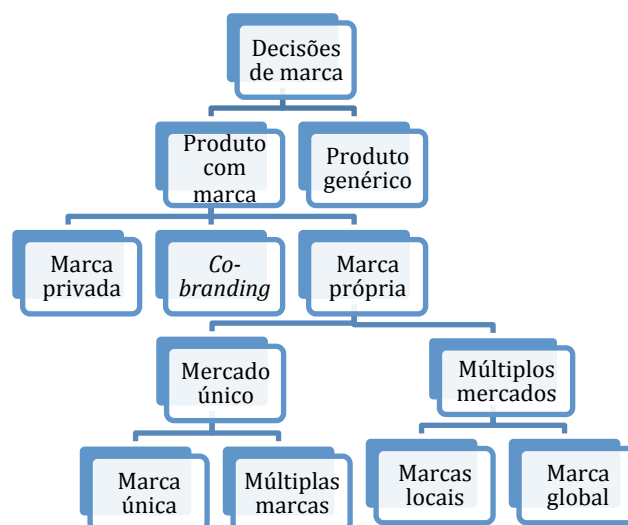
mente do consumidor acerca da marca (Keller, 2008). A estratégia de *branding* tem um grande impacto na seleção dos mercados e no modo de entrada nos mesmos quando a empresa planeia a sua expansão a nível internacional (Fan, 2008).

Apesar de existir extensa literatura em relação aos vários processos de internacionalização e quanto à gestão da marca na perspetiva do marketing doméstico, a investigação que examina a marca na perspetiva internacional é praticamente inexistente ou muito limitada (Fan, 2008; Wong & Merrilees, 2007). De facto, não existe um conhecimento suficientemente desenvolvido de como as marcas se tornam globais (Townsend *et al.*, 2009).

Após uma exaustiva revisão de literatura Whitelock e Fastoso (2007) propõem a definição de *branding* internacional como o campo do marketing internacional centrado nos desafios que as empresas enfrentam quando as suas marcas atravessam as fronteiras nacionais. Estes desafios estão relacionados com a essência da marca, abrangendo o nome da marca, a componente visual e a personalidade da marca.

A criação de uma marca é um processo complexo que apresenta mais que uma fase. Quando o processo de criação de marca é feito a nível internacional, acaba por se tornar ainda mais complexo (Kuvykaite & Mascinskiene, 2010), sendo necessário ter em conta que existem aspetos que podem ser diferentes consoante os mercados a atingir: comportamento do consumidor, infraestruturas de marketing, regulação legal e concorrência. Estas diferenças podem ser cruciais no processo de criação da marca a nível internacional (De Chernatony, 1995).

Dada a complexidade da criação da marca a nível internacional, Onkvisit e Shaw (1989) consideram existir quatro níveis de criação de marca quando se parte para mercados estrangeiros:



Fonte: Hollensen (2011)

Figura 1. Decisões da marca em mercados internacionais

Hollensen (2011) segue o mesmo modelo de Onkvisit e Shaw (1989) representado na figura 1.:

- i) **Produto com marca ou produto genérico:** produtos exportados sem marca requerem menos custos de produção, marketing e legais. Contudo, está sujeito a mais competição dado que não são percebidas vantagens diferenciais pelos consumidores. Os produtos com marca permitem obter uma vantagem competitiva dado que esta dá força ao produto e cria na mente dos consumidores valor, apesar de acarretar mais custos de *branding* (Onkvisit & Shaw, 1989);
- ii) **Marca privada, *co-branding* ou marca própria:** na marca privada, o nome do fabricante é desconhecido. É uma possibilidade de entrar em mercados muito competitivos quando se têm recursos financeiros limitados dado que são os retalhistas os encarregados da promoção. Na marca própria, esta pertence ao fabricante, permitindo atrair consumidores, ter controlo nas decisões de marketing e na distribuição. Tal facto, por sua vez, aumenta os custos de produção encarecendo o produto (Hollensen, 2011). O *co-branding* é uma parceria que permite a uma marca a introdução num mercado estrangeiro através da associação a uma marca nacional. É um modo de adquirir experiência rapidamente com menores custos associados, alcançando mais rapidamente espaço no mercado (Keller, 2008);
- iii) **Marca única ou múltiplas marcas (mercado único):** uma marca única para vários produtos muitas vezes significa o nome da empresa e que a reputação do produto é alta (Kuvykaite & Mascinskiene, 2010). Os custos de introdução de novos produtos no mercado são menores, permitindo um maior reconhecimento e consistência da marca (Fan, 2008). Contudo, se o produto falha a marca pode ser comprometida. A decisão de múltiplas marcas caracteriza-se por várias marcas individuais para identificar um produto ou um grupo de produtos da empresa, não tendo relação com o nome da empresa ou com outros produtos que produza. Apresenta mais custos de marketing, os mercados devem ser segmentados, mas reduz o risco, no caso de um produto não resultar, de danificar a imagem da empresa (Hollensen, 2011);
- iv) **Marca local ou marca global:** uma marca global é reconhecida a nível internacional ou global e é a estratégia apropriada quando um produto tem boa reputação ou é conhecido pela sua qualidade, estendendo essa marca a todos os produtos comercializados pela empresa (Hollensen, 2011). Uma marca local é aquela que existe num país ou num espaço geográfico limitado podendo pertencer a uma empresa local, internacional ou global (Shuiling & Kepferer, 2004).

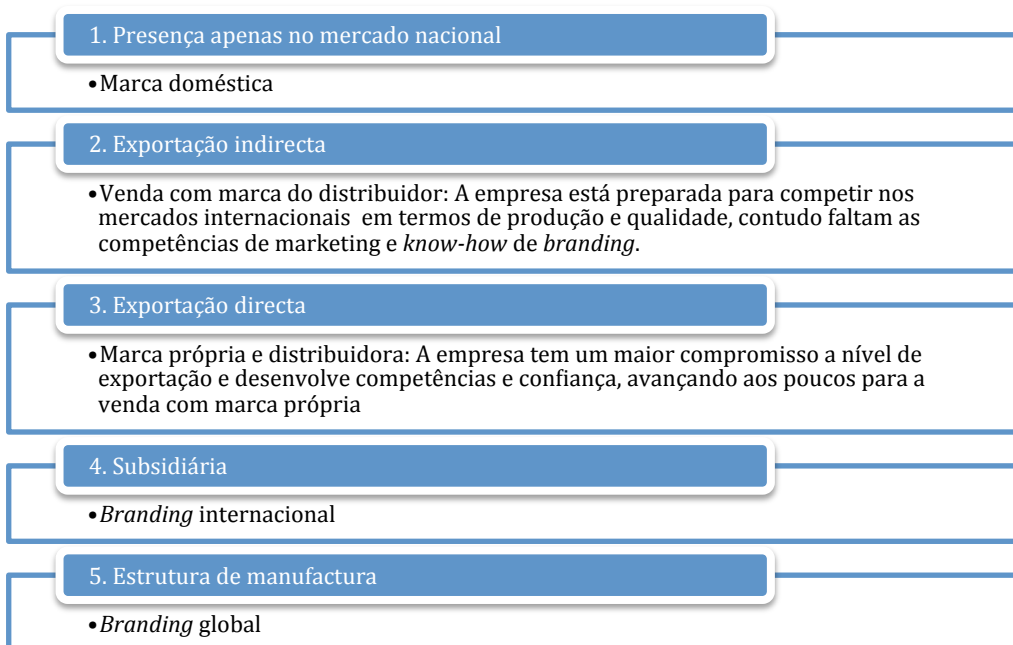
Douglas *et al.* (2001) introduzem o conceito de arquitetura de uma marca global como sendo a configuração estrutural de um portfólio de marca onde a posição da marca na arquitetura é baseada na abrangência geográfica e na consistência da marca. Townsend *et al.* (2009)

propõem o relacionamento deste conceito com teoria da internacionalização por estágios de Johanson e Vahlne (1997).

No modelo de *Upsalla*, a gestão do processo de internacionalização depende do conhecimento das oportunidades e das dificuldades, dos mercados e das atividades. Este processo vai sendo desenvolvido à medida que experimentamos esse conhecimento com a tomada de decisões e operações nos países em que escolhemos internacionalizar. Com a aquisição de experiências e conhecimentos acerca de um mercado específico acresce também o compromisso da empresa através do investimento em recursos nesses mercados (Vahlne & Johanson, 2013; Johanson & Vahlne, 1977).

É no conhecimento e no compromisso que Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) se baseiam para a construção do seu modelo de internacionalização por estágios. Consoante os estudos que realizaram a empresas suecas, os autores verificaram que, normalmente, as empresas começam a exportar quando estão estabilizadas nos mercados nacionais. Primeiramente, fazem-no através de um agente, depois estabelecem uma filial de vendas e, eventualmente, em alguns casos, começam a produzir nos países para onde se internacionalizam. Para além disso, no começo da internacionalização são escolhidos países com proximidade psíquica, ou seja, proximidade cultural, linguística, política, industrial e educacional.

Fan (2008) acredita que a gestão e decisões da marca variam consoante o estágio de internacionalização em que a organização se encontra como demonstra a figura 2.:



Fonte: Fan (2008)

Figura 2. Estágios de internacionalização da marca

Dentro dos modelos de internacionalização baseados no conhecimento, e no seguimento do modelo de *Upsalla*, Johanson e Mattsson (1988) propõem um modelo das *networks*. Neste modelo, os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas, sendo que a organização desenvolve posições em rede com o exterior, adquirindo conhecimento. A internacionalização também se faz por estágios. No entanto, as decisões são baseadas nas relações das redes em que a empresa se encontra. É nesta teoria que mais tarde Daniels *et al.* (2007) se baseiam para a criação de um modelo de gestão internacional tendo em conta o nível de pressão que empresas globais podem sofrer para responder aos vários mercados nacionais, sendo necessário adaptar as várias componentes do *marketing-mix* a cada mercado. Desta forma, a organização pode adotar quatro tipos de estratégia, referidos na tabela 1., considerando os níveis de pressão para integração global e os níveis de pressão de resposta a nível nacional:

Tabela 1. Estratégia de gestão internacional

		<b>Resposta a nível nacional</b>	
		Baixa	Alta
<b>Integração Global</b>	Alta	<b>Global</b> Vê o mundo como mercado único. A sede exerce um controlo apertado das operações globais para preservar o foco na padronização.	<b>Transnacional</b> Cadeia de valor flexível para facilitar a resposta a nível local. Adota complexos mecanismos de coordenação para facilitar a integração a nível global.
	Baixa	<b>Internacional</b> Usa as competências <i>core</i> já adquiridas para explorar oportunidades nos mercados estrangeiros.	<b>Multidoméstica</b> Depende de subsidiários para operacionalizar como unidades autónomas na personalização de produtos e processos para mercados locais.

Fonte: Daniels *et al.* (2007)

A estratégia internacional é, na verdade, o modelo seguido por algumas das multinacionais mais conhecidas do mundo. As empresas têm subsidiárias nos diferentes países em que operam, cujas administrações seguem as diretivas da sede. Algumas subsidiárias têm a liberdade de adaptar os produtos às condições locais e gerir estratégias promocionais (Daniels *et al.*, 2007). Este é, por exemplo, o caso da cadeia McDonalds, uma marca que está distribuída por todo o mundo, mas que permite que a subsidiária em Portugal se adapte à cultura e às tradições gastronómicas portuguesas com a venda e promoção de sopas e pregos. Contudo, todas estas campanhas são feitas com a aprovação da sede, sendo sujeitas a um rigoroso caderno de encargos.

A estratégia multidoméstica permite às subsidiárias uma independência face à sede, pois têm liberdade relativamente a *design* e à produção de produtos que respondam às necessidades dos consumidores locais. Contudo, esta estratégia apresenta um baixo nível de integração global.

A marca tem um impacto sobre as políticas, atividades, estruturas, cultura, história e carácter da organização. A estratégia da empresa tem uma relação direta com a marca. Se uma marca tem uma estrutura descentralizada internacionalmente, a marca deve ser gerida pelas equipas de gestão de marca locais. Se a empresa tem uma estrutura centralizada, a gestão da marca deve ser também organizada de igual forma (Gelder, 2004).

A estratégia global vê o mercado como um só, existindo uma padronização dos produtos e dos consumidores, deixando de parte as diferenças culturais. Se estas diferenças culturais existem, os consumidores vão abdicar delas para poder adquirir o produto (Daniels *et al.*, 2007). Há, desta forma, uma homogeneização das necessidades dos consumidores. Levitt (1993) argumenta que as empresas que operam apenas a nível nacional não padronizam as necessidades e produtos, porém, enfrentam a concorrência das empresas com produtos padronizados a custos mais baixos. Esta é a estratégia que mais permite aos gestores a maior eficiência e lucros através da redução de custos de produção, de *design* e concepção do produto. Este é, por exemplo, o caso da Apple. Os seus produtos não têm qualquer tipo de diferenciação tanto em termos de *design* como de marketing para os vários países do mundo onde são vendidos. A marca distingue-se da concorrência nos mercados pelo *pricing*, *design* e criação de uma linha de produtos reduzida mas com elevados níveis de qualidade. Esta estratégia de padronização encaixa melhor em países similares do ponto de vista económico (Alashban *et al.*, 2002).

