



INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO
Universidade Técnica de Lisboa



Factores Críticos de Sucesso no Mercado do Vinho em Portugal e a Sustentabilidade do Sector Vitivinícola

Rui Filipe Ferreira Cardeira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Engenharia e Gestão e Industrial

Júri

Presidente: Prof. Luís Tadeu

Orientadora: Prof. Teresa Lemos

Arguente: Prof. Mira Amaral

Setembro 2009

Sumário Executivo

Esta dissertação caracteriza-se como sendo um estudo exploratório ao Sector do Vinho em Portugal. Tem como missão, a pretensão de ser uma primeira abordagem ao estudo do consumidor de vinho português, para além de constituir uma análise crítica do Sector, com especial ênfase nas pequenas e médias empresas, que constituem o grosso do sector. Pretende também ser uma base para a realização de estudos futuros, em especial estudos de carácter quantitativo. Através da realização de entrevistas profundas a um grupo de consumidores e da análises de mapas cognitivos resultantes dessas mesmas entrevistas, foi possível identificar quatro Factores Críticos de Sucesso do Mercado do Vinho, que deverão ser as áreas prioritárias dos agentes do sector: i) **Estimular o acesso a vinho a copo**, ii) **Aumentar esforços de Marketing, Publicidade e Promoção**, iii) **Tornar o vinho mais perceptível e presente na vida dos consumidores menos frequentes**, iv) **Melhorar o Serviço dos Restaurantes**. A análise de mapas cognitivos possibilita, de forma sistémica e holística, uma construção da realidade, tal como os consumidores a percebem. A análise estratégica permitiu ainda: 1) propôr uma segmentação baseada numa estratificação do mercado em segmentos de preço cruzada com o conhecimento e interesse que os consumidores possuem; 2) analisar a internacionalização das empresas e dos seus mercados de maior potencial; 3) identificar a inovação, a diversificação e a formação de alianças, como outros factores importantes para o sector. As conclusões deste estudo serão úteis a todos os agentes económicos, incluindo às entidades públicas responsáveis pela regulação, promoção e representação de agentes do sector.

Palavras-chave: Vinho, Consumidores Portugueses, Factores Críticos de Sucesso, Mapas Cognitivos, Segmentação

Índice

I.Introdução.....	6
II.História do Vinho em Portugal	8
III.Estado da Arte.....	10
1.Comportamento de Consumo – A decisão na compra	10
2.Qualidade no Vinho	12
3.Segmentação dos Mercados do Vinho	14
4.Novas Tendências.....	16
Caracterização de um Estudo Exploratório	18
IV.Caracterização de uma empresa do Sector	18
Casa Agrícola da Quinta do Falcão	18
V.Análise Estratégica do Sector	24
1.Análise do Ambiente Externo	25
2. O Mercado Português	30
3.Ritmo da mudança tecnológica	34
4.Inovação	35
5.Diversificação	36
6.Segmentação	37
7.Internacionalização.....	42
V.Estudo Qualitativo dos Consumidores Portugueses de Vinho	56
1.Introdução.....	56
2.Determinação dos FCS no Mercado do Vinho.....	59
3.Discussão sobre Factores Críticos de Sucesso propostos	70
4. Análise Qualitativa das Entrevistas	75
5.Segmentação Proposta e as Características dos Entrevistados	77
VI.Conclusões Finais	77
1.Análise S.W.O.T. – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	78
2.Conclusões.....	78
3.Notas finais.....	83
VII.Bibliografia	84
VIII.Anexos.....	86
A1.Processo Produtivo do Vinho.....	87
A2. História do Vinho (capítulos restantes)	93
A3.Guião das Entrevistas.....	96
A4.Dados resultantes da Análise aos Mapas Cognitivos.....	98

