



Universidade de Aveiro
Ano 2018

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia
Industrial e Turismo

**Lisa Raquel de
Freitas Ferraz**

Co-branding de hotel de luxo com marcas produto de prestígio: o caso das
marcas de vinho



**Lisa Raquel de
Freitas Ferraz**

Co-branding de hotel de luxo com marcas produto de prestígio: o caso das
marcas de vinho

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Helena Cristina Rocha Figueiredo Pereira Marques Nobre, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

Dedicada às pessoas que estiveram, incondicionalmente, sempre ao meu lado e com as quais posso sempre contar: os meus pais.

o júri

presidente

Prof. Doutora Ana Alexandra da Costa Dias
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares Bastos Moutinho
Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Prof. Doutora Helena Cristina Rocha Figueiredo Pereira Marques Nobre
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

A realização da presente dissertação contou com a contribuição e o apoio de diversas pessoas, às quais gostaria de expressar os mais sinceros agradecimentos. À Professora Doutora Helena Nobre, minha orientadora, por todo o apoio, disponibilidade, orientação, incentivo, exigência e dedicação.

Ao The Yeatman, em especial ao Departamento de Marketing, por todo o contributo fundamental nas entrevistas exploratórias, e por todos os ensinamentos que me transmitiram durante a realização do estágio.

Ao meu namorado, Gustavo, por toda a paciência e compreensão durante estes meses de trabalho.

Por fim, mas não menos importante, aos meus pais por me proporcionarem este mestrado e pela sábia orientação em todas as fases da minha vida.

A todos aqueles que, de um modo ou de outro, tornaram possível a realização desta dissertação, o meu obrigado!

palavras-chave

Estratégia de *co-branding*, parcerias, marca de hotel, marcas de vinho, marcas de prestígio, imagem, posicionamento.

resumo

As marcas procuram cada vez mais oportunidades para se associarem a outras, de forma a estabelecer uma parceria consistente que resulte em vantagens, a vários níveis, e que possibilite a partilha de competências e custos. Desta forma, as empresas investem em parcerias estratégicas, como é o caso do *co-branding*, que tem vindo a ganhar valor entre as marcas.

O contexto da parceria em estudo envolveu uma marca de hotelaria de luxo, o The Yeatman Hotel, e marcas produto de prestígio, designadamente marcas de vinho locais. Este estudo procurou compreender as vantagens para as marcas parceiras em aderirem a uma estratégia de *co-branding*, e quais as suas implicações na definição e desenvolvimento do posicionamento e conceito vínico do The Yeatman, assim como o efeito na gestão da imagem das marcas envolvidas. Dada a natureza exploratória do estudo, foram conduzidas, ao todo, 14 entrevistas semiestruturadas junto de gestores e profissionais da marca de luxo e das marcas de vinho, com o propósito de recolher informação primária sobre as perceções e motivações dos mesmos.

Os resultados sugerem que a estratégia de *co-branding* traz benefícios para todos os parceiros envolvidos. No caso do The Yeatman, esta parceria tem apoiado o desenvolvimento do conceito vínico da marca de hotel. Apesar disso, as vantagens parecem incidir mais ao nível das marcas de vinho, pela projeção, principalmente da imagem, da notoriedade e da qualidade percebida, dos quais estas marcas usufruem por estarem associadas a uma marca de luxo com forte reputação e notoriedade no mercado.

keywords

Co-branding, partnerships, hotel brand, wine brands, prestige brands, image, positioning.

abstract

Brands are increasingly seeking for opportunities to join efforts with other brands, in order to establish a consistent partnership which could results in various advantages, allowing sharing expertise and costs. Therefore, companies invest in strategic partnerships, as it is the case of co-branding, which has gained value within brands.

This research involves a luxury hotel brand, The Yeatman, and local wine brands. The study is aimed at understanding the benefits that may result for the brands in the partnership, including the implications in the definition and development of the positioning and wine concept of The Yeatman, and the effect in the image of the involved brands. An exploratory study was carried out based on a total of 14 semi-structured in-depth interviews to the managers and marketing professionals of the luxury hotel brand and wine brands, with the purpose to collect primary data on their perceptions and motivations regarding this issue.

The results suggest that the benefits of the strategy are extensible to both sides. In the case of The Yeatman, the co-branding strategy has given support to the development of the wine concept. The wine brands, however, seem to benefit more from the partnership, in particular, in terms of image, awareness and perceived quality, due to the association with a luxury brand with strong awareness and reputation in the market.

Índice Geral

ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	VIII
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	1
1.1. ENQUADRAMENTO, RELEVÂNCIA E DELIMITAÇÃO DO TEMA	1
1.2. OBJETIVOS DE ESTUDO E METODOLOGIA	3
1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	5
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1. CO-BRANDING.....	6
2.1.1. <i>Definição do conceito</i>	6
2.1.2. <i>Benefícios e riscos</i>	7
2.1.3. <i>Classificação, antecedentes e outras estratégias de Co-Branding</i>	9
2.2. CONSTRUÇÃO DA MARCA	13
2.2.1. <i>Processo de construção de uma marca e criação de vantagem competitiva</i>	13
2.2.2. <i>Posicionamento da marca e o papel da concorrência</i>	16
2.2.3. <i>Conceito da Marca</i>	19
2.2.4. <i>Identidade da marca</i>	19
2.2.5. <i>Imagem da marca</i>	21
2.2.5.1. <i>Importância, atributos e benefícios da imagem da marca</i>	22
2.3. ESTRATÉGIA DE <i>ENDORSEMENT</i>	24
2.4. AS MARCAS DE LUXO	25
2.5. CONSTRUÇÃO DE MARCAS DE HOTEL	27
2.6. MARKETING DE MARCAS DE VINHO	29
2.6.1. <i>O mercado de vinho</i>	29
2.6.2. <i>Estratégias de marketing no setor do vinho</i>	30
2.7. CONCLUSÃO	33
CAPÍTULO III – PLANEAMENTO E METODOLOGIA	34
3.1. PLANEAMENTO DO ESTUDO EMPÍRICO	34
3.2. DESENHO DE PESQUISA E RECOLHA DE DADOS	36
3.2.1. <i>Entrevistas Semiestruturadas</i>	39
3.3. PARTICIPANTES	40
CAPÍTULO IV - ANÁLISE DE RESULTADOS	42
4.1. INTRODUÇÃO	42
4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS AOS GESTORES DO THE YEATMAN	42
4.2.1. <i>Estratégia de Co-Branding</i>	42
4.2.2. <i>Construção da Marca</i>	46
4.2.2.1. <i>Posicionamento da Marca</i>	46
4.2.2.2. <i>Conceito da marca</i>	47
4.2.2.3. <i>Identidade da Marca</i>	48
4.2.2.4. <i>Imagem da marca</i>	49
4.2.3. <i>Marcas de Vinho</i>	50
4.2.4. <i>Endorsement</i>	51
4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS AOS GESTORES DAS MARCAS DE VINHO.....	54
4.3.1. <i>Estratégia de Co-Branding</i>	54
4.3.2. <i>Construção da marca</i>	56
4.3.2.1. <i>Imagem da marca</i>	56
4.3.3. <i>Marcas de Vinho</i>	57

4.3.4. <i>Endorsement</i>	59
4.4. SÍNTESE DE RESULTADOS	60
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO	65
5.1. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO	65
5.2. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXO 1 – GUIÕES DE ENTREVISTA	78
1.1. <i>Guião de entrevista para os gestores do The Yeatman</i>	78
1.2. <i>Guião de entrevista para as marcas de vinho parceiras</i>	79

Índice de figuras

Figura 1 - Leveraging the brand	10
---------------------------------------	----

Índice de tabelas

Tabela 1 - Objetivos de estudo.....	4
Tabela 2 - Categorias e subcategorias de análise.....	35
Tabela 3 - Participantes gestores do The Yeatman	41
Tabela 4 - Participantes representantes das marcas de vinho.....	41
Tabela 5 - Síntese de resultados	63
Tabela 6 - Hipóteses de estudo para investigação futura	68

Índice de abreviaturas

YHO – The Yeatman Hotel

B2B - *Business – to – Business*

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

Capítulo I - Introdução

1.1. Enquadramento, relevância e delimitação do tema

Esta dissertação tem por objetivo analisar uma estratégia de *co-branding* envolvendo o setor da hotelaria de luxo e marcas produto de prestígio. O caso em estudo diz respeito a uma parceria entre um hotel de luxo, o The Yeatman Hotel, marca reconhecida e de forte implantação local no mercado português, e marcas de vinho de prestígio. Estas marcas de vinho são vendidas nas lojas física e *on-line* do The Yeatman, usufruindo do posicionamento forte da marca do hotel associada ao vinho (Wine Hotel), e onde o tema do vinho também se estende ao spa (Caudalie Vinothérapie Spa).

Esta investigação foi desenvolvida no âmbito de um estágio curricular realizado no The Yeatman, o que possibilitou a observação *in loco* do contexto da parceria em estudo e da atuação dos diferentes intervenientes.

Importa, pois, clarificar o conceito de *co-branding* que, segundo vários autores (*e.g.* Abratt & Motlana, 2002; Riley, Charlton & Wason, 2015; Walchli, 2015), tem sido uma estratégia cada vez mais utilizada pelas marcas e que potencia a obtenção de benefícios, assim como também resulta em elementos que influenciam o desempenho e a perceção dos consumidores perante as marcas envolvidas na parceria. O estabelecimento de uma parceria entre diferentes entidades, permite oferecer mais valor ao consumidor e, por conseguinte, desenvolver um relacionamento sólido com o mesmo (Kotler & Armstrong, 2012). Atualmente, a maioria das empresas dependem, em grande parte, da parceria com outras organizações, daí a importância do desenvolvimento de relacionamentos consistentes e focados na criação de valor para o consumidor (Kotler & Armstrong, 2012), que permitem a troca de competências, a partilha de valores corporativos e a criação de efeitos de sinergia (Keller & Richey, 2006). Para além disso, uma marca, ao estabelecer uma parceria de *co-branding*, poderá beneficiar do acesso a mercados desenvolvidos e aos canais de distribuição do parceiro (Motion, Leitch & Brodie, 2003).

A noção de *endorsement*, estratégia adjacente à construção de marcas e parcerias, foi também alvo de revisão da literatura nesta investigação. A importância deste conceito para o presente estudo prende-se com o facto desta prática de marketing basear-se, essencialmente, num método onde uma das partes envolvidas deverá ser possuidora de maior notoriedade, para a divulgação, promoção e oferta de credibilidade e valor da marca menos prestigiada (*e.g.* Aaker, 1996; Hendrasaputra & Lunarjanto, 2009; Jakubanecs & Supphellen, 2012; Kapferer, 2008).

Foram ainda analisados conceitos inerentes à construção de uma marca, inclusive a construção e gestão de uma imagem positiva, pelo facto do *co-branding* ser uma das técnicas de parceria que tem vindo a ser cada vez mais utilizada para reforçar a imagem de uma marca através

da associação a outra (Kottemann, Decker & Hentschel, 2017; Lee, 2014; Park *et al.*, 1986; Warraich *et al.*, 2014). Uma parceria pode também influenciar as percepções acerca do posicionamento das marcas parceiras (Singh, Kalafatis & Ledden, 2014), sendo este elemento também importante na avaliação de parceiros para o estabelecimento da estratégia, nomeadamente a adaptação do posicionamento de ambas as marcas (Wason & Charlton, 2015). Assim, torna-se relevante ter em consideração a definição e adaptação do conceito das marcas intervenientes aquando o estabelecimento de uma estratégia deste tipo (Helmig, Huber & Leefman, 2008; Lanseng & Olsen, 2012).

São ainda visadas na revisão da literatura, três áreas de estudo que têm vindo a assumir notável interesse e relevância para o mercado. São elas as marcas de luxo, a hotelaria de luxo e o marketing das marcas de vinho (*e.g.* Díaz-Bustamante, Carcelén & Puelles, 2016; Lockshin, 2003; Pomarici *et al.*, 2017; So *et al.*, 2013; Tynan, Mckechnie & Chhuon, 2008). No caso das marcas de luxo, o estabelecimento de parcerias de *co-branding* com retalhistas é uma prática natural desta estratégia, onde é possível a marca explorar diversos segmentos, o que permite o aumento dos rendimentos e a possibilidade de fundar relações com potenciais consumidores (Wang, Soesilo & Zhang, 2015). O *co-branding* é uma das estratégias utilizadas pelos gestores de marcas de hotel para diferenciarem as mesmas e desenvolverem um posicionamento de destaque no mercado (Genc, 2010; Guillet & Tasci, 2012). A estratégia pode ser posta em prática entre hotéis e empresas de restauração (Ashton, Scott & Breakey, 2008; Boone, 1997; cit. in Genc, 2010), mas também entre marcas pertencentes a outros setores de atividade distintos, como é o caso de marcas de retalho e marcas de vinho locais (Guillet & Tasci, 2012).

Apesar de todos os estudos que foram feitos, o tema desta investigação ganha especial importância tendo em conta a lacuna que existe no que toca ao contexto onde a estratégia de *co-branding* é desenvolvida, neste caso, entre uma marca de hotelaria de luxo e marcas de vinho e, essencialmente, tendo em conta o estabelecimento desta parceria de forma a agrega-la a um conceito desenvolvido por uma marca de desempenho e reputação superior, o The Yeatman.

A partir do momento em que a área de estudo se encontra definida, é importante ter uma noção de alguns dos estudos nesta temática, dado que esta é ainda uma área de estudo recente. Crotts, Buhalis e March, em 2000, examinaram alguns elementos importantes para o sucesso do estabelecimento de uma parceria no setor turístico e hoteleiro. Abratt e Motlana, em 2002, debruçaram-se sobre estratégias de *co-branding*, apresentando casos concretos de marcas onde a estratégia foi implementada de forma a lançar marcas reconhecidas internacionalmente em mercados locais. Em 2003, Motion, Leitch e Brodie investigaram o fenómeno denominado de *co-*

branding corporativo, onde analisaram um relacionamento baseado em patrocínio entre duas marcas fortes e com públicos-alvo similares. Já em 2005, Geylani, Hofstede e Inman pesquisaram acerca do fortalecimento da imagem em marcas parceiras numa estratégia de *co-branding*. Genc, em 2010, estudou o estado dessas estratégias adaptadas ao setor hoteleiro. Em 2012, Guillet e Tasci apresentaram um estudo que evidenciou as perspectivas de gestores de hotéis na China acerca de estratégias de *co-branding* entre hotéis e marcas de diferentes setores. Em 2015, Riley, Charlton e Wason levaram a cabo um estudo, que explorou o ajustamento entre a imagem das marcas envolvidas numa parceria e a maneira como estas influenciaram as percepções relativamente a essa aliança. No mesmo ano, Wason e Charlton lançaram um estudo acerca da influência que o posicionamento das marcas parceiras têm nos resultados de uma estratégia de *co-branding*. Em 2017, Kottemann, Decker e Hentschel escreveram um artigo que analisou as percepções da imagem da marca em estratégias de *co-branding*, mais propriamente as associações à marca inerentes à mesma. Embora a referência a estes estudos, os benefícios, mais propriamente a nível da imagem e posicionamento que advêm de uma estratégia de *co-branding* para as marcas envolvidas, padece de pouca investigação dentro deste contexto específico (Dahlstrom & Dato-on, 2004; Genc, 2010).

1.2. Objetivos de estudo e metodologia

A presente investigação surge no seguimento da realização de um estágio curricular no departamento de marketing do hotel The Yeatman, com a duração de 8 meses. O The Yeatman é uma empresa pertencente ao setor hoteleiro, posicionada no segmento de luxo, e que se diferencia das demais pelo conceito que desenvolveu e que está na génese do estabelecimento de uma estratégia de *co-branding*, que visa a formação de parcerias com marcas de vinho do panorama nacional, incluindo o retalho desse mesmo produto. Esse conceito vínico, constituiu um elemento fundamental na construção da marca de hotel que, adicionalmente, oferece também terapias e tratamentos de beleza no spa, associadas aos benefícios do vinho e das uvas (vinoterapia).

O objetivo primordial e central desta dissertação é o estudo do impacto da estratégia de *co-branding* nas marcas envolvidas, nomeadamente os benefícios dos quais as marcas usufruem ao estarem associadas, isto é: qual o efeito da parceria na sua imagem (na perspectiva dos gestores das marcas parceiras), e qual a influência da estratégia na definição do posicionamento e conceito da marca de hotelaria de luxo. Deste modo, e como já foi referido, o caso em estudo engloba a marca de hotelaria de luxo The Yeatman e, mais concretamente, o elemento diferenciador que esta tem vindo a implementar e a desenvolver junto dos seus consumidores desde a sua construção, que se baseia em posicionar a marca agregada a um conceito vínico que sustenta o propósito da marca de

se associar a marcas de vinhos e ao retalho desse mesmo produto. Os objetivos primordiais deste estudo são os seguintes:

Tabela 1 - Objetivos de estudo

Objetivos de estudo
1. Analisar de que forma uma marca de hotelaria de luxo pode usufruir ao associar-se a marcas produto de prestígio (marcas de vinho).
2. Investigar em que medida as marcas de vinho beneficiam por estarem associadas a uma marca de luxo.
3. Analisar de que forma a estratégia de parceria auxiliou o desenvolvimento do posicionamento e do conceito vínico da marca de hotel.
4. Investigar o efeito da estratégia de <i>co-branding</i> na gestão da imagem das marcas.

Fonte: elaboração própria.

Cada um dos objetivos acima mencionados visam responder a uma série mais alargada de questões, o que se deve também ao facto dos mesmos albergarem uma variedade de elementos que incitam a formação de um conjunto de objetivos particulares e que se encontram em conformidade com o enquadramento teórico (capítulo II):

1. Investigar de que forma é que uma marca distinta de hotelaria de luxo, poderá beneficiar pela associação a marcas produto de prestígio;
2. Investigar em que medida as marcas de vinho beneficiam ao se associarem a uma marca de hotelaria de luxo;
3. Investigar de que forma esta parceria apoia o posicionamento e conceito vínico comunicado pela entidade hoteleira;
4. Investigar qual é o efeito da estratégia de *co-branding* na gestão da imagem das marcas parceiras;
5. Investigar em que medida a imagem da marca de hotel influencia o desenvolvimento de uma imagem *premium/luxo* associada à marca de vinho;
6. Explorar os fatores determinantes para a escolha das parcerias com marcas produto.

Como já foi mencionado, a falta de literatura específica em relação ao desenvolvimento, benefícios e efeitos de estratégias de *co-branding* neste contexto e com marcas de setores distintos, fez com que se optasse por um estudo exploratório. No sentido de conhecer as opiniões e ideias dos intervenientes, optou-se por um estudo qualitativo com base na interpretação de entrevistas semiestruturadas junto dos dois grupos envolvidos na parceria: os gestores da marca de hotel e os gestores das marcas de vinho. Numa primeira fase, fez-se o levantamento de informação através de fontes secundárias. Desta forma, pesquisou-se, essencialmente, acerca do conceito de estratégia de *co-branding* que envolve toda a investigação. Para além disso, foram investigados também alguns elementos constituintes na construção de uma marca, como o posicionamento, o conceito, a identidade e a imagem da marca. A nível contextual, procurou-se uma base de investigações relacionadas com marcas de luxo, construção de marcas de hotel e marketing de marcas de vinho. De seguida, e depois de terminada a recolha de dados secundários, foi conduzida a recolha de fontes primárias, tendo em consideração técnicas qualitativas dado a novidade do tópico, como entrevistas semiestruturadas junto aos envolvidos na estratégia de parceria. A realização do estágio permitiu o contacto com o contexto em estudo, assim como a interação direta com os intervenientes da parceria, nomeadamente com gestores do hotel, que permitiram, posteriormente, o contacto com representantes de algumas das empresas parceiras da marca de luxo.

1.3. Estrutura da dissertação

A presente dissertação divide-se em 5 capítulos. Depois de uma apresentação acerca da relevância, enquadramento e delimitação do tema, assim como definição dos objetivos e metodologia (introdução), segue-se o capítulo 2 que visa a Revisão da Literatura, onde são abordados conceitos como *co-branding*, alguns elementos inerentes à construção de uma marca (posicionamento, conceito, identidade e imagem), estratégias de *endorsement*, marcas de luxo, construção de marcas de hotel e marketing de marcas de vinho. O capítulo 3 descreve o planeamento do estudo empírico, que inclui as questões de investigação e as categorias e subcategorias de análise identificadas, bem como a metodologia utilizada que incidiu em entrevistas semiestruturadas, o desenho de pesquisa e a recolha de dados, e a caracterização dos participantes na investigação. No quarto capítulo, é feita a análise dos dados recolhidos através das entrevistas em profundidade, e é apresentada a síntese dos resultados obtidos. Por fim, no capítulo 5, são apresentadas as conclusões deste estudo, procurando-se responder às questões de investigação que guiaram a presente dissertação, bem como as contribuições para a gestão de estratégias de parceria neste contexto, limitações e sugestões para investigação futura.

Capítulo II – Revisão da literatura

2.1. Co-Branding

2.1.1. Definição do conceito

O interesse no envolvimento de marcas em parcerias tem vindo a aumentar a sua popularidade nas últimas duas décadas, nomeadamente no que diz respeito a estratégias de *co-branding* (Riley *et al.*, 2015; Wason & Charlton, 2015). Tendo como base de estudo a disseminação da literatura em *co-branding*, Chiambaretto e Gurau (2017) definem o conceito como sendo “uma estratégia voluntária que consiste em combinar e apresentar duas ou mais marcas independentes, num único produto ou serviço” (p. 109). Por outras palavras, “o *co-branding* funciona quando duas ou mais empresas cooperam para associarem algum aspeto identificador da marca, uma com a outra ou com um produto específico” (Brennan, Canning & McDowell, 2017, p. 169). O conceito de *co-branding* é um termo usado, muitas vezes, com o mesmo significado de conceitos como *brand alliances*, *co-marketing*, *joint branding*, *branding* e marketing simbiótico, e envolve a associação ou combinação, a curto ou longo prazo, de duas ou mais marcas individuais sendo que, produtos ou outros ativos proprietários distintos e destinados a formar um produto único, também integram essa junção. Da mesma forma, Egan (2011) define o conceito de *co-branding* como “uma parceria entre duas marcas distintas para benefício mútuo” (p. 284). É também, tipicamente, utilizado como uma estratégia de marketing que tem como objetivo capitalizar o valor e reforçar o *brand equity* das marcas envolvidas (Abratt & Motlana, 2002; Genc, 2010; Guillet & Tasci, 2012). O conceito é ainda definido como a combinação de duas marcas cuja a finalidade é criar uma única oferta, que pode ser representada fisicamente ou simbolicamente, através da associação do nome de ambas as marcas ou outros elementos pertencentes à identidade visual, como o logótipo (Abratt & Motlana, 2002; Kotler & Pfoertsch, 2010).

Grossman (1997), realça o *co-branding* como estratégia, onde “duas marcas cooperam, deliberadamente, uma com a outra, num contexto de marketing tal como publicidade, desenvolvimento e posicionamento de produtos, e pontos de distribuição” (p. 191). Numa parceria de *co-branding*, as empresas estão aptas a trabalhar com outras de forma a integrar e impulsionar as competências individuais de cada uma ou a utilizar os recursos pertencentes às mesmas, com a finalidade de promover uma vasta gama de produtos (Shen, Choi & Chow, 2017).

As empresas não são entidades independentes e como tal, não atuam singularmente no mercado. Esta relação, acaba por gerar uma “teia de interdependência”, que forma um sistema onde o desempenho de uma parte afeta a outra (Brito, 2006, p. 125). De forma geral, as estratégias de *co-branding* são percebidas como um subconjunto de alianças de *co-marketing* que implicam a

coordenação entre os diferentes parceiros em matéria de investigação, desenvolvimento do produto, produção e comercialização (Bucklin & Siqueira, 1993; cit. in. Chiambaretto & Gurau, 2017).

Cegarra e Michel (2001), distinguem quatro formas primordiais associadas ao *co-branding*, dependendo da sua natureza exclusiva ou aberta à transação. Primeiro, o *co-branding* simbólico exclusivo é uma estratégia que se caracteriza pela exibição, no próprio produto, de uma marca externa à “anfitriã”, com o objetivo de estabelecer a imagem da marca na mente dos consumidores relativa à marca “convidada” que interpreta um papel exclusivo na aliança, permitindo e fortalecendo essa transferência. O *co-branding* simbólico não-exclusivo enfatiza a problemática de que, caso o património de uma das marcas incluídas na aliança for significativamente superior em relação à outra, é possível que exista a depreciação da marca inferior. Ainda evidenciando as variações ligadas ao *co-branding*, os autores identificam, a nível funcional, o *co-branding* exclusivo que assenta numa estratégia baseada na comunicação de competências de uma das partes para a outra. Assim sendo, existe a presença proeminente de uma das marcas, sem que necessariamente haja participação no nome do produto. O carácter exclusivo desta tipologia, permite a cada uma das marcas beneficiar de uma transferência de elementos a nível do capital cognitivo. Por último, o *co-branding* funcional não-exclusivo permite, também, a troca de benefícios em termos de qualidade dos componentes dos produtos e a nível da reputação inerente às marcas envolvidas (Cegarra & Michel, 2001).