A estratégia transnacional é a que tem uma maior capacidade de integração global e resposta a nível nacional. Esta tem em consideração um mundo globalizado em que há interconexão de consumidores, indústrias e mercados. As multinacionais precisam de conseguir explorar ao máximo as economias de localização, isto é, beneficiar das vantagens para a criação de valor, desempenhando algumas atividades em certos locais do mundo (Jones & Hill, 2013). Pretende-se coordenar e aproveitar da melhor forma as competências *core* da empresa e, mesmo assim, prestar a melhor resposta a nível local. Uma boa gestão e coordenação desta estratégia permite diferenciar as capacidades e características dos diferentes países e encontrar formas de adquirir conhecimento e experiências destes diferentes ambientes, de modo a difundir este conhecimento por todas as operações da empresa (Daniels *et al.*, 2007). Há uma maior integração e reforço das atividades, tanto a nível tecnológico, de *design*, de produção como até laboral.

Rugman e Hodgetts (2001) referem o caso Procter & Gamble como sendo um caso de sucesso na aplicação da estratégia transnacional. A Procter & Gamble é um conglomerado de

empresas que produzem produtos de higiene pessoal, limpeza, eletrodomésticos e até baterias, e opera em quase todos os países do mundo. Na sua última reestruturação organizacional criou o Projeto 2005, agrupando a sua linha com mais de 200 produtos em sete unidades de negócio principais.

Este caso da Procter & Gamble é uma clara estratégia de múltiplas marcas, permitindo associar uma marca forte a outros produtos produzidos e vendidos pela mesma empresa. Apesar de se correr o risco da perda da identidade da marca e da degradação da reputação de uma marca bem sucedida, a extensão da marca permite uma maior confiança dos consumidores no produto (Hollensen, 2011).

Doole e Lowe (2008) consideram que uma empresa apresenta estratégias de marketing internacional quando aplica uma ou mais decisões relacionadas com o *marketing-mix* fora das fronteiras nacionais. As estratégias de marketing internacional, segundo os autores, podem assumir vários níveis:

- i) Marketing de exportação: quando os produtos ou serviços de uma empresa atravessam as fronteiras nacionais;
- ii) Marketing internacional: percecionadas habitualmente como multinacionais, o marketing da empresa inclui atividades e operações em mais que um país;
- iii) Marketing global: a organização foca-se em explorar estratégias de marketing global de forma a alcançar uma vantagem competitiva a nível global.

Outra componente com grande influência na estratégia de gestão da marca de cada empresa é a origem da marca. A origem da marca é o sítio, a região ou o país da qual os consumidores têm a percepção a que pertence uma marca (Mrugank, 1996). A ideia de origem de marca apresenta-se como a construção de componentes emocionais e cognitivas. As componentes cognitivas explicam a razão pela qual os consumidores percecionam que certa região é perita em certo tipo de produto. Por sua vez, as componentes emocionais podem levar a consequências de comportamento negativas por parte dos consumidores se existirem emoções negativas que liguem ao país (Han *et al.*, 2005). Assim, a atitude face a um novo produto depende da imagem que o consumidor tem do país de origem (Van Ittersum *et al.*, 2003). A origem da marca apresenta uma grande influência na entrada da marca nos mercados estrangeiros, sendo necessário, inicialmente, a organização centrar-se na introdução do produto nos mercados estrangeiros. Apenas posteriormente os consumidores tomam conhecimento das características da empresa que apresenta esse mesmo produto (Bradley, 2005).

## 2.3. Marca e PME

Apesar do papel da marca ter sido exaustivamente estudado, muita da literatura é direcionada à criação da marca em grandes empresas e é escassa a pesquisa focada na criação da marca em PME (Centeno *et al.*, 2012; Krake, 2005). A literatura em PME sugere que o uso do marketing é útil para as empresas se usado do modo correto. Contudo, este assunto nunca foi estudado no contexto de PME (Wong & Merrilees, 2005). Atualmente, as PME contribuem bastante para as economias nacionais de vários países e são uma fonte de crescimento, emprego e competitividade (Culkin & Smith, 2000) e a sua presença é também crescente nos mercados internacionais (Mudalige & Ismail, 2014). As possibilidades de sobrevivência de uma PME diminuem se não tiver em conta os riscos e as oportunidades que a concorrência internacional representa (Ruzzier *et al.*, 2006).

Wong e Merrilees (2005) consideram que as PME acreditam no poder do *branding* e demonstram interesse em conduzir estratégias de *branding* futuramente quando a componente financeira o permitir. Todavia, continuam mais preocupadas com as operações diárias de negócio, centrando-se em estratégias de *branding* a curto-prazo. Kennedy e Wright (2016) suportam esta visão e acrescentam que os fundadores-gestores estão ocupados com as diferentes atividades da construção da marca mas nunca delinearam uma estratégia metódica e consistente.

Analisando os casos estudados por Wong e Merrilees (2005), estes chegaram à conclusão de que as PME têm uma interpretação muito limitada do que é o *branding*, restringindo-se, maioritariamente, a ações publicitárias, ao nome e ao logótipo da marca. Apesar de serem percecionadas como importantes para o *branding*, ações publicitárias através dos meios tradicionais não são essenciais para as PME. Este género de empresas acabam por basear a comunicação da marca em vendas ou comunicação cara-a-cara, dado que é essencial mostrar ao consumidor a qualidade do seu trabalho e do seu produto. Segundo Resnick e Cheng (2011) o marketing nas micro, pequenas e médias empresas está direcionado para o envolvimento e satisfação dos clientes, no auto marketing dos proprietários e nas redes de *networking*.

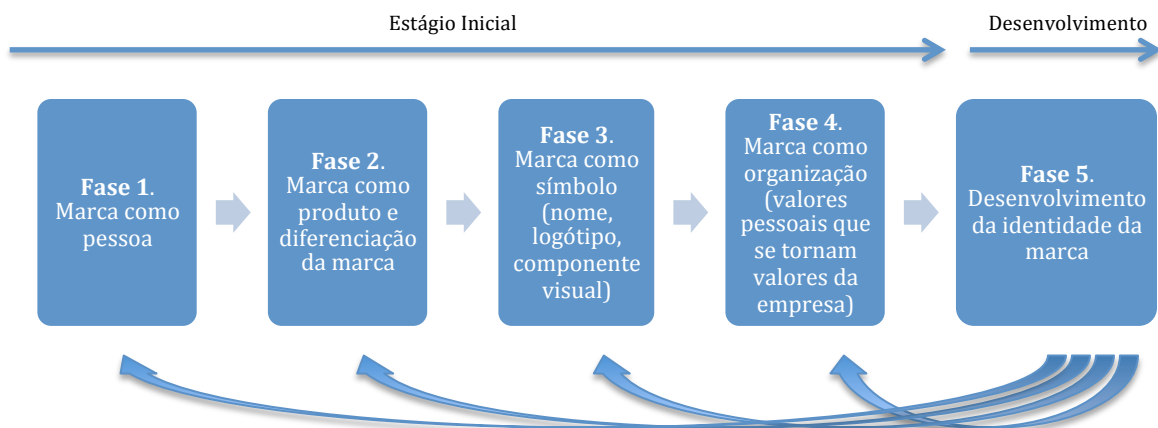
Wong e Merrilees (2005) propõem três modelos de *branding* para PME: o minimalista, o embrionário e o integrado.

- i) Minimalista: nível reduzido de orientação para a marca e horizontes limitados de distinção da marca. Este tipo de PME foca-se em ações de curto-prazo, quase orientadas para a sobrevivência da empresa como a venda do produtos nas transações diárias;
- ii) Embrionário: existem mais preocupações com as atividades de marketing. A empresa reconhece as suas vantagens competitivas, posicionamento

competitivo e as forças da empresa. Contudo, a orientação para a marca é ainda limitada. Apesar da empresa se focar nas suas vantagens competitivas, a marca é opcional e não uma parte essencial para o sucesso;

- iii) Integrado: existe um forte conhecimento das vantagens competitivas da empresa e a sua distinção comparativamente com os seus concorrentes. A marca é uma parte importante e ativa nas ações de marketing, sendo aplicada na estratégia de *marketing-mix*. Existem mais ferramentas promocionais e as mensagens passadas têm por base aspectos de *branding*.

Centeno *et al.* (2013) propõem um modelo de criação da marca centrado no proprietário e no compromisso que este assume com a empresa. Devido à falta de recursos e ao pouco planeamento, as marcas em PME são construídas de um modo que foge um pouco ao tradicional. Os proprietários desempenham um papel determinante dado o compromisso que têm para com a empresa e imprimem sempre um pouco da sua personalidade na organização e na sua marca, sendo muitas vezes até a sua personificação.



Fonte: Centeno *et al.* (2013)

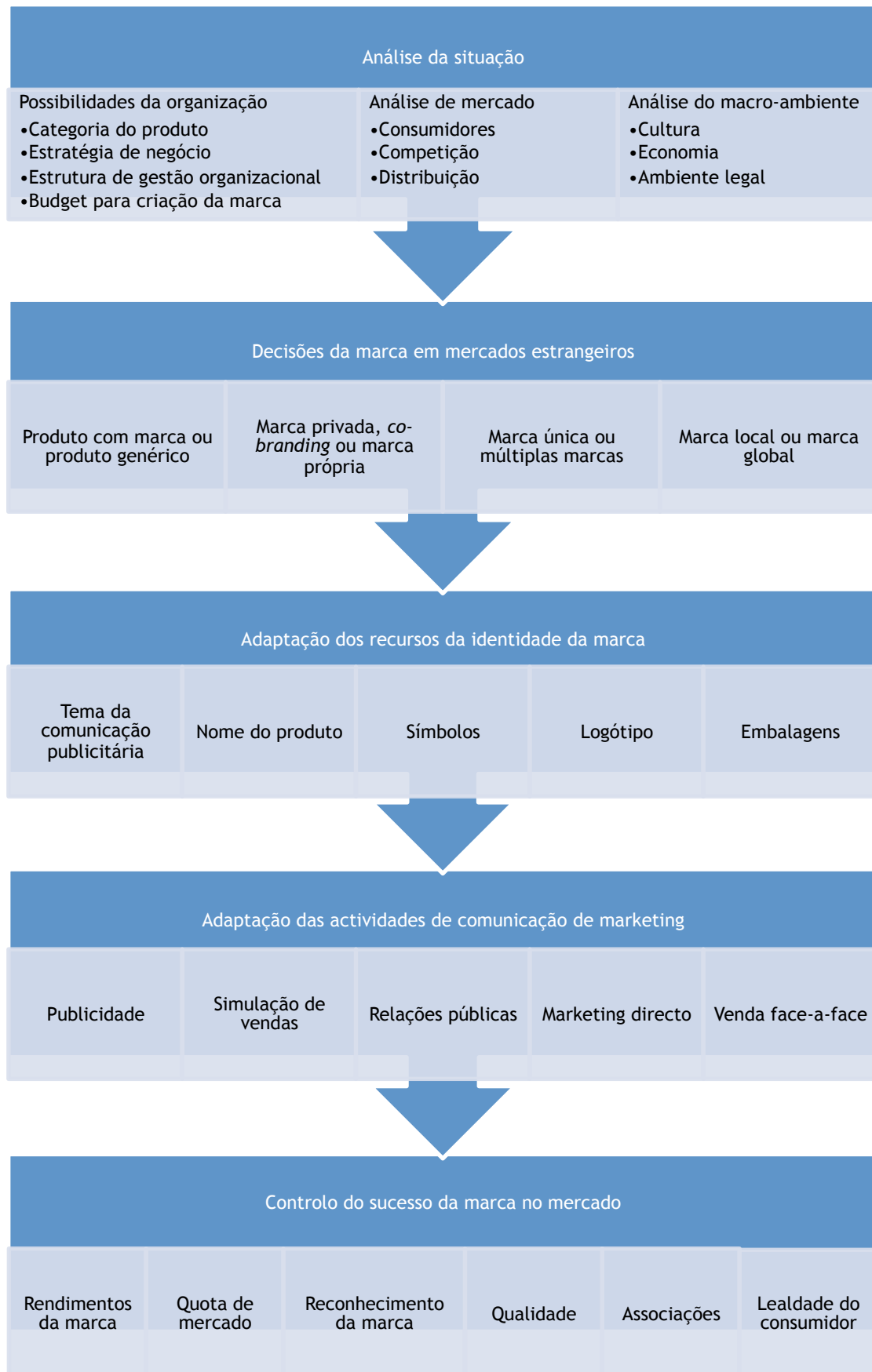
Figura 3. Construção da marca em PME com base no proprietário

Como representado na figura 3., a criação da marca passa por dois estágios: estágio inicial e desenvolvimento. Apesar da fase 5 representar o desenvolvimento da identidade da marca, o proprietário continua a desenvolver cada uma das fases anteriores. Aliando a complexidade, a incerteza e os recursos reduzidos à criatividade e intuição, o proprietário vai ultrapassando as várias fases através da experimentação e da tentativa-erro (Centeno *et al.*, 2013). Numa PME, o proprietário apresenta um papel muito importante na gestão da marca. Por um lado, como gestor, determina a estrutura da organização e a atenção dada à gestão da marca. Por outro, como proprietário, muitas vezes personifica a própria marca e tem um papel muito importante na comunicação da mesma (Krake, 2005). Assim, a marca depende da compreensão e conhecimento que o proprietário tem do conceito (Mitchell *et al.*, 2013).