Índice de Figuras

Ilustração 1 - Diagrama da Cadeia de Valor da Quinta do Falcão.....	23
Figura 1 - Distribuição de idades do painel de entrevistados.....	59
Figura 2 - Distribuição de Género do painel de entrevistados	59
Figura 5 - Resultados da Análise Central.....	61
Figura 3 - Exemplo do significado de uma ligação.....	60
Figura 4 - Exemplo de um loop	60
Figura 6 - Mapa Cognitivo Agregado, em formato A3 no Anexo 4	Error! Bookmark not defined.
Figura 7 – Resultados da Análise de Domínio	63
Figura 8 - Conceitos Relevantes	64
Figura 9 - Lista de Factores-Chave	65
Figura 10 - Conjunto Hierárquico "Reconhecem a qualidade técnica do Bag-in-Box"	66
Figura 11 - Conjunto Hierárquico de "Não gostam de comprar Bag-in-Box"	66
Figura 12 - Conjuntos de Factores Críticos de Sucesso	68
Figura 13 - Factores Críticos de Sucesso	68
Ilustração 1 - Mapa Agregado original em construção.....	61

I. Introdução

O presente estudo foi elaborado no âmbito da conclusão da fase de Dissertação do Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial.

A dissertação iniciou-se em Fevereiro de 2007 mas fruto de contingências externas teve que ser interrompida, tendo-se reiniciado em Maio de 2009 e dado o lapso de tempo decorrido, mas também devido ao diagnóstico do problema a tratar, foi necessário procederem-se a alguns ajustes no âmbito e objectivos, o que acontece frequentemente num estudo exploratório (Malhotra, Cap. 3, "*Marketing research*"). Durante este período alongado foi possível ter a oportunidade de consultar uma literatura extensa e de fazer várias visitas a adegas, vinhas, feiras, ao Forum do Sector do Vinho e da Vinha 2007, que resultou num enriquecimento do conhecimento sobre o sector e sobre a temática do Vinho.

A dissertação insere-se na área científica de Gestão Estratégica e Marketing Estratégico e trata-se de um estudo exploratório ao Sector do Vinho que pretende ser uma análise estratégica do sector, avaliar quais são os factores críticos de sucesso no mercado do vinho em Portugal e fazer uma primeira abordagem à caracterização do consumidor português através da segmentação do mercado, tema que por si só poderia ser objecto de uma dissertação de Mestrado.

O estudo ambiciona avaliar de forma sistémica, coerente e robusta, todas as dimensões da actividade de uma empresa vitivinícola numa tentativa de identificar os desafios que se apresentam ao sector, para além de analisar as principais tendências seguidas e as estratégias críticas para o sucesso das empresas no sector e dando especial atenção à segmentação do Mercado e à Internacionalização.

Pela falta de estudos de Marketing (existem muitos que estão protegidos pelo segredo comercial) concretamente focados no consumo de vinho, em especial em Portugal, mas também no resto do mundo, houve a necessidade de caracterizar o consumo, nomeadamente, no que diz respeito aos factores e critérios que possibilitam a escolha dos consumidores.

O estudo do consumidor Português está pouco desenvolvido, muito porque, embora seja um sector de grande peso na Economia do país, trata-se de um sector muito marcado pela tradição. Adicionalmente, os processos produtivos e de distribuição são desde já tão críticos e absorventes da maior parte do esforço e dos recursos das empresas – trata-se de um sector dominado por pequenas e médias empresas - que a abordagem e a atenção aos assuntos do Marketing e da Inovação têm sido praticamente negligenciados, utilizando-se a intuição para o desenvolvimento da estratégia das empresas.

A pesquisa bibliográfica efectuada centrou-se na segmentação de mercados de vinho, Qualidade e decisão no consumo de vinho e ainda em enoturismo.

A dissertação divide-se em duas partes distintas mas complementares. A primeira parte focar-se-á em aspectos da caracterização estratégica do sector, com um foco nas empresas de pequena e média dimensão, por serem as mais propensas ao risco e com menor capacidade de resposta aos problemas, mas também por serem bastante representativas da maioria dos operadores do sector.

Para percebermos melhor o modo de funcionamento destas empresas, o aspecto produtivo e ainda podemos utilizar um exemplo representativo, utilizámos a empresa “Casa Agrícola da Quinta do Falcão” como objecto de estudo. Foram desenvolvidos alguns contactos com a empresa, que possibilitaram a observação de uma campanha de vindimas.

A segunda parte da dissertação apresenta um estudo qualitativo, através do qual foi possível determinar os Factores Críticos de Sucesso do Mercado, centrados no consumidor final Português. Estudo esse que tinha como objectivo a determinação da forma como o consumidor avalia um vinho nas suas vertentes, qualidade e valor percebido, e também quais os factores que mais influenciam na decisão de compra e consumo. Baseado na análises de mapas cognitivos, permitiu uma análise sistémica e holística do processo de decisão, permitindo que as conclusões sejam sustentadas nas inter-relações complexas entre os factores que não são possíveis de detectar através da análise quantitativa tradicional.