2.1.2. Benefícios e riscos

A estratégia apresenta diferentes vantagens, começando pelo facto de que essa combinação promove a atração de mais consumidores e garante um aumento no *brand equity*, graças à inserção das empresas em diferentes categorias (Kotler & Armstrong, 2012). “O *co-branding* é muitas vezes utilizado pelos gestores para reforçar a imagem das marcas” (Geylani *et al.*, 2005, p. 730) e, para além disso, contribui para a criação e transferência de associações de uma marca para a outra (seja mais, ou menos conhecida), para intensificar a imagem das marcas parceiras, e para atribuir qualidade aos produtos ou serviços (Genc, 2010; Kottemann *et al.*, 2017).

Para que as marcas ofereçam, em conjunto, uma proposta de valor diferenciada e que resulte em benefícios para ambas as partes, torna-se essencial identificar o parceiro adequado para garantir esse efeito. Essa decisão, requer de uma análise minuciosa acerca do enquadramento dos conceitos das marcas envolvidas, isto é, testar o nível de adaptação das categorias do produto, caso umas das empresas atuar em categorias distintas, e a transferibilidade dessa marca para a nova categoria (Helmig, Huber & Leefman, 2008). Para além disso, torna-se crucial ter em conta a reputação da

marca, o nível de desempenho, uma orientação focada no ganho entre as duas partes e a criação e sustentação de confiança, para que seja possível atrair o parceiro ideal (Crotts *et al.*, 2000).

Apesar dessa estratégia beneficiar da força que as marcas envolvidas têm no mercado e permitir às marcas expandirem para novas categorias de produto, por outro lado implica a existência de obrigações legais e contratos rigorosos, requer um cuidado redobrado na coordenação das atividades de marketing por parte dos parceiros e necessita da presença consistente de confiança entre parceiros, sendo que estes devem estar conscientes das consequências que as ações de um pode repercutir no outro (Kotler & Armstrong, 2012). Os vínculos criados pelo *co-branding* também podem realçar ou desvirtuar as percepções dos consumidores de cada uma das marcas e pode, além disso, contribuir para a criação de uma nova e única percepção do produto que resultou dessa parceria (Abratt & Motlana, 2002).

Abratt e Motlana (2002) admitem que, a vantagem dominante do *co-branding* é que um produto pode ser capaz de posicionar-se de forma convincente em virtude de várias marcas, mas, para além disso, também garante a geração de mais vendas no mercado existente e a abertura a novas oportunidades para novos canais e novos consumidores. Este tipo de alianças que são estabelecidas pelas marcas, resultam também no aumento do valor das próprias marcas envolvidas e, indubitavelmente, afeta as percepções dos consumidores perante as mesmas assim como o produto resultante dessa associação (Abratt & Motlana, 2002). Kottemann *et al.*, (2017) determinaram que a imagem do produto proveniente de uma parceria é composta por associações que estão, primeiramente, ligadas às marcas parceiras, e que as associações que determinam a imagem das marcas tendem a tornarem-se menos importantes para o produto em questão. A comunicação conjunta implica a associação de duas marcas sobre o mesmo meio de comunicação e é passível de se apresentar em diferentes formatos (cartaz, anúncio de imprensa, TV), excluindo qualquer presença sobre o produto (Cegarra & Michel, 2001).

Para além destas vantagens, Helmig *et al.* (2008) afirmam que esta estratégia permitirá a redução de custos na introdução do produto, por combinar entre si já uma imagem sólida e reconhecida pelo mercado. O *co-branding* também funcionará como um bom indicador para tirar partido de informações relativas à abordagem utilizada por outras empresas em relação aos seus consumidores. Os mesmos autores identificam também, inevitavelmente, algumas desvantagens pertencentes à prática de *co-branding*. Apesar das vantagens acima referidas, a combinação de duas marcas pode originar efeitos negativos, se as mesmas não se enquadrarem ou se provocarem percepções negativas para com a outra marca parceira. Outro risco poderá ser a falta de controlo no alinhamento de ambas as marcas na mente dos consumidores. Para além disso, a gestão dos

produtos requer de um elevado grau de complexidade de um ponto de vista operacional, devido ao facto de exigir o ajuste dos interesses dos *stakeholders* envolvidos (Helmig *et al.*, 2008). Qualquer decisão interfere, diretamente, com a gestão de custos e benefícios e, por isso, carece de uma análise detalhada. Se ambas as partes não se encontrarem inteiramente focadas na cooperação, essa imagem de ausência de enfoque, pode diluir a transferência de qualquer associação (Helmig *et al.*, 2008). De acordo com a perspetiva de Lee (2014), o sucesso do *co-branding* depende da ocorrência de sinergias e repercussões positivas. O autor determina que a estratégia pode resultar e levar ao sucesso das marcas envolvidas, mas poderá também falhar devido à inflexibilidade que possui. Quando duas marcas estão ligadas através de um acordo de *co-branding* e diferem, por exemplo, em termos de reputação e conhecimento da parte do mercado, o efeito da estratégia pode resultar em assimilação (Helmig *et al.*, 2008).

Erevelles *et al.* (2008) mencionam que o *co-branding* é praticado por diversas razões, das quais incluem o facto de fornecer benefícios operacionais, ganhar vantagem nos efeitos “*spill-over*” em cada uma das marcas e atingir vantagem competitiva pelo aumento da atratividade das ofertas ao consumidor. Em termos mais direccionados para o mercado B2B, num relacionamento de *co-branding* entre o fabricante e o fornecedor, o primeiro espera alcançar o impulsionamento de ambas as marcas no mercado e lucrar por intermédio dos esforços de marketing realizados a nível individual e de parceria. Na maioria das vezes, esta estratégia é posta em prática quando ambas as marcas já estão bem estabelecidas no mercado e quando existe uma certa garantia de que ambas irão beneficiar se unirem esforços, sendo esses benefícios também relacionados com a partilha de conhecimento e de riscos (Erevelles *et al.*, 2008). Num estudo desenvolvido por Newmeyer, Venkatesh e Chatterjee (2014) foi apurado que, se numa estratégia de *co-branding* as marcas parceiras forem similares em termos de atributos funcionais, os benefícios para o relacionamento irão revelar-se restritos. Por outro lado, os atributos hedónicos são determinantes para a continuação consistente do relacionamento, sendo que estes contribuem para a transmissão de uma imagem coerente.

2.1.3. Classificação, antecedentes e outras estratégias de Co-Branding

Segundo Aaker (1996), “o *co-branding* é uma procura clássica por sinergia” (p.300), isto é, as marcas envolvidas podem partilhar recursos financeiros associados com a construção da marca, assim como riscos inerentes ao lançamento do produto. Para além disso, as associações às marcas podem possibilitar, em combinação, a criação de pontos de diferenciação, devendo, no entanto, ser dada atenção à adequação de cada uma das marcas na estratégia conjunta, já que estas fazem parte de organizações com diferentes valores e culturas (ver Fig. 1).

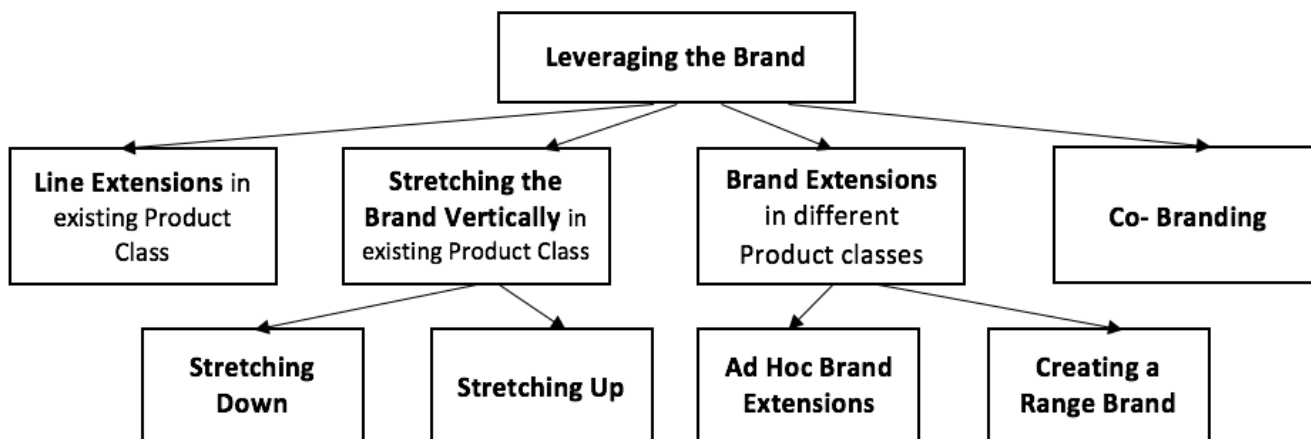


Figura 1 - Leveraging the brand

Fonte: Adaptado de Aaker (1996), *Building strong brands*, p. 275.

A figura 1 descreve as estratégias mais eficazes para alavancar as marcas, segundo Aaker (1996). As *line extensions* funcionam como uma nova versão do produto, dentro da mesma categoria, sendo que uma marca pode impulsionar o seu valor através da entrada noutra categoria de produto, pela estratégia de *co-branding*. O autor refere uma tipologia de *co-branding*, denominada *composite brand*, que correlaciona a junção de duas marcas a fim de propiciar benefícios ou permitir a redução de custos.

Cegarra e Michel (2001), propõem uma classificação de alianças, tendo em conta o desenvolvimento do produto intrínseco às mesmas: conceção, denominação e comunicação. Estas providências podem assumir uma variedade de formas. Os dois nomes (das marcas) podem apresentar-se de igual ou diferente modo a nível da embalagem, da sinalética ou da publicidade. A identidade das duas marcas tanto podem ser explícitas como implícitas, ou seja, não identificadas, mas presumíveis de serem reconhecidas pelos consumidores (Walchli, 2015).

Na fase de desenvolvimento do produto ligado à conceção do mesmo, está inerente o desenvolvimento partilhado, a que se referem dois tipos de estratégias: estratégia monolítica, onde o produto é conceptualizado de forma única, independente de ambas as marcas, e políticas de *endorsement* onde é permitida a autenticação do produto por uma das marcas aliadas. O desenvolvimento compartilhado está relacionado com a aliança estabelecida entre várias marcas na fase de projeto ou fabricação de um produto. É também a associação que constitui a agregação de *know-how* de ambas as partes, sem que haja, necessariamente, uma subscrição do produto por qualquer uma das marcas (Cegarra & Michel, 2001). A fase relativa à denominação evidencia duas tipologias ligadas ao conceito: funcional e simbólica. A primeira define que a estratégia da marca está relacionada com a associação da marca do fabricante a uma segunda marca de um dos seus componentes principais. A segunda tipologia consiste em associar à marca do fabricante uma

segunda marca que possa gerar atributos simbólicos adicionais (Cegarra & Michel, 2001). Seguindo a linha de pensamento dos autores, a última fase descreve a comunicação no decorrer do desenvolvimento do produto em causa, onde existe uma estratégia de comunicação conjunta que distingue uma cooperação a nível de publicidade, e onde as duas marcas combinam os seus recursos para o desenvolvimento de atividades promocionais.

Greboz (2012) considera que, as principais consequências do estabelecimento de uma estratégia de *co-branding* estão ligadas ao uso do conhecimento e experiência das marcas parceiras sobre a área inerente à gestão da marca, à renovação da imagem da marca e ao reforço do *brand equity*. Helmig *et al.*, (2008), apontam 5 estratégias associadas à construção de alianças entre marcas, combinando entre elas, características capazes de as descrever sucintamente e pontos de diferença relativamente ao *co-branding*. Uma das estratégias é o *product bundling*, que concilia uma oferta de um ou mais bens num pacote com um único preço. Outra é definida como *advertising alliance* e caracteriza-se pela referência simultânea de diferentes fornecedores de diferentes produtos, numa única campanha publicitária. É mencionada, também, a tática denominada *joint sales promotions*, onde existe o aparecimento pontual e limitado de duas marcas independentes em atividades promocionais. O *dual branding*, consiste na utilização comum de um único estabelecimento (conceito *shop-in-shop*) e oferece igual proeminência às marcas.

Moon e Sprott (2016) desenvolveram uma pesquisa que examinou as respostas dos consumidores entre marcas de diferentes categorias - uma marca de luxo e marcas não consideradas de luxo – que formaram uma outra estratégia denominada de *ingredient branding*. A repercussão dessa pesquisa determinou que, tanto a imagem da marca como a adaptabilidade da categoria do produto influenciam as intenções de compra, uma vez que a disparidade em relação à categoria de ambas as marcas pode traduzir-se em grandes possibilidades de sucesso, nomeadamente quando os consumidores entendem que as mesmas se ajustam acertadamente. Os autores salientam a importância que os gestores devem dar à combinação do novo produto apresentado pela parceria, em relação à oferta original da própria empresa.

Segundo Helmig *et al.* (2008), todas estas estratégias mencionadas, diferem do conceito de *co-branding*, na medida em que não existe nenhuma atividade relacionada ao *branding* simultâneo de um único produto por duas marcas. Os autores elucidam a presença de mais uma estratégia, que é caracterizada por conter um ponto de distinção para com o *co-branding* em relação às outras. Essa, denominada de *brand extension*, refere-se à extensão de uma marca para um novo produto, tanto numa categoria nova como numa já existente. É diferenciada porque pode, de facto, ser equivalente ao *co-branding*, mas apenas se o produto é associado a duas marcas em simultâneo.

Besharat (2010) afirma que as duas estratégias são percebidas de modo similar, no que se refere às atitudes dos consumidores e às percepções sobre a qualidade e intenções de compra. O autor acrescenta ainda que, apesar dos benefícios que o *co-branding* apresenta para as marcas a nível da imagem, notoriedade, associações, redução de custos e melhorias na produção e na publicidade, é importante salientar que tal estratégia nem sempre favorece a avaliação dos consumidores perante um produto, em comparação com uma *brand extension*.

Helmig *et al.* (2008) assinalam que, as estratégias *joint sales promotions*, *advertising alliances* e *product bundling* são fáceis de implementar, uma vez que os custos relacionados revelam-se baixos, devido ao facto das consequências negativas que se podem repercutir estarem limitadas pelo curto espaço de tempo que a cooperação dispensa. Por outro lado, as estratégias *dual branding*, *brand extensions* e *co-branding* levam tempo para alcançarem vantagens. Isso deve-se ao facto destas estratégias, nomeadamente no caso do *co-branding*, implicarem grandes custos de coordenação e transação. O *co-branding*, em comparação com outras estratégias de cooperação, é esperado que resulte em mais benefícios, uma vez que contribui para ceder valor adicional para o produto que está a ser desenvolvido no seio da parceria.

Num sentido mais orientado para a implementação destas estratégias em contextos específicos, Dahlstrom e Dato-on (2004), desenvolveram um quadro conceptual, tendo em conta o enquadramento de questões relacionadas com os canais de distribuição que exercem influência sobre a probabilidade de sucesso do estabelecimento de lojas de retalho associadas ao *co-branding*. Segundo os autores, o *co-branding* associado ao retalho pertence a situações onde dois ou mais conceitos de retalho encontram-se acessíveis no mesmo local, também ele direccionado para a mesma atividade, e para além disso, oferece diversas vantagens para os retalhistas/distribuidores (Hurwitz, 1995; cit. in Dahlstrom & Dato-on, 2004). Com base nos resultados do estudo, os autores desenvolveram importantes considerações. Assim, a marca parceira deve possuir de algumas condições que estão, naturalmente, relacionadas com uma boa localização, com a venda de produtos complementares, com a utilização da mesma estrutura motivadora e com a posse de uma forte reputação aos olhos da indústria e dos consumidores (Dahlstrom & Dato-on, 2004).

2.2. Construção da Marca

2.2.1. Processo de construção de uma marca e criação de vantagem competitiva

Segundo a literatura, o conceito de *branding* é, de certa forma, conjugado com a conceção da construção de uma marca. O *branding*, segundo Kotler e Keller (2012), pretende conceder a produtos e serviços o poder da atribuição de uma marca e assim, gerar diferenças que permitem a distinção dos mesmos. Conferir um nome e outros elementos de uma marca a um produto ou serviço, possibilita a sua identificação e utilidade, para além de criar uma estrutura consistente que auxilia a clarificação do conhecimento sobre o produto e que irá, posteriormente, apoiar na tomada de decisão de compra e adicionar valor à organização, para além de diferenciar a marca no mercado, através das suas características e benefícios específicos (Kotler & Keller, 2012).

Aaker (1996) distingue três modos de *branding*, tendo em conta características, componentes e serviços. A comunicação de características que possam atuar como fatores diferenciadores perante a concorrência é importante, nomeadamente aquando o desenvolvimento de um novo ou melhorado produto. A comunicação de componentes do produto, interpela a existência de uma marca associada ao componente, o que vai permitir a criação de pontos de diferenciação através das associações que os consumidores já possuem em relação à marca do componente, beneficiando ambas as marcas a nível de custos. Ao comunicar programas ou serviços, a marca consegue estabelecer um relacionamento mais coeso com o seu público, especialmente se esse público pertencer ao mercado organizacional (Aaker, 1996).

“As marcas identificam a fonte e o fabricante de um produto e permite aos consumidores, tanto individuais como organizações, atribuírem responsabilidade pelo desempenho do mesmo a um distribuidor e fabricante em particular” (Kotler & Keller, 2012, p. 242). Sem uma marca associada ao produto, o mesmo torna-se irrelevante porque não é passível de ser identificado ou associado a algum fator que influencia o processo de compra (Mindrut, Manolica & Roman, 2015). De acordo com Kotler & Keller (2012), os consumidores tendem a avaliar um produto idêntico de forma diferente, dependendo da marca que lhe está atribuída. A associação de um produto a uma marca considerada forte resulta num aumento da vantagem competitiva e da lucratividade da empresa (Mindrut *et al.*, 2015). Experiências passadas ajudam o consumidor a ter conhecimento sobre a marca e sobre a capacidade da mesma em satisfazer as suas necessidades. Essa experiência com a marca é benéfica a nível de diferenciação de mercado e funciona também como uma ampla e sólida vantagem competitiva (Kotler & Keller, 2012). Em muitos casos, a avaliação das marcas realizada pelos consumidores baseia-se na qualificação de benefícios particulares que essas marcas são capazes de proporcionar, e isso acaba por incitar os gestores a realçarem esses benefícios nas

campanhas de marketing e permitir também a criação de pontos de diferença competitivos (Ilicic & Webster, 2013). Esta avaliação é também essencial para a construção de uma marca corporativa forte, porque para além de permitir atingir vantagem competitiva, funcionará como uma poderosa ferramenta de marketing (Ajike, Kabuoh & Ogbuano, 2015).

A construção de uma marca forte e solidificada no mercado requer de bastante tempo para ser concretizada (Kapferer, 2008). Uma das principais etapas inerentes à construção de uma marca é a definição da proposição de valor. Assim, Kotler e Armstrong (2012) afirmam que a proposição de valor assenta no modo como a marca pretende obter um valor diferenciado para os segmentos-alvo e que posição a marca pretende ocupar em cada um desses segmentos. A posição do produto também é relevante, uma vez que apresenta a forma como o consumidor posiciona o mesmo na sua mente, em relação a produtos similares presentes no mercado concorrencial. Esse posicionamento realizado pelos consumidores, é organizado em categorias de forma a que toda a informação e todos os produtos e serviços disponíveis sejam ordenados e percecionados da melhor forma, sendo que estas categorias são formadas tendo em conta sentimentos, impressões e/ou percepções (Kotler & Armstrong, 2012).

Kapferer (2008), identifica dois percursos possíveis no desenvolvimento de uma marca: a vantagem inerente ao produto e os valores intrínsecos ao mesmo. Estes diferentes movimentos tornam-se, à medida que o tempo avança, o conteúdo chave da gestão da marca, visto que a criação de uma marca associada a benefícios intangíveis é um processo que implica tempo, uma vez que no início da construção, a marca apenas se foca em oferecer um produto ou serviço específico em termos funcionais (Kapferer, 2008). Desta forma, a percepção alterou-se ascendentemente de produtos para benefícios e de valores tangíveis para intangíveis, resultando numa inversão que sustenta a ideia de que ao invés de ser o produto a construir a percepção da marca, é a marca que diferencia e confere valores únicos ao produto ou serviço. Em consequência disso, a marca determina quais os produtos que correspondem à imagem que esta pretende transmitir (Kapferer, 2008).

Keller e Lehmann (2006), garantem que é imperativo salientar que as marcas servem diferentes finalidades, das quais se destacam o simples facto das mesmas se adaptarem como indicadores para as ofertas de uma empresa. As empresas são construídas no próprio produto, na atividade de marketing correspondente e na sua aplicação pelos consumidores (Keller & Lehmann, 2006). Consequentemente, as marcas refletem a experiência que os consumidores têm com os produtos, e são determinantes na eficácia da divulgação dos mesmos através de publicidade. Para além disso, as marcas funcionam como um ativo em termos financeiros, e manifestam o seu

impacto a nível do mercado direcionado ao consumidor e ao produto. Estes benefícios geram valor agregado, denominado comumente de capital da marca – *brand equity* (Keller & Lehmann, 2006).

De forma a criar uma marca forte e diferenciada no mercado, é essencial que as empresas reconheçam os pontos que podem influenciar o sucesso das mesmas, tanto a nível interno como a nível externo, assim como manter uma visão voltada para uma perspetiva sobre a identidade (internamente) e a imagem (externamente) (Alizadeh *et al.* 2014). Porém, apesar de existir uma perspetiva mais focada em valores e benefícios, isso não significa que a gestão da marca não se deva preocupar com questões materiais e descartar por completo a diferenciação a nível funcional (Kapferer, 2008). Existe, em relação às marcas, uma abordagem multifacetada. Isso é observado até mesmo nas marcas de luxo, onde as mesmas devem conceder aos seus consumidores o sentimento de que o preço é legítimo em relação à qualidade do produto. Porém, a diferenciação material é passível de ser imitada pelos concorrentes e, assim, associar a marca a valores intangíveis adiciona valor e previne a substituibilidade (Kapferer, 2008). As questões funcionais ou materiais associadas à oferta, assim como a diferenciação da mesma, devem ter lugar na gestão da marca. Devido a isso, as marcas de luxo devem convencer os seus consumidores da singularidade do que oferecem e da legitimidade do preço diferenciado, não ignorando, mais uma vez, a realidade funcional dos produtos ou serviços que proporcionam (Kapferer, 2008). Essa natureza funcional do benefício é a base mais visível de uma proposta de valor, e que retrata os atributos ligados aos produtos que proporcionam utilidades ao nível do desempenho ao consumidor. As desvantagens passam pelo facto de que, estes benefícios podem ser facilmente copiados, levando à restrição da diferenciação e à redução da flexibilidade estratégica (Aaker, 1996). As marcas com identidades fortes, por norma, possuem ambos benefícios, emocionais e funcionais (Aaker, 1996).

Existem, naturalmente, e para além da possibilidade de imitação no caso das marcas de luxo, entraves que podem limitar o desenvolvimento de uma marca e, como tal, Aaker (1996) identifica alguns fatores que dificultam o processo inerente à construção de marcas: (1) pressão relacionada com o estabelecimento de preços competitivos; (2) a proliferação da concorrência, que aumenta as hipóteses de indisponibilidade de opções de posicionamento e diminui a efetividade da sua implementação; (3) a fragmentação no mercado e nos *media*, que complica a capacidade de atingir consistência para manter uma marca forte; (4) as estratégias e os relacionamentos da marca, ou seja, o envolvimento de diferentes marcas e produtos que resultam num crescimento com um aumento na complexidade dos processos, e que exige o conhecimento da identidade das marcas envolvidas no relacionamento; (5) alterações nas estratégias de uma marca, que já se provaram

eficazes; (6) aversão à inovação; (7) pressão para alocar recursos e investimentos noutras partes, ou seja, fora do *core business*; e (8) tensão sobre resultados a curto-prazo.