A gestão da marca torna-se mais complexa quando se parte para a internacionalização. É necessário tomar atenção a vários factores externos que podem variar de país para país como a estrutura dos mercados - consumidores, competição e distribuição - e factores ambientais - religião, língua, educação, economia e tecnologia (Alashban *et al.*, 2002).

Wong e Merrilees (2005) acreditam que os gestores de PME, que muitas vezes são os proprietários, necessitam de investir no *branding* a longo prazo, desenvolver uma forte distinção da marca, desenvolver uma cultura interna onde os colaboradores se possam identificar com a marca e uma estratégia clara e consistente da comunicação de marca. Krake (2005) também considera que o reconhecimento da marca começa por dentro, por uma cultura interna que coloca a gestão da marca como uma prioridade na mentalidade diária da empresa e dos colaboradores.

Kuvykaite e Mascinskiene (2010) propõem o modelo da figura 4. que representa a transformação de uma marca nacional numa marca internacional. Divide-se em cinco fases e abrange a análise e a tomada de decisão em áreas internas e externas à marca e à organização.



Fonte: Kuvykaite e Mascinskiene (2010)

Figura 4. Modelo de transformação de marca nacional em marca internacional

Corrado e Hao (2013) verificaram duas mudanças estruturais na forma como se gere a marca, principalmente quando a marca parte do pressuposto que pode ser vista por um público global. Nota-se uma maior atenção quanto à estratégia de marketing dentro das empresas, verificando-se sobretudo em marketing de conteúdo focado na comunicação da marca diretamente com clientes ou potenciais clientes. Por sua vez, o impacto da internet tem mudado a forma como se investe na comunicação da marca, sendo a maior parte das despesas de publicidade em plataformas digitais. Com a crescente utilização da internet a partir dos anos 90, cada vez mais os *marketers* estão interessados em construir marcas *online*. Keller (2016) acredita que a questão fundamental é entender como o papel de marcas mudou com a dinâmica do mundo digital. Os consumidores estão a deixar de utilizar com tanta frequência os media tradicionais - televisão, jornais ou rádio - na busca de informação e, optam cada vez mais pelos *social media* - blogs ou redes sociais (Mangold & Fauls, 2009).

Com tantos recursos novos e consumidores tão diferenciados, as empresas precisam de repensar praticamente todas as suas crenças e práticas. Keller (2016) questiona como o marketing de uma marca pode ser igualmente oportuno e credível se os consumidores tiverem a capacidade de se influenciarem mutuamente e serem influenciados por membros exteriores à organização. A comunicação gerada pelo consumidor é percebida como neutra, ou seja, independente da empresa. É percebida por outros consumidores como informação mais credível e autêntica, sendo capaz de criar mais apetência pela marca (Bruhn *et al.*, 2012). Alternativamente, as empresas podem reforçar a comunicação gerada pelo consumidor convidando-os a promover a sua marca. Os produtos são enviados aos consumidores e é-lhes pedido para falarem da sua experiência com a marca à sua rede de contactos (Godes & Mayzlin, 2009). Uma marca com um forte *brand equity* é mais suscetível de conduzir a campanha de marketing para a comunicação gerada pelo consumidor, dado que aumenta a percepção de co-criação, comunidade e de poder por parte do consumidor (Christodoulides *et al.*, 2012).



## 3. Metodologia

### 3.1 Método

Este estudo apresenta uma investigação do tipo descritiva através do método indutivo faseado em etapas como observação dos fenómenos, comparação e descoberta da relação entre os fenómenos e generalização da relação. No quadro de investigação qualitativa, optou-se ainda pelo método de investigação estudo de caso. Este método, segundo Godoy (1995) é o procedimento mais adequado para o estudo mais detalhado de uma determinada situação. O estudo de caso pressupõe que se pode adquirir conhecimento do fenómeno investigado a partir da exploração intensa de um ou mais casos, procedendo assim à sua comparação e conclusões a partir dos resultados. Assim, o método utilizado é baseado numa análise exploratória dado que o assunto do estudo não pode ser medido numa abordagem quantitativa (Malhotra & Birks, 2006).

### 3.2. Estudos de caso

O estudo sustenta a sua componente empírica em múltiplos estudos de caso (Yin, 1994) e, por isso, numa abordagem qualitativa e subjetivista. Adotou-se esta metodologia porque se revela a mais adequada quando um fenómeno é abrangente e complexo (Rainisto, 2003). A parte empírica baseia-se na descrição dos estudos de caso, na comparação entre eles e no teste às teorias apresentadas na revisão de literatura. O objetivo é compreender quais as decisões estratégicas de *branding* e de internacionalização de quatro empresas e relacionar o *output* deste fenómeno com a literatura atualmente existente nestas áreas.

A unidade de análise para a elaboração deste estudo será a organização. O estudo empírico foi realizado a partir de quatro casos, duas empresas no sector vinícola e duas empresas no sector têxtil, permitindo assim comparar dois processos diferenciados e tornando o estudo mais completo. As características pré-definidas para a implementação do estudo foi de que os produtos comercializados pelas empresas teriam que se destinar ao consumidor final por ser um mercado muito mais abrangente e, por isso, apresenta uma grande concorrência a nível de produtos e marcas (Chetty & Campbell-Hunt, 2004), sendo essencial uma boa estratégia de *branding* que permita a diferenciação do produto (Chandler e Owen, 2002) e a criação de *brand equity* (Aaker, 2012).

O tipo de escolha dos estudos de casos foi por conveniência já que, em termos geográficos, o investigador pode aceder a um grande número de empresas nestes dois tipos de setores. A

maior parte da amostra restrita à zona da Beira Interior de Portugal Continental. Apenas um dos casos, caso 3 do sector de têxtil e vestuário, provem da zona de Lisboa porque não existia nenhuma empresa com as características pré-definidas pelo investigador na zona da Beira Interior disponível para participar no estudo.

Tendo em conta o tema e o enquadramento teórico do estudo, foi possível formular três questões que a presente investigação visa responder:

- De que forma foram criadas e geridas as marcas de cada organização?
- Qual a relevância que a marca tem nas organizações?
- Existiu alguma alteração na gestão da marca no processo de internacionalização? É ela a componente estratégica deste processo?

### 3.3. Recolha de dados

Quanto às fontes de informação empírica, foram utilizadas maioritariamente fontes de informação primária através de entrevistas (anexo 1), observação participante e documentos fornecidos pelas empresas (Yin, 2003). Foram ainda consideradas fontes de informação secundárias, como entrevistas públicas em *media*, *websites* e redes sociais das empresas, permitindo assim uma triangulação com a informação obtida a partir das fontes primárias. As entrevistas foram levadas a cabo pessoalmente. Todos os elementos entrevistados fazem parte dos quadros de gestão das empresas ou são os proprietários.

As entrevistas foram ainda estruturadas de forma semi-formal, ou seja, foi criado um guião de entrevista com questões abertas mas surgiram novas perguntas pertinentes ao longo da conversa. Os guiões de entrevista foram preparados através de publicidade, descrição de produtos, páginas de Internet, artigos na comunicação social, mapas, gráficos, relatórios anuais, censos e outras estatísticas oficiais acerca dos sectores em questão.

Os guiões das entrevistas foram desenvolvidos com base na literatura consultada (Aghei *et al.*, 2014; Yoo *et al.*, 2000; Keller, 1993). As entrevistas tiveram um tempo de duração que variou entre os 60 e os 90 minutos e tiveram lugar entre Março e Agosto de 2016. O questionário abordou 2 áreas: a marca, da qual constavam questões que permitiam entender a estratégia relacionada com os elementos do *marketing-mix* - produto, preço, distribuição e promoção - e questões relacionadas com a estratégia de internacionalização de cada uma das empresas. A razão pela qual se optou por esta divisão prende-se com o facto de o *marketing-mix* ilustrar a orientação da empresa e, por isso, da marca (Aghei *et al.*, 2014). Tal procedimento permite mais facilmente uma visão geral de várias decisões estratégicas da empresa que, conseqüentemente, afetam a marca.

## 4. Análise e discussão de resultados

### 4.1. Enquadramento do sector vinícola em Portugal

A ViniPortugal, Associação Interprofissional do Sector Vinícola, tem por objetivo “a promoção da imagem de Portugal enquanto país produtor de vinhos por excelência através da valorização da marca *Wines of Portugal* e “transformar, no horizonte de 10 anos, a imagem de Portugal numa marca colectiva de referência, traduzida na tendência crescente das suas exportações e recolocando-o, em volume e valor, entre os 10 maiores países exportadores a nível mundial” (ViniPortugal<sup>1</sup>). Segundo a associação, a indústria do vinho apresenta um valor muito positivo na sua balança comercial, contando, em 2010, com um volume de negócios de 1 282 milhões de euros, representando 43% da indústria de bebidas, 10% da indústria alimentar e bebidas e 6% do sector agroalimentar. É um setor com elevada capacidade exportadora, mais de 70% do valor da sua produção, é para exportação, representado mais de 15% das exportações do sector agroalimentar e mais de 1,5% das exportações nacionais.

Quanto às exportações, em 2011, a totalidade dos vinhos portugueses ultrapassaram os 33 milhões de caixas (9l) e um valor de 675 milhões de euros. No período entre 2005 e 2011, houve um aumento de exportações, com ganho de preço, nos vinhos engarrafados (sem Porto) e a exportação de vinho a granel diminuiu. No total das exportações o peso dos vinhos tranquilos engarrafados é de 43%, dos vinhos do porto 50% e as exportações a granel representam 7% (ViniPortugal<sup>2</sup>).

Atualmente, 45% da produção de vinho nacional é exportada, sendo considerado o décimo segundo país produtor de vinho a nível mundial e ocupando o 9º lugar no *ranking* do comércio internacional de vinho (ViniPortugal).

Tendo em conta o forte potencial de exportação deste setor, a ViniPortugal propôs uma estratégia de internacional do setor dos vinhos em Portugal a aplicar entre os anos 2014-2017 assente na promoção articulada de três níveis de intervenção:

- i) Marca país: *Wines of Portugal* operada pela ViniPortugal
- ii) Marcas Regionais: Denominações de Origem, principalmente Vinho do Porto, e indicações geográficas, operadas por CVR's, IVBAM e IVDP
- iii) Marcas privadas: operadas pelas empresas proprietárias das marcas

<sup>1</sup> <http://www.viniportugal.pt/QuemSomos>, acedido em agosto de 2016.

<sup>2</sup> <http://www.viniportugal.pt/ficheiros/promocaointernacional/estrat%C3%A9gia-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-vinhos-de-portugal.pdf>, acedido em agosto de 2016.

<sup>2</sup> [Agente económico podendo ser o proprietário da empresa ou da quinta](http://www.viniportugal.pt/ficheiros/promocaointernacional/estrat%C3%A9gia-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-vinhos-de-portugal.pdf), acedido em agosto de 2016.

Neste setor, as associações representam um papel muito importante porque permitem a criação de sinergias com o objetivo de desenvolver a imagem do país e a qualidade do vinho, disseminando uma cultura de exportação. Estas redes permitem às empresas vantagens competitivas no mercado doméstico e mais facilidade em atingir mercados internacionais através da partilha de informação e conhecimentos (Dalmoro, 2013). Para além disso, pertencer a estas associações faz com que as empresas sejam vistas como mais credíveis por parte dos consumidores, sendo também uma forma de ultrapassar barreiras relacionadas com os custos de marketing (Remaud & Lockshin, 2009).

Os objetivos desta estratégia, segundo a ViniPortugal, são aumentar a perceção de valor dos vinhos portugueses e a sua competitividade, aumentando a notoriedade da marca e assumindo um posicionamento diferenciador. Os mercados escolhidos foram os EUA, o Canadá e os países nórdicos (mercados com potencial de crescimento), o Reino Unido e a Alemanha (mercados maduros) e o Brasil, Angola e a China (mercados emergentes). O plano de ações foi estabelecido e assente em quatro pilares representados na tabela 2.:

Tabela 2. Plano de ações ViniPortugal

Eventos	Promoção	Formação	Comunicação
Feiras, Galas, Provas anuais com a participação dos AE <sup>3</sup> , acolhendo mais de 100 convidados e orientadas tanto para profissionais como consumidores	Incentivos em lojas de vinhos, supermercados e restaurantes estimulando a procura dos nossos vinhos e desenvolvendo as vendas dos Vinhos de Portugal no mercado	Aumentar o conhecimento sobre os vinhos de Portugal com ações, com um máximo de 30 profissionais e que não requerem a presença dos AE, podendo decorrer no mercado internacional ou em Portugal	Aumentar a visibilidade e comunicação da marca “ <i>Wines of Portugal</i> ” suportando a estratégia definida para cada mercado.