De realçar que o estudo qualitativo pretende ser uma primeira abordagem à caracterização do comportamento do consumidor português o que possibilitará futuros desenvolvimentos e investigações sobre o tema com estudos mais alargados e envolvendo também avaliações quantitativas.

Como conclusões, listaremos hipóteses a testar no futuro sobre a caracterização dos comportamentos de consumo dos portugueses e também sob possíveis desenvolvimentos de estratégias adequadas à PMEs no sector vitivinícola português, para além de considerações sobre a totalidade do sector e que impliquem a sua sustentabilidade.

Objectivos principais:

Resumindo, depois de introduzidos, a dissertação terá como objectivos principais:

- 1) Introduzir a Segmentação do mercado dos consumidores em Portugal.
- 2) Determinação dos Factores Críticos de Sucesso (FCS) no Mercado do Vinho em Portugal, pela análise do comportamento dos consumidores. Os FCS, definidos como (Rockart, 1979) competências críticas para a organização. São áreas de actuação sobre as quais as prioridades devem ser focadas, são ainda pontos chave que, pelos quais a organização pode conhecer sucesso ou cuja falta representa uma ameaça.

Os objectivos secundários da dissertação são:

- I) Desenvolvimento de uma análise estratégica no Sector Vitivinícola, particularmente, às pequenas e médias empresas. Esta análise é feita através de uma matriz “2x2”, cruzando Forças e Fraquezas com Oportunidades e Ameaças e procurando estratégias ou linhas de acção para: alavancar as forças e reduzir as fraquezas, aproveitando oportunidades e preparando o sector para as ameaças.
- II) Análise da estratégia de promoção e expansão dos vinhos portugueses.

Capítulo II

História do Vinho em Portugal

Portugal é um país em que a produção de vinho sempre foi uma tradição, estando ligado à história do país e marcando algumas fases importantes da História, fundamentalmente pela sua importância económica enquanto sector importante para a Economia nacional. É pois natural que essa mesma ligação e tradição tenham influenciado e continuem a influenciar o modo como os Portugueses percebem e consomem vinho. Por essa mesma razão torna-se interessante saber alguns factos sobre a história do sector no país e perceber de que forma é que o vinho faz parte da cultura portuguesa. No Anexo 2, é apresentado um capítulo que corresponde aos períodos anteriores aos descritos em baixo.

O Século XX

Com a crise da filoxera, o sector do vinho em Portugal entrava no século XX praticamente falido (Mayson, 2005). Durante alguns anos, a instabilidade política, com sucessivos governos, a Primeira Grande Guerra e a crise económica não ajudaram e as políticas para o sector nunca conseguiram a reestruturação que necessitava, quando em 1932, Salazar, filho de um pequeno produtor do Dão, chega ao Poder e inicia a implantação do Estado Novo. Um regime burocrático, autoritário, proteccionista e regulatório que no caso da vitivinicultura, se reflectiu, por exemplo: no arranque da totalidade das cepas no Alentejo, agora rotulado como “Celeiro de Portugal”, com a totalidade das suas áreas produtivas dedicadas aos cereais; o decreto, que obrigava aos produtores o arranque de vinhas de híbridos americanos provocou a revolta de muitos pequenos agricultores, que tinham na produção de vinho a sua subsistência. Sendo de realçar a revolta de Válega de que resultou dois mortos entre a população revoltada; a criação de variados organismos regulatórios, encabeçados pela Junta Nacional do Vinho, instituição responsável pela legislação, fiscalização e coordenação de tudo o que tinha que ver com o Vinho e a Vinha em Portugal, com a excepção do Vinho do Porto e do Vinho Verde, da responsabilidade de instituições congéneres.