2.2.2. Posicionamento da marca e o papel da concorrência

É uma prática comum distinguir as marcas de acordo com o seu posicionamento no mercado. A presente literatura retrata o posicionamento, de uma forma geral, como algo que foi estabelecido para tentar adequar e comunicar uma mensagem que elucide o mercado-alvo da marca sobre a proposta de valor que a mesma pretende oferecer. Posicionar uma marca tem se tornado uma tarefa cada vez mais complexa, devido ao facto das estratégias competitivas serem demasiado baseadas na gama de produtos, o que facilita o acesso a outras oportunidades no mercado para os consumidores (Bilgili & Ozkul, 2015), pois existe pouca margem para a diferenciação e os benefícios e atributos funcionais prestados por uma marca podem ser facilmente copiados por outras. Em definição, o posicionamento de uma marca é o conceito chave na sua própria gestão (Kapferer, 2008). A essência do posicionamento da marca mora no facto de a empresa ser detentora de uma vantagem competitiva sustentável que fornece aos consumidores uma razão convincente do motivo de compra (Malik, Naeem & Munawar, 2012). Lewis (1981) afirma que, “o posicionamento numa estratégia de marketing admite a criação de uma imagem, ou seja, a percepção do consumidor sobre os atributos subjetivos da empresa face à concorrência” (p. 51). O posicionamento é um conceito que requer à marca colocar-se no lugar dos consumidores e procurar entender como é que os mesmos, enfrentados com uma infinidade de marcas, são capazes de identificar os pontos fortes de cada uma em particular (Kapferer, 2008). No posicionamento, a marca ou produto, realiza a sua proposta que poderá vir a ser apoiada por um sentimento de promessa e necessidade de garantir alguma confiabilidade à mesma (Kapferer, 2008).

O posicionamento está relacionado com a criação da percepção de uma marca na mente dos consumidores, com a concretização do fator diferenciador em relação a outras marcas e ofertas do mercado e, também, com a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores (Malik *et al.*, 2012). Os profissionais, são capazes de colocar em prática esses elementos diferenciadores ao fazerem comparações com as ofertas do mercado concorrencial. Isso pode ser aplicado tendo por base atributos e benefícios relacionados, ou não, com o desempenho da oferta em questão (Keller, 2013). Kotler e Keller (2012) reforçam a ideia de que o posicionamento é o ato de situar a marca na mente dos consumidores, de maneira a maximizar o potencial benefício para a organização. Uma atividade favorável relacionada com um posicionamento da marca adequado, ajuda a orientar a estratégia de marketing através da clarificação da essência da marca e da identificação das metas a atingir. Para além disso, deve ser alvo de referência para o aumento e melhoramento da estrutura

da marca. É importante para a marca, que o posicionamento se instale com uma visão que seja capaz de agregar valor tanto para o presente, como para o futuro, e estabelecer um certo equilíbrio entre o que a marca é e o que pretende vir a ser (Kotler & Keller, 2012).

Numa estratégia de *co-branding*, que de resto tem – se vindo a revelar cada vez mais proeminente para o sucesso comercial das marcas, o impacto nas percepções sobre o posicionamento das marcas parceiras torna-se também cada vez mais visível (Singh, Kalafatis & Ledden, 2014). Singh *et al.* (2014) verificaram que, as percepções acerca das estratégias de posicionamento das marcas parceiras são transferíveis para as percepções do posicionamento mantidas sobre as mesmas na estratégia de *co-branding*, sendo que estas funcionam, naturalmente, como indicadores de qualidade para o consumidor. Os autores revelam ainda que, o posicionamento da estratégia não impacta as percepções do posicionamento dos parceiros após a colaboração. Wason e Charlton (2015) exploraram a influência do posicionamento das marcas parceiras nos resultados de uma estratégia de *co-branding* e aferiram que, as convicções existentes acerca do posicionamento da marca numa fase anterior e posterior à parceria encontram-se fortemente ligadas. Wason e Charlton (2015) concluíram que, o posicionamento da marca interpreta um papel significativo quando se pretende saber qual parceiro será mais benéfico para o estabelecimento da estratégia. Para além disso, duas marcas que possuam um posicionamento forte em termos hedónicos, têm mais probabilidade de retirar benefícios sobre a parceria, do que propriamente uma marca que depende de atributos funcionais. No que diz respeito à avaliação das marcas parceiras, é importante ter em conta a necessidade de complementar características e questões associadas ao *brand equity*, principalmente se as marcas possuírem posicionamentos baseados em atributos funcionais. Já na perspetiva hedónica do posicionamento, é relevante dar atenção às associações à marca. Quando a marca é detentora de um posicionamento de prestígio, a estratégia de *co-branding* trás certos riscos associados, de tal forma que a adaptação do produto e da marca na parceria deve ser rigorosamente considerada (Wason & Charlton, 2015).

Kapferer (2008), identifica duas fases inerentes ao processo de posicionamento de uma marca ou produto/serviço. A primeira indica a qual série competitiva (*competitive set*) a marca deverá estar associada, e a segunda refere-se à diferença essencial que a marca possui em relação a outras marcas ou produtos da mesma série. O autor afirma que o posicionamento tem carácter competitivo, conferindo a ideia de que em relação às marcas, os consumidores têm poder de nomeação, enquanto com produtos, os consumidores detêm do poder da comparação. Esta evidência, segundo o autor, levanta duas questões. Uma interroga com o quê que os consumidores fazem essa comparação, o que permite reunir esforços para tentar compreender a que área, dentro

da concorrência, a marca pretende fazer parte. A segunda questão interpela qual a oferta que a marca está a oferecer ao consumidor e em que medida esta funciona como chave de decisão. Uma marca que não responde adequadamente a estas questões, arrisca-se a não conseguir alcançar um posicionamento favorável (Kapferer, 2008).

O processo de posicionamento de uma marca deve ser orientado para a concorrência, pois específica a melhor maneira para enfrentar a quota de mercado dos concorrentes (Kapferer, 2008). A diferenciação pode ser criada ao longo da relação e das experiências do consumidor com a oferta da marca, assim como pode também focar-se no sentido do produto, serviço, canais de distribuição, pessoas e imagem. Nesse seguimento, a empresa que optar por uma diferenciação focada no produto, deverá ter em conta os atributos e benefícios físicos, no serviço é importante a diferenciação a nível de conveniência, entrega e rapidez, nos canais de distribuição, a abrangência, a competência e o desempenho são elementos importantes, enquanto na imagem, a marca deve diferenciar-se pelos benefícios particulares da oferta e pelo posicionamento que possui (Kotler & Armstrong, 2012). A criação de um posicionamento na mente dos consumidores deve ser uma das prioridades dos gestores, tanto em relação aos atributos como em relação aos benefícios (Ghodeswar, 2015).

A junção do posicionamento e da identidade da marca, segundo Aaker (1996), cria valor através do apoio que fornece aos gestores das marcas na elaboração de estratégias de marketing sustentáveis e eficazes, ao potenciar a identidade da marca com associações ligadas à mesma, e ao aumentar e melhorar a memorabilidade da marca. Ou seja, recordar uma marca está muitas vezes dependente do quão fortes e coerentes a identidade e o posicionamento são, e permite a alocação de significado e foco para a organização. Uma identidade forte, ajuda a motivar os gestores e é determinante para que estes possam centrar as suas ações no sentido das estratégias da empresa. Por fim, o ponto conclusivo da relação entre a força e a importância da identidade e da posição da marca resulta em vantagem competitiva, o que propicia uma proposição de valor, a credibilidade para com outras marcas, e uma base para o estabelecimento de relacionamentos com os consumidores (Aaker, 1996).

2.2.3. Conceito da Marca

Park, Jaworski e MacInnis (1986) defendem que, a seleção de um conceito antes da entrada no mercado pela marca, ajuda a delimitar as abordagens a seguir nas estratégias de posicionamento, o que influencia a imagem e a posição percebidas da marca. O processo da seleção do conceito da marca é altamente influenciado pelas necessidades dos consumidores. Com a oferta de benefícios simbólicos, experimentais e funcionais, é possível para uma marca o desenvolvimento de uma imagem assente em dois ou mais conceitos. Apesar dessa possibilidade, a gestão de vários conceitos requer o uso de diferentes estratégias de posicionamento ao longo do tempo, oferece linhas inconsistentes para a criação de um posicionamento, é difícil de gerir por competir com várias marcas e poderá ser menos eficiente no estabelecimento de uma imagem devido ao facto de dificultar a identificação do sentido primordial da marca pelos consumidores (Park *et al.*, 1986). Nesse seguimento, é importante ter claramente definido o conceito de uma marca, até mesmo no que toca à avaliação de marcas em contexto de parceria, no ponto de vista do consumidor. Os gestores devem preocupar-se com a aquisição de parceiros que se adaptem às suas marcas, seja na categoria de produto, seja a nível do conceito da marca (Lanseng & Olsen, 2012).

2.2.4. Identidade da marca

Segundo Kapferer (2008), a identidade de uma marca expressa as características tangíveis e intangíveis da mesma, ou seja, tudo o que torna a marca única e diferenciadora, estendendo o património da marca e fornecendo – lhe legitimidade dentro do seu campo de benefícios e valores. Mindrut *et al.* (2015) consideram que a identidade da marca forma-se nas características sobre a cultura, visão, personalidade, posicionamento e relacionamentos da marca. Para além disso, os autores declaram que os componentes associados à identidade visual da marca (símbolos, logos, estacionário, produtos, ações e mensagens de marketing) irão dar origem à imagem da marca pretendida. Aaker (1996) relaciona os pontos de distinção entre a imagem, a identidade e a posição da marca afirmando que, a imagem relaciona-se com as perspetivas da marca no momento, a identidade é a forma como os gestores da marca pretendem que a mesma seja percecionada, e a posição é “o elemento na identidade da marca e na preposição de valor que precisa de ser comunicado ativamente para o público-alvo, e que demonstra as vantagens em relação às marcas concorrentes” (p. 71).

Costa (1993) afirma que, a identidade corporativa é vista como um sistema integrado de comunicações, onde está inserida a estratégia global da empresa e que determina todas as manifestações e ações da mesma, sendo que “a identidade corporativa é a causa da imagem

corporativa” (p.201). Quando a marca é possuidora de uma identidade onde prevalecem associações intangíveis ou personalidades da marca, existe uma tendência para o alargamento da capacidade estratégica da marca (Aaker, 1996). Costa (1993) refere que, a identidade objetiva de uma empresa diz respeito a um conjunto de dados que descrevem a entidade e que, por sua vez, a personalidade, o caráter, as atitudes e a nossa conduta comportamental vai determinar a experiência subjetiva, e o resultado dessas percepções e experiências dá origem ao conhecimento que é mantido na memória e consciência, onde se estabelecem opiniões e percepções, ou seja, a imagem. Aaker (1996) citou que “um dos fatores-chave que levam à construção de marcas de sucesso é o desenvolvimento da identidade da marca, ou seja, ter em conta o que a marca representa e saber expressar, eficazmente, a sua identidade” (p. 35). O autor alega ainda que, em relação à imagem da marca, um conhecimento consistente sobre a mesma, ou seja, estar ciente acerca da forma como os consumidores percebem a marca, propicia as informações necessárias para o desenvolvimento da identidade da mesma.

O desenvolvimento de aquisições, fusões e alianças também contribuem para a designação de novas identidades, tendo em conta o foco no nome ou tipo de negócio, por várias empresas (Balmer & Greyser, 2002). De facto, segundo um estudo desenvolvido por Motion *et al.*, (2003), existe uma propensão para as marcas estabelecerem relacionamentos de forma a redefinirem a identidade da marca. Öberg (2016) aferiu que a medida em que as colaborações afetam a empresa é de extrema importância, pelo que é essencial determinar, com precaução, a tipologia da colaboração e as empresas com as quais essa colaboração vai ser desenvolvida. Para além disso, deve-se ter em consideração a percepção externa das partes envolvidas e de que forma a construção de identidades pode acometer a interação entre ambas as partes.

Tendo em conta o modelo de planeamento da identidade da marca, Aaker (1996) menciona que, “a identidade da marca consiste em doze dimensões organizadas em torno de quatro perspetivas – a marca como produto (o âmbito do produto, os atributos do produto, o valor/qualidade, utilidades, utilizadores, país de origem), a marca como organização (atributos organizacionais, *local vs global*), a marca como indivíduo (personalidade da marca, relacionamentos entre a marca e os consumidores), e a marca como símbolo (imagem visual/metáforas e herança da marca)” (p. 68). O principal objetivo destas perspetivas é a compreensão e a consideração de diferentes elementos associados às marcas e que podem diferenciar e adicionar valor à identidade das mesmas (Aaker, 1996).

2.2.5. Imagem da marca

A imagem da marca tem sido, desde a década de 50, considerada como um conceito importante na pesquisa que diz respeito ao comportamento do consumidor (Riley *et al.*, 2015). A criação de uma imagem da marca positiva, leva a que atividades realizadas no âmbito do marketing, que ligam associações fortes, favoráveis e únicas para a marca, fiquem retidas na memória dos consumidores (Keller, 2013). A grande turbulência do mercado e a necessidade de manter uma posição consistente no mesmo, leva a que as empresas necessitem de dar cada vez mais importância à construção de imagens da marca positivas (Ajike *et al.*, 2015). A imagem da marca é o guia que impulsiona o capital da marca (*brand equity*), ao qual se refere a percepção e sentimento geral do consumidor perante a marca e exerce influência no comportamento do mesmo (Keller, 2013). Para além disso, a imagem da marca “reflete as percepções atuais da marca” (Aaker, 1996, p.180). O facto de um produto ser bom o suficiente, não significa que terá sucesso se não estiver associado a uma forte identificação. Se um potencial consumidor conseguir relacionar – se com experiências anteriores com a marca, existe uma grande possibilidade de o mesmo desenvolver uma imagem da marca favorável e continuar, assim, a possuir preferência para com a mesma (Mindrut *et al.*, 2015). Induzir a percepção e a atitude dos consumidores face à marca, estabelecer a imagem da marca na mente dos mesmos e estimular o comportamento de compra, são as razões que Zhang (2014) considera como sendo o principal objetivo das atividades de marketing e que, obviamente, visam o aumento das vendas, a maximização da quota de mercado e o desenvolvimento do valor da marca.

Malik *et al.* (2012), definem a imagem da marca como estando relacionada à representação mental da marca baseada nas crenças, ideias e impressões do consumidor individual, sendo que este constructo é percebido de diferente forma pelo consumidor e pela organização.

A maneira como o público-alvo observa ou interpreta a marca é denominada como imagem percebida, enquanto a forma como a empresa pretende corresponder a essa imagem percebida é referida como imagem desejada. Para além disso, as suposições que as organizações fazem sobre a imagem percebida é designada como imagem presumida. Todos estes níveis correlacionados com a imagem, podem ser contraditórios, uma vez que os gestores não possuem, naturalmente, conhecimento de tudo o que está presente na mente dos consumidores (Malik *et al.*, 2012).

As percepções sobre uma marca ou a imagem da marca são derivadas de associações, que consistem nos atributos e benefícios da marca, e nas atitudes do consumidor (Ashton *et al.*, 2008). Keller (2013) menciona que, quanto mais a pessoa pensa sobre informações relativas a determinado produto e relaciona isso com conhecimentos atuais da marca, as associações à marca

que resultam dessa reflexão irão ser mais fortes. As associações específicas que recordamos e o seu destaque, dependerá não só da força da associação, mas também do contexto em que a marca é considerada. Na generalidade, as experiências diretas resultam na criação de atributos da marca mais fortes, e são particularmente influentes nas decisões dos consumidores quando estas são bem interpretadas. Os profissionais de marketing, por sua vez, criam associações à marca que se revelam favoráveis, ao convencerem os consumidores de que a marca possui atributos e benefícios relevantes que satisfazem as suas necessidades. É importante sublinhar que, os consumidores não irão considerar todas as associações à marca igualmente importantes ou benéficas aquando diferentes situações de compra ou consumo (Keller, 2013).

2.2.5.1. Importância, atributos e benefícios da imagem da marca

Estabelecer uma imagem forte é inevitável para assegurar o sucesso organizacional em geral (Lahap *et al.*, 2015). Wijaya (2013) refere que, de uma maneira simples, a imagem da marca é precisamente o que os consumidores pensam e sentem quando entram em contato com a mesma. Para além disso, e relativamente à funcionalidade da imagem da marca na sua entrada no mercado, a mesma desempenha uma função de grande relevância no elemento pioneiro pertencente à vantagem do produto ou, até mesmo, numa aliança ou extensão da marca. Produtos pioneiros no âmbito de uma determinada categoria que já se encontra detentora de uma forte imagem, irão beneficiar devido ao facto de se destacarem e de ofuscarem os restantes produtos. Outra funcionalidade que, segundo Wijaya (2013), sustenta a relevância da imagem da marca é que, a mesma, age como um repositório de valor para a organização. Esse repositório de valor resulta no aumento da qualidade acumulada no produto, resultado dos investimentos acionados o que, a longo prazo, transformará ideias estratégicas de marketing em vantagem competitiva.

Dependendo da natureza dos benefícios proporcionados pela marca, Park *et al.* (1986) apresentam três fases que ditam estratégias de posicionamento para a gestão da imagem da marca:

I. Fase introdutória – Refere-se ao “conjunto de atividades desenvolvidas para o estabelecimento da imagem ou posição da marca no mercado durante a sua entrada no mesmo” (p. 137). A presença de um nicho no mercado e a definição do conceito da marca devem ser dois fatores a ter em conta na seleção de uma imagem. Essa imagem, nesta fase, deve estender-se de uma forma lógica durante todas as outras fases, para uma eficiência mais elevada.

II. Fase da elaboração – As estratégias de posicionamento são desenvolvidas durante esta fase, e devem-se focar na melhoria do valor agregado à imagem para que a mesma seja percecionada, de forma sustentável, com superioridade para com a concorrência. Para além disso, nesta fase as

estratégias de posicionamento podem requerer uma alteração nos elementos do *marketing-mix*. Para que exista um aumento e uma melhoria do valor da imagem, as estratégias de posicionamento devem ter em conta a utilização da marca perante várias situações de uso ou apenas para uma necessidade mais específica.

III. Fase da fortificação – Aqui, a finalidade passa pela ligação de uma imagem da marca já elaborada, com a imagem inerente a produtos pertencentes a outras categorias da mesma empresa. A fase da fortificação destaca-se por reduzir os custos de comunicação pelo facto de as marcas com uma imagem similar se reforçarem mutuamente, e devido à semelhança na imagem que pode permitir a criação da percepção de que os produtos, por serem complementares, podem ser consumidos como parte de um pacote único e pela configuração dos produtos comercializados, que podem ajudar na conceção da imagem da empresa (Park *et al.*, 1986).

Park *et al.*, (1986), apresentam estas fases como um guia para o planeamento e manutenção de uma imagem sólida ao longo do tempo, apesar do posicionamento contribuir pouco para tal, mesmo este sendo implementado, por norma, para comunicar a imagem da marca e para diferenciar a mesma perante a concorrência.

A imagem de marca é formada por uma teia diversa de fatores que são refletidos através das dimensões primordiais que representam e formam a mesma. Essas dimensões são enumeradas desde a identidade, personalidade, associações, atitudes e comportamentos relacionados com a marca, até aos benefícios, vantagens e competências do produto e da empresa. Com a clarificação destas dimensões, é possível medir e observar o potencial da imagem da marca do produto ou serviço e da organização em causa. Quanto mais fortes e positivas estas dimensões forem na mente dos consumidores, mais positiva e profunda a imagem da marca se torna (Wijaya, 2013).

Riley *et al.* (2015) levaram a cabo um estudo que pretendeu explorar o enquadramento entre a imagem de marcas envolvidas numa parceria e a maneira como estas influenciam as percepções relativamente a essa aliança (*brand alliance*). Os autores concluíram que, aquando a avaliação dos consumidores perante uma aliança, existem dimensões independentes a considerar a respeito da imagem da marca, e na avaliação da adequabilidade entre as marcas que, por sua vez, irá influenciar a percepção sobre a oferta resultante da parceria. Assim, e num ponto de vista da imagem da marca e relativamente às parcerias, a marca menos distinta poderá convergir com a marca mais prestigiosa, adotando o valor da marca aos olhos dos consumidores (Abratt & Motlana, 2002). Da mesma forma, Geylani *et al.* (2005) assumiram, através de um estudo que teve como finalidade aferir o fortalecimento da imagem em marcas parceiras numa estratégia de *co-branding*, que as percepções sobre o produto que é fruto dessa estratégia podem ser melhoradas devido à

influência causada pelo parceiro possuidor de um desempenho superior. Mesmo assim, por vezes, é mais vantajoso para as marcas colaborarem com outras marcas que tenham um mais elevado, mas ao mesmo tempo moderado, desempenho. Desta forma, a discrepância entre a imagem de ambas as marcas é menor do ponto de vista do consumidor (Geylani *et al.*, 2005).

2.3. Estratégia de *endorsement*

O termo *endorsement* é aplicado por várias empresas e estudado por diversos autores como sendo algo relacionado com a construção de parcerias com marcas reconhecidas e prestigiadas, nomeadamente celebridades. O conceito de *brand endorsement*, sustenta uma solução que as empresas encontraram para enfrentar a exposição e a disseminação da informação perante diversos canais e, portanto, deve-se ao uso de uma terceira parte – *endorser* –, que irá apoiar na promoção da marca e dos seus produtos (Hendrasaputra & Lunarjanto, 2009). No que diz respeito ao papel do *endorser*, este possibilita apoio e credibilidade à marca que pretende impulsionar (Aaker, 1996). A principal tarefa de um *endorser* é garantir ao consumidor que a marca que se encontra por detrás do produto, será capaz de proporcionar todos os benefícios funcionais pretendidos e que agrega fatores determinantes para assegurar a sua associação com um produto forte (Aaker, 1996).

Porém, de acordo com Jakubanecs e Supphellen (2010), em termos corporativos, o *endorsement* implica a visibilidade de, pelo menos, dois nomes de marcas na comunicação de produtos ou de mercados, através do nome da empresa ou do produto em separado. É, portanto, uma estratégia onde uma marca corporativa é utilizada, explicitamente, para apoiar o nome de uma marca produto, ou seja, a mesma assume o papel proeminente através da sua divulgação e dominância a nível visual. Por sua vez, a marca corporativa, que pode usufruir da utilização de uma ou mais categorias de marcas produto, manifesta uma posição subordinada, quando exposta juntamente com a marca produto, que beneficiará de um aumento no valor, em termos de qualidade (Jakubanecs & Supphellen, 2012).

Esta estratégia é também vantajosa, em particular, para empresas que pretendem entrar em novos mercados onde o nome do produto é menos reconhecido (Jakubanecs & Supphellen, 2012). O *endorsement* é uma das formas mais acessíveis de atribuir substância ao nome de uma empresa e permite à mesma atingir um certo nível de reputação (Kapferer, 2012). As marcas dos produtos (*endorsed brands*) vêm a sua qualidade assegurada pelas marcas de renome (*endorsing brands*) em termos de qualidade técnica, científica e civil (Kapferer, 2008), enquanto que as primeiras assumem a função de distinção e personalização (Kapferer & Laurent, 1992; cit. in Kapferer, 2008).

Atividades associadas a uma estratégia de *endorsement* podem afetar as atitudes dos consumidores perante o ato compra (Hendrasaputra & Lunarjanto, 2009). Partindo de situações práticas onde o *endorsement* foi aplicado entre duas marcas, uma do produtor e outra do distribuidor, similares ao nível de *brand equity*, Shih (2012) considera que os retalhistas que possuem uma forte impressão e um grande volume de vendas irão aumentar os resultados dos produtores e vice-versa. A relação entre o preço e a estratégia, resulta num estímulo que influencia a lealdade do consumidor à marca. Desta forma, as empresas de produção e os retalhistas, ao atuarem em parcerias, devem estabelecer os preços mais adequados aos produtos de forma a aumentar as vendas de ambos, sendo que as marcas fabricantes sustentam preços elevados e fomentam boas impressões que geram lealdade no consumidor em relação à marca (Shih, 2012).

Outra tipologia relacionada com esta estratégia e nova na literatura até então - *blank endorsement* - sugere que, para alguns segmentos de consumidores, as marcas corporativas podem trazer um importante impulso à marca produto, mesmo em situações em que o consumidor conhece apenas superficialmente a marca corporativa (Jakubanecs & Supphellen, 2012).