Fonte: Estratégia internacionalização de vinhos de Portugal - ViniPortugal

Quanto às marcas privadas, a estratégia assenta em proporcionar ajuda pública para que estas ultrapassem algumas barreiras como dimensão, características e objetivos individuais de cada empresa. Para que a estratégia comum resulte, é necessário cada empresa individualmente ter a informação correta sobre os mercados de forma a poder construir planos de mercados adequados ao seu negócio, passando por dar a conhecer os produtos, ganhar notoriedade e reconhecimento dos *opinion leaders* e uma boa estratégia de

<sup>3</sup> Agente económico, podendo ser o proprietário da empresa ou da quinta.

distribuição. Devem ser também criadas sinergias para uma promoção do produto a menor custo - turismo, produtos com denominação de origem, gastronomia (ViniPortugal).

## 4.2 Estudos de caso do sector Vinícola

### 4.2.1 Caso 1: Micro-empresa familiar

A propriedade pertencia à família nos anos 40, mas a sua dimensão foi alargada até à data de criação da empresa em 1993. A marca foi escolhida, não só por identificar a propriedade, como também pelo facto de Quinta, Herdade ou Monte serem conotados como um produto de qualidade:

*“Quando um cliente, um consumidor, vê quinta de qualquer coisa é logo um indicativo de qualidade. Estar quinta, herdade ou monte já é um indicativo de qualidade porque as uvas são colhidas naquele sítio”* refere a proprietária.

Todo o trabalho de criação do visual da marca foi feito com recurso às capacidades dos proprietários, dado que teriam fortes conhecimentos adquiridos através de formação superior e experiência académica na área de design industrial. A empresa apresenta ainda uma grande responsabilidade social para com a região, tentando respeitar ao máximo o clima, as terras, a região e as castas, apostando numa produção integrada, sem produtos nocivos para o consumidor ou para o ambiente.

Quanto à internacionalização da empresa, optou pelo modelo de exportação, exportando, neste momento, entre 20 a 30% da produção total. Os proprietários consideram que não foi um processo demasiado complexo dado que têm bastante apoio da Viniportugal e da marca *Wines of Portugal*. Mediante o pagamento de uma taxa de imposto, esta organização suporta parte dos custos da empresa sempre que se desloca a feiras internacionais através da organização das mesmas e convite de provedores e *opinion makers*. Para Hilger *et al.* (2011), a opinião dos especialistas transmite uma informação acerca da qualidade do produto que é utilizada pelos consumidores na sua escolha, influenciando a procura de determinados vinhos.

A escolha dos mercados foi feita com base nas redes de conhecimentos que adquiriram nestas feiras internacionais. Esta estratégia comprova o processo evolutivo da Teoria das Redes, sendo as dinâmicas de interação existentes nas redes que permitem desenvolver conhecimentos em mercados internacionais, adquirindo atividades, recursos e informações necessárias para a internacionalização da empresa (Awuah *et al.*, 2011) Com este processo a marca não sofreu qualquer alteração, procedendo-se apenas à tradução dos contra-rótulos para inglês ou chinês.

#### 4.2.1.1 Estratégia de *marketing* - *mix*

##### Produto

A empresa apresenta uma oferta constituída por 28 vinhos pertencentes a gamas diferenciadas. Contudo, todos atingem patamares de qualidade elevados, sendo denominados como DOC - Denominação de Origem Controlada, sendo que a capacidade de produção é de 800.000 garrafas/ano. Desta forma, a vantagem competitiva que a empresa procura centra-se na diferenciação pela qualidade do produto, optando pela diferença através da mistura de castas estrangeiras conjugada com modos de produção diferentes ou recuperando castas antigas e quase extintas. O modo de conceber o produto foi evoluindo consoante a necessidade de inovar que, foi apenas possível, pelo trabalho que apresentam em parceria com cientistas que apostam em novas técnicas e novas tecnologias. Este facto possibilitou à empresa, por exemplo, a clonagem de castas. Esta necessidade de inovação permite à empresa acompanhar a tendência dos consumidores procurarem produtos diferentes, tentando assim personalizar consoante o público-alvo.

Neste caso são identificados dois públicos-alvo, um na faixa etária dos 25-30 anos, outro numa faixa etária dos 50-60 anos. Nos dois segmentos, o produto é dirigido para uma classe social média-alta. Uma das estratégias que adoptam para adaptação do produto ao público-alvo que pretendem atingir é o tempo de maturação:

*“Este ano temos uma novidade absoluta que é um vinho que foi produzido em setembro e já está no mercado, tem meio ano. Porquê? Porque queremos atingir uma camada ainda mais jovem”* refere a proprietária.

Quanto ao tipo de vinho para exportação, são os importadores/distribuidores que escolhem o perfil do vinho que pretendem comercializar, tendo em conta a cultura local e o público-alvo que querem atingir. O importador informa aquilo que pretende e, dentro da gama que comercializa, a empresa escolhe aqueles que considera mais adequados. Por exemplo, se num país existir um maior número de mulheres no público-alvo a atingir exporta-se um maior número de garrafas de vinho branco.

##### Distribuição

A nível nacional a empresa tem uma rede de distribuição própria com vendedores e armazéns pertencentes à organização. Estes armazéns estão localizados em zonas estratégicas como Lisboa, Leiria, Porto, Coimbra e Aveiro. Os vendedores entram em contacto direto com restaurantes para mostrarem o produto. Quanto a grandes distribuidores optaram por comercializar apenas entradas de gama e reservas de forma a darem alguma exclusividade aos vinhos comercializados na restauração:

*“(...) nas grandes superfícies só vendemos o entrada de gama e o reserva que fizemos de propósito (...) nem o restaurante nem a garrafeira gostam. Se eles têm um escolha ele não pode estar no continente a nível nacional para haver uma maior exclusividade”* refere a proprietária.

Existe apenas uma exceção para grandes distribuidores da região - Covilhã, Fundão e Castelo-Branco - permitindo aos consumidores locais uma maior oferta de vinhos. A venda é ainda possível em plataformas online como a garrafeira nacional. Por outro lado, a empresa apresenta uma loja própria na quinta que comercializa todos os produtos diretamente ao consumidor.

A nível internacional, os distribuidores costumam ser, em simultâneo, os importadores, sendo os mesmos a fazer a gestão das vendas no próprio país. Contudo, a empresa sabe que está presente tanto em grandes distribuidores como na área da restauração.

#### Preço

A estratégia de preços adoptada está direccionada para um segmento médio-alto:

*“A partir do momento em que decide que produz DOC, são vinhos que não são baratos. Logo aí já está a fazer uma escolha do público que quer abranger, não é?”* indica a proprietária.

A empresa apresenta um portfólio de 28 vinhos, podendo variar os preços entre os três euros (sem IVA) num produto de entrada de gama até aos cinquenta euros num produto de gama elevada. Quando partiu para a exportação, a empresa sentiu dificuldade em vender o produto com os preços praticados em Portugal pelos impostos e taxas alfandegárias aplicadas, os quais aumentam os custos do produto sem grande receptividade do consumidor que procura, maioritariamente, vinhos de entrada de gama.

No estrangeiro é o distribuidor/importador de cada país que fixa os preços praticados. Ainda assim, a empresa acredita que a política de segmento médio-alto se manterá. Quanto ao valor de venda aos importadores este depende das taxas alfandegárias, impostos e custos de transporte que a empresa tem, consoante o país para o qual exporta. Foi neste campo que a empresa encontrou mais dificuldades a nível internacional, principalmente pelas imposições legais e burocráticas feitas pelos países para os quais exportam, tanto a nível de embalagem como de informação prestada nos rótulos, sendo necessário recorrer ao próprio cliente para ultrapassar esta dificuldade.

#### Promoção

Quanto à promoção e comunicação da marca, esta iniciou-se pelas regiões envolventes, tal como a venda do produto.

*“Fomos vendendo vinho aqui à nossa volta, não é? E fomos alargando. Alargando a nossa zona de atuação sendo cada vez mais conhecidos na nossa zona. Isto tem muito a ver com o passa-palavra”* refere a proprietária.

Simultaneamente existiu um trabalho de divulgação da marca através do envio de vinhos para provas, tanto para restaurantes como também para revistas da área obtendo boas pontuações pela qualidade do produto. Este reconhecimento permitiu à empresa começar a participar em eventos importantes a nível nacional. Desenvolveram-se também plataformas como *website*, página de *facebook* e *youtube* com vídeos que permitem conhecer um pouco mais a empresa, o produto e os proprietários. Contudo, esta estratégia *online* é apenas aplicada a nível nacional.

A estratégia de comunicação para o exterior segue os mesmos moldes com o envio de amostras a *opinion makers* e a participação em artigos de revistas internacionais. A estratégia é ainda reforçada com a presença assídua nas feiras internacionais organizadas pela marca *Wines of Portugal*.

Os proprietários dão também a oportunidade de se realizarem visitas guiadas pelos próprios à adega e à quinta seguidas de uma prova de vinhos, adotando uma estratégia de proximidade com o consumidor. Esta aposta numa estratégia de enoturismo permite oferecer ao consumidor uma experiência de consumo e serviço que não é possível através de outros canais de distribuição (Hollebeek & Brodie, 2009). Tal facto também ao consumidor conhecer os processos de produção, provar os vinhos e conhecer os atributos da região (O’neil *et al.*, 2002).

#### Informações adicionais

A empresa acredita que não estão a crescer pela internacionalização, mas sim pelo grande reconhecimento da marca nos mercados nacionais. Contudo, acreditam que procurar países alternativos onde atuar face ao mercado português, permite um leque mais diversificado de mercados, concedendo uma maior segurança à organização. Quanto aos objectivos delineados pela empresa, esta pretende uma consolidação da marca não só a nível nacional, mas também a nível internacional, através da participação em mais feiras internacionais bem como do acompanhamento constante dos mercados internacionais por parte de um novo membro na empresa. O objetivo não é expandir a marca e o produto em novos mercados, mas sim consolidar os mercados existentes querendo, por exemplo, aumentar o número de estados em que estão presentes nos EUA.

## 4.2.2 Caso 2: Pequena e Média Empresa (PME)

A empresa foi criada no ano de 2009 e a gestão é constituída por cinco sócios-gerentes. Aquando da criação da marca, a organização contratou uma empresa de *outsourcing* que ficou encarregue do design da marca e identidade da mesma, tanto a nível visual, nome, símbolos e logótipos, como em relação aos valores e missão da mesma. A criação da marca foi desde início pensada para a possibilidade de internacionalização:

*“(...) devido ao volume de uvas que transformamos (...) logo no segundo ano começamos a exportação. Até porque a nível nacional há uma imensidão de marcas de vinhos, uma empresa com este volume de produção teria que partir sempre com a ideia de complementar os seus negócios com a exportação”* refere o sócio-gerente.

Assim, a marca foi criada com base em algarismos, legíveis em qualquer parte do mundo, incluindo a inscrição no rótulo em cinco línguas, incluindo Braille. Por sua vez, a marca representa as freguesias do concelho de Belmonte onde se encontram as vinhas e os cinco sócios pertencentes à empresa. A marca apoia-se na numerologia para simbolizar a harmonia, o convívio, a aventura e a mudança, palavras que a empresa quer associar ao consumo do seu vinho por parte dos consumidores. Este desejo de harmonia é também transmitido na política de responsabilidade social da empresa que assenta, por um lado, numa produção sustentável que pretende valorizar a natureza e o ambiente da região. Por outro lado, na valorização dos recursos humanos com quem trabalham.

Esta é uma empresa com capacidade de produção de 1.000.000 de garrafas/ano e a marca tem vindo a ganhar reconhecimento pela qualidade do produto, tendo sido distinguida com medalhas de ouro tanto a nível nacional como internacional.

Quanto à internacionalização, a empresa optou pelo modelo de exportação, constituindo-se esta, neste momento, entre 30 a 40% da produção total. A escolha dos mercados foi feita com base nas redes de conhecimentos que adquiriram em feiras internacionais. Com este processo, a marca não sofreu qualquer alteração.

### 4.2.2.1 Estratégia de *marketing* - *mix*

#### Produto

À data de criação, a empresa apresentava três vinhos: tinto, rosé e branco, com que iniciou as suas vendas no mercado nacional. Todavia, neste momento apresenta já um portfólio de oito vinhos, distribuídos em entradas de gama e gamas mais elevadas:

*“Foi estratégia da empresa (...) inicialmente começámos assim porque tem que se começar por algum lado mas sabíamos que iríamos aumentar o número de vinhos”* refere o sócio-gerente.

O produto é desenvolvido por um enólogo que acaba por ser a imagem de marca da empresa dado o seu reconhecimento na área a nível internacional. A produção tem por base a qualidade e a franqueza dos vinhos, sendo esta, segundo o sócio-gerente, a vantagem competitiva da empresa.

