ÁREA TEMÁTICA: 2. CASOS DE ENSINO

ENANGRAD PLENO

Nota: O presente caso foi redigido seguindo a norma ortográfica do português europeu, visando assegurar a precisão terminológica e a maior aderência à realidade sociolinguística do contexto geográfico em que a marca está inserida.

OSTRAS SOBRE RODAS: CRESCER SEM PERDER A IDENTIDADE DO RIO SADO?

Resumo

Este caso de ensino analisa o crescimento da Ostras Sobre Rodas, marca criada em Setúbal, Portugal, a partir de um Foodtruck (veículo móvel) dedicado à venda de ostras do rio Sado. O objetivo é discutir como uma marca fortemente ligada ao território pode ampliar mercados, canais e formatos comerciais sem diluir sua identidade. O trabalho adota uma abordagem qualitativa e documental, baseada em fontes públicas da empresa, reportagem jornalística, plataformas digitais, fontes institucionais de turismo e literatura sobre identidade de marca, autenticidade, canais e estratégias de crescimento. O caso acompanha a evolução do negócio para diferentes localizações e pontos de contato, incluindo Setúbal, Belém, Cascais, Moinho de Maré da Mourisca, eventos privados, retirada, entrega e plataformas digitais. A análise evidencia que lojas próprias, franquia, operações temporárias, eventos, entrega por plataformas e canal direto apresentam diferentes níveis de controle, escalabilidade e risco para a experiência da marca. Como orientação de discussão, propõe-se analisar uma expansão sequencial: consolidar operações próprias, utilizar operações temporárias e eventos como laboratório de mercado, desenvolver uma experiência própria para o consumo em casa e adiar a franquia até que os processos essenciais estejam codificados. O caso contribui para o ensino integrado de Aaker (1996), Kapferer (2012), Ansoff (1957) e gestão de canais, permitindo relacionar crescimento, autenticidade, sustentabilidade e controle da experiência.

Palavras-chave: caso de ensino; identidade de marca; canais de marketing; turismo gastronômico; autenticidade.

Abstract

This teaching case examines the growth of Ostras Sobre Rodas, a brand created in Setúbal, Portugal, from a Foordtruck unit specialized in oysters from the Sado River. The objective is to discuss how a brand strongly connected to its place of origin can expand markets, channels, and commercial formats without diluting its identity. The study adopts a qualitative documentary approach based on public company sources, a journalistic report, digital platforms, institutional tourism sources, and literature on brand identity, authenticity, channels, and growth strategies. The case follows the

development of the business across different locations and touchpoints, including Setúbal, Belém, Cascais, the Mourisca Tidal Mill, private events, takeaway, home delivery, and digital platforms. The analysis shows that company-owned outlets, franchising, temporary operations, events, platform delivery, and direct channels involve different levels of control, scalability, and risk to the brand experience. As a discussion guideline, the case proposes a sequential expansion path: consolidate company-owned operations, use temporary formats and events as market laboratories, design a proprietary at-home experience, and postpone franchising until essential processes are codified. The case contributes to the integrated teaching of Aaker (1996), Kapferer (2012), Ansoff (1957), and channel management by connecting growth, authenticity, sustainability, and control of the customer experience.

Keywords: teaching case; brand identity; marketing channels; gastronomy tourism; authenticity.

1. Setúbal, o Rio Sado e a Gastronomia de Mar

Portugal mantém uma forte ligação histórica, económica e cultural ao mar. Com uma superfície terrestre de cerca de 92.200 km², possui uma Zona Económica (Marítima) Exclusiva de aproximadamente 1,7 milhões de km², correspondente a uma área marítima cerca de 18 vezes maior do que a sua superfície terrestre. Pelo menos desde o século XV, o mar desempenha um papel central na identidade nacional portuguesa, através de atividades de navegação, comércio e pesca, incluindo a histórica pesca do bacalhau no Atlântico Norte. Portugal continua a ser o maior consumidor mundial de bacalhau per capita e apresenta um dos mais elevados consumos de pescado da Europa: em 2023, Portugal registou o maior consumo per capita de produtos da pesca e da aquacultura da União Europeia, com 53,61 kg por habitante (EUMOFA, 2025).