2.4. As marcas de luxo

Recentemente, o interesse pelas marcas de luxo tem vindo a verificar-se em grande número. O mercado de luxo tem se mostrado resistente à recessão económica e provou ser um dos mercados que mais tem crescido nos últimos anos. Contudo, a conjuntura económica atual contribui, de certa forma, para que os proprietários desta categoria de marcas sintam dificuldade em assegurar que o valor percebido pelos consumidores seja capaz de compensar os elevados preços das mesmas (Díaz-Bustamante, Carcelén & Puelles, 2016; Tynan, Mckechnie & Chhuon, 2008). Apesar dos bens de luxo fazerem parte de um setor económico bastante distinto em vários países, ainda resta uma certa ambiguidade na definição do conceito (Kapferer, 1997). Nobre e Becker (2013) defendem que, ao definir uma marca de luxo, existem vários aspetos e dimensões a considerar, tais como a categoria do produto, o nível de luxo associado à marca e o contexto de utilização. Rosa (2012) afirma que, as marcas de luxo “vão além do objeto, elas são construídas a partir da reputação da sua criação” (p. 1). Em termos económicos, a palavra luxo refere-se a objetos que apresentam a relação preço-qualidade mais elevada do mercado. As marcas de luxo têm vindo a tornar-se numa indústria que requer de um alto nível de lucratividade. Quando genuína, a marca garante que, tanto o exterior como o interior sejam valiosos do mesmo modo, caso contrário, se existir uma desvalorização de alguma das partes, isso pode encorajar as pessoas a comprar produtos falsificados (Kapferer, 1997). Para Nueno e Quelch (1998), as marcas de luxo definem-se como “aquelas no qual a proporção da utilidade funcional em relação ao preço é baixa, enquanto a

proporção de intangibilidade e utilidade situacional em relação ao preço é alta” (p.62). Para além disso, os autores defendem que a comunicação do estatuto social e da imagem da marca, permite à marca de luxo adquirir uma quota de mercado mais elevada dentro da categoria de produto em que opera. O conceito de luxo está também relacionado num âmbito sociopsicológico em termos de cultura e estilo de vida (Okonkwo, 2009). Quando o conceito se encontra associado a marcas, é descrito como algo identificável, com uma forte e sólida identidade e com associações simbólicas e emocionais aprimoradas. As mesmas, declaram uma exclusividade que é refletida em produtos de alta qualidade, distribuição controlada e preços *premium* (Okonkwo, 2009).

De forma a arrecadar um conhecimento mais amplo acerca das perceções das marcas dentro do mercado transacional de luxo, Wagner, Wilson e Vescovi (2014) conseguiram concluir que, para uma gestão mais eficaz, é necessário a existência de interações entre o consumidor e a equipa comercial, de modo a melhorar a experiência do consumidor com a marca de luxo. Ko, Costello e Taylor (2017) sugerem uma definição para o conceito de marca de luxo tendo em conta o ponto de vista do consumidor, afirmando que a marca deve ser percebida como detentora de elevada qualidade, de valores autênticos e benefícios funcionais ou emocionais, assim como de uma imagem forte e prestigiada no mercado, capaz de merecer um preço *premium* e capacitada para estabelecer uma conexão sólida com o consumidor.

O luxo é percecionado de forma relativa por diferentes indivíduos, dependendo da sua condição monetária, sendo que a essência do luxo marca a vontade dos consumidores de primarem pela diferença e de utilizarem o poder que o dinheiro acarreta e que os torna distintos do público em geral. Porém, as marcas de luxo, hoje em dia, têm presente a importância de criar produtos mais acessíveis para os que pretendem usufruir, esporadicamente, de um pouco de luxo, o que acabou por originar o negócio adequado a esta atividade de comércio (Kapferer, 2008).

Kapferer (2008) aponta quatro tipos de luxo, que foram desenvolvidos de acordo com uma amostra de indivíduos com poder de compra considerável. O primeiro tipo de luxo reflete-se no destaque dado à beleza do objeto e à excelência do produto. A segunda tipologia de luxo direciona-se para a sensualidade dos produtos, e a terceira reside na reputação intemporal que a compra desses produtos oferece. Por fim, o quarto tipo de luxo valoriza o sentimento de raridade conferido à posse do produto e ao consumo da marca.

Juntamente com a questão que interroga o que é, no fundo, o luxo, nasce também a necessidade de definir marcas *premium* e entender qual é, realmente, a diferença entre as duas categorias. As marcas *premium* pouco diferem das marcas de luxo, uma vez que as primeiras possuem já, na sua essência, alguns elementos considerados de luxo (melhor qualidade,

distribuição seletiva, valor emotivo). Porém, o luxo reside num diferente contexto e os dois conceitos apresentam uma certa descontinuidade entre eles (Kapferer, 2008). Nueno e Quelch (1998) entendem que, para além do carácter *premium* associado ao preço dos produtos desta categoria, as marcas de luxo tradicionais partilham algumas características, tais como: (1) qualidade consistente na oferta; (2) herança associada à arte original da marca; (3) reconhecimento imediato do estilo ou *design* dos produtos por parte do público; (4) exclusividade na produção da linha de produtos; (5) um programa de marketing que possibilite manter um posicionamento de mercado associado a aspetos emocionais e à excelência do produto; (6) reputação global; (7) ligação com um país de origem que mantenha uma forte reputação na produção de uma determinada categoria de produtos; (8) carácter único do produto; (9) adequação do *design* de acordo com as alterações da moda atual; e, por fim, (10) a personalidade e valores do criador da marca.

2.5. Construção de marcas de hotel

Nos últimos 25 anos, a indústria hoteleira tem assumido o valor das estratégias de marcas (*branding*) como parte integrante e essencial da sua estratégia de marketing (Dev *et al.*, 2009; cit. in O'Neill & Mattila, 2010), para além de constituírem um recurso firme para assegurar a vantagem competitiva na indústria hoteleira global (So *et al.*, 2013). Kandampully e Suhartanto (2000) referem que “atualmente, a indústria hoteleira tem sido reconhecida como uma indústria global, com consumidores e prestadores de serviços presentes em todo o mundo” (p.346).

A criação de marcas de hotel fortes, valoriza tanto a empresa como o consumidor (So *et al.*, 2013). Assim sendo, os profissionais que operam no setor hoteleiro devem maximizar o valor oferecido ao consumidor, e não se concentrarem apenas na qualidade do serviço, na satisfação do consumidor e na gestão do relacionamento com o cliente, como por norma acontece (Su & Reynolds, 2016). Todas as comunicações realizadas entre a empresa e o seu público, devem ser coordenadas de forma a refletirem o compromisso da marca de hotel, não deixando de se focar, também, na interação com os clientes e na construção de um relacionamento entre as duas partes (Ducan, 2004; cit. in Lu *et al.*, 2015). Segundo Dev, Morgan e Shoemaker (1995), o posicionamento das marcas de hotel pode ser interpretado através de duas perspetivas: do ponto de vista da gestão do hotel e do ponto de vista dos hóspedes. Os primeiros, devem ter presente a posição pretendida pelo hotel, de tal forma que as medidas a nível promocional precisam de articular as ofertas da marca e a melhor maneira de estas se distinguirem no mercado. No entanto, em última instância, a imagem da marca é determinada pelos consumidores. Cada reserva feita no hotel, representa uma decisão de compra que é baseada na perceção do consumidor para com os atributos exibidos pela marca em questão.

Uma marca hoteleira representa uma relação com os hóspedes, relação essa que é construída à medida que os mesmos conhecem a marca, utilizam as suas instalações, avaliam a sua experiência e dão início ao relacionamento. Em último caso, a marca retrata as experiências que os consumidores vivenciaram com a organização (O’neill & Mattila, 2010). Kandampully e Suhartanto (2000) consideram que, os consumidores possuem a tendência de recompra e recomendação de um serviço, se este for detentor de uma imagem favorável e que garante uma alta qualidade na oferta. Apesar da crescente necessidade de diferenciação no setor, ainda existem muitos elementos semelhantes nas ofertas de produtos e serviços de diferentes hotéis, o que torna obrigatório para as organizações hoteleiras definirem meios para a obtenção de vantagem competitiva. A realização de atividades que demonstrem a competência e eficiência dos processos do hotel na prestação dos serviços ao consumidor, permite a criação de uma vantagem competitiva sustentável (Li, Yen & Uysal, 2014).

Uma das formas encontradas pelos hotéis para se diferenciarem no mercado é a utilização de estratégias de *co-branding*, nomeadamente com cadeias de restauração, com o objetivo de melhorar a distribuição de produtos ou serviços, assim como atrair mais consumidores de forma a aumentar os lucros (Boone, 1997; cit. in Genc, 2010). Existem ainda outras opções de parceria com empresas de diferentes setores de atividade, como é o caso de spas, marcas de retalho, marcas de vinho locais, *designers* de renome, *chefs* ou outras personalidades famosas (Guillet & Tasci, 2012). Nestas situações, a parceria adota uma designação mais específica chamada de *hetero-brand extension*, oferecendo um grande potencial de sucesso devido à oportunidade de diferenciação e posicionamento no mercado, apesar de ser mais desafiante em termos de alcance das expectativas e da aceitação por parte dos consumidores (Hadjicharalambous, 2006; cit. in Guillet & Tasci, 2012). Guillet e Tasci (2012) mencionam ainda que é importante para as entidades hoteleiras selecionarem marcas parceiras que possam ser caracterizadas por uma elevada força e notoriedade, sem descartar a importância de elementos como a imagem, a qualidade, o valor e a lealdade associada à marca.

2.6. Marketing de marcas de vinho

2.6.1. O mercado de vinho

O consumo de vinho tem vindo a converter-se num hábito comum em diversos países (Bruwer, Saliba & Miller, 2011). Mais de 50% da venda desse produto na Itália provém de mercados e lojas de retalho, e mais de 70% deriva do Reino Unido, América do Norte e França, segundo dados indicados pelo *Euromonitor* (Lockshin, 2003). O setor vinícola detém uma transação anual avaliada em mais de 15 biliões de dólares e é caracterizado por alterações contínuas em termos de superprodução e estrutura, para além de se mostrar ativo através de diversos submercados (segmentação de nível competitivo baixo, e mercado altamente diferenciado e fragmentado) (Karelakis, Mattas & Chrysochoidis, 2008).

Figueiredo *et al.* (2003) referem o aumento do consumo de vinho de qualidade e a necessidade, por parte dos gestores do setor, de melhorar os conhecimentos relativos ao domínio em questão e focarem-se na compreensão dos mercados e consumidores. À medida que o consumo de vinho aumenta, tem-se verificado um aumento do volume de vendas em lojas de retalho associadas a marcas de vinho (Lockshin & Corsi, 2012). O retalho representa uma das principais finalidades na cadeia de valor do vinho, e fornece uma importante funcionalidade na medida em que aumenta o valor dos produtos e serviços e facilita a distribuição dos mesmos (Hall & Michell, 2007).

A diferenciação perante a concorrência, tendo em conta um mercado altamente fragmentado com o qual as marcas precisam de enfrentar, tem sido difícil de alcançar no que toca à categoria de produto inerente ao vinho (Brochado, Vinhas & LaPlaca, 2015). Um possível método capaz de garantir diferenciação e vantagem competitiva perante o mercado, poderá ser, segundo Vrontis e Paliwoda (2008) a cooperação entre produtores de vinho como forma de atingir economias de escala, de partilhar custos, benefícios e *know-how*, sendo que essas parcerias obrigam à interação com intervenientes na indústria. Nas cooperações – elemento de enorme importância na área -, todas as partes envolvidas devem fortalecer o seu conhecimento em termos de manuseamento, armazenamento e prova de vinhos (Vrontis & Paliwoda, 2008). Por isso, torna-se cada vez mais uma prática frequente a procura de novos mercados a nível internacional por parte de empresas vinícolas, de modo a aumentar as vendas e a integrar estratégias, tais como aquisições, *joint ventures* e associações com outras empresas, também visando o crescimento e a penetração em novos mercados. Uma marca que consegue associar-se a uma elevada credibilidade, lealdade, notoriedade e qualidade percebida, é capaz de desenvolver com mais facilidade extensões ou linhas da marca (Vrontis, Thrassou & Czinkota, 2010).

Durante um estudo realizado à indústria vínica de Cyprus, Vrontis e Paliwoda (2008) concluíram que a construção de uma marca pode ser bem-sucedida desde que questões relativas à promoção da zona vitivinícola seja comunicada como vantagem competitiva. A comunicação transmitida sobre a história, mitologia e cultura da região, deve possuir ênfase para cativar a atenção de consumidores com interesse em vinho. Além disso, deve-se alocar recursos e esforços para o planeamento de um *marketing-mix* eficaz e capaz de oferecer propostas de valor únicas e adequadas a um segmento mais variado de consumidores (Vrontis, Thrassou & Czinkota, 2010). As pequenas caves de vinho, por exemplo, são impulsionadas pelo forte mercado vínico, no sentido de direcionarem as suas operações para nichos, onde a natureza do produto se situa em gamas *premium*, e onde a imagem da marca não se encontra, necessariamente, associada à região de origem do produto (Bruwer & House, 2003).

2.6.2. Estratégias de marketing no setor do vinho

Apesar da produção de vinho e dos processos inerentes ao mesmo não estarem, por norma, ligados a conceitos de marketing, o mercado tem exercido uma influência enorme sobre o que acontece na adega vínica, desde a plantação das videiras, até ao seu processamento, gestão e comercialização do produto final (Hall & Michell, 2007). A construção de uma marca forte no mercado do vinho é bastante relevante, dada a elevada concorrência e, por conseguinte, a multiplicidade de escolhas com as quais o consumidor se confronta (Vrontis *et al.*, 2010). Entre as vantagens inerentes à construção de uma marca forte, destacam-se as campanhas de marketing eficientes, um maior poder negocial, margens acrescidas, facilidade na extensão da linha de produtos, um posicionamento mais consistente e uma maior flexibilidade ao nível do preço. A qualidade e o gosto do vinho são atributos determinantes para que a marca consiga sustentar um posicionamento a longo-prazo e ganhar quota de mercado a nível global (Vrontis *et al.*, 2010).

A reconfiguração das estratégias de marketing no sentido de se adaptarem às preferências dos consumidores tem sido um elemento consequente do intenso mercado concorrencial que se faz sentir no setor vinícola (Pomarici *et al.*, 2017). A adoção de práticas de marketing orientadas para o domínio vínico são agora, no geral, bem aceites, mesmo que continue a ser desafiante convencer os vinicultores a produzirem vinho que corresponda às preferências dos consumidores (Bruwer *et al.*, 2011). Deste modo, a eficiência do *branding* depende, em grande parte, da qualidade do produto. Essa, é passível de ser melhorada tendo em conta o desenvolvimento das competências e do trabalho coletivo dos produtores de vinho. Vrontis e Paliwoda (2008) afirmam que, as estratégias de *branding* devem diferenciar determinado vinho dos seus concorrentes nacionais e

internacionais. Para além disso, produtores de vinho locais necessitam de reunir esforços consideráveis de modo a tirar vantagens de marcas mais fortes e consistentes.

O primeiro estudo significativo sobre marketing de vinhos, foi desenvolvido por Spawton, em 1991, que apresentou uma adaptação dos 4 P's para o *marketing-mix* associado aos vinhos, designado por *wine marketing-mix*, que deriva do conhecimento de *sommeliers* e que pode ser implementado de forma a servir uma promoção bem-sucedida no mercado. O modelo propõe que, os elementos constituintes do modelo inicial (produto, preço, promoção e lugar) sejam substituídos pelos componentes do modelo dos 4E's (conhecimento, avaliação, educação e experiência), respetivamente (Festa *et al.*, 2016). Lockshin (2003) concorda também com a importância de incluir outros elementos ao estudo do marketing de vinhos, para além dos tradicionais 4P's do marketing, sendo esses elementos mais especificamente relacionados com o comportamento de compra do consumidor de vinho, com o turismo vínico, vendas diretas (*cellar door*), gestão da cadeia de abastecimento da vinha, rotulagem e embalagem, prémios e medalhas, atividades promocionais, eventos vínicos, proteção da propriedade intelectual e regulação mundial de bebidas alcoólicas.

O comportamento de compra do consumidor é afetado por vários fatores que levam à existência de diferentes abordagens comportamentais por parte dos mesmos (Lockshin & Corsi, 2012). Desta forma, ter consciente do que o consumidor procura no ato de compra, permite às empresas organizar estratégias de marketing com vista a satisfazer as expectativas dos consumidores, no melhoramento das suas experiências e na criação de relacionamentos de longo-prazo (Pomarici *et al.*, 2017). Na indústria vinícola, possuir vantagem competitiva numa perspetiva de procura, solicita reconhecimento na sua imagem ou reputação a nível internacional, assim como numa perspetiva de oferta, no que diz respeito às apropriações feitas em termos de características do vinho, intrínsecas ou extrínsecas. O sucesso destas estratégias, dependem em grande parte da identidade e especificidade do vinho, da sustentabilidade da vantagem competitiva, e da capacidade da empresa de lucrar através de todas estas dimensões vantajosas e diferenciadas no mercado (Santos & Ribeiro, 2015).

Alguns autores desenvolveram estudos para determinar e avaliar diferentes meios de comunicação e ferramentas capazes de se adaptarem ao setor vitivinícola e à comercialização de vinho, assim como à comunicação de pontos diferenciadores que possam apoiar o mesmo. Sillani, Miccoli e Nassivera (2017) levaram a cabo um estudo que se baseou na compreensão de variações presentes nos diferentes tipos de público face a certas ferramentas de comunicação. A investigação revelou que as empresas, necessitam de considerar vários segmentos de consumidores e diferenciar essas ferramentas de acordo com os mesmos. O uso transversal de uma ferramenta de

comunicação por diferentes segmentos poderá resultar em discrepâncias. Por exemplo, um profissional especializado na área do vinho pode perceber de forma diferente do consumidor normal, a mensagem que está a ser transmitida. Desta forma, o tipo de comunicação e as ferramentas a utilizar devem ser adaptadas ao público (Sillani, Miccoli & Nassivera, 2017).

Lockshin e Corsi (2012) apresentaram algumas conclusões face à compra de vinho em lojas de retalho, compra de vinho *online*, compra de vinho em restaurantes e cafés, e enoturismo. No que diz respeito à compra de vinho em lojas de retalho, os autores referem que o comportamento de compra é afetado por diversos fatores e, por conseguinte, existe diversas abordagens em relação à compra por parte dos consumidores, mencionando ainda que os fatores sociodemográficos apenas assumem alguma importância nesta questão na distinção desses comportamentos. Relativamente à compra de vinho *online*, concluíram que, o nível de competências e confiança para com o comércio eletrónico varia bastante. Apesar de aspetos como a comparação de preços e a conveniência serem satisfatórios, a falta de possibilidade de prova e problemas associados com a transação da compra, pode resultar num aumento da perceção do risco pelos consumidores. Acerca da compra de vinho em restaurantes e cafés, os consumidores aparentam estar menos confiantes ao comprar vinho num restaurante do que numa loja de retalho. Os mesmos, procuram recomendações nesses espaços para efetivarem uma compra mais adaptada às suas necessidades. Por fim, a recolha de aspetos na literatura por Lockshin e Corsi (2012) sobre o enoturismo, demonstrou que o turismo beneficia a empresa de vinho, tendo em consideração que a aquisição de consumidores na área do turismo é semelhante a qualquer tipo de comprador, sendo que consumidores com um grande envolvimento são, naturalmente, mais propensos a comprar vinho. Os autores mencionam ainda que, a subscrição de turistas em listas de *email* ou em clubes de vinho irá aumentar a lucratividade das vendas.

2.7. Conclusão

As práticas de *co-branding* têm vindo a ser alvo de uma elevada expansão, nos variados contextos, entre eles no mercado publicitário, em marcas de luxo, em produtos, em *merchandising* e nas lojas de retalho (e.g. Abratt & Motlana, 2002; Dahlstrom & Dato-on, 2004; Moon & Sprott, 2016), devido à variedade de benefícios que oferece, desde a troca de valor, competências e partilha de riscos entre as marcas envolvidas (e.g. Everelles *et al.*, 2008; Helmig *et al.*, 2008; Keller & Richey, 2006), até à partilha de pontos de distribuição e estabelecimento de relacionamentos com os consumidores (e.g. Kotler & Armstrong, 2012; Michel & Cegarra, 2011; Motion *et al.*, 2003; Wang *et al.*, 2015).

Já numa estratégia de *endorsement*, uma marca assume um papel proeminente sobre outra, divulgando-a e apoiando-a, garantindo a qualidade da mesma pela associação a recursos e competências da marca (e.g. Shih, 2012; Jakubanecs & Supphellen, 2010; Kapferer, 2008).

A importância do estabelecimento de uma imagem da marca positiva na mente dos consumidores, pode ser o objetivo de uma estratégia de *co-branding*, ao reforçar a imagem das marcas parceiras (Geylani *et al.*, 2005), permitindo posicionar a marca face à concorrência, através da comunicação dos pontos diferenciadores. No setor hoteleiro, nomeadamente na categoria de luxo, deve-se ter em conta a maximização de valor, a concretização das necessidades e da satisfação dos hóspedes, e a construção de uma imagem da marca de hotel forte, conjugado com um nível de qualidade superior (e.g. Dev *et al.*, 1995; Li *et al.*, 2014; Su & Reynolds, 2016). Por último, constata-se que as estratégias de *co-branding* requerem de uma avaliação rigorosa dos parceiros envolvidos (e.g. Guillet & Tasci, 2012; Helmig *et al.*, 2008; Kotler & Armstrong, 2012), à semelhança do que acontece em parcerias relacionadas com marcas de vinho, onde o estabelecimento de associações aumenta a possibilidade de uma promoção mais eficaz e a criação de pontos de diferenciação fortes (Vrontis *et al.*, 2010; Vrontis & Paliwoda, 2008).

A estratégia de *co-branding* não parece ser muito praticada no setor hoteleiro (Genc, 2010), apesar de existirem algumas parcerias com empresas pertencentes aos mais diversos setores (Guillet & Tasci, 2012). Do que foi possível averiguar, parece, portanto, existir ainda poucos estudos sobre iniciativas de *co-branding*, em particular quando estão envolvidas marcas de hotéis de luxo e marcas pertencentes à indústria do vinho, o que incitou a exploração e investigação deste tema.

Capítulo III – Planeamento e Metodologia

3.1. Planeamento do Estudo Empírico

Tendo em conta a particularidade e especificidade do contexto em análise, não existindo literatura extensiva na área, optou-se por realizar um estudo de natureza exploratória através de metodologia qualitativa, suportada em entrevistas em profundidade semiestruturadas dirigidas a gestores da marca de hotelaria de luxo e a representantes das marcas de vinho parceiras. O facto do estudo ter sido desenvolvido a par de um estágio realizado no hotel The Yeatman, permitiu o acesso privilegiado a estes participantes. O estudo tem, assim, por objetivo compreender as motivações e opiniões dos gestores sobre esta estratégia de *co-branding*, o efeito que a mesma tem sobre a gestão da imagem das respetivas marcas, e benefícios e desafios da própria parceria, nomeadamente, ao nível do estabelecimento do posicionamento e conceito da marca de luxo.

Relativamente ao desenvolvimento das questões de pesquisa que se pretendem responder, Yin (2011) refere a importância do estabelecimento de um conjunto sólido de questões que irão refletir as expectativas depositadas sobre o próprio estudo, e deverão posicionar-se de forma coerente com a literatura existente. Essas questões de partida, segundo Quivy e Campenhoudt (1995), deverão ser precisas, realistas e concisas, uma vez que irão exprimir o que se procura compreender com a investigação, servindo como fio condutor do estudo.

Assim, este estudo, tem por objetivo responder às seguintes questões de pesquisa:

1. De que forma uma marca de hotelaria de luxo e marcas de vinho locais podem beneficiar de uma parceria de *co-branding*?
2. Qual o efeito de uma estratégia de parceria (*co-branding*) na gestão da imagem das marcas envolvidas?
3. Qual a influência das parcerias com marcas produto de prestígio no desenvolvimento do posicionamento e do conceito da marca de luxo?

Tendo como base estas questões de pesquisa, e com base na revisão de literatura, elaborou-se um conjunto de categorias de análise que sustentaram os guiões das entrevistas aos gestores da marca de hotelaria de luxo, composto por 7 questões, e aos representantes das marcas de vinho, composto por 5 questões. Desta forma, as categorias de análise são divididas tendo em conta as principais dimensões do estudo: (1) a estratégia de *co-branding*, focando na partilha de benefícios, aferindo o impacto da estratégia nas marcas intervenientes, e quais os fatores que são considerados determinantes na escolha de uma marca parceira para integrar a estratégia de *co-branding* da marca de hotel; (2) a construção da marca, que envolve o efeito da estratégia sobre o

posicionamento da marca de luxo, o papel da parceria na definição do conceito e identidade da marca de hotel e a influência da parceria na imagem das marcas envolvidas (de acordo com a percepção das mesmas); (3) marketing de marcas de vinho, percebendo o papel da marca de hotel como intermediária na distribuição e retalho de produtos das marcas parceiras, e qual a influência da marca de luxo no desenvolvimento de uma imagem *premium* associada às marcas de vinho e (4) estratégias de *endorsement*, que engloba a divulgação e o apoio que é concebido às marcas produto pela marca de hotel, e o papel da mesma sobre a credibilidade das marcas de vinho parceiras. A tabela 2, ilustra as principais categorias e subcategorias de análise traçadas para o presente estudo.