*“Somos uma adega que nos posicionámos para fazer vinhos muito naturais, portanto, sem grande intervenção de produtos enológicos”* refere o sócio-gerente.

No processo de internacionalização, a empresa acompanha o cliente de cada país através do número de vendas e do tipo de vinho em cada país. Se necessário, é feita a ligação entre o enólogo e o cliente de forma a que os vinhos possam ser adaptados aos países para os quais exportam.

#### Distribuição

Quanto à distribuição, a empresa optou por iniciar as vendas e o processo de divulgação da marca através de vendedores próprios que cobriam os concelhos envolventes da Guarda e Castelo-Branco. Após estabelecerem a marca na região passaram a utilizar pequenas redes de distribuição (comércio local), garrafeiras e canal Horeca<sup>4</sup>:

*“A estratégia de distribuição é vender o vinho a empresas com a logística de venda e distribuição - Horeca, bares, etc (...) não temos preço para vender em grandes superfícies”* refere o sócio-gerente.

O cliente pode comprar o produto diretamente na adega. A empresa não tem loja própria.

Quanto aos mercados externos, a empresa optou, tal como é usual no mercado dos vinhos, por clientes que sejam simultaneamente importadores e distribuidores que se encarregam da venda do produto nesses mercados, sem mais interferência direta da própria empresa. Os países para onde exportam são definidos em função dos clientes que aparecem.

#### Preço

Os vinhos desta marca estão direcionados para um segmento médio-alto:

*“A segmentação dos vinhos pode ser feita pela qualidade ou pelo preço, nós tentamos fazer pelas duas coisas”* refere o sócio-gerente.

---

<sup>4</sup> Hotéis, restaurantes e cafés

Os valores variam entre perto dos 4 euros a garrafa e os 12 euros, no caso das lojas de comércio local e garrafeiras. Na restauração o vinho ascende a preços mais elevados. Aliás, a estratégia de preços está associada à estratégia de distribuição. A empresa considera que não pratica os preços procurados pelos consumidores na grande distribuição. Por isso, optam pela ideia de exclusividade, o consumidor terá que se dirigir a uma garrafeira ou à restauração para ter acesso ao produto.

Quanto à fixação dos preços nos mercados estrangeiros, esta é feita pelos importadores/distribuidores que têm a liberdade de decidir a margem pela qual desejam vender o produto.

#### Promoção

No que se refere à promoção da marca, esta começou por ser apresentada em feiras locais de forma a ser reconhecida, primeiramente, na região onde produz. Depois passaram a participar também em feiras nacionais e em algumas de índole internacional consideradas importantes.

A marca dedica uma atenção especial às notícias que saem nos jornais regionais pois tal facto constitui uma forma de atrair o reconhecimento da marca a nível regional, e à publicidade feita em revistas da área.

*“Normalmente mandamos os vinhos para opinion makers e eles fazem a avaliação (...) temos a preocupação de mandar para os principais”* refere o sócio-gerente.

A referência neste tipo de publicações acaba por ser uma ferramenta de promoção da marca, já que permite uma maior notoriedade e visibilidade junto dos consumidores (Hilger *et al.*, 2010).

Neste momento vão sendo apenas feitas algumas atualizações a nível de comunicação e promoção associadas à marca e ao produto como por exemplo, atualização do *website* e dos folhetos informativos, sendo que a página do *facebook* é a plataforma que permite comunicar eventos e feiras em que a marca está presente e divulgar distinções e produtos com um maior contacto direto com o consumidor. A marca também se associa frequentemente a eventos, permitindo que o vinho seja servido numa garrafa com rótulo personalizado para esse evento e com contra-rótulo da própria marca.

A promoção para o exterior assenta na divulgação feita pelos *opinion makers* entrada em feiras através da ligação à *Wines of Portugal*. Esta dá a conhecer a marca tanto a nível nacional como internacional com o trabalho de comunicação e promoção que apresentam.

### Informações adicionais

A principal dificuldade com que a empresa se confrontou foi, essencialmente, a forte concorrência que encontra, atendendo ao facto de existirem muitos países a desenvolver este tipo de produto. Mesmo tendo em conta o fator origem na venda em mercados estrangeiros, a empresa considera que há outras regiões nacionais com maior reconhecimento, como a do Douro e do Alentejo, necessitando os vinhos da Beira Interior de um trabalho redobrado na apresentação do produto aos possíveis clientes.

Quanto ao futuro, a empresa traça como objetivos a continuidade da qualidade do produto:

*“Queremos chegar aos países europeus, dentro do possível. E países PALOP, mais próximos culturalmente, e mais próximos no facto de consumirem vinho porque há muitos portugueses. É mais fácil chegar porque não é novo, eles sabem o que é vinho e conhecem o país. Agora não descartamos nenhum país, queremos é vender”* refere o sócio-gerente.

Também não é descartada a ideia de surgir uma outra marca associada à empresa com qualidades e gamas de vinho diferentes.

A tabela 3. permite uma breve e rápida comparação acerca das principais decisões estratégicas, tanto da marca como de internacionalização, de cada estudo de caso do sector vinícola:

Tabela 3. Tabela comparativa de estudos de caso do sector vinícola

	Caso 1.	Caso 2.
<b>Tipo de empresa</b>	Micro-empresa familiar	PME
<b>Data de criação</b>	1993	2009
<b>Marca</b>	Uma marca própria	Uma marca própria
<b>Produto</b>	28 vinhos - DOC	8 vinhos - DOC
<b>Público-alvo</b>	Jovens entre 25 e 30 anos/meia idade (40/50 anos)	Não tem identificado
<b>Segmento</b>	Médio-alto	Médio-alto
<b>Valores da marca</b>	Não identificado	Orientação mercado, criação de valor, responsabilidade e recursos humanos
<b>Distribuição</b>	Loja própria, Canal Horeca, rede de distribuição própria	Canal Horeca, pequenos distribuidores
<b>Comunicação</b>	Feiras nacionais e internacionais, revistas da área, plataformas online	Feiras locais, nacionais e internacionais, revistas da área e jornais locais
<b>Ano de internacionalização</b>	2000	2010/2011
<b>Modo de internacionalização</b>	Exportação	Exportação
<b>Países onde a marca está presente</b>	Canadá, EUA, Brasil, China, Bélgica, Dinamarca e Inglaterra	Suíça, França, China e Bélgica
<b>Quota de produção exportada</b>	20% a 30%	30% a 40%

### 4.3. Enquadramento do setor têxtil e de vestuário em Portugal

Segundo a análise setorial da indústria dos têxteis e vestuário feita pelo Banco de Portugal (2012), em 2011, o setor dos têxteis e vestuário era constituído aproximadamente por 6 mil empresas, das quais mais de 4 mil pertenciam à indústria do vestuário. No mesmo ano, este setor representava 2% do número de empresas e do volume de negócios e 4% do número de pessoas ao serviço no total das SNF - Sociedades Não-Financeiras.

Quanto à dimensão das empresas, as PME apresentam uma maior relevância no setor, não em termos de número de empresas mas sim no volume de negócio e número de pessoas empregues. Apesar do domínio das microempresas em número (59%), as PME do setor significam 40% das empresas, justificando cerca de três quartos do número de pessoas ao serviço (76%) e do volume de negócios (73%). Assim, a situação e a evolução do setor dos têxteis e vestuário foi influenciada, em larga medida, pelo comportamento das PME.

Os 8 principais mercados de destino das exportações anuais portuguesas de vestuário mantiveram-se inalterados ao longo do período de 2005 a 2014, embora com algumas alterações esporádicas de posicionamento, sendo de salientar a presença ininterrupta da Espanha na 1.<sup>a</sup> posição (Anuário de Mercado, 2015).

De acordo com os dados do INE, e segundo anuário de mercado de comércio externo de têxteis e vestuário (2015), o valor das exportações portuguesas de têxteis e vestuário registou uma subida de 3% no 1.<sup>o</sup> semestre do ano 2015, relativamente ao mesmo período de 2014. Este resultado surge de uma subida de 3,1% registada nas exportações destinadas ao mercado Intra-UE28, enquanto as exportações destinadas ao mercado Extra-UE28 registaram um aumento de 2,4%. As exportações destinadas ao mercado Intra-UE28 representaram 83% do total exportado enquanto as exportações destinadas ao mercado ExtraUE28 representaram 17%. No total, o valor das exportações representam um valor de 2,43 mil milhões de euros, sendo os mercados europeus os mais significativos.

### 4.4. Estudos de caso do setor têxtil e de vestuário

#### 4.4.1. Caso 3: Micro-Empresa

A empresa foi criada em 2013. O nome da marca já existia associado a um *blog* pessoal da proprietária. Foi a própria que criou e fez o *design* da marca. Na consequência de uma situação de desemprego começou a criar peças de bijutaria e algumas peças de roupa que eram divulgadas através do *blog* e de duas redes sociais: *instagram* e *facebook*. As vendas

eram feitas através dessas redes, de participações em feiras, como a *LX Factory*, e de pequenos *showrooms*. Assim que se verificou ser necessário, contratou-se uma costureira para a produção das peças e, neste momento, a proprietária é quem se ocupa da gestão financeira, contacto com clientes e fornecedores, criação e design de coleções.

A marca assenta numa ideia de valorização do indivíduo, já que segue os ideais da proprietária, “*sê tu própria*”. A proprietária diz colocar a sua própria “essência” na marca, por isso, a meio do percurso pensou ainda na reestruturação da mesma.

*“Pensei mudar e mudar seria para uma coisa muito simples como o meu nome. Na altura como já tinha muitos seguidores e gente que acompanhava (o meu blog) e a alteração do nome ia causar uma mudança, que na altura, não era prioritária, tinha muitas coisas que queria fazer e estar a tratar disso não era prioritário. Fui deixando passar e ficou (...) isto tem corrido bem assim e vai ficar assim”* refere a proprietária.

O desenvolvimento da marca e da empresa deveu-se à experiência comercial e de relacionamento com o público que a proprietária adquiriu de funções laborais anteriores e acabou por tomar decisões baseadas nos seus próprios instintos.

Quanto à internacionalização, é feita através de exportação direta que acaba por significar apenas 5% da produção total, dado que a empresa ainda se apresenta numa fase embrionária e de crescimento. A internacionalização acabou por não ser planeada e ocorrer naturalmente pela exposição da marca em plataformas *online* que atingem um público global.

#### 4.4.1.1 Estratégia de *marketing* - *mix*

##### Produto

Neste momento, o produto é desenvolvido apenas pela proprietária, que cria as coleções, o *design* e os moldes, e pela costureira da marca que produz as peças. As peças não seguem as medidas normativas e o objectivo é que nenhuma cliente se sinta excluída pelo tipo de corpo. Foram já criadas três coleções de roupa: Primavera-Verão 2015, Outono-Inverno 2015 e Primavera-Verão 2016.

A marca adoptou por uma estratégia de exclusividade do produto estabelecendo um número reduzido de cada peça a ter em stock, principalmente, pela baixa capacidade de produção. Toda a criação das coleções tem um cunho muito pessoal da proprietária. O nome da coleção e as inspirações, em termos de *design*, estabelecem sempre uma ligação com os gostos pessoais.

*“Normalmente para o nome das peças vou-me inspirar no nome que dou à coleção. A coleção tem a ver com um momento na vida, ou qualquer coisa que eu passei (...) ou algum sítio a que fui e que mexeu comigo de alguma forma”* refere a proprietária.

A vantagem competitiva reside na qualidade dos tecidos e na capacidade de fazer chegar ao mercado português as tendências internacionais de um modo mais rápido que as outras marcas.

#### Distribuição

No início, as vendas eram realizadas no *facebook* e *instagram* da marca. Neste momento, são essencialmente feitas *online* a partir do *website* da própria marca e da venda direta no *showroom*.

*“Era mais fácil (a venda online) e era uma experiência para ver a receptividade. O espaço apareceu pelas necessidades que foram aparecendo, havia clientes que queriam experimentar, ver. (...) É uma coisa que complementa a outra. Há muita gente que é de fora e não vem à loja mas também há muita gente que vem”* refere a proprietária.

A opção do *online* surgiu pela facilidade de chegar a um público mais abrangente, mas também pelas limitações orçamentais que não permitiram infraestruturas físicas. Sempre que possível são também vendidas peças nos mercados em que a marca está presente e faz a sua divulgação. Pontualmente, é possível a venda do produto através de *websites* de venda *online* multi-marca.

A marca foi já convidada para a venda das peças em lojas multi-marca em Ibiza e Barcelona, contudo, a proprietária considera que os custos de produção das peças ainda não permitem margem de lucro para revenda.

#### Preços

A marca situa-se num segmento médio/médio-alto com preços que variam entre os 39 euros e os 140 euros. A proprietária sente dificuldade nesta área dada a forte concorrência, mas não quer adoptar a estratégia de preço de cadeias de *fast-fashion* porque seria obrigatória a drástica diminuição da qualidade. Por esta razão, escolheu um segmento que lhe permita vender o produto de uma forma competitiva, mantendo a qualidade dos materiais. Estando o produto disponível num *website*, e podendo ser vendido a qualquer pessoa no mundo, ao custo da peça apenas acrescem os custos de envio da encomenda, 4 euros para envio nacional e 10 euros para envio internacional.