Setúbal é um dos territórios portugueses mais associados ao mar. A proximidade ao oceano Atlântico, ao estuário do rio Sado, à Serra da Arrábida e a Lisboa favoreceu o desenvolvimento de uma forte tradição piscatória e gastronómica. Além da notoriedade do peixe fresco e do marisco, a região tem assistido à valorização crescente das ostras produzidas no estuário do rio Sado, que se afirmaram como um dos produtos mais distintivos da oferta gastronómica e turística local. A cidade de Setúbal é conhecida pelo peixe fresco, pelo choco frito, pelos vinhos e pela proximidade a zonas de praia e de natureza. O Mercado do Livramento é um dos seus símbolos, sendo considerado como um dos melhores mercados de peixe do mundo, reconhecimento que reforça a associação entre Setúbal, frescura, abundância e cultura gastronómica.

A ostra portuguesa, tradicionalmente associada à espécie *crassostrea angulata* (Simões, 2011), teve durante décadas uma importante relevância económica, sendo a sua produção maioritariamente destinada à exportação, sobretudo para França. Após um período de declínio associado a problemas ambientais e sanitários, bem

como à redução da atividade produtiva, as últimas décadas assistiram a uma recuperação gradual da produção de ostras no estuário do rio Sado, alicerçada na melhoria das condições ambientais, na valorização gastronómica do produto e no investimento em explorações aquícolas.

O estuário do rio Sado é habitat de diversas espécies piscícolas, incluindo uma das poucas comunidades residentes conhecidas de golfinhos-roazes da Europa, e as ostras fazem parte de um processo mais amplo de valorização dos recursos naturais e do património gastronómico da região, para além de proporcionarem oportunidades de negócio relevantes. Para a empresa Ostras Sobre Rodas, este contexto permite abordar a ostra não apenas como um produto premium, mas como um elemento autêntico da identidade local e da cultura gastronómica de Setúbal.

Caixa 1 - Mercado do Livramento e a legitimidade gastronómica

O Mercado do Livramento é o mercado municipal de Setúbal, reconhecido sobretudo pela sua oferta de peixe fresco, de produtos regionais e pelo seu património azulejar. Considerado um dos mais emblemáticos mercados de Portugal, constitui uma das principais atrações turísticas da cidade. O reconhecimento internacional obtido em 2016 enquanto um dos melhores mercados de peixe fresco do mundo, reforçou a associação de Setúbal à qualidade do pescado, à frescura dos produtos e à riqueza da sua tradição gastronómica.

1.1. Turismo Gastronómico: lugar, autenticidade e sustentabilidade

O *food tourism* pode ser entendido como uma forma de ligação entre os visitantes e a cultura dos destinos através da alimentação. Envolve a descoberta da história, das tradições, da identidade e dos modos de vida associados a um determinado lugar, constituindo uma experiência cultural baseada na relação entre alimentação, lugar e identidade. A autenticidade assume um papel central neste processo, relacionando produtos, práticas e tradições que caracterizam cada destino.

No caso da Ostras Sobre Rodas, a autenticidade não é um mero argumento de marketing, mas sim algo que resulta de uma realidade: produto local, fresco, preparado no momento, autêntico, proximidade ao rio Sado, mobilidade, informalidade, sustentabilidade / energia solar democratização de um produto habitualmente premium. A sustentabilidade aparece no centro do conceito da empresa, com produtos locais, *food trucks* alimentadas exclusivamente por energia solar, sem fumos ou ruído. Para o consumidor, estes sinais ajudam a tornar a experiência credível. Para a empresa, tornam a expansão mais exigente, porque cada novo local deve preservar ou traduzir esses sinais.

Caixa 2 - Tróia/Comporta como contexto de proximidade

A partir de Setúbal, a travessia fluvial liga a cidade à Península de Tróia. Tanto Tróia como a sua vizinha Comporta combinam praias, dunas, pinhal, reserva natural, alojamento sofisticado e proximidade a Lisboa. A presença mediática de Tróia, Comporta e Melides tem contribuído para a afirmação desta região como um destino de praia sofisticado.