Tabela 2 - Categorias e subcategorias de análise

Categoria de análise	Subcategoria de análise	Revisão de literatura
1. Estratégia de Co-Branding	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha de benefícios e impacto da estratégia de parceria nas marcas envolvidas; • Fatores determinantes na escolha de uma marca parceira. 	Kotler e Armstrong, 2012; Helmig <i>et al.</i> , 2008; Erevelles <i>et al.</i> , 2008; Walchli, 2015; Egan, 2011; Brito, 2006; Michel e Cegarra, 2001; Lee, 2014; Geylani <i>et al.</i> , 2005; Aaker, 1996; Keller e Richey, 2006; Wason e Charlton, 2015; Motion <i>et al.</i> , 2003; Guillet e Tasci, 2012; Crotts <i>et al.</i> , 2000.
1. Construção da Marca	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento da marca - Influência da estratégia de parceria no posicionamento da marca de luxo. 	Kapferer, 2008; Kotler e Keller, 2012; Singh <i>et al.</i> , 2014; Aaker, 1996; Kotler e Armstrong, 2012; Wason e Charlton, 2015.
	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito da marca - Papel da parceria na definição do conceito da marca de hotel. 	Park <i>et al.</i> , 1986; Lanseng e Olsen, 2012.
	<ul style="list-style-type: none"> • Identidade da marca - Influência da parceria na definição da identidade da marca de luxo. 	Motion <i>et al.</i> , 2003; Balmer e Greyser, 2002; Walchli, 2015, Aaker, 1996; Öberg, 2016.
	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da marca - Influência da estratégia de <i>co-branding</i> na imagem das marcas parceiras. 	Abratt e Motlana, 2002; Wang <i>et al.</i> , 2015; Keller, 2013; Warraich <i>et al.</i> , 2014; Riley <i>et al.</i> , 2015; Geylani <i>et al.</i> , 2005; Bruwer e House, 2003; Genc, 2010.
3. Marketing de	<ul style="list-style-type: none"> • O The Yeatman como intermediário na distribuição 	Motion <i>et al.</i> , 2003; Hall e Michell, 2007; Vrontis e Paliwoda,

Marcas de Vinho	e retalho dos produtos das marcas de vinho; <ul style="list-style-type: none"> • O The Yeatman como fonte de desenvolvimento de uma imagem <i>premium</i> associada às marcas de vinho. 	2008; Santos e Ribeiro, 2015; Bruwer e House, 2003; Lockshin e Corsi, 2012.
4. Estratégias de <i>Endorsement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação e apoio da marca de hotel de luxo à marca produto; • Papel do The Yeatman, como <i>endorser</i>, na credibilidade das marcas de vinho parceiras. 	Jakubanecs e Supphellen, 2010; Kapferer, 2008; Hendrasaputra e Lunarjanto, 2009; Aaker, 1996.

Fonte: elaboração própria.

3.2. Desenho de Pesquisa e Recolha de Dados

Este estudo visa pesquisar a estratégia de *co-branding* entre uma marca de hotel, incluída no segmento de luxo, e marcas de vinho, que se desenvolveu na base de um conceito vínicco estabelecido pela marca de luxo, e assim, analisar quais os benefícios que resultam da parceria para as marcas envolvidas, nomeadamente o efeito da mesma na imagem das marcas e a influência da parceria no estabelecimento do posicionamento e conceito da marca de hotel. Neste sentido, optou-se por desenvolver um estudo qualitativo de natureza exploratória, estudos estes adequados quando se pretende aprofundar uma área pouco explorada (Cooper & Schindler, 2014). Como referido, existem poucos estudos sobre a aplicação de estratégias de *co-branding* neste contexto e, tanto quanto foi possível averiguar, nenhum sobre a utilização destas parcerias, especificamente entre marcas de hotel e marcas de vinho locais. A maioria dos estudos presentes na literatura até agora, indicam investigações parcialmente aplicáveis, incapazes de oferecer uma base teórica estável que possa ser transferível para este contexto, o que reforçou a escolha de uma metodologia qualitativa.

Malhotra, Birks e Wills (2012) apresentam uma definição de pesquisa qualitativa referindo que a mesma consiste num desenho exploratório primário e não-estruturado, baseado em pequenas amostras, que visam obter uma compreensão aprofundada sobre a problemática em questão, para além de abranger diversos métodos que permitem aos participantes no estudo expressar as suas perspetivas, assim como também permite a observação do comportamento dos mesmos em contextos e situações específicas. Um estudo exploratório, é utilizado para clarificar a compreensão da natureza de um determinado problema e aferir se o mesmo possui substância suficiente para ser explorado ou não (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Para além disso, são também úteis para que seja possível uma clarificação mais consistente de todos os problemas que possam surgir durante a investigação, e através do qual existe o desenvolvimento de conceitos, o

estabelecimento de prioridades e o melhoramento da concepção da pesquisa (Cooper & Schindler, 2014).

Segundo Saunders *et al.* (2009), existem três modos de levar a cabo uma pesquisa exploratória: revisão de literatura, entrevistas e *focus groups*. No presente estudo, foram utilizadas fontes primárias e secundárias. Após a revisão da literatura sobre conceitos específicos e de interesse para a investigação, o que permitiu a definição das categorias e subcategorias de análise, procedeu-se à análise de dados secundários sobre o The Yeatman e algumas das marcas de vinho envolvidas: publicações diversas na imprensa tradicional ou online, e informação fornecida pelo próprio hotel. De seguida, procedeu-se à recolha de dados primários através de entrevistas em profundidade e semiestruturadas, de forma a aceder a práticas, opiniões ou crenças de indivíduos, assim como recolher informação sobre comportamentos e experiências presentes ou passadas dos mesmos, acerca de um determinado tema (Harrell & Bradley, 2009). Essas entrevistas foram então dirigidas a dois grupos: gestores da marca de hotel de luxo e representantes das marcas produto de prestígio. As entrevistas dirigidas aos dois grupos tiveram, essencialmente, o mesmo objetivo, que se baseou em conhecer as suas opiniões acerca dos diferentes benefícios da estratégia de parceria para as marcas envolvidas. Para a recolha de dados, foram elaborados dois guiões para cada um dos grupos entrevistados. No guião da entrevista para os gestores da marca de hotel, foi questionado acerca das vantagens, a nível geral e simbólico, das quais a marca usufrui ao associar-se a marcas de vinho, os fatores que determinam a escolha de um parceiro, o efeito da parceria na imagem da marca, o impacto da estratégia no posicionamento da marca de luxo, o favorecimento que o posicionamento do hotel concedeu sobre a criação de uma imagem *premium* associada às marcas de vinho, a influência da parceria sobre a definição do conceito e identidade da marca de hotel, e, por fim, o papel da marca de hotel no apoio e credibilidade às marcas produto (ver Anexo I). O guião da entrevista às marcas de vinho parceiras do hotel compreendeu questões similares ao anterior, questionando acerca dos benefícios dos quais as mesmas usufruem por estarem associadas a uma marca de luxo, a importância do retalho dos seus produtos através da marca de hotel, o efeito que a parceria teve na imagem da marca, a influência do posicionamento do hotel no desenvolvimento de uma imagem *premium* associada à marca de vinho, e o papel da marca de luxo no apoio e credibilidade à marca produto (ver Anexo I).

As categorias e subcategorias de análise, como já referido, serviram então de apoio para a elaboração dos guiões dos dois grupos envolvidos nesta investigação. É importante ressaltar que, no caso do guião das entrevistas dirigidas às marcas de vinho, parceiras do hotel, não foram abordadas na íntegra todas as categorias e subcategorias de análise, nomeadamente no que se

refere à construção da marca, devido ao facto desta categoria em particular estar mais focada para o desenvolvimento da marca base, possibilitadora e pioneira deste conceito e estratégia de parceria, o The Yeatman. Assim, é de grande importância referir que, na categoria de análise referente à construção da marca, as subcategorias correspondentes acerca do posicionamento (influência da estratégia de parceria no posicionamento da marca de luxo), do conceito (papel da parceria na definição do conceito da marca de luxo) e da identidade (influência da parceria na definição da identidade da marca de luxo), não foram consideradas no guião da entrevista às marcas produto. O mesmo se observa na subcategoria que menciona os fatores determinantes na escolha de uma marca parceira, relativa à categoria estratégia de *co-branding*. Todas as categorias foram consideradas na elaboração do guião da entrevista aos gestores do The Yeatman, com exceção da subcategoria pertencente à categoria marketing de marcas de vinho, que menciona o The Yeatman como intermediário na distribuição e retalho dos produtos das marcas de vinho.

Todos os participantes foram contactados, antecipadamente, por e-mail, e foram-lhes facultados os guiões das entrevistas e a finalidade do estudo, dando relevância à colaboração dos mesmos para a investigação. Todas as entrevistas dirigidas aos representantes das empresas de vinho e parceiras do hotel foram realizadas via e-mail, devido a dificuldades de agenda para responder presencialmente. É de notar apenas uma exceção, no qual se realizou a entrevista através de chamada telefónica. Em virtude de limitações temporais, quatro das entrevistas a gestores do The Yeatman foram também realizadas e enviadas por e-mail, e as restantes foram levadas a cabo presencialmente, no local de trabalho dos entrevistados. No caso da entrevista por telefone e das entrevistas presenciais, procedeu-se à gravação das mesmas, com o devido consentimento dos participantes. É importante referir que estas entrevistas foram bastante similares no que respeita à sua duração, variando entre 15 a 25 minutos. A transcrição foi apenas necessária nestes três casos, onde as respostas não foram comunicadas via e-mail, de forma a facilitar a compreensão e análise dos dados. Toda a informação recolhida foi, posteriormente, organizada e avaliada de forma a completar a análise dos resultados do estudo. Toda a informação retirada da análise foi estruturada de acordo com cada categoria e subcategoria de análise previamente definidas, de forma a facilitar a interpretação e a identificação de padrões existentes nos dados e, subsequentemente, a discussão dos resultados.

3.2.1. Entrevistas Semiestruturadas

Dentro da pesquisa qualitativa, existem várias abordagens que se adaptam às investigações exploratórias, como por exemplo, as entrevistas em profundidade, não-estruturadas ou semiestruturadas (Marshall & Rossman, 1989; cit. in Cooper & Schindler, 2014). Ambas, distinguem-se das entrevistas estruturadas pelo facto de, por um lado, haver a utilização das capacidades do entrevistador em extrair informação adicional, relevante e clara para o estudo e, por outro, por requerer mais criatividade e mais diálogo de ambas as partes (Cooper & Schindler, 2014). A nível intermédio, numa entrevista semiestruturada, existe um guião onde alguns tópicos e questões são abordados, para além de haver mais flexibilidade no que diz respeito à ordem das perguntas. Apesar disso, as questões seguem um certo padrão de forma a corresponder ao seu principal objetivo, que passa por recolher informação num estilo mais informal (Harrell & Bradley, 2009). Esta técnica varia de acordo com o número de pessoas envolvidas, a proximidade entre o entrevistador e o entrevistado, a quantidade de entrevistas realizadas ao longo da pesquisa e, também, a nível estrutural (Cooper & Schindler, 2014). Este meio de recolha de dados permite contextualizar e explorar informação que poderá servir de base para o desenvolvimento de estudos complementares (Boyce & Neale, 2006).

Cooper e Schindler (2014) referem que, as entrevistas realizadas presencialmente permitem uma observação mais completa e detalhada do comportamento, verbal ou não-verbal, do indivíduo. Porém, segundo os autores, existem outros modos de levar a cabo esta técnica, como as entrevistas telefónicas e via web, que permitem economizar tempo e um maior alcance geográfico. No caso das entrevistas realizadas por chamada telefónica, estas oferecem diversas vantagens associadas com rapidez, baixo custo e facilidade de acesso. A utilização deste meio para obter as informações necessárias ao estudo, permite ainda contactar participantes que se encontram distantes em termos de localização, e com os quais seria difícil conduzir uma entrevista presencial. Por outro lado, com uma entrevista realizada por telefone podem surgir problemas relacionados com confiabilidade, uma vez que as pessoas sentem-se mais limitadas para interagir numa discussão, ao contrário do que aconteceria numa interação presencial (Saunders *et al.*, 2009).

Uma entrevista realizada através de e-mail consiste na apresentação de uma série de perguntas ao participante em causa, assim como na clarificação dos objetivos para o estudo que está a ser abordado. Este tipo de entrevistas são levadas a cabo tendo em conta algumas vantagens a elas associadas, como o tempo que o entrevistado obtém para refletir nas questões antes de dar uma resposta definitiva (Morgan & Symon, 2004; cit. in Saunders *et al.*, 2009). Para além disso, as entrevistas por e-mail permitem ainda o contacto com indivíduos difíceis de alcançar por telefone

ou presencialmente, permite que sejam abordados diferentes temas de investigação, é mais conveniente, mais eficaz para quem consegue expressar-se melhor por escrito, e elimina custos e tempo despendidos na transcrição. Por outro lado, é limitado ao acesso à internet, requer que ambos os envolvidos tenham capacidades para comunicarem via online, pode demorar semanas até que a entrevista fique completa, não pode ser longa nem complexa, e existe menos contacto verbal, o que pode estreitar as respostas e a interpretação feita pelo participante (Cooper & Schindler, 2014; Opendenakker, 2006).

3.3. Participantes

Para a concretização deste estudo, foram realizadas no total 14 entrevistas em profundidade e semiestruturadas, das quais seis a gestores do The Yeatman e oito a representantes das marcas de vinho, entre abril e junho de 2018. Foi tido em consideração o facto de todos os participantes que integram o quadro da empresa de hotelaria de luxo estarem cientes e envolvidos em toda a estrutura e planeamento da estratégia que envolve a parceria. Entre os gestores da entidade hoteleira que foram entrevistados estão a Diretora de Vinhos Beatriz Machado, a *Head Sommelier* do hotel Elisabete Fernandes, a Assistente e Técnica de Marketing, Natascha Silva e Matilde Ribeirinho, respetivamente, o Designer Tiago Pinheiro e o Diretor de Marketing, Richard Bowden. Entre os gestores entrevistados, todos possuem nível de educação superior, inclusive mestrado em três casos. Em relação à idade dos participantes, a maioria encontra-se na faixa etária entre os 26 e 35 anos.

No que respeita às empresas, os parceiros vínicos do hotel que participaram no estudo são empresas de pequena e média dimensão, refletindo assim a diversidade de todos os 108 produtores de vinho com os quais o hotel estabelece parceria. Relativamente à distribuição geográfica das empresas, a grande maioria pertence à região norte, nomeadamente Lousada, Sabrosa, Alijó e Melgaço, e duas à região centro, em particular Lisboa e Viseu. Três dos entrevistados e representantes das marcas de vinho estão incluídos numa faixa etária mais jovem (entre 26 e 45 anos) e os restantes numa faixa etária mais velha (entre 46 e 55 anos). Entre estes participantes, a maioria completou a educação a nível superior, apenas um possui somente o ensino secundário. A escolha dos mesmos prendeu-se com a disponibilidade das empresas em participarem no estudo, enquanto que nos gestores do The Yeatman, foi tido em conta, como já foi referido, o envolvimento e conhecimento de cada um sobre a parceria, e a importância das suas perceções para o estudo em causa. Todos os contactos dos representantes das empresas parceiras foram facultados por colaboradores da marca de hotel, dada a proximidade do entrevistador com

os mesmos, resultado do estágio realizado. Os dados sociodemográficos dos participantes e outras características relevantes (e.g. função na empresa) aparecem descritas nas tabelas 3 e 4.

Tabela 3 - Participantes gestores do The Yeatman

Participantes	Género	Faixa etária	Nível de educação	Tempo a trabalhar na empresa	Função
Beatriz Machado	F	36-45	Mestrado	8	Diretora de Vinhos
Elisabete Fernandes	F	26-35	Mestrado	8	Head Sommelier
Natascha Silva	F	18-25	Licenciatura	3	Assistente de Marketing
Matilde Ribeirinho	F	26-35	Mestrado	2	Técnica de Marketing
Tiago Pinheiro	M	26-35	Pós-graduação	2	Designer
Richard Bowden	M	46-55	Licenciatura	7	Diretor de Marketing

Fonte: elaboração própria.

Tabela 4 - Participantes representantes das marcas de vinho

Participantes	Dados do representante da empresa					Dados da empresa		
	Género	Faixa etária	Nível de educação	Tempo a trabalhar na empresa	Função	Nº de empregados	Volume de negócios (opcional)	Localização
Empresa A	M	36-45	Licenciatura	7	CEO	1	20.000€	Lousada
Empresa B	F	46-55	Licenciatura	7	Diretora de Vendas	7	-	Sabrosa
Empresa C	F	26-35	Pós-graduação	3	Responsável de vendas e Marketing no mercado nacional	20	2.000.000€	Sabrosa
Empresa D	F	26-35	Pós-graduação	3	Key Account Manager	17	-	Lisboa
Empresa E	M	56-65	Bacharelato	12	Gerente	3	-	Sabrosa
Empresa F	F	46-55	Pós-graduação	8	Diretora Comercial e Marketing	50	-	Alijó
Empresa G	M	46-55	Mestrado	3	Gerente	2	200.000€	Melgaço
Empresa H	M	36-45	Ensino Secundário	20	Diretor de Vendas	36	-	Viseu

Fonte: elaboração própria.

Capítulo IV - Análise de Resultados

4.1. Introdução

O principal objetivo desta análise é aferir as diferentes percepções dos envolvidos na estratégia de *co-branding*, nomeadamente em termos de benefícios adquiridos no desenvolvimento da mesma, assim como o que influenciou e que efeitos teve a parceria sobre as marcas.

Alguns autores enfatizam a importância e determinadas formas de levar a cabo este processo de análise e interpretação dos dados recolhidos. É importante, por exemplo, ler as respostas dos participantes e identificar padrões existentes nas mesmas (Boyce & Neale, 2006), que poderão servir de guia para o começo da análise. Nesse processo, é importante também ter em conta todos os pontos considerados relevantes para a investigação (Seidman, 2006).

Para Yin (2011), a análise dos resultados envolve 5 fases. A primeira indica a necessidade de compilar toda a informação e ordena-la, antes de a dividir e segmentar, o que integra a segunda fase do processo. Posteriormente, segue-se a terceira fase – reagrupar-, onde é necessário recombinar os dados de forma a serem mais perceptíveis no procedimento da análise. Esses dados, depois de reorganizados, são interpretados, e são retiradas todas as conclusões do referido estudo, completando assim a quarta e quinta fase, respetivamente (Yin, 2011).

A análise de resultados que se segue compreende a interpretação dos dados obtidos nas entrevistas realizadas aos dois grupos de participantes – gestores da marca de hotel e representantes das marcas de vinho parceiras -, tendo em conta as categorias e subcategorias de análise previamente estabelecidas (ver tabela 2).

4.2. Análise dos resultados das entrevistas aos gestores do The Yeatman

Esta análise irá ter início com a interpretação da informação e apresentação dos resultados referentes às entrevistas realizadas aos gestores da marca de hotel, com o objetivo de compreender a perspetiva dos mesmos acerca da parceria que a entidade estabelece com marcas de vinho nacionais.

4.2.1. Estratégia de Co-Branding

- ❖ Partilha de benefícios e impacto da estratégia de parceria nas marcas envolvidas

Relativamente à partilha de benefícios, fruto da estratégia de *co-branding*, alguns gestores concordam que a vantagem incide mais nas marcas de vinho, do que propriamente na marca de hotel. Os gestores afirmam que as marcas produto ganham vantagem e projeção por estarem associadas a uma marca já bem posicionada no setor, e por a mesma já ter solidificado a sua posição

numa escala *premium* e de qualidade, para além da clara possibilidade de divulgação da marca através do The Yeatman.

“Como eu dizia, se calhar neste momento o hotel é quem alavanca mais os produtores porque se associam (...)” (Elisabete Fernandes, Head Sommelier, 24 de maio de 2018).

“(...) os nossos parceiros v\u00ednicos podem dar a conhecer a sua marca, e contactar diretamente com os clientes do The Yeatman (seja em eventos tem\u00e1ticos ou jantares v\u00ednicos), podendo dessa forma dar a conhecer a qualidade dos seus vinhos(...)” (Matilde Ribeirinho, T\u00e9cnica de Marketing, 4 de junho de 2018).

Na opini\u00e3o de alguns gestores, nomeadamente de topo, o conceito e o posicionamento do hotel foram refor\u00e7ados devido ao estabelecimento das parcerias, que permitiram ao The Yeatman abranger outras op\u00e7\u00f5es de mercado, neste caso ligado aos vinhos.

“Um dos objetivos da marca \u00e9 posicionar – se como embaixadora de vinho Portugu\u00eas. Portanto, alinhar com os melhores vinhos de Portugal ajuda a refor\u00e7ar este conceito, posicionando o The Yeatman com autoridade no mundo dos vinhos” (Richard Bowden, Diretor de Marketing, 8 de junho de 2018).

“O The Yeatman tem como miss\u00e3o ser um hotel v\u00ednico de luxo, que \u00e9 o seu posicionamento inicial. Se apenas se associasse \u00e0s marcas do grupo (Taylor’s, Croft, Fonseca e Wiese & Krohn), n\u00e3o seria um hotel v\u00ednico de luxo, era um hotel de Vinho do Porto de luxo. Se queremos ter uma “franja” maior de mercado, temos que ter outros produtores, de outras regi\u00f5es, para se tornar hotel v\u00ednico (...)” (Beatriz Machado, Diretora de Vinhos, 27 de abril de 2018).

“Ajudam-nos a refor\u00e7ar o conceito v\u00ednico do hotel (...)” (Natascha Silva, Assistente de Marketing, 18 de maio de 2018).

O facto do hotel se querer posicionar como uma “embaixada de vinhos Portugueses”, levou \u00e0 necessidade de se associarem a produtores de vinho, tendo em conta a qualidade do produto, o que tamb\u00e9m acabou por beneficiar a marca The Yeatman. Existem produtores de prest\u00edgio no setor que, automaticamente, concedem alguma credibilidade e vantagem \u00e0 marca de luxo, pela sua associa\u00e7\u00e3o \u00e0 mesma.

“O The Yeatman usufrui desta vantagem a partir do momento que também tem produtores de qualidade associados à própria marca, ou seja, alavanca-nos a nós no sentido em que pretendemos ser uma embaixada de vinhos Portugueses, e o facto de termos produtores de qualidade associados projeta-nos também. Mas, o crescimento da marca fez-se precisamente por aí, por ter produtores de qualidade reconhecida que se associaram ao hotel, deram credibilidade ao hotel, uma vez que eles estavam há mais tempo do que nós no mercado. Portanto, no fundo é um selo de garantia e confiança que nos foi dado e que continua a ser dado (...)” (Elisabete Fernandes, Head Sommelier, 24 de maio de 2018).

“(...) as parcerias apenas são feitas com marcas de vinho de qualidade premium – o cliente que nos visita só terá à sua escolha vinhos de boa qualidade” (Natascha Silva, Assistente de Marketing, 18 de maio de 2018).

A parceria permite ao The Yeatman, de acordo com dois dos entrevistados, ter acesso a referências exclusivas, no que toca à disponibilidade de produtos, o que diferencia a oferta do hotel em comparação com outros pontos de venda.

“Exclusividade ao nível de referências - temos vinhos de colecionador que não se consegue encontrar em mais lado nenhum” (Natascha Silva, Assistente de Marketing, 18 de maio de 2018).

“(...) a questão da parceria é vantajosa em termos logísticos (como o fornecimento de vinho de qualidade, merecedor de vários prémios, nas várias cartas do hotel) (...)” (Matilde Ribeirinho, Técnica de Marketing, 4 de junho de 2018).

❖ Fatores determinantes na escolha de uma marca parceira

A respeito dos fatores que determinam a escolha de uma marca parceira, é apontado um elemento crucial e unânime – a qualidade. A qualidade do vinho destaca-se quando são postos em causa os critérios de escolha de um novo parceiro para o hotel. Caso esse elemento não estiver presente na gama de produtos da marca, é de imediato retirada a hipótese da mesma ser parte integrante desta parceria, uma vez que a falta de qualidade iria resultar em repercussões negativas para a marca de hotelaria de luxo.

“A qualidade do vinho é mais importante. Sem qualidade de vinho, a associação não promove os nossos objetivos (...)” (Richard Bowden, Diretor de Marketing, 8 de junho de 2018).

“O branding da marca não é um elemento determinante para a seleção do parceiro. É a qualidade do vinho em si, do que está dentro da garrafa, por isso é que cada vinho que chega nós temos de provar para assegurar que o vinho tem qualidade consistente. A imagem muitas vezes é um ponto negativo, pois temos produtores que não têm uma imagem brilhante nem um branding brilhante, mas o vinho tem bastante relação custo-benefício/qualidade – preço” (Beatriz Machado, Diretora de Vinhos, 27 de abril de 2018).

“Se tivermos associados a nós vinhos de baixa qualidade, esse aspeto vai certamente deteriorar a marca The Yeatman. Por isso é que, antes de estabelecer qualquer parceria, os vinhos são provados (...)” (Matilde Ribeirinho, Técnica de Marketing, 4 de junho de 2018).

Para cerca de metade dos gestores entrevistados, o posicionamento e a imagem da marca têm alguma relevância em termos de critérios de escolha, porém, a qualidade da marca continua a ser o elemento mais procurado quando se pretende estabelecer uma parceria.