Estávamos no tempo de “Beber Vinho, é dar de comer a um milhão de Portugueses”, slogan de 1935, simbolo dos objectivos do regime que eram a utilização de mão-de-obra intensiva e a produção em quantidade e de forma padronizada. Datam desta altura a criação das Adegas Cooperativas que juntavam os produtores de forma a padronizar os métodos de produção e de forma a se conseguir alguma qualidade, o que não foi conseguido, porque estas adegas constituíram monopólios, arrasando com praticamente toda a iniciativa privada acabando com o incentivo para os agricultores produzirem uvas de qualidade. Muito embora a qualidade a um nível primário tenha melhorado, passando a produção de artesanal a profissional, o carácter único de certos vinhos perdeu-se, assim como a variedade, um factor valorizado no mundo do Vinho. Noutras regiões, como é o caso da Região do Dão, ainda hoje reconhecida pela heterogeneidade da qualidade produzida, a qualidade global diminuiu porque se estavam a misturar vinhos medíocres com vinhos de alta qualidade, não se produzindo nem vinhos bons, nem maus.

Foi ainda nesta época que se fizeram alguns esforços de investigação científica que produziram alguns feitos que se há época faziam sentido, hoje são apenas lembranças bizarras (Mayson, 2005), como os vários híbridos de cepas criados com o objectivo de criar castas mais resistentes e produtivas ou ainda métodos de vinificação como a “vinificação contínua”, uma espécie de reator, de índole industrial, cujo objectivo era acelerar o processo de vinificação.

A Política do Estado obrigava a que os bens importados fossem evitados, com os mercados de Portugal, Continental e do Ultramar a constituírem o principal destino da produção nacional.

A Revolução

Com a revolução de Abril, Portugal via perder o seu mercado africano, ficando algumas adegas, como era o caso da Adega da Extremadura, reduzidas a vender o seu produto a granel, para a União Soviética, por baixos preços.

Durante alguns anos as reformas pecaram por tardias e pouco se fez pelo sector, com a excepção de que a abertura do país permitiu o aparecimento de uma nova geração de enólogos, que principalmente estudaram em França e adoptaram novos métodos, mas também com a abertura da produção ao enólogos estrangeiros que trouxeram mais qualidade aos nossos vinhos, no entanto restringidos aos produzidos pelas grandes empresas (InfoVini, 2009).

A Abertura do Sector

Mas foi também graças à Revolução que o sector vitivinícola ganhou um novo fôlego nos anos 80, com a classe média portuguesa a progredir, criando-se um mercado novo: mais exigente e com hábitos de consumo diferentes. Mas Portugal também se abriu ao mundo e em especial à Europa, com a adesão à União Europeia em 1986. Esta constituiu o passo revolucionário do sector vitivinícola e que permitiu a modernização tão aguardada e a reestruturação profunda de todo o sector. Nos anos que se seguiram à adesão, foram instaladas por todo o país modernas adegas, com cubas de aço inoxidável com controlo de temperatura, foram ainda arrancadas vinhas de híbridos de alta-produção, reorganizadas as regiões demarcadas, criado o sistema de classificação de vinhos, entre outras medidas.

O nosso horizonte produtivo, abandonava o sistema dos pequenos produtores de uva, por um lado e pelo outro, as Adegas Cooperativas e as grandes Empresas e passava a contar com um sem número de produtores privados, entrando na era do vinho de Quinta (Mayson, 2005), por ser produzido em Quintas e Herdades privadas. Assim, a Oferta do Mercado passou de vinhos padronizados e pouco interessantes, para uma diversidade de vinhos imensa e de qualidade, em pouco mais de vinte anos.

Capítulo III

Estado da Arte

Vamos em seguida apresentar algumas considerações sobre a revisão bibliográfica efectuada. No entanto, torna-se necessária a compreensão de alguns termos e até do próprio processo de fabrico do vinho para que se entenda e se compreenda alguns conceitos tratados ao longo da tese, nomeadamente no que diz respeito a questões da qualidade do vinho ligada ao processo de vinificação. Por essa razão, o anexo 1 será dedicado à descrição detalhada da Produção Vitivinícola. (a ler)

Por ser um mercado tradicional, pouca pesquisa científica se tem feito no âmbito das áreas de Marketing e Gestão do mercado em Portugal, mas podemos generalizar esta lacuna aos mercados do resto do mundo. Há pouca informação sobre consumidores de vinho e sobre a maneira como fazem as suas decisões de compra de vinho (Dodd et al, 2005).