1.2. As Origens e Evolução do Conceito da Ostras Sobre Rodas

A Ostras Sobre Rodas surgiu em 2018. João Lopes, natural de Setúbal, tinha 22 anos e estudava Engenharia de Materiais quando iniciou o projeto de empresa. Não tinha qualquer experiência em restauração e decidiu apostar num pequeno veículo autossustentável, alimentado por energia solar, instalado na Praia da Saúde, em Setúbal. A opção por vender ostras à unidade tornou o produto mais acessível e menos intimidante para consumidores que não estavam habituados a comer ostras nos restaurantes tradicionais, pois associavam-nas a experiências muito exclusivas e economicamente dispendiosas. Agora, a experiência de consumo tornou-se mais democrática e relaxante: de forma muito simples, era agora possível consumir algumas ostras e um copo de vinho, apreciando a proximidade da praia, a partilha com amigos ou um simples pôr do sol. A marca destaca na sua comunicação grande centralidade às ostras frescas, abertas no momento, em espaços tranquilos e acolhedores, adequado a encontros com amigos, família e celebrações.

O nome “Ostras Sobre Rodas” resumia a proposta da empresa: especialização no produto, mobilidade e proximidade. O *food truck* era mais do que um ponto de venda; era parte fundamental da identidade da marca: comunicava informalidade, diversão, consumo ao ar livre e relação direta com a paisagem: “produtos de excelência num local inesperado”. Com o tempo, o projeto deixou de ser apenas uma experiência de um empreendedor local. Atualmente, a empresa está presente em vários locais, tem mais de 20 colaboradores, goza de forte reconhecimento, marca presença em eventos privados e possui uma nova operação no Moinho de Maré da Mourisca, para além dos pontos de venda em Setúbal, Lisboa (Belém) e Cascais.

Caixa 3 - Belém, Cascais e Mourisca não são localizações equivalentes

Belém situa-se numa frente ribeirinha turística de Lisboa, associada a monumentos classificados pela UNESCO e a fluxos de visitantes nacionais e internacionais: é local de lazer para muitos lisboetas e passagem obrigatória para os turistas. Cascais é um destino costeiro cosmopolita a cerca de 30km a norte de Lisboa, associado a lazer, hotéis, marina e serviços turísticos de luxo. O Moinho de Maré da Mourisca situa-se na Reserva Natural do Estuário do rio Sado, numa área de sapal, salinas e observação de aves.

Em Belém, a Ostras Sobre Rodas situa-se numa das zonas mais visitadas de Lisboa. É uma localização de grande tráfego de visitantes locais e de turistas, junto ao rio Tejo, onde o consumo pode representar uma pausa urbana, um momento de passeio, vista e experiência lisboeta. Com a presença em Cascais, a marca aproxima-se de um destino costeiro mais associado a lazer sofisticado, turismo de luxo, esplanadas, hotéis e estilo de vida.

No Moinho de Maré da Mourisca, perto de Setúbal, o contexto é distinto. O local combina património, reserva natural, observação de aves, sapal, salinas e memória produtiva. É um local muito significativo para a cidade, para a produção de ostras e até para João Lopes, que ali passava muitos dos seus tempos livres.

Por outro lado, a empresa entrou em canais de venda e de comunicação que não dependem da presença física do consumidor junto dos *food trucks* da empresa: o website da empresa apresenta eventos privados, take-away, vouchers, encomendas e entregas de ostras fechadas como formas de encontrar a marca para além das rulotes. No Uber Eats, a operação de Lisboa disponibiliza diversas opções de compra, como sejam ostras abertas, ostras fechadas por quilo «menus de ostras com garrafa de espumante e faca especial para a abertura de ostras.

Referências

European Market Observatory for Fisheries and Aquaculture Products. (2025). The EU fish market: 2025 edition. European Commission. Acedido em 26 de junho de 2026, de https://fishery-aquaculture-market-observatory.ec.europa.eu/en/publications/eu-fish-market-reports/the-eu-fish-market-2025

Ostras Sobre Rodas. (s.d.). ostrassobrerodas.pt Acedido em 26 de junho de 2026, de https://ostrassobrerodas.pt/

Simões, A. (2011). Ostra do Sado - A Angulata em Estado Selvagem. Acedido em 26 de junho de 2026, de https://ostrasdosado.webnode.pt/

2. Notas de Ensino

2.1. Objetivos de Ensino

O caso foi desenhado para alunos de licenciatura/graduação e mestrado em Marketing, Comércio e Gestão. Em turmas de licenciatura/graduação, recomenda-se dar mais peso à identificação dos elementos de marca, à matriz de Ansoff (1957) e à comparação simples de formatos. Em turmas de mestrado, recomenda-se aprofundar a seleção e gestão de canais e trade-offs de controlo, franchising / franquia, omnicanalidade e métricas de autenticidade, designadamente