“(...) no que diz respeito aos parceiros v\u00ednicos, \u00e9 tamb\u00e9m muito importante que, para al\u00e9m do posicionamento da marca no mercado, os seus vinhos sejam de qualidade e correspondam \u00e0 sua/nossa imagem” (Matilde Ribeirinho, T\u00e9cnica de Marketing, 4 de junho de 2018).

“(...) acredito que o fator determinante na escolha de um novo parceiro v\u00ednico seja a qualidade. Se a marca em quest\u00e3o estiver bem posicionada no mercado, tanto melhor, mas este n\u00e3o deve ser o fator determinante quando fechamos uma parceria” (Natascha Silva, Assistente de Marketing, 18 de maio de 2018).

No entanto, a *Head Sommelier* do hotel aponta que, apesar de ser importante o hotel associar-se a produtores com alguma credibilidade no mercado, neste momento o hotel procura apoiar os chamados “ilustres desconhecidos”, que acabam por beneficiar e usufruir de uma divulga\u00e7\u00e3o e apoio superior atrav\u00e9s da parceria.

“(...) Neste momento, aqueles que gostamos de trabalhar s\u00e3o esses ilustres desconhecidos. (...) O facto de conseguir chegar \u00e0quele cliente de forma direta, no fundo j\u00e1 \u00e9 uma mais-valia porque n\u00e3o tem que estar numa feira, n\u00e3o tem que estar numa revista ou gastar dinheiro em viagens de avi\u00e3o para ir para a China, Nova Iorque ou Am\u00e9rica do Sul para tentar promover um vinho, porque o cliente vem at\u00e9 c\u00e1, prova, est\u00e1 num determinado segmento, gosta, pode levar com ele (...) (Elisabete Fernandes, Head Sommelier, 24 de maio de 2018).

De certa forma, de acordo com um dos participantes, também acaba por ter alguma importância o posicionamento e a forma como a marca parceira é percebida a nível da imagem, para que esta se adequa ao prestígio que o The Yeatman desenvolveu no setor.

“(...) sendo o The Yeatman uma marca de luxo, terá de ter associadas marcas que lhe sejam semelhantes e que sejam percebidas pelo consumidor como sendo marcas premium, de prestígio, com o mesmo posicionamento do The Yeatman” (Matilde Ribeirinho, Técnica de Marketing, 4 de junho de 2018).

4.2.2. Construção da Marca

4.2.2.1. Posicionamento da Marca

❖ Influência da estratégia de parceria no posicionamento da marca de luxo

Tendo em conta o contexto desta parceria, o posicionamento do The Yeatman acaba por reverter a favor da própria estratégia. Assim, de acordo com alguns dos gestores entrevistados, a parceria exerce uma grande influência sobre o posicionamento da marca de hotel, na medida em que ajuda no estabelecimento da posição que o hotel pretende comunicar, que se baseia em desenvolver a sua autoridade no setor dos vinhos, comunicando o seu conceito de hotel vínico, sendo então um embaixador de vinhos nacionais.

“Ajudou imenso a posicionar o The Yeatman como um dos melhores hotéis vínicos na Europa e o melhor em Portugal. A diversidade das parcerias adiciona muito peso à marca nesse aspeto” (Richard Bowden, Diretor de Marketing, 8 de junho de 2018).

“Ajudou a marca The Yeatman a ganhar força (no início) e a consolidar-se como uma montra de vinhos portugueses” (Tiago Pinheiro, Designer, 4 de junho de 2018).

Segundo a percepção de dois dos gestores entrevistados, para além do posicionamento, as parcerias também ajudaram a consolidar o conceito vínico do hotel, que é o principal elemento diferenciador da marca.

“Acredito, no entanto, que estas tenham ajudado a solidificar o nosso conceito vínico que é o que posiciona o The Yeatman no segmento de hotel vínico de luxo” (Natascha Silva, Assistente de Marketing, 18 de maio de 2018).

“Sim, claro. Porque caso contrário seria apenas o tal hotel Taylor’s. (...). Se podíamos ser um hotel vínico sem os produtores? Podíamos, mas não tinha tanta robustez, porque se as pessoas quisessem vir para um hotel só relacionado com a Taylor’s não iria ter tanta versatilidade porque nem toda a gente gosta de vinho do Porto, e não se iria diferenciar tanto” (Beatriz Machado, Diretora de Vinhos, 27 de abril de 2018).

Uma das opiniões remete ao facto de o posicionamento *premium* do The Yeatman impactar as marcas parceiras por estas estarem associadas a uma marca de luxo, o que lhes permite tirar vantagens a nível da exposição e divulgação da marca.

“O The Yeatman alcançou rapidamente um posicionamento premium, dada a qualidade das suas instalações, o serviço que presta, a qualidade dos seus restaurantes, entre muitos outros fatores. Estar associado ao The Yeatman significa estar associado a uma marca de luxo e requinte, não acessível a todos. O The Yeatman proporciona exposição aos seus parceiros véricos, e contactos valiosos com clientes que poderão formar grandes mais-valias para os parceiros” (Matilde Ribeirinho, Técnica de Marketing, 4 de junho de 2018).

4.2.2.2. Conceito da marca

❖ Papel da parceria na definição do conceito da marca de hotel

A construção da marca The Yeatman, teve inerente o estabelecimento de um conceito vínico agregado à oferta da marca de hotel de luxo. A criação das parcerias reverteu a favor do posicionamento do hotel e ajudou, claramente, ao desenvolvimento desse conceito inovador e diferenciador da marca. Desta forma, os gestores da entidade hoteleira concordam que as parcerias ajudaram a solidificar e a reforçar o conceito vínico do hotel.

“(...) Considero que as parcerias com as marcas de vinho são essenciais para reforçar o conceito vínico do The Yeatman e nos diferenciar de outros hotéis véricos. Este conceito temático é único” (Natascha Silva, Assistente de Marketing, 18 de maio de 2018).

“(...) ajudou em muito a criar uma base sólida e assim definir bem o seu conceito. E como deves perceber, qualquer que seja o projeto com uma base sólida e um conceito bem definido tem pernas para andar, depois basta trabalhar bem a marca e canalizá-la de forma coerente nos meios pretendidos” (Tiago Pinheiro, Designer, 4 de junho de 2018).

O desenvolvimento do conceito da marca levou a que iniciativas fossem criadas, como é o caso, obviamente, das parcerias. Para além disso, permitiu também personalizar o hotel, tendo em conta o elemento principal com o qual este está agregado: o vinho.

“(...) para criar um hotel vínico é necessário que exista a componente vinho em todos os lados do hotel. O início começa no quarto, ter um quarto decorado por um produtor, ter um produtor associado. Depois, é preciso criar toda uma rotina de vinho e é por isso que todas as quintas-feiras há um jantar vínico, em que um produtor vem cá, há um menu preparado para esses vinhos em particular, e tudo isso constitui uma dinâmica. (...), não é preciso as pessoas estarem a pensar em que data é que é porque é uma rotina sempre fixa, e o facto de ter uma rotina fixa cria uma dinâmica reliable (...)” (Beatriz Machado, Diretora de Vinhos, 27 de abril de 2018).

“O conceito vínico do hotel foi muito bem pensado e estabelecido desde o início, estando presente em vários detalhes: a piscina em formato de Decanter, os corredores com temas vínicos, o Spa Vinothérapie, a própria estrutura do hotel fazendo lembrar os socalcos das vinhas, e os parceiros vínicos portugueses associados a cada quarto” (Matilde Ribeirinho, Técnica de Marketing, 4 de junho de 2018).

4.2.2.3. Identidade da Marca

❖ Influência da parceria na definição da identidade da marca de luxo

Em relação à identidade da marca, foi possível determinar, segundo um dos entrevistados, que a criação da marca e o desenvolvimento da identidade devem, de certa forma, ao conceito vínico que foi idealizado e, por conseguinte, às parcerias.

“Considero que a parceria com determinadas marcas de vinho foi importante e contribuiu para a definição da identidade do hotel, e conseqüente estabelecimento no mercado enquanto marca de luxo” (Matilde Ribeirinho, Técnica de Marketing, 4 de junho de 2018).

Apesar disso, existem outros elementos que estiveram presentes na génese da marca, nomeadamente no que diz respeito ao elemento luxo agregado à identidade do hotel, sendo que o estabelecimento das parcerias, na opinião de dois dos entrevistados, não foi determinante para que isso acontecesse.

“A criação de uma marca é baseada em muitos elementos que funcionam todos juntos para transmitir e comunicar os valores de uma empresa. Não foi determinante, mas neste contexto

reforça o posicionamento como um hotel vínico de prestígio” (Richard Bowden, Diretor de Marketing, 8 de junho de 2018).

“(…) não têm grande influência no ‘conceito de marca de luxo’. O luxo é um dos valores da marca que é conseguido pela excelência no serviço, pelas instalações, pela oferta, etc. As parcerias não tiveram grande influência nesta parte” (Natascha Silva, Assistente de Marketing, 18 de maio de 2018).

4.2.2.4. Imagem da marca

❖ Influência da estratégia de *co-branding* na imagem das marcas parceiras

A imagem é um componente bastante influenciado quando nos referimos a uma parceria entre marcas. Com base na maioria das respostas obtidas, os efeitos que a parceria poderá ter tido nas marcas envolvidas em termos de imagem, segundo a percepção dos gestores, estão muito relacionados com a projeção que o The Yeatman provocou às marcas de vinho, muito devido ao posicionamento e à força da marca de luxo no mercado.

“(…) a marca do The Yeatman é mais forte que a maior parte dos produtores, portanto em muitos casos, é o produtor que beneficia mais” (Richard Bowden, Diretor de Marketing, 8 de junho de 2018).

“(…) O facto de estar cá um produtor qualquer de vinhos não significa que a imagem do The Yeatman vai melhorar. Penso que beneficia muito mais o produtor de vinhos do que beneficia o The Yeatman” (Beatriz Machado, Diretora de Vinhos, 27 de abril de 2018).

“Modéstia à parte, acho que no que diz respeito ao reforço de imagem, o benefício aqui é inverso. Ou seja, as marcas de vinho beneficiam mais ao associarem-se a uma marca de luxo como a do The Yeatman (…)” (Natascha Silva, Assistente de Marketing, 18 de maio de 2018).

No entanto, existem algumas opiniões que reconhecem que a presença de determinadas marcas na parceria, com algum peso no setor, ajuda a complementar a robustez da marca The Yeatman, principalmente a nível de qualidade, reiterando, porém, que os produtores de vinho acabam sempre por beneficiarem mais, mesmo a nível de imagem.

“Obviamente que queremos ter parceiros (...), com bastante renome na indústria do vinho e no mercado. Contudo, não é o facto de estarmos associados a essas marcas que alavanca a marca do The Yeatman. A marca The Yeatman foi se construindo e inserindo no segmento de luxo e, para

estas marcas, é, sem dúvida, uma mais valia associarem-se a nós, principalmente ao nível de visibilidade” (Natascha Silva, Assistente de Marketing, 18 de maio de 2018).

“(…) se calhar neste momento o hotel é quem alavanca mais os produtores porque se associam, mas a verdade é que o facto de eles se juntarem a nós e de eles serem (porque nós procuramos esses produtores) a nata da produção em Portugal e colocarem cá os vinhos (...) ou seja, os grandes produtores nacionais e de maior peso associam-se ao hotel e é, automaticamente, um símbolo de qualidade que nos é atribuído.” (Elisabete Fernandes, Head Sommelier, 24 de maio de 2018).

Nesse sentido, os gestores consideram que a estratégia também ajudou a alavancar, numa primeira fase, a imagem do hotel, nomeadamente devido ao facto da parceria integrar a associação a marcas que já se encontravam bem estabelecidas no setor vitivinícola nacional, o que ajudou a refletir uma imagem credível e de qualidade.

“Portanto, qualquer pessoa, mesmo que nunca tenha ouvido falar no The Yeatman, eles (os produtores), também puxaram por nós porque já cá estavam há mais tempo. Isto, foi a grande vantagem que tiro disso. Agora claro que tiramos partido disso ainda, não tanto como no início.” (Elisabete Fernandes, Head Sommelier, 24 de maio de 2018).

“Numa primeira fase, o estabelecimento da parceria entre o The Yeatman e algumas marcas proeminentes no mercado poderá ter alavancado a imagem do hotel, enquanto hotel vínico” (Matilde Ribeirinho, Técnica de Marketing, 4 de junho de 2018).

Em contraste, na opinião de um dos participantes, a imagem do hotel beneficia unicamente pelo conceito vínico que criou, e não propriamente devido a um parceiro em particular.

“Acho que o The Yeatman ganhou e ganha com o conceito que tem, e não por ter este ou aquele parceiro (...)” (Tiago Pinheiro, Designer, 4 de junho de 2018).

4.2.3. Marcas de Vinho

- ❖ O The Yeatman como fonte de desenvolvimento de uma imagem *premium* associada às marcas de vinho

No que diz respeito à associação do elemento *premium* à imagem das marcas produto, nomeadamente em consequência da parceria, os gestores afirmam, de forma unânime, que o posicionamento do The Yeatman favorece o desenvolvimento de uma imagem *premium* associada

à marca de vinho. De acordo com a visão dos participantes, isso deve-se muito ao posicionamento de hotel vínico de luxo e à qualidade a ele associada. Como tal, alguns gestores da entidade hoteleira apontam que, uma marca ao estar associada ao The Yeatman beneficia acima de tudo de uma perceção de qualidade, devido à parceria com o hotel e à qualidade que a marca exige e possui.

“O The Yeatman está posicionado no segmento de luxo. Só isto já favorece a criação de uma imagem premium associada à marca de vinho” (Natascha Silva, Assistente de Marketing, 18 de maio de 2018).

“Sim, claro que beneficiam. Fez sempre parte do conceito da marca que só os melhores vinhos entram como parceiros, e como este ponto é bem comunicado sempre, qualquer marca de parceiro assume logo um selo de qualidade do The Yeatman como um dos melhores vinhos de Portugal” (Richard Bowden, Diretor de Marketing, 8 de junho de 2018).

“Pelos serviços que oferece e tendo em conta os padrões de qualidade dos mesmos, qualquer que seja a marca associada ao The Yeatman criará uma expectativa bastante elevada quanto à sua qualidade” (Tiago Pinheiro, Designer, 4 de junho de 2018).

Uma das respostas refere, em particular, o facto de existirem marcas que mesmo tendo uma produção reduzida e pouco destacada no mercado, são percecionadas como marcas de qualidade devido à parceria com a marca de hotel.

“(…) Existem produtores pequenos, de 5 mil garrafas, que se calhar nunca foram detetados no radar de qualidade de vinhos, mas por estarem aqui é quase uma certificação” (Beatriz Machado, Diretora de Vinhos, 27 de abril de 2018).

4.2.4. Endorsement

❖ Divulgação e apoio da marca de hotel de luxo à marca produto

O *endorser*, neste caso, o The Yeatman, tem também o papel de divulgar e apoiar a marca parceira. Seja através de jantares vínicos, da personalização de um quarto atribuído exclusivamente à marca de vinho, de *masterclasses*, da loja ou de eventos, a verdade é que através destas atividades e iniciativas, o The Yeatman promove a marca produto junto a um público potencialmente interessado e comprador dessa categoria de produto, o que funciona como uma estratégia de comunicação orientada para a marca de vinho, através da marca de hotel. Para além disso, a

parceria permite a comunicação e a distribuição dos produtos através da marca de luxo, o que acaba por transformar o The Yeatman num intermediário na comercialização dos vinhos. Deduz-se, então, que o retalho dos produtos é bastante benéfico especialmente para produtores mais pequenos, uma vez que lhes permite disponibilizar o seu produto diretamente ao público-alvo que pretendem atingir.

“Cá, para além de haver a exposição no quarto, nas cartas e na loja, há o facto de poderem provar em todo lado, desde masterclasses ou através de um evento (...). O facto de conseguir chegar àquele cliente de forma direta, no fundo já é uma mais-valia porque não tem que estar numa feira, não tem que estar numa revista ou gastar dinheiro em viagens de avião (...)” (Elisabete Fernandes, Head Sommelier, 24 de maio de 2018).

“Damos bastante apoio aos nossos parceiros v\u00ednicos. Os seus vinhos est\u00e3o destacados nas nossas cartas, nos nossos eventos, nos nossos restaurantes, na nossa loja. Al\u00e9m disso, o facto de terem um quarto ‘deles’ no The Yeatman d\u00e1-lhes muit\u00edssima visibilidade junto de clientes interessantes, com poder econ\u00f3mico” (Natascha Silva, Assistente de Marketing, 18 de maio de 2018).

“Para um investimento m\u00ednimo, os produtores podem associa-se a este n\u00edvel de qualidade, comunicando a marca e o vinho deles a dezenas de milhares de pessoas de todo o mundo, por ano, atrav\u00e9s da personaliza\u00e7\u00e3o do quarto, presen\u00e7a do vinho no hotel e participa\u00e7\u00e3o em eventos v\u00ednicos ao longo do ano. (...) Sem este tipo de parceria, para produtores pequenos, era completamente imposs\u00edvel atingir este p\u00fablico-alvo” (Richard Bowden, Diretor de Marketing, 8 de junho de 2018).

Observa-se numa resposta, que a disponibilidade dos produtos dos parceiros v\u00ednicos no hotel, vai fazer com que exista uma associa\u00e7\u00e3o direta \u00e0 marca The Yeatman quando o p\u00fablico tem acesso \u00e0s marcas de vinho, ajudando na propaga\u00e7\u00e3o das mesmas.

“(...) Um p\u00fablico interessado tamb\u00e9m vai comprar e mais do que comprar, \u00e9 um p\u00fablico que vai para casa e vai dizer “provei este vinho que nunca ouvi falar, mas provei no The Yeatman”, ou s\u00e3o opinion makers que se destacam, quanto mais n\u00e3o seja pelo posicionamento social, dentro da sociedade, e, portanto, tem este s\u00edmbolo de qualidade e come\u00e7a-se a trabalhar a marca nesse sentido” (Elisabete Fernandes, Head Sommelier, 24 de maio de 2018).

A Diretora de Vinhos aponta ainda que, as empresas parceiras reconhecem a import\u00e2ncia da promo\u00e7\u00e3o das suas marcas atrav\u00e9s do The Yeatman, investindo recursos na parceria.

“Aqui também há uma componente, que é o facto de os produtores terem um quarto associado, onde têm que pagar um valor anual de parceria, e isto no fundo é um retorno de investimento de marketing que nós fazemos de promoção da marca deles” (Beatriz Machado, Diretora de Vinhos, 27 de abril de 2018).

Da mesma forma, também é assegurado todo o apoio por parte do hotel, nomeadamente o envolvimento dos colaboradores, para que haja eficácia na divulgação da marca produto. Tal como é mencionado pela Diretora de Vinhos do hotel:

“(...) Aqui temos uma equipa de Sommeliers, mas temos todo uma componente de serviço de vinhos que também é suportada pela Wine School, ou seja, tem de haver uma estratégia de vinho e para assegurar que a estratégia é seguida tem de existir envolvimento de todo o staff e o envolvimento dos produtores de vinho. (...) Por isso, ao ser o primeiro hotel vínico, tem uma equipa de vinhos e uma estratégia de comunicação, e só isso dá relevância” (Beatriz Machado, Diretora de Vinhos, 27 de abril de 2018).

- ❖ Papel do The Yeatman, como *endorser*, na credibilidade das marcas de vinho parceiras

A qualidade que está, inevitavelmente, associada a uma marca de luxo, pode exercer uma grande influência quando esta se encontra agregada a outra marca. Neste sentido, uma parceria com o The Yeatman funciona como um certificado de qualidade para a marca associada. Assim, na opinião de alguns dos entrevistados, o The Yeatman confere credibilidade à marca parceira, muito devido ao nível de qualidade que possui.

“Ao estarem associados a uma marca premium, a credibilidade deles naturalmente que é beneficiada” (Natascha Silva, Assistente de Marketing, 18 de maio de 2018).

“Os parceiros estão associados à marca do The Yeatman, o que lhes concede bastante credibilidade” (Richard Bowden, Diretor de Marketing, 8 de junho de 2018).

Para além disso, segundo a opinião de um dos gestores, essa garantia de qualidade associada às marcas de vinho pela parceria com o The Yeatman é crucial, uma vez que o hotel exige que essa associação seja a uma marca de prestígio e, acima de tudo, de qualidade, de forma a não prejudicar a própria imagem.

“Automaticamente, ao estar associado a uma marca de vinho, o The Yeatman atesta a sua qualidade, já que não pode estar associado a uma imagem que não seja premium, de forma a não prejudicar a sua própria imagem” (Matilde Ribeirinho, Técnica de Marketing, 4 de junho de 2018).

Essa credibilidade é também associada aos produtores de vinho pelo facto de estes terem sido escolhidos para fazerem parte da estratégia de parceria do hotel, o que significa que os mesmos se adaptam aos padrões elevados de qualidade que a marca de luxo exige.

“(…) quem merece estar lá são apenas produtores, sejam grandes ou pequenos, que foram selecionados porque têm qualidade, que representam o que de melhor se faz por cá, independentemente de serem pequeninos, eles também são premium pelo menos porque foram escolhidos e isto trás credibilidade ao produtor que está connosco” (Elisabete Fernandes, Head Sommelier, 24 de maio de 2018).

“(…) os vinhos são provados e aprovados por pessoas com uma formação e experiência profissional comprovada na área, sendo referências nacionais no mundo vínico, que atestam a credibilidade das marcas parceiras, enquanto marcas de qualidade” (Matilde Ribeirinho, Técnica de Marketing, 4 de junho de 2018).

4.3. Análise dos resultados das entrevistas aos gestores das marcas de vinho

A análise de resultados que se segue, pretende concretizar o mesmo objetivo da anterior, através da compreensão e interpretação da informação recolhida através das entrevistas às empresas parceiras da entidade hoteleira.

4.3.1. Estratégia de Co-Branding

❖ Partilha de benefícios e impacto da estratégia nas marcas envolvidas

Tendo agora em conta a perspetiva da outra parte envolvida na parceria – as marcas de vinho -, a partilha de benefícios difere entre opiniões, sendo que na grande maioria, as empresas entrevistadas assumem a existência de benefícios relevantes para as suas marcas. Desta forma, a vantagem que mais se destaca é a influência que o The Yeatman assume na marca parceira, conferindo visibilidade à mesma, promovendo-a, e levando a marca junto a um público potencialmente interessado.

“(...) usufrui da promoção dos seus produtos junto do mercado-alvo, quer através da associação à marca The Yeatman, quer através dos clientes do hotel” (Empresa G).

“Marketing de Influências. A presença das marcas de vinho na carta de vinhos deste hotel, que é tido como referência neste campo, permite um destaque, promoção e elevação da marca junto de opinion leaders, enófilos, etc. que o frequentam e/ou que conhecem o projeto” (Empresa D).

“Potencia o aumento de notoriedade dos nossos vinhos, permitindo-nos também chegar a um target de clientes de patamares superiores, naturalmente consumidores de produtos de luxo” (Empresa G).

O impacto da estratégia remete bastante aos benefícios que resultam da mesma para as empresas envolvidas. Para além disso, é também mencionada a importância da associação a uma marca de luxo forte e com um nível de qualidade reconhecido, capaz de acrescentar valor e, nomeadamente, alavancar marcas menos conhecidas.

“(...) no fundo, acrescentar valor à marca através da sua associação a outra marca muito forte” (Empresa D).

“(...) quando uma marca não é conhecida, como deve compreender, é muito difícil entrar no mercado. Portanto, o facto de nos termos associado a uma empresa que tem o nome e o carisma que tem, isso para nós foi bastante importante” (Empresa B).

Existe, porém, uma visão que reconhece que a parceria impacta e oferece vantagens de forma equivalente às marcas envolvidas, devido à ideologia semelhante que apresentam.

“Ambas as marcas representaram uma ideologia em comum relacionada com luxo, elevando o serviço e a qualidade” (Empresa H).

Num dos casos, é mencionado que o impacto da estratégia também se reflete, de certa forma, através de determinadas características da marca de hotel, que são transferidas para a marca produto, e que acabam por permitir tal parceria.

“É para a marca de extrema importância e até orgulho estar associada a uma marca de hotelaria de luxo, pois prova que temos de ter qualidade, imagem e marca que permitem tal parceria” (Empresa F).

4.3.2. Construção da marca

4.3.2.1. Imagem da marca

❖ Influência da estratégia de *co-branding* na imagem das marcas parceiras

De acordo com a percepção dos representantes das marcas de vinho, a estratégia de *co-branding* teve um efeito positivo na imagem das marcas, muito devido à qualidade, credibilidade e à divulgação dos produtos que o The Yeatman possibilitou com o estabelecimento desta parceria.

“(...) consideramos que a parceria contribui para uma maior divulgação da marca (...), e para um aumento de notoriedade e credibilidade da mesma (...). Por outro lado, o facto de estar entre um leque de parceiros de número relativamente pequeno e altamente selecionado, produtores de vinhos de elevadíssima qualidade, contribui para reforçar a credibilidade e confiança dos consumidores na qualidade dos nossos vinhos” (Empresa C).