## Promoção

Inicialmente a comunicação da marca era dirigida a mulheres jovens com idades compreendidas entre os 20-25. A estratégia mudou um pouco quando foi identificado um público-alvo de mulheres, com algum poder de compra, entre os 30-40 anos a interessarem-se pelas peças. A base da comunicação e o modo da marca chegar a mais consumidores manteve-se nas redes sociais, principalmente o *instagram*. Foram escolhidas duas *instagrammers*, pessoas com muitos seguidores na plataforma e que conseguem influenciar o consumidor, para serem as caras da marca e darem a conhecer as peças ao público-alvo dos 20-25 anos:

*“Escolhi a Mafalda, uma menina na faixa-etária dos 20, e ela ajudou a talhar um bocadinho o público-alvo”* refere a proprietária.

Com a percepção de que haveria outro público-alvo, mães entre os 30 e 40 anos com algum poder de compra. Foram feitas novas parcerias com *bloggers* com estas características. A empresa reforça a comunicação gerada pelo consumidor ao tornar este promotor da sua marca (Godes & Mayzlin, 2009), criando mais apetência pela marca já que a informação é vista como credível e autêntica (Bruhn *et al.*, 2012).

*“A minha marca nasceu destas novas tecnologias, criei uma marca com um iphone”* refere a proprietária.

Sendo uma plataforma de fotografia, o *instagram* documenta diariamente o processo de criação das coleções, sessões fotográficas e momentos da vida pessoal da proprietária, que permitem ao consumidor conhecer as inspirações da criadora das peças. Os consumidores associam a marca à proprietária:

*“A comunicação da marca é feita, muito, através do instagram. Não pode ser uma coisa extremamente chata, só muito comercial ou profissional. Tem que ter ali alguma coisa mais emotiva que emocione ou chegue às pessoas. Há sempre aquela curiosidade mórbida que as pessoas têm de saber o que o outro anda a fazer. As pessoas identificam muito a marca ao meu estilo de vida”* refere a proprietária.

A empresa tem um grande foco no *marketing* de conteúdo e direciona a comunicação da marca diretamente ao cliente (Corrado & Hao, 2013).

A marca trabalhou também com uma empresa de comunicação que fez a divulgação da mesma através de publicidade em revistas de moda e presença em programas televisivos. Foram também criadas parcerias com marcas de calçado para os trabalhos fotográficos das

coleções e, aposta ainda, na participação em mercados com a presença fixa da proprietária da marca de modo a existir uma relação direta com o consumidor.

#### Informações adicionais

Para o futuro a proprietária já tomou algumas decisões como aumentar o número de pessoas a trabalhar na produção das peças de forma a conseguirem aumentar o stock, o que permite gerar um maior número de vendas e a participação em mais mercados. Por sua vez, continua a desenvolver a comunicação através das redes sociais e o desenvolvimento da comunicação da marca no estrangeiro a partir do próprio *website* através de plataformas como o *Google Adwords*.

#### 4.4.2 Caso 4: Pequena e Média Empresa (PME)<sup>5</sup>

A empresa foi criada em 1975, adotando apenas um modelo de transformação de tecidos em vestuário e funcionando como fábrica de confeções para marcas importantes no mercado. Nos anos 80 esta estratégia sofre uma reestruturação, por questões de sobrevivência da empresa, é adotado o nome da empresa para a criação de uma marca própria. É também feita a aposta no mercado de vestuário corporativo através da criação de uma marca juridicamente autónoma.

Neste momento atingiu a dimensão de grupo dada a necessidade, ao longo do processo de desenvolvimento, de abertura de filiais e criação de outra empresa para o setor de vestuário corporativo. O grupo é dividido em duas empresas de indústria, quatro de vendas e distribuição e uma de vestuário corporativo, contando ao todo com cerca de 400 trabalhadores.

Atualmente trabalha com cinco marcas próprias, duas no segmento de cerimónia, uma de vestuário corporativo, uma de vestuário formal para um segmento alto e outra de vestuário formal para um segmento médio-baixo. É feita uma aposta em mercados de nicho porque consideram que o vestuário formal é a área de especialização do grupo e por terem uma maior liberdade a nível de concorrência, dado que mercados de nicho são menos saturados.

O processo de criação e de gestão das marcas nunca foi muito planeado, as marcas funcionariam apenas como “*etiquetas*” que identificam cada segmento e tipo de produto:

*“Não foi um processo estruturado (...) Em processos embrionários, em que não há estruturas de marketing, competências suficientes para fazer um processo que faça sentido. Porque*

---

<sup>5</sup> Segundo a definição de PME da Comissão Europeia (2006) uma PME é definida por três fatores, dois deles conjugados: <250 efetivos e ≤50 milhões de euros de volume de negócios ou <250 efetivos e ≤ 43 milhões de euros de balanço total. Apesar de ultrapassar os 250 efetivos, o gestor-proprietário indicou que a empresa do estudo de caso 4 não alcança os valores em milhares de euros do volume de negócios ou do balanço total.

*uma coisa é enunciá-los, outra é implementá-los verdadeiramente e transmiti-los. Não houve essa preocupação. Hoje em dia ainda não o temos muito bem estruturado. Temos, sobretudo, uma noção do que pretendemos fazer com cada uma das marcas em termos de segmento alvo e comunicação”* refere o gestor-proprietário.

Estas competências desenvolveram-se com a aprendizagem no setor e uma mudança de cultura interna, investindo-se na contratação e formação de uma equipa de marketing.

A internacionalização deveu-se ao facto de considerarem que, a prazo, não havia muito por onde crescer no mercado nacional. A primeira experiência ocorreu ainda nos anos 80 através da exportação com *private label*. Nos anos 90 passaram para a construção de filiais no Reino Unido, França e Espanha de modo a comercializarem com marca própria.

#### 4.4.2.1 Estratégia de *marketing* - *mix*

##### Produto

É desenvolvido por equipas de *design* internas em cooperação com a experiência dos vendedores especialistas de cada país. Os produtos são adaptados às necessidades dos consumidores - uma das marcas de cerimónia é apenas direcionada para o mercado italiano dado que este apresenta um gosto por materiais e estéticas diferentes. O principal objetivo do produto é servir mercados de nicho e, atualmente a empresa tem capacidade de produção interna de 100.000 fatos/ano. As matérias-primas são, essencialmente, portuguesas e italianas e são montadas duas coleções por ano, sendo depois apresentadas ao mercado através da rede de vendas.

A vantagem competitiva reside na capacidade produtiva e na capacidade de resposta em ciclos curtos, sendo rapidamente repostos o stock de produto se assim for necessário. A empresa continua a produzir para venda com *private label*:

*“Continuamos a trabalhá-lo mas não é o nosso foco. O crescimento tem que vir por via das marcas”* refere o gestor-proprietário.

##### Distribuição

A nível de distribuição, a estratégia é semelhante a nível nacional e internacional. O produto é vendido em lojas multi-marca que variam consoante o segmento de vestuário - no vestuário de cerimónia a presença é nas lojas de noivos, no vestuário de *business* o produto vende-se em distribuidores multi-marca de vestuário de homem. Fora do país, este contacto com os lojistas é feito através de uma rede de agentes comissionistas locais.

Quanto à filiais no Reino Unido, Espanha e França, foram criadas num momento em que os custos de comunicação, logística e transporte eram muitos elevados, sendo a filial uma forma

do grupo manter uma presença ativa em mercados estrangeiros onde era vendida a maior parte da produção. Neste momento, as filiais servem para prestar *customer care* e são um apoio ao processo comercial, porque mesmo dentro de cada país há uma rede muito fragmentada de clientes, sendo dirigidas a partir da casa-mãe.

#### Preço

A estratégia de preços varia consoante as marcas comercializadas e o público-alvo que cada uma quer atingir. As marcas de cerimónia e uma das marcas *business* estão orientadas para um segmento médio-alto, existindo apenas uma segunda marca *business* orientada para um segmento médio-baixo. A menor sensibilidade ao preço por parte de segmentos médio-altos foi uma das razões de aposta em mercados de nicho, sendo possível vender o produto de uma forma considerada justa para a empresa.

*“Daí toda a nossa estratégia, independentemente da marca, toda ela é dirigida a mercados de nicho. Ai está o mercado de noivo. A nossa preocupação é posicionar-nos em mercado de nicho, em que há alguma capacidade de vendermos por aquilo que consideramos justo pelo nosso trabalho”* refere o gestor-proprietário.

#### Promoção

A nível nacional não há qualquer aposta na promoção da marca além da comunicação feita pelos agentes aos lojistas multi-marcas e dos *websites*, tanto do grupo como de cada marca individualmente. Neste momento o grupo está a investir bastante na comunicação de cada marca através do desenvolvimento a nível de produção de conteúdos para os *websites* de cada marca e para o lançamento das mesmas em redes sociais como *Facebook*, *Instagram* e *Google Plus*.

*“Toda a estratégia não passa tanto pelo marketing clássico passa, sobretudo, pela produção de conteúdos que injetaremos a nível de web. Todo o investimento vai ser dirigido para o online”* refere o gestor-proprietário.

Esta produção de conteúdos assenta em produções fotográficas, aproveitadas também para catálogos disponíveis nos pontos de venda, e uma maior disponibilização de informação acerca da marca e das coleções.

A divulgação das coleções é feita através de *trade shows*, catálogos e *showrooms*. Existem também perspectivas de apostar em parcerias com *opinion leaders online*, como *bloggers*, quando arrancarem com uma forte estrutura de redes sociais.

### Informações adicionais

Ao longo da sua história o grupo acabou por experimentar outras estratégias a nível de produto, preço e distribuição. Apostou em marcas de vestuário de senhora mas considerou que era um mercado muito complexo e com um nível de mutação muito rápido. Investiu também numa marca de vestuário informal masculino, destinado a um segmento médio-baixo, mas acabou por desistir dado a forte saturação deste mercado, especializando-se apenas em vestuário formal. A nível de distribuição também já apresentou uma loja própria, estratégia que descontinuaram.

Quanto às dificuldades, são referidas algumas como a falta de instituições direcionadas para o apoio da internacionalização das empresas têxteis portuguesas e o facto do país não apresentar uma cultura de negócio direcionada para a valorização da marca nacional no estrangeiro.

A tabela 4. permite uma breve e rápida comparação acerca das principais decisões estratégicas, tanto da marca como de internacionalização, de cada estudo de caso do setor têxtil e de vestuário:

Tabela 4. Tabela comparativa de estudos de caso do sector têxtil e vestuário

	<b>Caso 3.</b>	<b>Caso 4.</b>
<b>Tipo de empresa</b>	Micro-empresa	PME
<b>Data de criação</b>	2013	1975
<b>Marca</b>	Uma marca própria	5 marcas próprias e <i>private label</i>
<b>Produto</b>	Vestuário feminino	Vestuário masculino - cerimónia e <i>business</i>
<b>Público-alvo</b>	Mulheres entre os 25 e 40 com gosto pela moda	Diversos nichos de mercado
<b>Segmento</b>	Médio/médio-alto	Médio-alto/médio-baixo
<b>Valores da marca</b>	Peças dirigidas para mulheres reais	Não tem identificado
<b>Distribuição</b>	<i>Website</i> próprio, <i>websites</i> multi-marca	Agentes multi-marca
<b>Comunicação</b>	Redes sociais, <i>website</i> , revistas, <i>opinion makers</i> , programas televisivos	Feiras internacionais, <i>websites</i> , redes sociais, catálogos
<b>Ano de internacionalização</b>	2015	1983
<b>Modo de internacionalização</b>	Exportação	Exportação e filiais
<b>Países onde a marca está presente</b>	Espanha, Suíça, França	Europa Ocidental
<b>Quota de produção exportada</b>	5%	90%

## 4.5. Discussão de Resultados

Analisando a informação recolhida relativa à estratégia organizacional e de *marketing-mix* de cada um dos estudos de caso, retiraram-se conclusões acerca de três componentes traçados como objetivos para o estudo: 1) criação e gestão da marca, 2) relevância da marca e 3) gestão e importância da marca no processo de internacionalização.

### 4.5.1. Criação e gestão da marca

Na maior parte dos casos, o esforço na criação da marca é relativamente baixo aproveitando-se muitas vezes as capacidades de *design* dos proprietários para o logótipo, e o nome do local onde se situa a empresa para o nome da marca, nos casos 1 e 4, ou algo que já estivesse ligado ao proprietário, como o *blog* no caso 3. Apenas o caso 2 apresentou um trabalho estruturado de criação de marca, significado da mesma, valores e missões. Contudo, este trabalho não foi desenvolvido por equipas internas, mas sim através da contratação inicial de uma empresa *outsourcing*.