- Aplicar o modelo de identidade de marca de Aaker (1996) e/ou aplicar o prisma de identidade de Kapferer (2012) a esta marca.
- Usar a matriz de Ansoff (1957) para classificar alternativas de crescimento.
- Distinguir lojas próprias, franchising, pop-ups, eventos, delivery por marketplaces e canal direto próprio.
- Avaliar o impacto de cada canal na autenticidade, sustentabilidade, experiência e controlo da marca.
- Propor uma estratégia de expansão para três anos, com critérios e indicadores de controlo.
- Identificar casos de marcas locais, autênticas que poderão passar por dilemas semelhantes e debater as suas opções de crescimento.

2.2. Fontes de Dados

Este caso foi elaborado exclusivamente com base em fontes públicas e referências académicas bem como pressupostos e informações que, não sendo reais, permitem uma maior aplicabilidade para fins pedagógicos. O caso não pretende avaliar a eficácia da gestão nem apresentar dilemas presentes da empresa e dos seus gestores. Adicionalmente, optou-se pela utilização da norma ortográfica do português europeu ao longo de todo o documento. Esta escolha justifica-se pela necessidade de garantir a rigorosa aderência linguística e a verossimilhança com a realidade dos fatos descritos, respeitando a identidade cultural do território de Setúbal.

O caso utiliza fontes secundárias e públicas: website institucional da Ostras Sobre Rodas; notícias de jornais e revistas, bem como conteúdos publicados em diversos websites; menu da operação no Uber Eats; Websites de turismo de Setúbal, Lisboa, Cascais, Tróia e Comporta; páginas públicas sobre a história da ostra portuguesa; e referências académicas sobre identidade de marca, canais, retalho, franquia, pop-ups, omnicanalidade, turismo gastronómico e autenticidade. As informações incluídas nos textos têm sobretudo um caráter pedagógico, não têm como objetivo analisar os desafios atuais da marca ou retratar exatamente a sua realidade ou desafios.

2.3. Relações com os Objetivos de um Curso ou Disciplina

Identidade de marca, estratégia de crescimento, canais de marketing, retalho gastronómico e turismo gastronómico.

2.4. Conclusões e Contribuições

O caso mostra que uma marca gastronómica territorial não cresce apenas por abertura de novos pontos de venda. Cresce por tradução de identidade em novos contextos. A Ostras Sobre Rodas tem uma proposta forte porque reúne produto, território, ritual, mobilidade, sustentabilidade e informalidade. Essa combinação permite expansão, mas também cria limites. Quanto mais distante o canal estiver do rio Sado, da abertura no momento e da experiência física, mais a marca deve compensar com sinais deliberados de origem, frescura e autenticidade.

A contribuição pedagógica está em cruzar ferramentas que muitas vezes são ensinadas separadamente. Aaker (1996) e Kapferer (2012) ajudam a compreender a identidade. Ansoff (1957) ajuda a perspetivar diferentes opções de crescimento. Levy et al. (2023) e Coughlan et al. (2006) ajudam a perceber que o formato de retalho e o canal alteram o valor entregue ao cliente. O caso permite ainda discutir turismo gastronómico, autenticidade e sustentabilidade como fontes de vantagem competitiva e eixos centrais de identidade e não apenas como elementos de comunicação.

A decisão final não tem uma resposta única. Diferentes grupos podem propor /apostar em pontos de venda próprios, outros podem defender pop-ups e eventos, um canal digital ou opções de franchising. Alguns grupos poderão equacionar a internacionalização, o que abre novas portas de debate. A qualidade da resposta dependerá menos da opção escolhida e mais da coerência entre opção, identidade e regras de execução.

2.5. Destinatários, Questões e Tarefas a Dinamziar

Este caso de ensino em Marketing, Comércio e Gestão destina-se a alunos de licenciatura e pós-graduação / mestrado em Marketing, Comércio e Gestão. O caso pode ser usado em aulas de gestão de marca, canais de distribuição, retalho, empreendedorismo, marketing de serviços ou marketing de destinos.

De entre as possíveis tarefas a propor aos alunos, destacam-se:

1. Usando o modelo de identidade de marca de Aaker (1996), identifique os eixos centrais da identidade desta marca, enquanto produto, organização, pessoa e símbolo. Debata a importância de cada um destes elementos e analise o potencial impacto de um processo de expansão da marca na sua identidade?