Uma das empresas, inclusive, refere que a parceria ajudou no alcance de diferentes públicos, que poderiam ser difíceis de atingir de outra forma.

“(...) permitiu dar a conhecer a marca a consumidores que podiam nunca chegar a conhecê-la, como é o caso de muitos dos turistas e curiosos que passam pelo The Yeatman” (Empresa D).

Para duas das empresas entrevistadas, a parceria permitiu dar visibilidade à marca, pelo simples facto de se encontrar associada a outra com reputação superior, dando projeção à marca de vinho não tão conhecida.

“O facto de nós não sermos conhecidos, ao associarmo-nos a uma empresa conhecida, de renome e de qualidade dá-nos uma visibilidade e dá-nos uma projeção muito grande no campo onde nos queremos inserir, que é de produtos de nicho e de qualidade” (Empresa B).

“Sendo uma marca relativamente nova, beneficia desde logo com a referência da existência da parceria. A parceria com o The Yeatman tem um efeito muito positivo na imagem (...)” (Empresa G).

Para além disso, em alguns casos, os entrevistados consideram que a parceria permitiu impulsionar a imagem da marca de vinho, assegurando a garantia de qualidade dos produtos e o posicionamento da marca junto a uma categoria de luxo.

“Proporcionou um olhar diferente (...), de forma a sermos reconhecidos também como produtores de nicho de luxo e de exclusividade, antes não associado à marca” (Empresa F).

“Consolidou a imagem exclusiva do nosso projeto, confirmando o posicionamento elevado no nosso produto” (Empresa A).

4.3.3. Marcas de Vinho

- ❖ O The Yeatman como intermediário na distribuição e retalho dos produtos das marcas de vinho

As perspectivas das marcas de vinho que participaram no estudo acerca do The Yeatman como meio de distribuição e comercialização dos produtos diferem, porém, constituindo sempre opiniões positivas. Algumas, declararam que o hotel funciona bastante bem como um canal de distribuição, facilitando a comercialização dos produtos a potenciais consumidores, usufruindo também o hotel de alguma exclusividade, no que toca às gamas de produtos que são postas à venda.

“O canal on-trade é altamente estratégico para a construção de marca, tendo, por isso, elevada importância. É o canal-foco para comercialização e comunicação dos nossos vinhos, sendo que a maioria das referências é de venda exclusiva neste canal, muitas não comercializadas na moderna distribuição (off-trade)” (Empresa C).

“Tanto a loja, como os seus diversos restaurantes e bares constituem canais privilegiados (...)” (Empresa G).

A Empresa E destaca a importância do The Yeatman como canal de distribuição afirmando:

“É o principal canal de consumo” (Empresa E).

Por outro lado, em termos de vendas, o canal permite impulsionar as receitas da empresa, através dos meios por onde os produtos são comercializados.

“Se estamos a falar em vendas, o The Yeatman, para além do que é consumido no seu espaço, pode alavancar as vendas das suas marcas de vinho, para dentro e fora do país (...)” (Empresa D).

Para além dessas vantagens funcionais, existe claramente ganhos adicionais no que diz respeito à garantia de qualidade do produto, por ser comercializado através de uma marca de prestígio, como é o caso do The Yeatman.

“Apesar de isso ser difícil de contabilizar em termos efetivos, posso dizer-lhe que o feedback que temos das pessoas, como por exemplo alguém dizer “vi o seu vinho no The Yeatman” ou “vocês por

estarem no The Yeatman de certeza que são um bom vinho”, dá-nos de alguma forma uma garantia de qualidade e prestígio” (Empresa B).

- ❖ O The Yeatman como fonte de desenvolvimento de uma imagem *premium* associada às marcas de vinho

Todas as empresas entrevistadas concordaram com o facto do The Yeatman ajudar ao desenvolvimento de uma imagem *premium* associada às marcas de vinho. A principal razão prende-se com a influência que a marca de luxo tem sobre a marca parceira, principalmente devido ao nível de qualidade e notoriedade que a marca de hotel já possui.

“(...) a imagem do parceiro The Yeatman influencia notoriamente a imagem (...) e potencia o seu desenvolvimento” (Empresa G).

“(...) ao estar associada à imagem do The Yeatman e sendo esta uma imagem de luxo e qualidade, fica claro que coloca neste patamar a marca” (Empresa F).

“Porque ele próprio (The Yeatman) já desenvolveu uma imagem sua de segmento premium no mercado, devido ao target de consumidores a que se direcciona e elevadíssima qualidade e variedade de serviços que presta(...). Logo, os parceiros/marcas que a ela se associarem beneficiam da associação de qualidade e alta notoriedade da mesma” (Empresa C).

Em dois casos, as marcas afirmaram que o The Yeatman ajudou a consolidar a imagem e o posicionamento de destaque que as marcas já possuíam, antes do estabelecimento da parceria. Mesmo assim, as mesmas reconhecem a associação *premium* da qual beneficiaram.

“Felizmente, (a marca) já tinha, antes mesmo da parceria com o The Yeatman, um posicionamento de destaque, por se tratar de uma das adegas regionais mais antigas do país (...). Mas, no geral, (...) todas as marcas que estão associadas ao The Yeatman podem beneficiar de uma imagem premium” (Empresa D).

“Consolidou a imagem exclusiva do nosso projeto, confirmando o posicionamento elevado no nosso produto” (Empresa A).

4.3.4. Endorsement

- ❖ Divulgação e apoio da marca de hotel de luxo à marca produto

Relativamente à divulgação e ao apoio que o The Yeatman concedeu às marcas de vinho, as opiniões são similares no que respeita à promoção eficaz das marcas e produtos, principalmente através das diversas iniciativas de divulgação junto ao público, desde eventos alusivos ao vinho à personalização do quarto, e à venda dos produtos. Todas essas atividades ajudam a fomentar o conceito vínico do hotel e, segundo a maioria dos entrevistados, estimula a interação dos parceiros vínicos com potenciais consumidores.

“Papel importante sobretudo na promoção e divulgação nos nossos vinhos, durante as Sunsets, Christmas Wine Party e jantares vínicos” (Empresa A).

“O website, os eventos que promovem os vinhos, os jantares vínicos, etc., são tudo atividades que promovem as marcas representadas no The Yeatman” (Empresa D).

“Através dos vários eventos vínicos que organiza, onde o vinho é sempre o “foco”, o The Yeatman em muito contribui para o desenvolvimento das marcas de vinho parceiras (...). Mais do que mostrar apenas o produto final ‘vinho’, o conceito vínico do hotel explora e dá a conhecer o sector e, dessa forma, os produtores-parceiros e as marcas por eles criadas” (Empresa C).

Da mesma forma, a marca de hotel promove e transmite a qualidade dos parceiros ao seu público, fomentando a manutenção da qualidade dos mesmos, e assegurando, de certa forma, a adaptação entre ambas as partes.

“(A marca) está alicerçada num conjunto de vinhos de qualidade reconhecida e num conceito de casta/terroir/tradição. O The Yeatman reconhece essa qualidade e os fatores distintivos do projeto, sendo essa mensagem transmitida aos seus clientes, nos diversos eventos organizados e nos canais de venda próprios já referidos” (Empresa G).

“A verdadeira parceria obriga-nos a no nosso mercado sermos tão bons quanto eles são no mercado hoteleiro” (Empresa E).

- ❖ Papel do The Yeatman, como *endorser*, na credibilidade das marcas de vinho parceiras

De acordo com algumas opiniões, existem vários elementos característicos da marca de luxo que permitem atribuir credibilidade à marca produto, desde a qualidade e o prestígio do hotel, ao serviço, instalações e eficiência dos colaboradores.

“A própria equipa do hotel, profissionais formados na área da enologia, o Chef de cozinha com estrelas Michelin, etc., atribui ao hotel uma imensa credibilidade que se transfere para todas as marcas que estabelecem parceira e estão presentes no The Yeatman” (Empresa D).

“Realço também a localização do hotel num local com tanta carga histórica no mundo dos vinhos, e a associação dos vinhos à alta-gastronomia desenvolvida (2 Michelin), altamente reconhecida internacionalmente, como fatores-chave que potenciam a promoção e o aumento de credibilidade das nossas marcas de vinho” (Empresa C).*

4.4. Síntese de Resultados

De acordo com a opinião da maioria dos gestores entrevistados, quem beneficia mais da parceria são as marcas produto, que se associam a uma marca com uma imagem reconhecida no mercado hoteleiro, sendo que as suas associações e reputação acabam por ser transferidas para qualquer marca que a ela se encontre associada. No que diz respeito ao The Yeatman, o estabelecimento de parcerias funcionou como um ponto de partida para o desenvolvimento da estratégia e, acima de tudo, para a definição do conceito vínico, fator diferenciador desta marca de luxo. A associação do The Yeatman a algumas marcas de vinho de prestígio no setor e reconhecidas pela sua qualidade foi essencial, o que acabou por reforçar a credibilidade do posicionamento vínico da marca de hotel. No caso das marcas de vinho, a marca The Yeatman, pela sua credibilidade e reconhecimento no mercado, atua como um elemento impulsionador, levando à necessidade de adaptação de algumas das marcas associando-se a um segmento de maior prestígio. Quando está em causa a seleção de uma nova marca para integrar a estratégia de *co-branding*, e apesar de alguns dos participantes mencionarem a importância de um posicionamento credível, o critério determinante é a qualidade, nomeadamente em relação ao produto.

Os gestores do The Yeatman consideram, na maioria dos casos, que o impacto que a parceria teve na imagem das marcas parceiras, compreende a influência da força e da projeção da marca de luxo sobre as marcas de vinho, o que é determinante para o impulso da marca e resulta num efeito garantidamente positivo para a imagem dos parceiros vínicos. Mesmo assim, na opinião de alguns gestores, a presença de marcas influentes no mercado vitivinícola, numa primeira fase

da estratégia, poderá ter contribuído para a formação de uma imagem credível da marca de hotel. Esta estratégia de parceria delineada pelo The Yeatman, favoreceu uma faceta essencial do posicionamento do hotel, uma vez que permitiu, com a presença de dezenas de marcas de vinho associadas, marcar um lugar de prestígio num setor de interesse para a marca. A grande maioria das opiniões dos entrevistados permitiram concluir que, de facto, as parcerias foram determinantes para consolidar o conceito *vínico* do hotel, posicionando-o como embaixador de vinhos portugueses, o que beneficia, claramente, qualquer marca que se associa ao The Yeatman. A consolidação do conceito do hotel, através da parceria, permitiu também a criação de várias iniciativas que influenciam a gestão e a coordenação do serviço e das instalações do hotel, estando as marcas de vinho integradas em todos esses aspetos. É evidente, na opinião dos gestores do The Yeatman, que a força e o posicionamento *premium* da marca valorizam as marcas associadas, concedendo-lhes também o fator *premium* e permitindo o desenvolvimento de uma imagem agregada a esse elemento. Para além disso, as marcas de vinho usufruem de uma percepção de qualidade que lhes é atribuída através da marca hoteleira de luxo. De acordo com as respostas recolhidas, isso deve-se muito ao posicionamento de hotel *vínico* e à qualidade do mesmo.

No que diz respeito à divulgação e apoio do The Yeatman, como *endorser* das marcas parceiras, é possível deduzir que muito desse apoio é refletido nas atividades que o hotel disponibiliza, desde os eventos relacionados com vinho, às instalações da própria entidade hoteleira, como é o caso do Spa com vinoterapia, etc. Tudo isso reverte a favor da divulgação das marcas de vinho e da promoção das mesmas junto do público do hotel e, conseqüentemente, do seu público-alvo. Desta forma, as empresas de vinho conseguem chegar muito mais facilmente a um público que já demonstrou interesse em vinho, e que se encontra num ambiente propício à interação com as marcas e à potencial compra do produto. Para além disso, a distribuição através do retalho dos produtos das marcas parceiras na loja do The Yeatman possibilita e aumenta a probabilidade de aquisição do produto por parte do público, após a interação do mesmo com a marca de vinho, resultado de toda a divulgação realizada pelo hotel. Para os gestores entrevistados, o principal fator promotor da associação de credibilidade à marca de vinho é a qualidade. A qualidade que o The Yeatman possui confere credibilidade à marca parceira, atuando como um certificado para a mesma. A marca de luxo parece dar bastante relevância a esse elemento, uma vez que este é também exigido pelo The Yeatman em relação às marcas a que se associa, de forma a se adaptarem aos elevados padrões de qualidade da marca de hotel.

As empresas de vinho consideram que a principal vantagem que retiram da parceria reside no facto do The Yeatman permitir levar a marca junto a um público potencialmente interessado em

vinho. A associação a uma marca forte e de qualidade, permite impulsionar marcas menos reconhecidas no mercado, que serão percebidas como marcas de confiança e associadas a um certo nível de qualidade. Os representantes das marcas de vinho defendem que a parceria teve um efeito bastante positivo na imagem das marcas, claramente pela associação à qualidade e credibilidade do The Yeatman. Essa associação permitiu um aumento na visibilidade das marcas no mercado, dando-lhes projeção, permitindo o alcance a públicos de interesse e impulsionando-as dentro do segmento de marcas de luxo.

A comercialização dos produtos através do The Yeatman assumiu um papel de grande relevância, pela capacidade da marca em atuar como canal intermediário de distribuição, pela disponibilidade de venda de produtos exclusivos, pelo aumento contabilístico das vendas da marca de vinho e pela garantia de qualidade associada à mesma através da sua comercialização por uma marca de luxo. Na maioria dos casos, os testemunhos das marcas de vinho também consideram que a parceria lhes permitiu o desenvolvimento de uma imagem *premium*, pelas características associadas ao The Yeatman, como altos padrões de qualidade e notoriedade. A opinião das duas partes que integram a parceria é bastante similar relativamente ao apoio do The Yeatman como *endorser*, dando então primazia à divulgação das marcas através dos eventos organizados pelo hotel, assim como a personalização das instalações e a venda dos produtos na loja física e online, junto a potenciais consumidores.

A tabela 5 apresenta a síntese dos resultados ao longo das categorias e subcategorias de análise, cruzando as percepções e opiniões dos diferentes intervenientes na estratégia de *co-branding*.

Tabela 5 - Síntese de resultados

Categorias e subcategorias de análise	Gestores do The Yeatman	Gestores das marcas de vinho
<p>Estratégia de Co-Branding</p> <p>Partilha de benefícios e impacto da estratégia de parceria nas marcas envolvidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vantagens da parceria incidem mais nas marcas de vinho; - Reforça o conceito vínico do hotel; - Permite beneficiar do fornecimento exclusivo de produtos; - Concede credibilidade ao hotel por ter parceiros de qualidade reconhecida no setor, e vice-versa; - Alavanca marcas mais pequenas, divulgando-as. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofereceu visibilidade e acrescentou valor às marcas; - Ajudou a alavancar marcas menos conhecidas; - Permitiu alcançar novos públicos através da promoção da marca, levando ao aumento da notoriedade; - Por vezes, permitiu a transferência de características distintas da marca de hotel para as marcas de vinho, o que ajudou no estabelecimento da parceria;
<p>Fatores determinantes na escolha de uma marca parceira</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fator qualidade é mais importante; - Reconhecimento e posicionamento da marca de vinho têm alguma relevância, mas não é determinante. 	
<p>Construção da Marca</p> <p><u>Posicionamento da Marca</u></p> <p>Influência da estratégia de parceria no posicionamento da marca de luxo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ajudou a solidificar o conceito e posicionamento vínico do hotel, permitindo diferencia-lo no mercado; - Posicionamento da marca de luxo reverteu a favor da marca produto. 	
<p><u>Conceito da Marca</u></p> <p>Papel da parceria na definição do conceito da marca de hotel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O conceito vínico é importante para diferenciar e versatilizar a marca de hotel; - Ajudou a reforçar o posicionamento e permitiu a criação de uma base sólida do conceito do hotel; - O conceito vínico da marca de luxo acaba por se refletir nas atividades, iniciativas e instalações do hotel (<i>e.g.</i> Spa Vinothérapie). 	
<p><u>Identidade da Marca</u></p> <p>Influência da parceria na definição da identidade da marca de luxo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Determinadas marcas foram importantes para a definição da identidade do hotel, mas no geral não foi determinante. 	
<p><u>Imagem da marca</u></p> <p>Influência da estratégia de <i>co-branding</i> na imagem das marcas parceiras</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Na visão dos gestores, as marcas de vinho beneficiam mais em termos de imagem e visibilidade, pela associação a uma marca forte como o The Yeatman; 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidação da imagem da marca; - Visibilidade e projeção da marca; - Conhecimento da marca a atuais e potenciais consumidores;

	<ul style="list-style-type: none"> - Numa primeira fase, marcas de vinho reconhecidas no mercado poderão ter ajudado a alavancar a imagem do YHO, mas a vantagem continua a ser maior para as marcas produto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mais notoriedade, credibilidade e associação da marca a elementos ligados ao luxo.
<p>Marcas de Vinho</p> <p>O The Yeatman como intermediário na distribuição e retalho dos produtos das marcas de vinho</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Venda de referências exclusivas ao hotel; - Aumento nas vendas; - Garantia de qualidade e prestígio à marca de vinho; - Canal de distribuição privilegiado.
<p>O The Yeatman como fonte de desenvolvimento de uma imagem <i>premium</i> associada às marcas de vinho</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Marcas produto beneficiam de imagem <i>premium</i> pelo posicionamento de luxo e pela qualidade da marca de hotel; - As marcas são percecionadas como marcas de qualidade pela sua associação a uma marca forte e também reconhecida a nível de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permitiu o desenvolvimento de uma imagem <i>premium</i> devido à qualidade, notoriedade e posicionamento da marca de hotel. - Permitiu a consolidação de uma imagem e de um posicionamento já destacados que algumas marcas produto mantinham no setor, antes da parceria.
<p>Endorsement</p> <p>Divulgação e apoio da marca de hotel de luxo à marca produto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação através de eventos, da loja, e da personalização de um quarto de hotel atribuído exclusivamente às marcas de vinho parceiras; - Promoção das marcas junto ao público de interesse, através da venda dos produtos no hotel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção da marca de vinho através de eventos, da venda de produtos na loja física e online, e da personalização do quarto de hotel; - Aproximação da marca produto ao público-alvo, transmitindo a qualidade da mesma aos clientes do hotel, através dos eventos e canais de venda.
<p>Papel do The Yeatman, como <i>endorser</i>, na credibilidade das marcas de vinho parceiras</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A parceria permite que haja credibilidade associada à marca de vinho; - As marcas de vinho beneficiam de “selo de qualidade” possibilitado pela credibilidade do hotel e pela qualidade que o YHO exige às marcas produto; - A marca de hotel assegura a sua credibilidade, garantindo a qualidade das marcas de vinho que se associam. 	<ul style="list-style-type: none"> - Características associadas à marca de hotel como qualidade e prestígio, contribuem para o aumento da credibilidade da marca produto.

Fonte: elaboração própria.

Capítulo V – Conclusão

5.1. Discussão dos resultados e contributos para a gestão

Remetendo para os objetivos traçados na investigação e para as questões de pesquisa delineadas, o estudo permitiu concluir que existem mais vantagens para as marcas de vinho, dado a sua associação a uma marca forte e bem posicionada como o The Yeatman, permitindo assim a projeção e a divulgação das mesmas, nomeadamente, de marcas menos reconhecidas no mercado. Para além disso, as marcas ao estarem associadas ao The Yeatman vão ser também percecionadas como marcas de qualidade, resultado da reputação a nível de qualidade que a marca de hotel já possui. Tal como é mencionado por Gammoh e Voss (2011), uma aliança implica a relação entre duas ou mais empresas que se unem para impulsionar o potencial e o valor das suas marcas individuais, ou seja, para construírem marcas que tenham sucesso, mesmo a nível de domínio global, em comparação com o que cada marca individualmente seria capaz de fazer (Bengtsson & Servais, 2005; Crotts *et al.*, 2000). Esta parceria permite ainda levar as marcas produto junto a um público interessado e a potenciais consumidores, o que se deve, de acordo com Kotler e Armstrong (2012), à capacidade da empresa de se inserir em diferentes categorias no contexto de uma parceria. Apesar da proposição de Wason e Charlton (2015) apontar para a relevância do posicionamento da marca na seleção de um parceiro, e Crotts *et al.* (2000) e Helmig *et al.* (2008) afirmarem a importância de identificar adequadamente a marca à qual se vão associar, tendo em conta certos critérios como a reputação da marca, o nível de desempenho e o nível de adaptação das categorias de produto, a qualidade revela-se o fator primordial a ter em conta na escolha e avaliação de uma marca potencialmente parceira do hotel.

Segundo o estudo de Geylani *et al.* (2005), um desempenho superior de uma das marcas pode influenciar positivamente a estratégia em termos da imagem percecionada sobre a mesma. Ao entrevistar os intervenientes nesta estratégia, observa-se, segundo a perceção dos mesmos, que a parceria tem um efeito positivo nas marcas de vinho pela projeção na imagem da qual beneficiam, devido à força, credibilidade e qualidade da marca The Yeatman, para além da possibilidade de divulgação através da mesma a potenciais consumidores. Para além disso, a parceria permitiu, em alguns casos, consolidar marcas que já possuíam uma imagem consistente no mercado. Assim, a estratégia de *co-branding* permitiu também a associação das marcas de vinho com elementos ligados ao luxo, à qualidade e a um certo *life style*, consolidando e impulsionando a imagem das mesmas. Desta forma, confirma-se a proposição de Genc (2010) e Kottemann *et al.* (2017), de que a estratégia apoia a intensificação da imagem das marcas parceiras e a atribuição de qualidade aos produtos ou serviços, para além de que atua como um meio capaz de transferir associações de uma

marca para a outra. É também interessante observar que, da mesma forma, algumas marcas de vinho reconhecidas ajudaram na atribuição de uma imagem credível ao The Yeatman, no setor vitivinícola. Apesar de ser percebida pelos consumidores, a própria gestão da imagem das marcas intervenientes é impulsionada no seio do desenvolvimento da estratégia. A parceria apoiou a marca de luxo no desenvolvimento e comunicação do seu posicionamento e conceito vínico, fator diferenciador da marca, consolidando a sua posição como embaixadora de vinhos nacionais e permitindo ao The Yeatman usufruir da qualidade e reputação que alguns parceiros possuem no setor.

O The Yeatman atua eficazmente como intermediário na distribuição, nomeadamente através da sua loja no hotel e no *website*, que permite a venda dos vinhos e a divulgação da marca, o aumento das vendas e a vantagem de uma associação à marca relacionada com qualidade e prestígio. De facto, para produtores de vinho, a utilização de técnicas eficazes de promoção e marketing, e o foco na implementação de parcerias a nível coletivo, contribui para que um certo nível de qualidade seja percebido (Vrontis & Paliwoda, 2008). As marcas de vinho usufruem do desenvolvimento de uma imagem *premium* por estarem associadas, num contexto de parceria, ao The Yeatman, muito devido ao posicionamento da marca de luxo, também ele considerado *premium*, e à qualidade que a marca possui e exige das marcas que a ela se associam ou pretendem associar. O *endorsement* contribui para o alcance de reputação e para o aumento do valor em termos de qualidade da marca produto (Jakubanecs & Supphellen, 2012; Kapferer, 2008, 2012) e, como tal, a divulgação e apoio às marcas de vinho, que foi feita através de eventos, da venda dos produtos e da personalização das instalações no hotel, permitiu a promoção das marcas junto a um segmento de mercado específico, transmitindo e dando a conhecer a qualidade das mesmas. Afigura-se ainda importante a qualidade e o prestígio do hotel, que concedem credibilidade e certificação às marcas de vinho, sendo também importante a adaptação das mesmas aos altos padrões de qualidade que a marca de luxo impõe.

Considerando que o estudo teve como objetivo primordial determinar os benefícios resultantes de uma estratégia de *co-branding* entre uma marca de hotelaria de luxo e marcas produto de prestígio, considera-se relevante abordar alguns pontos que podem ser úteis à gestão de estratégias de parceria, nomeadamente entre marcas de diferentes setores de atividade.