Os resultados deste estudo sugerem que as estratégias de *branding* em PME não podem ser comparadas com as estratégias das multinacionais, o que vai ao encontro das conclusões de Resnick e Cheng (2011) e Bresciani e Eppler (2010). As limitações orçamentais e de recursos humanos levam as empresas a apostar em estratégias de baixo custo como a venda cara-a-cara aos distribuidores feita por agentes (caso 1,2 e 4), a presença dos proprietários em feiras e mercados, permitindo a criação de uma *networking* importante no momento da internacionalização, a utilização de plataformas *online* como *websites* e redes sociais, e a publicidade gerada por *opinion makers* (especialistas nos casos 1 e 2) ou *opinion leaders* (*bloggers* nos casos 3 e 4). O caso 3 foi o único que recorreu a publicidade em *media* tradicionais, como revistas e televisão. Ainda assim, apesar de o consumidor conseguir reconhecer a marca mais facilmente, “*aquilo em vendas foi zero*”. Esta conclusão acerca da utilização dos *media* tradicionais como canais de comunicação da marca vai ao encontro das conclusões de Bresciani e Eppler (2010), a notoriedade concedida à marca não se traduz em vendas.

Sendo também consistente com a literatura existente, as decisões relacionadas com a marca são geridas pelos proprietários das empresas (Centeno *et al.*, 2013; Mitchell *et al.*, 2013; Resnick & Cheng, 2011; Krake, 2005). No caso 3, a marca acaba até por ser a personificação da proprietária e a comunicação *online* da mesma é baseada em mostrar ao consumidor a rotina de trabalho na criação de coleções, sessões fotográficas e até momentos e viagens pessoais da própria, imprimindo um cunho muito pessoal na identidade da marca.

#### 4.5.2. Relevância da marca

Todas as empresas do estudo de caso têm a percepção da importância da marca, sendo que no caso 4 é até referido que *“o valor das empresas, em última análise, reside no valor das marcas detidas e na sua notoriedade junto do mercado alvo”*. Contudo, a importância da marca parece ser remetida mesmo para última análise, dado que é também referido pelo mesmo proprietário que as marcas funcionam como *“etiquetas”* para identificar o produto. Assim, a importância da marca reside na distinção que esta permite face a produtos concorrentes, porém, não é percebida como um ativo que pode acrescentar valor à empresa. Esta é uma característica dos estudos de caso que se centram, essencialmente, em PME. As conclusões vão ao encontro de outras investigações na área (Kennedy & Wright, 2016; Bresciani & Eppler, 2010; Wong & Merrilees, 2005): os proprietários estão mais concentrados em questões financeiras, concedendo grande ênfase ao produto, dado que uma boa estratégia de *branding* não é essencial para o início da atividade:

*“Há outro tipo de estratégias, há a estratégia de planejar. Eu também planeio, claro que sim. Mas estas coisas, pelo menos comigo, têm acontecido de forma muito natural. Não gosto de planejar as coisas a longo prazo porque não sei o dia de amanhã. É muito o dia-a-dia, não me vou preocupar muito porque quando lá chegar eu sei o que vou fazer”* refere a proprietária do caso 3.

#### 4.5.3. Gestão e importância da marca no processo de internacionalização

Quanto aos processos de internacionalização, os resultados do estudo ajustam-se aos modelos comportamentais, principalmente o modelo de *Upsalla* (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim Paul, 1975) e o modelo das *Networks* (Johanson & Mattson, 1986). Os casos do setor têxtil acabam por adquirir conhecimento através da tentativa-erro e das ações nos mercados estrangeiros. É aí que parece residir a grande diferença na quota de exportação do caso 3 (5%) para a quota de exportação do caso 4 (90%). A presença inicial do caso 4 nos mercados internacionais com *private label* permitiu que a empresa ganhasse conhecimento para atuar mais tarde com marca própria e para o estabelecimento de filiais em alguns países. Como a empresa do caso 3 apresenta muito pouca ação em mercados estrangeiros, o conhecimento acerca dos mesmos é escasso e, conseqüentemente, o seu compromisso para com eles é reduzido. Por sua vez, no setor vinícola, a internacionalização foi fortemente impulsionada pelo facto das empresas pertencerem à ViniPortugal. Através de feiras internacionais a associação coloca as empresas numa rede de contactos em que estão presentes empresas, clientes e especialistas na área. É por via dessa rede que são estabelecidos os contactos que acabam por definir os mercados escolhidos e o modo de atuação nos mesmos.

Todos os casos partiram para a internacionalização através da exportação e da venda no estrangeiro com marca própria. No entanto, as estratégias de distribuição acabam por se diferenciar. Tendo em conta as estratégias de marketing internacional de Doole e Lowe (2008), os casos 1,2 e 3 ainda apostam num marketing de exportação, sendo que no caso 4, com as filiais, já se verifica uma estratégia de marketing internacional dado que inclui atividades e operações em mais que um país. No caso do setor vinícola, as empresas nunca poderão adotar outra estratégia considerando que o produto é exclusivo da região de origem e de produção.

Os resultados demonstram que em nenhum dos casos existiu um planeamento na transformação de uma marca nacional numa marca internacional como proposto no modelo de Kuvykaite e Mascinskiene (2010). A decisão da internacionalização foi feita, na maior parte das vezes, de um modo natural, aproveitando as oportunidades criadas pela *networking* ou pela exposição da marca em plataformas globais (*websites* e redes sociais - caso 3). Tal como a nível nacional, o planeamento concedido às decisões de *branding* foi quase inexistente. A estratégia de marketing nacional foi aplicada nos mesmos moldes no ato da internacionalização, sendo que apenas o caso 4 se adaptou aos mercados internacionais através de uma estratégia de múltiplas marcas, apresentando, na sua maioria, marcas internacionais e apenas uma marca local para o mercado italiano.

Todavia, para as empresas mais recentemente criadas (caso 2 e caso 3), o mercado internacional surge mais cedo na estratégia empresarial. Tal facto poderá indiciar, por um lado, uma maior rapidez na superação da “distância psíquica”, presente no modelo *Upsalla* (Vahlne & Johanson, 2013; Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Isto é, uma maior capacidade dos proprietários/gestores destas empresas estabelecerem mais rapidamente uma maior proximidade com os contextos cultural, linguístico, político, industrial e educacional dos mercados onde atuam. Por outro, uma redução das barreiras ao comércio, físicas (entre outras, custos de transportes e de comunicações) e institucionais (tarifárias e não tarifárias). Poderá traduzir ainda a presença de uma interação deste conjunto de fatores internos e externos.

A tabela 5. apresenta um pequeno resumo e comparação dos resultados obtidos em cada estudo de caso:

Tabela 5. Resumo discussão de resultados

	<b>Caso 1.</b>	<b>Caso 2.</b>	<b>Caso 3.</b>	<b>Caso 4.</b>
<b>Criação e gestão da marca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca criada pelo proprietário</li> <li>• Adquire nome do local</li> <li>• Estratégias de baixo custo como a venda cara-a-cara aos distribuidores feita por agentes</li> <li>• <i>Networking</i></li> <li>• <i>Opinion makers (especialistas)</i></li> <li>• Decisões relacionadas com a marca são geridas pelos proprietários das empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca criada por empresa de outsourcing</li> <li>• Estratégias de baixo custo como a venda cara-a-cara aos distribuidores feita por agentes</li> <li>• <i>Networking</i></li> <li>• <i>Opinion makers (especialistas)</i></li> <li>• Decisões relacionadas com a marca são geridas pelos proprietários das empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca criada pelo proprietário</li> <li>• Adquire nome de algo ligado do proprietário (blog)</li> <li>• Estratégias de baixo custo como a venda online</li> <li>• <i>Opinion leaders (bloggers)</i></li> <li>• Utilização dos media tradicionais</li> <li>• Marca é a personificação da proprietária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca criada pelo proprietário</li> <li>• Adquire nome do local</li> <li>• Estratégias de baixo custo como a venda cara-a-cara aos distribuidores feita por agentes</li> <li>• <i>Networking</i></li> <li>• <i>Opinion leaders (bloggers)</i></li> <li>• Decisões relacionadas com a marca são geridas pelos proprietários das empresas</li> </ul>
<b>Relevância da marca</b>	Ênfase no produto.	Ênfase no produto.	Ênfase no produto e grande aposta na comunicação	Ênfase no produto e na distribuição. Está a ser delineada uma nova estratégia centrada na comunicação.
<b>Gestão e importância da marca no processo de internacionalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segue modelo das <i>Networks</i></li> <li>• Marketing de exportação</li> <li>• Não existiu planeamento na transformação de uma marca nacional numa marca internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segue modelo das <i>Networks</i></li> <li>• Marketing de exportação</li> <li>• Não existiu planeamento na transformação de uma marca nacional numa marca internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segue modelo de <i>Upsalla</i></li> <li>• Marketing de exportação</li> <li>• Não existiu planeamento na transformação de uma marca nacional numa marca internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segue modelo de <i>Upsalla</i></li> <li>• Marketing internacional</li> <li>• Não existiu planeamento na transformação de uma marca nacional numa marca internacional</li> <li>• Adaptação ao mercado internacional - múltiplas marcas</li> </ul>

## 6. Considerações Finais

Em conformidade com os resultados obtidos conclui-se que as estratégias de *branding* em PME não podem ser comparadas com as estratégias das multinacionais. As limitações orçamentais e de recursos humanos levam as empresas a apostar em estratégias de baixo custo e as decisões relacionadas com a marca são geridas pelos proprietários das empresas. Os proprietários estão mais concentrados em questões financeiras, concedendo grande ênfase ao produto, dado que uma boa estratégia de *branding* e comunicação não é essencial para o início da atividade. Assim, não existe um planeamento na transformação de uma marca nacional numa marca internacional no ato da internacionalização. A decisão da internacionalização é feita, na maior parte das vezes, de um modo não planeado, aproveitando as oportunidades criadas pelo *networking* ou pela exposição da marca em plataformas globais.

O estudo acrescenta algumas linhas de investigação novas, pretendendo preencher algumas lacunas na literatura. Assim, relaciona o conceito de *branding* enquanto estratégia essencial no processo de internacionalização e afirmação de uma marca em mercados internacionais. Para além disso, a investigação empírica acabou por abordar outro hiato verificado na literatura acerca do *branding* em PME, empresas com um *budget* reduzido para a criação e construção de uma marca, com poucos recursos humanos e com grande influência dos proprietários na sua gestão.

As limitações deste estudo prendem-se com o facto de serem analisadas empresas de pequena dimensão, o que significa que não é possível a comparação com grandes empresas, com mais recursos e com capacidade de um maior investimento em estratégias de *branding*, o que muitas vezes poderá significar maior incidência do papel da estratégia da marca no processo de internacionalização da empresa. Para além disso, também não conseguimos perceber qual o impacto que cada marca tem nos consumidores, sendo tal também importante para entender a qualidade percebida pelo consumidor, a lealdade, o conhecimento da marca e as associações à marca (dimensões do *brand equity*). Outra limitação está relacionada com o método de estudo qualitativo que não permite a generalização dos resultados.

Como futuras linhas de investigação, sugere-se estudar este caso do ponto de vista do consumidor e tentar compreender qual o impacto deste tipo de estratégias de PME na qualidade percebida pelo consumidor, na lealdade, no conhecimento da marca e nas associações à marca. Seria também importante estudar como as PME podem apostar em plataformas *online*, como redes sociais e ferramentas de promoção da marca, de forma a conseguirem investir mais na comunicação da marca de um modo global a baixo custo.



## 7. Bibliografia

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. The Free Press, New York.
- Aaker, D. A. (2012). *Building strong brands*. Simon and Schuster.
- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California management review*, 42(4), 8-23.
- Aghaei, M., Vahedi, E., Kahreh, M. S. & Pirooz, M. (2014). An examination of the relationship between services marketing mix and brand equity dimensions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 865-869.
- Alashban, A. A., Hayes, L. A., Zinkhan, G. M. & Balazs, A. L. (2002). International brand-name standardization/adaptation: Antecedents and consequences. *Journal of International Marketing*, 10(3), 22-48.
- Anuário de Mercado (2015). Comércio externo de têxteis e vestuário. (em:<http://www.portugaltexil.com/docs/amercao-junho-2015/?wpdmdl=60660> acedido a 10 de agosto de 2016).
- Armario, J. M., Ruiz, D. M. & Armario, E. M. (2008). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485-511.
- Awuah, G. B., Desalegn A. G. & Aihie O. (2011). Interactive (networked) internationalization: the case of Swedish firms. *European journal of marketing* 45(7/8):1112-1129.
- Banco de Portugal (2012). Análise sectorial da indústria dos têxteis e vestuário. Estudos da central de balanços. (em:[http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%209\\_2012.pdf](http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%209_2012.pdf), acedido a 10 de agosto de 2016).
- Baumgarth, C. (2010). "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671.
- Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy*. 5th ed. FT/Prentice Hall.
- Bresciani, S. & Eppler, M. J. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 356-366.
- Bruhn, M., Schoenmueller, V. & Schäfer, D. B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation?. *Management Research Review*, 35(9), 770-790.
- Centeno, E., Hart, S. & Dinnie, K. (2013). The five phases of SME brand-building. *Journal of Brand Management*, 20(6), 445-457.
- Chandler, J. & Owen, M. (2002). *Developing Brands with Qualitative Market Research*.