2. Usando o prisma de Kapferer (2012), preencha e analise as diferentes facetas da identidade da marca e a coerência entre elas.

3. Classifique possíveis opções de expansão da OSR à luz da matriz de Ansoff (1957) e identifique as alternativas de crescimento da empresa.

4. Compare lojas próprias, franchising, pop-ups/eventos, delivery por plataformas e canal direto próprio. Que formato é mais compatível com a identidade da marca? Que formatos têm maiores riscos?

2.6. Análise das Questões

1. Usando o modelo de identidade de marca de Aaker (1996), identifique os eixos centrais da identidade desta marca, enquanto produto, organização, pessoa e símbolo. Debata a importância de cada um destes elementos e analise potencial impacto de um processo de expansão da marca na sua identidade?

A identidade de marca é uma componente central da visão estratégica da marca, direcionando toda a atuação e todas as decisões operacionais da empresa, em torno dos seus valores centrais / nucleares, designadamente a sua proposta de valor, o posicionamento, o seu marketing mix, incluindo as interações e experiências dos consumidores.

A marca tem como valores centrais / nucleares a(s) ostra(s), rio Sado, frescura, acessibilidade e experiência informal, como se percebe da leitura do caso. Acessoriamente, constrói-se em torno de outros elementos como sejam a venda de vinhos, espumantes e outros produtos locais, como queijo e presunto que acompanham a venda das ostras, eventos, vouchers de oferta, take--away, pop-ups e localizações costeiras.

Aaker (1996) propõe que a identidade de marca seja analisada em várias perspetivas. A tabela abaixo pode guiar a discussão ou servir de grelha de correção.

Perspetiva de Aaker (1996)	Aplicação à OSR
Marca como produto	Ostras do rio Sado, frescura, Food truck, abertura no momento, consumo acessível, espumante e pequenos acompanhamentos.
Marca como organização	Empresa local, empreendedora, sustentável, próxima de produtores e promotora do consumo nacional de ostras.
Marca como pessoa	Descontraída, jovem, direta, autêntica, hospitaleira, marítima, informal e descomplicada.

Marca como símbolo	*Food truck*, rodas, rio Sado, concha, esplanada, gelo, limão, copo de vinho ou espumante, paisagem de rio/mar.
Identidade nuclear	Setúbal, rio Sado, frescura, mobilidade, simplicidade, acessibilidade e experiência junto ao território.
Identidade estendida	Eventos, pop-ups, Belém, Cascais, Mourisca, vouchers, kits, canal digital e harmonizações.

Na discussão, deve explorar-se aprofundadamente todos estes elementos, relacionando-os e analisando-os como elementos agregadores de valor para a marca. Ao analisar os diferentes formatos existentes e potenciais, as implicações e os condicionalismos relacionados com a identidade devem ser cuidadosamente ponderados.

2. Usando o prisma de Kapferer (2012), preencha e analise as diferentes facetas da identidade da marca e a coerência entre elas.

O prisma da identidade de Kapferer (2012) é uma outra abordagem da identidade de marca, mais recente e complexa do que a proposta por Aaker (1996), mas que procura definir e estruturar os valores centrais da marca, orientando as decisões estratégicas e operacionais que lhe seguirão. Na abordagem de Kapferer (2012) a identidade é definida através de seis facetas que se relacionam e que perspetivam a marca interna e externamente.

Faceta	Aplicação
Físico - elementos tangíveis da marca, como o produto, o design, as cores ou o logótipo	Food truck, ostras abertas, gelo, limão, espumante e vinho, mar/rio, esplanada, sinalética.
Personalidade - carácter e estilo de comunicação (e de relação) da marca,	Informal, jovem, marítima, direta, próxima, acessível e orientada para o convívio
Cultura - valores e princípios que orientam o comportamento da marca	Setúbal, rio Sado, pesca, produto local, gastronomia, sustentabilidade, relação com produtores e com a paisagem.