Os gestores que operam no setor hoteleiro devem reunir esforços para alcançarem vantagem competitiva (Li *et al.*, 2014), e maximizar o valor que é oferecido ao consumidor (Su & Reynolds, 2016). Ao longo do estudo foi possível verificar que as marcas envolvidas numa parceria conseguem beneficiar bastante através da mesma, principalmente ao nível de notoriedade, divulgação e

projeção da marca. Assim sendo, aconselha-se que marcas de vinho que aspirem a um posicionamento de prestígio, com menos visibilidade, se associem a marcas de luxo, o que irá resultar em benefícios, nomeadamente em termos da projeção da marca, tendo em conta que o mercado de vinhos se encontra altamente diferenciado e fragmentado (Brochado *et al.*, 2015; Karelakis *et al.*, 2008). Desenvolver parcerias com marcas que possuem reputação e notoriedade superior no mercado, pode funcionar como uma estratégia para alavancar marcas que se pretendem destacar no mercado e atrair novos clientes. Os produtores de vinho que identifiquem a necessidade de se diferenciarem dos restantes para obterem vantagem competitiva, devem cooperar com marcas de diferentes categorias de produto, para permitir o alargamento da comercialização e distribuição dos produtos, para além da possibilidade de comunicarem a qualidade das suas marcas e, desta forma, abranger outros públicos potencialmente interessados. O estudo permitiu ainda obter indicações consistentes para empresas, não só pertencentes ao setor hoteleiro, que pretendem ou necessitam desenvolver um posicionamento diferenciado no mercado, em particular com o estabelecimento de parcerias que sejam capazes de agregar valor à oferta da marca. O estabelecimento de estratégias de *co-branding* com empresas de setores distintos, potencializa o sucesso das marcas envolvidas pela capacidade de diferenciação e posicionamento que concede (Hadjicharalambous, 2006; cit. in Guillet & Tasci, 2012). Para além disso, o *co-branding* apresenta um caminho fiável para marcas que pretendem potencializar a criação de uma imagem forte e positiva junto ao seu público. Através da parceria, é possível, dependendo obviamente do nível de qualidade e da reputação que a marca parceira mantém junto dos consumidores, conferir à marca uma imagem credível, e permitindo desta forma uma gestão eficaz da imagem da marca.

5.2. Limitações e sugestões para investigação futura

A presente investigação contou com algumas limitações. Um dos fatores que iria permitir o enriquecimento do estudo seria o alargamento do número de entrevistados. A realização de entrevistas a mais gestores de topo de outras empresas no setor hoteleiro, bem como do The Yeatman (*e.g.* CEO), assim como a empresas de vinho mais diferenciadas em termos de reputação (marcas bastante conhecidas e marcas com menos destaque), possibilitava uma maior riqueza de informação, aumentando o alcance do estudo e acrescentando valor à pesquisa. Para além disso, a amostra foi escolhida por conveniência, dentro dos conhecimentos do investigador e no âmbito do estágio realizado, o que pode contribuir para algum enviesamento dos resultados obtidos. Outro fator que limitou o alcance dos resultados, é o facto de se tratar de um estudo qualitativo, de carácter exploratório, o que condiciona o estudo pois a amostra é pequena e proveniente do mesmo

universo e contexto, o que faz com que, apesar de fornecer pistas importantes de investigação, as questões levantadas correspondam apenas a indicações e não possam ser generalizadas.

No que respeita às propostas para investigações futuras, seria interessante perceber a realidade desta estratégia na percepção dos consumidores, e assim avaliar o lado da procura. Portanto, uma das recomendações futuras de investigação prende-se com a necessidade de realizar estudos baseados em inquéritos e de natureza quantitativa, uma vez que existem poucos estudos a respeito deste contexto em particular, a fim de validar, a nível mais confirmatório, algumas das indicações que os dados qualitativos ofereceram. Assim, com base nos resultados do estudo qualitativo, foram formuladas algumas hipóteses que podem servir como ponto de partida para a realização de estudos futuros, designadamente de natureza quantitativa (ver tabela 6).

Tabela 6 - Hipóteses de estudo para investigação futura

Hipóteses de estudo	
H1	A estratégia de <i>co-branding</i> influencia as percepções do público acerca das marcas envolvidas.
H2	A reputação e a qualidade da marca têm um efeito positivo na projeção da marca parceira e na sua imagem.
H2.1	A parceria com uma marca de hotel de luxo está positivamente associada à criação de uma imagem <i>premium</i> das marcas de vinho.
H3	A estratégia de <i>co-branding</i> tem um impacto positivo sobre o apoio e divulgação das marcas produto parceiras.
H4	A credibilidade de uma marca influencia positivamente a outra marca presente na parceria.

Fonte: elaboração própria.

H1. A estratégia de parceria influencia as percepções do público acerca das marcas envolvidas.

De acordo com Abratt e Motlana (2002), as associações criadas no âmbito de uma estratégia de *co-branding* podem realçar ou corromper as percepções dos consumidores de cada uma das marcas, para além de que essas parcerias resultam no aumento do valor das próprias marcas envolvidas e afeta as percepções dos consumidores perante as mesmas. Nesse sentido, poderá haver falta de controlo no alinhamento de ambas as marcas na mente dos consumidores (Helmig *et al.*, 2008). Existem ainda vários fatores que podem influenciar a percepção dos consumidores, como o aumento das expectativas dos mesmos que pode levar a repercussões negativas para as marcas caso houver um desempenho inferior ao esperado, e associações e avaliações que são desenvolvidas em torno das marcas envolvidas na parceria que se tornam suscetíveis de serem afetadas por atitudes prévias das marcas a nível individual (Abratt & Motlana, 2002).

H2. A reputação e a qualidade da marca têm um efeito positivo na projeção da marca parceira e na sua imagem.

Cegarra e Michel (2001) apuraram que uma das tipologias inerentes ao *co-branding* permite a troca de benefícios em termos de qualidade e a nível da reputação das marcas envolvidas. Para além disso, esta estratégia torna-se relevante pelo potencial que possui em adicionar valor, em termos de qualidade, às marcas produto (Jakubanecs & Supphellen, 2012). O *co-branding* é também considerado uma das técnicas que tem vindo a ser cada vez mais utilizada para reforçar e intensificar a imagem das marcas envolvidas na parceria (Kottemann *et al.*, 2017; Lee, 2014; Warraich *et al.*, 2014). Adicionalmente, o estudo realizado apurou que as marcas produto beneficiam mais na parceria devido ao reconhecimento e à força do posicionamento do The Yeatman no mercado, sendo que estas poderão ser percecionadas como marcas de qualidade devido a essa parceria. Para além disso, o impacto da parceria na imagem das marcas produto, na sua maioria, engloba a influência da força e projeção da marca de luxo sobre as marcas de vinho, permitindo associar as mesmas a elementos ligados ao luxo e à qualidade, consolidando e impulsionando a imagem das marcas.

H2.1. A parceria com uma marca de hotel de luxo está positivamente associada à criação de uma imagem premium das marcas de vinho.

De acordo com os resultados apurados, o posicionamento da marca de luxo e outras características associadas ao The Yeatman, como altos padrões de qualidade e notoriedade, valorizam a marca parceira, favorecendo o desenvolvimento de uma imagem *premium* associada à marca de vinho.

H3. A estratégia de co-branding tem um impacto positivo sobre o apoio e divulgação das marcas produto parceiras.

O *endorser* assume a posição de apoiar a promoção da marca que necessita ser impulsionada, assim como os seus produtos (Hendrasaputra & Lunarjanto, 2009). Os resultados da investigação mostram que a divulgação e o apoio do The Yeatman, como *endorser*, às marcas parceiras é assumido e refletido nos eventos organizados pela marca de luxo, na personalização das instalações e na venda dos produtos através da loja do hotel, junto a potenciais consumidores, permitindo a disseminação da qualidade das marcas de vinho.

H4. A credibilidade de uma marca influencia positivamente a outra marca presente na parceria.

O *endorser* concede apoio e credibilidade à marca que pretende impulsionar, garantindo que esta será capaz de proporcionar todos os benefícios funcionais pretendidos (Aaker, 1996). No setor vitivinícola, a associação com outras marcas resulta em inúmeras vantagens, incluindo elevada credibilidade e qualidade percebida (Vrontis *et al.*, 2010). Para além disso, de acordo com o estudo

foi possível aferir que a marca de luxo beneficiou da qualidade e da reputação de alguns parceiros v\u00ednicos no setor, o que conferiu credibilidade \u00e0 marca no mundo dos vinhos. Da mesma forma, a qualidade e o prest\u00edgio do hotel permitiram conceder credibilidade e certifica\u00e7\u00e3o a n\u00edvel de qualidade \u00e0s marcas produto.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. Nova Iorque: Simon & Schuster.
- Abraat, R., & Motlana, P. (2002). Managing co-branding strategies: Global brands into local markets. *Business Horizons*, 45(5), 43-50.
- Ajike, E., Kabuoh, M. & Ogbuanu, B. (2015). Corporate branding as a strategic tool in a competitive market. *Social Science and Law Journal of Policy Review and Development Strategies*, 4(1), 19-27.
- Alizadeh, A., Moshabaki, A., Hoseini, S. & Naiej, A. (2014). The Comparison of Product and Corporate Branding Strategy: a conceptual framework. *Journal of Business and Management*, 16(1), 14-24.
- Ashton, A., Scott, N. & Breakey, N. (2008). Hotel restaurant co-branding - The impact of consumer evaluation on perceived risk, perceived value and intention to. *Cauthe 2008 Conference*, 17(4), 1-12.
- Balmer, J. & Greyser, S. (2002). Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*, 44(3), 72-86.
- Bengtsson, A. & Servais, P. (2005). *Co-branding* on industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 706-713.
- Besharat, A. (2010). How co-branding versus brand extensions drive consumers' evaluations of new products: A brand equity approach. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1240-1249.
- Bilgili, B. & Ozkul, E. (2015). Brand awareness, brand awareness, brand personality, brand loyalty and consumer satisfaction relations in brand positioning strategies (a torku brand sample). *Journal of Global Strategic Management*, 9(2), 89-106.
- Boo, H. & Mattila, A. (2002). A Hotel Restaurant Brand Alliance Model. *Journal of Foodservice Business Research*, 5(2), 5-23.
- Boyce, C. & Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input*. Watertown: Pathfinder International.
- Brennan, R., Canning, L & McDowell, R. (2017). *Business – To – Business Marketing*. Los Angeles: Sage publications.
- Brito, C. (2006). A network perspective of the port wine sector. *International Journal of Wine Marketing*, 18(2), 124-138.
- Brochado, A., Silva, R., LaPlaca, P. (2015). Assessing brand personality associations of top-of-mind wine brands. *International Journal of Wine Business Research*, 27(2), 125-142.

- Bruwer, J. & House, M. (2003). Has the era of regional branding arrived for the Australian wine industry? Some perspectives. *The Australian & New Zealand Grapegrower & Winemaker*, 479, 56-61.
- Bruwer, J., Saliba, A. & Miller, B. (2011). Consumer behaviour and sensory preference differences: implications for wine product marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 5-18.
- Cegarra, J. & Michel, G. (2001). Co-branding: clarification du concept. *Recherche et Applications en Marketing*, 16(4), 57-69.
- Chiambaretto, P. & Gurau, C. (2017). David by Goliath: what is co-branding and what is in it for SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 31(1), 103-122.
- Cooper, D. & Schindler, P. (2014). *Business research methods*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Costa, J. (1993). *Imagem corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujia.
- Crotts, J., Buhalis, D. & March, R. (2000). Introduction: Global Alliances in Tourism and Hospitality Management. *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*, 1(1), 1-10.
- Dahlstrom, R. & Dato-on, M. (2008). Business-to-Business Antecedents to Retail Co-Branding. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 11(3), 1-23.
- Dev, C., Morgan, M., & Shoemaker, S. (1995). A positioning analysis of hotel brands - Based on travel-manager perceptions. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(6), 48-55.
- Díaz-Bustamante, M., Carcelén, S. & Puelles, M. (2016). Image of Luxury Brands: A Question of Style and Personality. *SAGE Open*, 6(2), 1-15.
- Egan, J. (2011). *Relationship Marketing: Exploring relational strategies in marketing*. London: Pearson Educated Limited.
- Eisend, M. & Stokburger-Sauer, N. (2013). Brand personality: A meta-analytic review of antecedents and consequences. *Marketing Letters*, 24(3), 205–216.
- Erevelles, S., Stevenson, T., Srinivasan, S. & Fukawa, N. (2008). An analysis of B2B ingredient co-branding relationships. *Industrial Marketing Management* 37, 940 – 952.
- Festa, G., Cuomo, M. T., Metallo, G. & Festa, A. (2016). The (r)evolution of wine marketing mix: from the 4Ps to the 4Es. *Journal of Business Research* 69 (5), 1550-1555.
- Figueiredo, I., Ramos, P., Yon, B. & Afonso, O. (2003). Estudo do Consumidor Português de Vinhos. *CVRVV, IVP, AESBUC, ESB/UCP*.

- Gammoh, B. & Voss, K. (2011). Brand Alliance Research: In Search of a New Perspective and Directions for Future Research. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(3), 81-93.
- Genc, R. (2010). Strategic Brand Management in Hospitality Sector: How to Manage Co-branding in Hotels and Restaurants. *Acta Universitatis Danubius Œconomica*, 6(3), 33-46.
- Geylani, T., Hofstede, F. & Inman, J. (2005). Image Reinforcement or Impairment: The Effects of Co-Branding on Attribute Uncertainty. *Marketing science*, 27(4), 730-744.
- Ghodeswar, B. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model, *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 4 – 12.
- Grebosz, M. (2012). The Outcomes of the Co-branding Strategy. *Chinese Business Review*, 11(9), 823-829.
- Grossman, R. P. (1997). Co-branding in advertising: developing effective associations. *Journal of Product and Brand Management*, 6(3),191–202.
- Guillet, B. & Tasci, A. (2012). Chinese hoteliers' take on hotel co-branding in China. *Tourism Review*, 67(4), 3-11.
- Hall, C. & Michell, R. (2008). *Wine Marketing Book*. Burlington: Elsevier.
- Helmig, B., Huber, J. & Leeflang, P. (2008). Co-branding: The State of the Art. *Schmalenbach Business Review*, 60(1), 359-377.
- Harrell, M. & Bradley, M. (2009). *Data Collection Methods: Semi-Structured Interviews and Focus Groups*. Santa Monica: RAND Corporation.
- Hendrasaputra, D. & Lunarjanto, A. (2009). The effects of brand endorsement, popularity, and event sponsorship on consumer pre-purchase attitudes in Jakarta. *Journal of Business Strategy and Execution*, 1(2), 194-215.
- Ilicic, J. & Webster, C. (2013). Celebrity co-branding partners as irrelevant brand information in advertisements. *Journal of Business Research*, 66(7), 941-947.
- Jakubanecs, A. (2010). Brand Positioning Strategies in Russia: Regional Differences in the Importance of Corporate Endorsement and Symbolic Brand Attributes. *Journal of East-West Business*, 16(4), 286-302.
- Jakubanecs, A. & Supphellen, M. (2012). Blank endorsement: The added value of unknown corporate brands. *Journal of Brand Management*, 19(9), 788 – 800.

- Kandampully, J. & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International journal of contemporary hospitality management*, 12(6), 346-351.
- Karelakis, C., Mattas, K. & Chrysochoidis, G. (2008). Export problems perceptions and clustering of Greek wine firms. *EuroMed Journal of Business*, 3(1), 6-22.
- Kapferer, J. (2012). Abundant rarity: The key to luxury growth. *Business Horizons*, 55(5), 453-462.
- Kapferer, J. (1997). Managing luxury brands. *Journal of Brand Management*, 4(4), 235-249.
- Kapferer, J. (2008). *The new strategic brand management- Creating and sustaining brand equity long term*. Londres: Kogan Page Publishers.
- Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management – Building, Measuring, ans Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K., Lehmann, D. (2006) Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Keller, K. & Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 74–81.
- Ko, E., Costello, J. & Taylor, C. (2017). What is a luxury brand? A new definition and review of the literature. *Journal of Business Research*. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.08.023
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012) *Principles of Marketing*. Boston: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2010). *Ingredient branding – Making the invisible visible*. Berlin: Springer-Verlag.
- Kottemann, P., Decker, R. & Hentschel, D. (2017). Measuring Brand Image Perceptions in Co-Branding. *SSRN Electronic Journal*, 1-19.
- Lahap, J., Ramli, N., Said, N., Radzi, S. & Zain, R. (2015, August 11-15). A Study of Brand Image towards Customer's Satisfaction in the Malaysian Hotel Industry. *6th International Research Symposium in Service Management, IRSSM-6 2015, UiTM Sarawak, Kuching, Malaysia*, 224, 149-157.
- Lanseng, E. & Olsen, L. (2012). Brand Alliances: The Role of Brand Concept Consistency. *European Journal of Marketing*, 46(9), 1108-1126.
- Lee, C. (2014). Is Co-Branding a Double-Edged Sword for Brand Partners? *European Research Studies Journal*, 17(4), 19-34.

- Lewis, R. (1981). The Positioning Statement for Hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 22(1), 51-61.
- Li, X., Yen, C. & Uysal, M. (2014). Differentiating with brand personality in economy hotel segment. *Journal of Vacation Marketing*, 20(4), 323-333.
- Lockshin, L. (2003). Consumer Purchasing Behaviour for Wine: What we know and where we are going. *Bordeaux ecole de management*.
- Lockshin, L. & Corsi, A. (2012). Consumer behaviour for wine 2.0: A review since 2003 and future directions. *Wine Economics and Policy*, 1(1), 2-23.
- Lu, C., Berchoux, C., Marek, M. & Chen, B. (2015). Service Quality and Customer Satisfaction Qualitative Research Implications for Luxury Hotels. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 168-182.
- Malhotra, N., Birks, D. & Wills, P. (2012). *Marketing Research – An Applied Approach*. Londres: Pearson Education Limited.
- Malik, M., Naeem, B., & Munawar, M. (2012). Brand Image: Past, Present and Future. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(12), 13069-13075.
- Newmeyer, C., Venkatesh, R & Chatterjee, R. (2014). Cobranding arrangements and partner selection: a conceptual framework and managerial guidelines. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(2), 103–118.
- Mindrut, S., Manolica, A. & Roman, C. (2015). Building brands identity. *7th International Conference on Globalization and Higher Education in Economics and Business Administration, GEBA 2013*, Lasi, Romania, 20, 393 – 403.
- Nobre, H. & Becker, K. (2013). *Toward a luxury brand definition*. Paper presented at the 6th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business, Cascais, Portugal.
- Moon, H. & Sprott, D. (2016). Ingredient branding for a luxury brand: The role of brand and product fit. *Journal of Business Research*, 69(12), 5768-5774.
- Motion, J., Leitch, S. & Brodie, R. (2003). Equity in corporate co-branding: The case of Adidas and the All Blacks. *European Journal of Marketing*, 37(7), 1080-1094.
- Nueno, J. & Quelch, J. (1998). The Mass Marketing of Luxury. *Business Horizons*, 41(6), 61-68.
- Öberg, C. (2016). What creates a collaboration-level identity? *Journal of Business Research*, 69(9), 3220-3230.
- Okonkwo, U. (2009). The luxury brand strategy challenge. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 287-289.
- O'Neill, J. & Mattila, A. (2010). Hotel Brand Strategy. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 27-34.

- Opdenakker, R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum Qualitative Social Research*, 7(4).
- Park, C., Jaworski, B. & MacInnis, D. (1986). Strategic brand concept – Image Management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135-145.
- Pomarici, E., Lerro, M., Polymeros, C., Vecchio, R. & Krystallis, A. (2017). One size does (obviously not) fit all: using product attributes for wine market segmentation. *Wine Economics and Policy*, 6(2), 98-106.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Paris: Dunod.
- Riley, D., Charlton, N. & Wason, H. (2015), “The Impact of Brand Image Fit on Attitude towards a Brand Alliance”, *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 10(4), 270-283.
- Rosa, C. (2012). Luxury Today – Key Factors for Success. *E-Leader Conference*, Berlin.
- Santos, J. & Ribeiro, J. (2011). *Portuguese and international online consumers of wine: a niche market?* Euromed Press.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. Nova Iorque: Teachers College Press.
- Shen, B., Choi, T. & Chow. (2017). Brand loyalties in designer luxury and fast fashion co-branding alliances. *Journal of Business Research*, 8(2017), 173 – 180.
- Shih, T. (2012). Integrative effects of firms’ price and endorsement strategies on consumers’ loyalty intention. *The Service Industries Journal*, 32(6), 981-1005.
- Sillani, S., Miccoli, A. & Nassivera, F. (2017). Different preferences for wine communication. *Wine Economics and Policy*, 6(1), 28-39.
- Simonin, B. & Ruth, J. (1998). Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand. *Journal of Marketing Research*, 35(1), 30-42.
- Singh, J., Kalafatis, S. & Ledden, L. (2014). Consumer Perceptions of Cobrands: The Role of Brand Positioning Strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(2), 145-159
- So, K., King, C., Sparks, B. & Wang, Y. (2013). The influence of customer brand identification on hotel brand evaluation and loyalty development. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 31-41.

- Su, N. & Reynolds, D. (2016). Effects of brand personality dimensions on consumers' perceived self-image congruity and functional congruity with hotel brands. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 1-12.
- Tynan, C., McKechnie, S. & Chhuon, S. (2008). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, 63(11), 1156 – 1163.
- Vrontis, D. & Paliwoda, S. (2008). Branding and the Cyprus Wine Industry. *4th International Conference of the Academy of Wine Business Research*, Siena, 17-19.
- Vrontis, D., Thrassou, A. & Czinkota, M. (2010). Wine marketing: A framework for consumer-centred planning. *Journal of Brand Management*, 18(4), 245-263.
- Wagner, B., Wilson, J., & Vescovi, T. (2014). *Exploring the relationship between luxury brand personality, store personality and consumer personality*. Paper presented at 13th International Marketing Trends Conference, Venice, Italy.
- Walchli, S. (2015). A Typology of Co-branding Strategies. *University of the Pacific*.
- Wang, S., Soesilo, P. & Zhang, D. (2015). Impact of Luxury Brand Retailer Co-Branding Strategy on Potential Customers: A Cross-Cultural Study. *Journal of International Consumer Marketing*, 27(3), 237-252.
- Warraich, U., Awais, M., Amin, A. & Parkash, R. (2014). Effect of Co-Branding on Brand Equity. *Conference: 3rd International Conference on Economics Marketing and Management (ICEMM)*, Toronto, Canada, 1-5.
- Wason, H. & Charlton, N. (2015). How positioning strategies affect co-branding outcomes. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-12.
- Wijaya, B. (2013). Dimensions of Brand Image: A Conceptual Review from the Perspective of Brand Communication. *European Journal of Business and Management*, 5(31), 55-65.
- Yin, R. (2011). *Qualitative research from start to finish*. Nova lorque: The Guilford Press.
- Zhang, Y. (2014). The Impact of Brand Image on Consumer Behavior: A Literature Review. *Open Journal of Business and Management*, 3(1), 58-62.

Anexo 1 – Guiões de entrevista

1.1. Guião de entrevista para os gestores do The Yeatman

Dados Sociodemográficos & Questões Gerais:

- Género - M () F ()
 - Faixa Etária - 18-25 () 26-35 () 36-45 ()
46-55 () 56-65 () 66> ()
 - Função na Empresa - _____
 - Há quantos anos trabalha na empresa? - _____
 - Nível de Educação - _____
1. No seu ponto de vista, de que forma o The Yeatman **usufrui ao associar-se a marcas de vinho**, em contexto de parceria (e.g. benefícios)?
 2. A **imagem e o posicionamento da marca** são fatores determinantes para a seleção de um parceiro?
 3. É conhecido que as **estratégias de parceria reforçam a imagem** (percecionada pelos consumidores) das marcas parceiras. De acordo com o seu ponto de vista, qual **o efeito que a parceria teve na imagem da marca** The Yeatman?
 4. Qual o impacto que o **estabelecimento de parcerias teve no posicionamento** da marca?
 5. Em que medida **o posicionamento do The Yeatman favorece a criação de uma imagem premium** associada à marca de vinho?
 6. Considera que a **parceria com marcas de vinho foi determinante** para a definição da identidade e conceito da marca de luxo?
 7. Qual o papel do The Yeatman, como *endorser*, no **apoio, divulgação e credibilidade à marca** de vinho?

1.2. Guião de entrevista para as marcas de vinho parceiras

Dados sociodemográficos & questões gerais:

- Género - M () F ()
- Faixa Etária - 18-25 () 26-35 () 36-45 ()
46-55 () 56-65 () 66> ()
- Função na Empresa - _____
- Há quantos anos trabalha na empresa? - _____
- Nível de Educação - _____

Dimensão da Empresa

- Número de funcionários – _____
- Volume de negócios (opcional) – _____
- Localização geográfica – _____

1. No seu ponto de vista, de que forma a sua marca **usufrui ao associar-se a uma marca de hotelaria de luxo** como o The Yeatman, em contexto de parceria (*e.g.* benefícios)?
2. Qual a **importância que o retalho do vinho tem para a sua marca**, através de uma marca de prestígio como o The Yeatman?
3. É conhecido que as **estratégias de parceria reforçam a imagem** (percecionada pelos consumidores) das marcas parceiras. De acordo com o seu ponto de vista, qual **o efeito que a parceria teve na imagem** da marca?
4. Acredita que o **posicionamento do The Yeatman favorece o desenvolvimento de uma imagem premium** (associada ao luxo) da sua marca?
5. Qual o papel do The Yeatman, no **apoio, divulgação e credibilidade** à marca?