Em países como a Austrália, os Estados Unidos ou o Reino Unido também os estudos são poucos no que diz respeito ao vinho, porque no caso dos dois primeiros países, só recentemente o mercado do vinho ganhou alguma dimensão e no caso do terceiro porque a produção interna sempre foi de pouca expressão, acrescentando-se no entanto que no caso dos três países, encontram-se disponíveis mais estudos sobre o marketing do vinho do que em Portugal e na generalidade dos restantes países do Velho-Mundo. No nosso país a investigação científica nesta área está confinada aos aspectos tecnológicos da produção de uva e processos de vinificação.

Comportamento de Consumo – A decisão na compra

Podemos caracterizar o mercado dos vinhos como um mercado muito complexo para a decisão de compra, porque por um lado temos muita heterogeneidade nos produtos e nos seus atributos, e por outro, temos dificuldade em identificar esses atributos no acto da compra.

O que parece ser um factor conhecido, em Portugal, é o reconhecimento que os portugueses têm de certos vinhos, certas marcas e certas castas, que alcançaram um estatuto de quase lenda, chegando assim a preços muito altos, mesmo que a sua qualidade se altere de colheita para colheita, chegando a atingir preços mais elevados no nosso país que em Londres (Mayson, 2005). Esta característica do consumidor é um factor que vale a pena ser estudado, até porque muito embora o consumidor do Velho Mundo (Europeu) possua características diferentes, não deixa de ser curioso compararmos o perfil de consumo dos americanos, dos australianos e dos ingleses, quando observamos, por exemplo, que no caso dos americanos, estes são extremamente permeáveis ao factor marca e “nem querem saber de onde vem o vinho” (Roger Voss, jornalista da Wine Enthusiast Magazine, no Fórum do Sector do Vinho 2007). Rasmussen, 2001, descobriu que por causa da complexidade do vinho, enquanto produto, os consumidores americanos em muitas situações, apenas usam marcas familiares como uma forma de evitar processar informação complexa.

A decisão de comprar vinho tem estado ligada com variáveis como: envolvimento com o produto, busca de variedade, características demográficas, experiência e fontes de informação (Dodd et al, 2005), é também provável que diferentes contextos (p.ex. em privado ao invés de em público) levam os consumidores a confiar em diferentes fontes de informação (Laverie et al, 2002). No entanto, uma das estratégias mais comuns é o uso do conhecimento armazenado nas suas próprias memórias (Brucks, 1985). Assim, parece que o conhecimento que o consumidor possui é a fonte de informação mais importante, porque é a mais acessível na maioria das situações de consumo. Num estudo focado na decisão de compra do vinho no Reino Unido (Chaney, 2006), foram testados os compradores em lojas de retalho de vinho a quem foi pedido que classificassem, por ordem de importância, as fontes de informação. Por ordem foram referenciadas, como mais importantes, as fontes de informação que se encontravam na loja, seguidas de recomendações de amigos e família, televisão, jornais, livros e publicidade foram considerados menos importantes. O que parece confirmar a importância do momento do consumo e o que nos remete para a importância do consumo de vinho nos restaurantes em Portugal.

Os restaurantes em Portugal são bastante representativos do estado da arte do sector, apesar de na sua maioria cumprirem com grande amorosismo o serviço que este produto requer. Se a fonte de conhecimento disponível na altura da compra é importante, estas são poucas ou inexistentes num restaurante. Não há acesso ao rótulo da garrafa, e a maioria das cartas dos restaurantes são parcas em informações; não possuindo anos de colheita, castas, descrição do vinho; nada, apenas uma menção ao nome do vinho, ao preço e tipo. O mesmo se poderá dizer dos empregados, que não têm formação sobre vinho e poucos conselhos podem dar. Quanto ao serviço, este deixa muito a desejar, com os vinhos a serem servidos a temperaturas erradas e em copos errados; as condições de armazenagem e conservação nestes locais também nem sempre são as mais correctas para manter as suas características, para além dos elevados preços praticados, o que acaba por penalizar tanto os próprios produtores, como estes distribuidores, porque condicionam de certa forma a decisão de consumo.

Isto porque, o que poderia ser uma ocasião para experimentarem um vinho que desconheciam, não o fazem, ou fazem-no com algumas reservas, condicionados pelo preço e sempre baseado no seu auto-conhecimento muitas vezes subjectivo, ao invés de conhecimento, propriamente dito, o que explica que factores como a marca e outras ideias pré-concebidas, como a fama de qualidade de certa região, se tornam tão importantes na decisão.