Relação - tipo de interação que a marca procura estabelecer com os seus interlocutores	Serviço próximo, abertura ao momento, aprendizagem sobre o produto e o território, partilha, brinde, conversa curta e competente.
Reflexo - imagem do consumidor típico que a marca projeta	Consumidor curioso, urbano ou visitante, que quer uma experiência autêntica sem formalidade.
Autoimagem - a forma como o consumidor se vê ou se sente quando utiliza a marca	“Estou a descobrir um produto local de forma simples, fresca e com alguma sofisticação”; “estou a ter uma experiência de consumo descontraída, autêntica, saborosa e despretensiosa”

As facetas devem ser analisadas de forma articulada e coerente, procurando assegurar a consistência, diferenciação e continuidade da marca, relacionadas com a imagem do emissor (físico e personalidade). O reflexo e a autoimagem estão associados com a imagem do recetor projetada pela marca, enquanto a autoimagem corresponde à perceção interna que o consumidor constrói sobre si próprio. A cultura e a relação estabelecem a ligação entre a organização e o consumidor. Também se distingue a dimensão externa da identidade, físico, relação e reflexo, e a sua dimensão interna (personalidade, cultura e autoimagem).

Para além de caracterizar as diferentes facetas, importa identificar e distinguir os desafios que a expansão para novos conceitos e localizações poderá trazer aos diferentes componentes do prisma de identidade. Por exemplo, ao distanciar-se de Setúbal, poderá existir uma tensão entre os elementos “físico” e “cultura”, a qual poderá ser compensada por outros elementos ou componentes, como a origem das ostras, a narrativa/storytelling sobre o rio Sado, a formação dos colaboradores, as embalagens, os elementos visuais e o serviço, ou seja, poderão existir opções de crescimento que acrescentem valor ou que não limitem o território da marca, desde que sejam geridas de forma adequada, mantendo a coerência entre os sinais externos da marca e a sua cultura interna.

3. Classifique possíveis opções de expansão da OSR à luz da matriz de Ansoff (1957) e identifique as alternativas de crescimento da empresa.

Nesta questão deverão analisar-se os riscos associados aos processos de crescimento, bem como os riscos associados ao não crescimento, designadamente os riscos decorrentes do ciclo de vida dos produtos e das ameaças de aparecimento de concorrentes e substitutos e até pela ameaça de surgimento de fenómenos incontroláveis, como vagas de poluição, pragas ou outros acontecimentos que possam limitar ou impedir a continuidade do negócio.

Quadrante	Exemplos no caso	Observações
Penetração de mercado	Aumentar frequência em Setúbal, melhorar a venda média, vouchers, maior diversidade de menus	Menor risco comercial, mas pode pressionar a logística e o serviço prestado
Desenvolvimento de mercado	Belém, Cascais, Mourisca, novos destinos costeiros, presença em Lisboa e zonas turísticas.	Expande a marca para novos públicos mantendo produto principal.
Desenvolvimento de produto	Kits domésticos, harmonizações, novos acompanhamentos regionais, experiências com produtores, merchandise.	Deve respeitar a carta curta e evitar dispersão.
Diversificação	Franchising em mercados distantes, restauração tradicional ampla, produtos embalados de grande distribuição.	Pode gerar escala, mas é o quadrante de maior risco de identidade.

A matriz de Ansoff (1957) diferencia possibilidades de crescimento das empresas, através da gestão (manutenção / desenvolvimento) da sua gama de produtos e/ou dos mercados que se poderão procurar atingir. As opções de crescimento têm diferentes níveis de risco: por exemplo, a abertura de um ponto de venda numa cidade onde a marca tenha algum reconhecimento, traz um menor nível de risco, quando comparado com uma cidade distante, onde não existam referências à marca; investir no alargamento da gama de produtos que permitam uma maior faturação junto dos atuais clientes da marca, tem um risco diferente do que abrir um novo ponto de venda ou um outro conceito de negócio.

4. Compare lojas próprias, franchising, pop-ups/eventos, delivery por plataformas e canal direto próprio. Que formato é mais compatível com a identidade da marca? Que formatos têm maiores riscos?

A leitura de Levy et al. (2023) ajuda a olhar para a OSR como retalhista de experiência: localização, serviço, ambiente, preço, sortido e tecnologia têm de formar uma proposta coerente. A leitura de Coughlan et al. (2006) ajuda a olhar para a OSR como sistema de canais: cada canal faz certas funções e retira ou acrescenta controlo. Para discussão em aula, a ficha pode ser simplificada assim:

Formato	Quando faz sentido	Regra de proteção da marca
Loja própria	Quando a localização tem forte tráfego e significado: Setúbal, Belém, Cascais, marinas, frentes ribeirinhas.	Manter formação, carta curta, origem comunicada, estética consistente e controlo de serviço.
Franchising	Depois de o modelo estar estandartizado e testado em várias localizações próprias ou pop-ups.	Só aceitar operadores com formação, auditoria, fornecedores homologados e limites de adaptação local.
Pop-up	Para testar destinos, criar conteúdo, aproveitar sazonalidade e manter o espírito “sobre rodas”.	Escolher locais com coerência: praia, rio, mercado, festival gastronómico, vinho, mar, natureza.
Eventos	Quando a marca acrescenta ritual e distinção a casamentos, empresas, hotéis e ativações.	Evitar que a marca fique apenas elitista; manter linguagem acessível e origem local.
Delivery	Para conveniência, descoberta digital e compra ocasional em áreas controladas.	Transformar a caixa em experiência: gelo, limão, instruções, origem, QR code, raio e tempos limitados.

Canal direto	Para relação, dados, vouchers, encomendas e experiências em casa.	Garantir atendimento, logística e comunicação clara de conservação e consumo.

Ao estudar as diferentes opções de expansão, designadamente o franchising, há que analisar a (não) facilidade com que os principais elementos da identidade da marca poderão ser transferíveis: Aspetos como a identidade visual da marca, o menu, os fornecedores, as práticas de atendimento e de empratamento e a embalagem são fáceis de replicar para novas lojas próprias ou até para franchisados. No entanto, os aspetos relacionados com a cultura local e com a autenticidade da experiência são mais difíceis de transferir e controlar.

Uma recomendação prudente seria uma estratégia assente em três eixos (1) consolidar lojas próprias e localizações com sentido territorial: Setúbal, Belém, Cascais e Mourisca, melhorando e estabilizando processos; (2) usar pop-ups e eventos como laboratório em destinos costeiros e gastronómicos específicos, incluindo zonas próximas de Tróia/Comporta, marinas, festivais, praias, adegas e hotéis; (3) manter delivery e canal direto como “experiência OSR em casa”, com regras claras de produto, embalagem, raio, instrução e comunicação de origem.

2.7. Proposta de organização da aula para uso do caso

Dividir a turma em cinco grupos. Cada grupo assume um formato de crescimento: lojas próprias, franchising, pop-ups/eventos, delivery por plataformas ou canal direto. Cada grupo deve apresentar uma recomendação de 5 minutos com: público-alvo, proposta de valor, localização/canal, regras de proteção da marca, principais riscos e três indicadores de controlo. No final, a turma vota no formato mais coerente e/ou escalável, discutindo as diferenças e balanceando opções.

2.8. Sugestões de bibliografia

Leituras específicas para apoio à discussão.

Tema	Leitura principal	Aplicação no caso
Modelo de Aaker (1996)	Aaker (1996), sistema de identidade de marca; identidade nuclear e estendida; marca como produto, organização, pessoa e símbolo.	Definir o núcleo da OSR e identificar as diferentes dimensões da identidade de marca da OSR
Modelo de Kapferer (2012)	Kapferer (2012), prisma da identidade; coerência entre físico, personalidade, cultura, relação, reflexo e autoimagem.	Identificar as diferentes dimensões da identidade de marca da OSR e avaliar a sua coerência entre os diferentes pontos de contacto da marca.
Matriz de Ansoff (1957)	Ansoff (1957), matriz produto-mercado e estratégias de diversificação.	Classificar lojas, pop-ups, delivery, kits e franchising por tipo e risco de crescimento.
Retalho / varejo	Levy et al. (2023), estratégia de retalho, localização, sortido, serviço, experiência e retalho digital.	Comparar formatos físicos e digitais como experiências de retalho, não apenas como pontos de venda.
Canais de Delivery	Coughlan et al. (2006), desenho de canais e fluxos;	Avaliar controlo, dados, qualidade, conflitos de canal, custos e impacto ambiental dos marketplaces.

2.9. Uso de IAG neste documento

No desenvolvimento desta pesquisa foi usada IAG, através do ChatGPT versão Pro, especialmente para a verificação gramatical e ortográfica final e para a formatação do documento de acordo com as regras de submissão do evento.

Referências

Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. Free Press.

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review, 35(5), 113-124.

Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2006). Marketing channels (7th ed.). Pearson/Prentice Hall.

Kapferer, J. N. (2012). The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking (5th ed.). Kogan Page.

Levy, M., Weitz, B. A., & Grewal, D. (2023). Retailing management (11th ed.). McGraw Hill.