Londres: Sage.

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: a traditional versus a born-global approach. *Journal of International Marketing*, 12 (1), pp. 57-81.

Christodoulides, G., Jevons, C. & Bonhomme, J. (2012). Memo to marketers: Quantitative evidence for change. *Journal of advertising research*, 52(1), 53-64.

Comissão Europeia (2006). A nova definição de PME: guia do utilizador e modelo de declaração. *Publicações Empresas e Indústrias*. (em: [http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2013/Publicacoes/Guia\\_Definicao\\_PME.pdf](http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2013/Publicacoes/Guia_Definicao_PME.pdf), acessado a 3 de setembro de 2016).

Corrado, C. A. & Hao, J. X. (2014). *Brands As Productive Assets: Concepts, Measurement, and Global Trends*.

Culkin, N. & Smith, D. (2000). An emotional business: a guide to understanding the motivations of small business decision takers. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(3), 145-157.

Dalmoro, M. (2013). The formation of country wineries networks for internationalization: An analysis of two new world wine regions. *Journal of Wine Research*, 24(2): 96-111.

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. & Sullivan, D. P. (2007). *International business: environments and operations*.

Davcik, N. S., Vinhas da Silva, R. & Hair, J. F. (2015). Towards a unified theory of brand equity: conceptualizations, taxonomy and avenues for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 3-17.

De Chernatony, L., Halliburton, C. & Bernath, R. (1995). International branding: demand-or supply-driven opportunity?. *International Marketing Review*, 12(2), 9-21.

Dinnie, K. (2011). *City Branding: Theory and Cases*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Doole, I. & Lowe, R. (2008). *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. 5th edition.

Douglas, S. P., Craig, C. S. & Nijssen, E. J. (2001). Integrating branding strategy across markets: Building international brand architecture. *Journal of International Marketing*, 9(2): 97-114.

Doyle, P. (1990). Building successful brands: the strategic options. *Journal of consumer Marketing*, 7(2), 5-20.

Fan, Y. (2008). Country of origin, branding strategy and internationalization: the case of Chinese piano companies. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 6(3), 303-319.

- Ferreira, M. & Serra, F. (2010). Make or Buy in a Mature Industry? Models of Client-supplier Relationships under TCT and RBV Perspectives. *Brazilian Administration Review - BAR*, 7 (1): 22-39. (em:<http://www.scielo.br/pdf/bar/v7n1/v7n1a03.pdf>, acessado a 5 de maio de 2016).
- Gelder, V. S. (2004). Global brand strategy. *Journal of Brand Management*, 12(1), 39-48.
- Godes, D. & Mayzlin, D. (2009). Firm-created word-of-mouth communication: evidence from a field test. *Marketing Science*, Vol. 28 No. 4, pp. 721-39.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35(3), 20-29.
- Gromark, J. & Melin, F. (2011). The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, 18(6), 394-410.
- Han, S., Yoon, S. & Vargas, P. T. (2005). Think it's good, but feel it's bad: country-of-origin effect on cognition, affect and behavior. *Advances in Consumer Research* 32(1): 263-264.
- Hilger, J., Rafert, G. & Villas-Boas, S. (2011). Expert opinion and the demand for experience goods: an experimental approach in the retail wine market. *The Review of Economics and Statistics*, 93(4). 1289-1296.
- Hollebeek, L. D. & Brodie, R. J. (2009). Wine service marketing, value co-creation and involvement: research issues. *International Journal of Wine*, 21(4): 339-353.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing*. 5th edition.
- INDEG-IUL (2014). O impacto da marca Portugal na criação de valor internacional. *Ranking de internacionalização das empresas portuguesas*. (em:[http://www.peprobe.com/wp-content/uploads/2015/06/Ranking\\_de\\_Internacionalizao\\_das\\_Empresas\\_Portuguesaspdf.pdf](http://www.peprobe.com/wp-content/uploads/2015/06/Ranking_de_Internacionalizao_das_Empresas_Portuguesaspdf.pdf) acessado a 20 de janeiro de 2016).
- Johanson, J. & Mattson, I. (1988). Internationalization in industrial systems: a network approach. Hood, n. y vahlne, J.(eds.), *Strategies in Global Competition*.
- 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*, 23-32.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases 1. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.
- Jones, G. & Hill, C. (2013). *Strategic management theory: an integrated approach*.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 1-22.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 3th ed. Prentice Hall.

- Kennedy, B. & Wright, A. (2016). Micro & Small Enterprises in Ireland: A Brand Management Perspective. *Business and Economic Research*, 6(1), 381-402.
- Krake, F. (2005) Successful brand management in SMEs: A new theory and practical hints. *Journal of Product and Brand Management* 14(4/5): 228-238.
- Kuvykaite, R. & Mascinskiene, J. (2010). Transformation of a National Brand into an International Brand. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2010, 21(4), 446-455.
- Levitt, T. (1993). The globalization of markets. *Readings in international business: a decision approach*, 249.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Levy, J., Dionisio, P. & Rodrigues, J. (2008). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing*. Dom Quixote. 11<sup>o</sup> edição
- Mangold, W.G. & Faulds, D.J. (2009). Social media: the new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, Vol. 52 No. 4, pp. 357-65.
- McGahan, A. & Silverman, B. (2001). How does innovative activity change as industries mature?. *International Journal of Industrial Organization*, 19(7): 1141-1160.
- Mitchell, R., Hutchinson, K. & Quinn, B. (2013). Brand management in small and medium-sized (SME) retailers: A future research agenda. *Journal of Marketing Management*.
- Mrugank, T. V. (1996). Brand origin: conceptualization and review, *Journal of Consumer Marketing* 13(3): 2-42.
- Mudalige, D. M. & Ismail, N. A. (2014). The effect of entrepreneurial orientation and brand orientation on SME internationalization and performance: A conceptual framework. *International Postgraduate Business Journal*, 6 (1): 69-98.
- Noor, F., Peters, S., Stingelin-Stutzmann, N. & Smith, P. (2008). Going Against the Grain: The Dematurity of the European Textile Industry, (em:[https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/43463/Noor\\_GA08.pdf](https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/43463/Noor_GA08.pdf), acedido em 19 de Abril de 2016)
- O'Neil, M., Palmer, A. & Charters, S. (2002). Wine production as a service experience - the effects of service quality on wine sales. *The Journal of Services Marketing*, 16(4):342-362.
- Onkvisit, S. & Shaw, J. J. (1989). The international dimension of branding: strategic considerations and decisions. *International Marketing Review*, 6(3).
- Pandian, J. R. & Sim, A. B. (2002). Internationalisation Process: Revisiting the Uppsala Model in the Asian Context.
- Rainisto, S. (2003). Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States. *Tese de doutoramento, Helsinki University of Technology*.

- Reijonen, H., Laukkanen, T., Komppula, R. & Tuominen, S. (2012). Are Growing SMEs More Market-Oriented and Brand-Oriented?. *Journal of Small Business Management*, 50(4), 699-716.
- Remaud, H. & Lockshin, L. 2009. Building brand salience for commodity-based wine regions. *International Journal of Wine Business Research*, 21(1): 79-92.
- Resnick, S. & Cheng, R. (2011). Marketing in SMEs: a proposed '4ps' model. *Academy of Marketing Conference*, University of Liverpool Management School, Liverpool.
- Rugman, A. & Hodgetts, R. (2001). The end of global strategy. *European Management Journal*, 19(4), 333-343.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D. & Antonic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4): 476-497.
- Shuiling, I. & Kapferer, J. N. (2004). Executive Insights: real differences between local and international brands: strategic implications for international marketers. *Journal of International Marketing*, 12(4), 97-112.
- Stiglitz, J. E. (2003). Globalization and growth in emerging markets and the new economy. *Journal of Policy Modeling*, 25(5), 505-524.
- Swaminathan; A. (1998). Entry into New Market Segments in Mature Industries: Endogenous and Exogenous Segmentation in the U.S. Brewing Industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 19: 389-404.
- Townsend, J. D., Yenyurt, S., & Talay, M. B. (2009). Getting to global: An evolutionary perspective of brand expansion in international markets. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 539-558.
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation—From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13-20.
- Vahlne, J. E. & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise—from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210.
- Van Ittersum, K.; Candel, M. J. J. M. & Meulenbergh, M. T. G. (2003). The influence of the image of a product's region of origin on product evaluation, *Journal of Business Research* 56: 215-226.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(January): 1-17.
- ViniPortugal. Plano estratégico para a internacionalização do sector dos vinhos de Portugal. (em:<http://www.viniportugal.pt/ficheiros/promocaoInternacional/estrat%C3%A9gia-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-vinhos-de-portugal.pdf>, acedido a 12 de junho de 2016).

- Westling, B. (2001). *Building brand equity in the wine industry*. (em: <http://www.tincknell.com/pdfs/brandequity.pdf>, acessado a 08 de setembro de 2016).
- Whitelock, J. & Fastoso, F. (2007). Understanding international branding: defining the domain and reviewing the literature. *International Marketing Review*, 24(3), 252-270.
- Williams, F. P., D'Souza, D. E., Rosenfeldt, M. E. & Kassaei, M. (1995). Manufacturing strategy, business strategy and firm performance in a mature industry. *Journal of Operations Management*, 13(1), 19-33.
- Wong, Y. H. & Merrilees, B. (2007). Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review*, 24(4), 384-408.
- Yin, R. (2003), *Case Study Research Design and Methods*, 3rd Edition.
- Yoo, B., Donthu, N. & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 195-211.

# Anexos

## 1. Guião Entrevista

Empresa:

Data de criação da empresa e pequena história de como se desenvolveu o negócio e a estratégia empresarial.

Produto

1. Como o produto era desenvolvido no início da atividade e agora?
2. Qual a capacidade de produção?
3. Marca para consumidor em geral ou também B2B? Se ambas, o porquê desta decisão.
4. Como se processou a entrada no produto nos mercados nacionais? Houve algum entrave ou dificuldade encontrada (nível legal, burocrático, concorrência)?
5. Quais as marcas existentes? Se existirem várias qual a razão de optarem por mais que uma.

Distribuição

1. Qual a estratégia de distribuição a nível nacional?

Preço

1. Qual é o segmento da marca?
2. Existiram dificuldades em tabelar preços para os produtos?

Promoção:

1. Como foi difundida a marca a nível nacional?
2. Porque escolheram este nome para a marca? E como foi trabalhada até chegar ao que é hoje?
3. Quem gere a marca e define a estratégia de marketing e comunicação a seguir dentro da organização?
4. Qual a missão, valores e targets da marca?
5. Como foi delineado o *branding* da marca? (Rótulos, marca, site, comunicação externa)

6. Existiu um *budget* pré-definido para as questões relacionadas com o *branding* e a criação da marca? (tanto a nível de comunicação e promoção da marca como do ponto de vista visual - logótipos, nome, etc)
7. Quais as estratégias de comunicação e de promoção adoptadas? (websites, redes sociais, publicidade, entrevistas, revistas da área)
8. Conseguem perceber o valor que a marca tem na empresa como ativo intangível?
9. Qual consideram ser a vantagem competitiva da marca?

#### Internacionalização:

1. A internacionalização e a venda para o estrangeiro foi pensada desde a criação da empresa ou ocorreu como estratégia de negócio?
2. Qual o ano de internacionalização.
3. O que motivou a internacionalização da empresa? E como se desenrolou o processo?
4. 1º contacto com o mercado externo foi feito através de venda com marca própria ou subcontratação para outras marcas?
5. Com que critérios foram escolhidos os países de internacionalização?
6. Existem estruturas em mercados externos? Se sim como é feita a gestão, a partir da casa-mãe ou têm equipas de gestão locais?
7. Como é feita a distribuição no estrangeiro?
8. Qual é, neste momento, a quota de exportação da empresa? E quais os países que apresentam maior significância, em volume de vendas, na exportação da empresa?
9. Algo mudou na gestão da marca com a internacionalização? Preço, produto, logótipo, comunicação.
10. Qual o posicionamento da marca no estrangeiro?
11. Como foi tabelado o preço dos produtos a nível internacional? Encontraram dificuldades?
12. Qual o crescimento, a nível de volume de vendas e reconhecimento da marca, que a internacionalização concedeu à organização?
13. Qual a estratégia de comunicação para a marca no estrangeiro?
14. A organização lida com mercados próximos, a nível geográfico e cultural. Como é feita a adaptação em termos de produto e comunicação consoante o país de destino do produto?
15. Como é o produto recebido e percebido no estrangeiro?
16. Quais as dificuldades que encontraram no processo de internacionalização?
17. Sentiram dificuldade na entrada de mercados internacionais pelo facto da marca ser portuguesa?
18. Quais as perspectivas de crescimento da empresa e da marca no futuro, tanto a nível nacional como internacional?