Nestas situações de consumo, por um lado temos o conhecimento ou o conhecimento empírico do consumidor expresso através das percepções que o consumidor já possui, por outro, temos o conhecimento adquirido no momento da compra, no local onde a decisão se toma. Ora, num restaurante, não havendo acesso a fontes externas que não a carta e o empregado de mesa, os consumidores estão mais propensos e sensíveis ao seu próprio conhecimento.

Dodd et al, 2005, realizaram um interessante estudo, utilizando uma amostra de assinantes de uma revista de vinhos. Uma população, à partida distinta da generalidade dos consumidores portugueses, pelo interesse e por questões culturais, mas também, por potencialmente, terem maior conhecimento objectivo do produto. Potencialmente, porque o estudo demonstra que o que os

consumidores pensam que conhecem sobre vinho está mais relacionado com a sua experiência do que com o que objectivamente conhecem. Assim, pelo questionário, foram observados que consumidores que visitaram várias adegas e que participaram em provas de vinhos viram a sua confiança no seu conhecimento aumentar, apesar da falta de conhecimento objectivo detectado. Também foi observado que quanto maior é o conhecimento da pessoa, mais provável se torna verem as publicações como fonte importante de conhecimento. No que toca às ocasiões de consumo, no consumo no restaurante, consumidores com maior conhecimento objectivo são menos propensos a confiar em si próprios para decidirem que vinho escolher, estando mais receptivos a experimentar novos vinhos e a aceitar recomendações dos empregados.

O que confirma que a situação de consumo no restaurante é uma excelente oportunidade para a promoção de vinhos, não sendo meros canais de distribuição. Para além da demonstração de que o nível de conhecimento é muito importante no comportamento de consumo.

No entanto, em relação ao estudo anteriormente citado, no caso do consumidor português, esta percepção poderá ser fundamentalmente distinta, isto porque a forma como o consumidor entende o vinho ou o vive é completamente diferente. Temos que ver que no que diz respeito ao consumo, os consumidores do Velho Mundo são bastante distintos dos do Novo Mundo, basta compararmos as capitações do consumo de Portugal, cerca de 47,90 l/hab., com outros países e observamos que na Europa, o português é o quarto maior consumidor, ficando atrás da França, Itália e Luxemburgo, onde o consumo per capita é o mais elevado do mundo, com 57,30 l consumidos por habitante, e que o primeiro país não-europeu que aparece no ranking do consumo per capita, só aparece no décimo lugar, tratando-se da Argentina¹.

Qualidade no Vinho

A definição mais comum de qualidade prende-se com excelência de qualquer produto ou serviço, mas trata-se de uma definição algo simplista dada a subjectividade do conceito. Outras definições poderão prender-se com valor ou conformidade face às expectativas. Se o conceito de qualidade é algo bastante subjectivo, num produto como o vinho, o nível de subjectividade é superior, já que o valor que se atribui ao produto depende, muito, do gosto individual de cada um.

Tradicionalmente, na teoria do Marketing, o conceito de qualidade (Kotler, 2006) aparece focado no consumidor e na ideia de como o produto satisfaz as necessidades e as expectativas deste. No entanto, actualmente já se fala de qualidade total, falando-se neste caso, de qualidade percebida e qualidade tangível. Este último conceito aparece ligado ao produto em si e às características que apresenta, na sua construção, na sua composição, no seu comportamento. No fundo, na sua performance.

Charters e Pettigrew (2008) realizaram um estudo sobre o conceito de Qualidade aplicado ao vinho e no contexto do mercado australiano. Neste estudo pegam no conceito do Marketing Teórico

¹ Fonte: I.V.V.

de qualidade percebida e estendem-no a quatro dimensões de percepção da qualidade. Curioso ainda, é o facto de colocarem a hipótese da extensão da teoria à música, moda e artes no geral.

Uma das dimensões de qualidade de que falam é a qualidade absoluta, referindo-se às características de qualidade imutáveis e objectivas, mas, mesmo no caso de peritos, observa-se que embora estes apresentem consistência nos seus julgamentos, quando se observam os desvios entre as classificações que peritos diferentes apresentam para o mesmo vinho, observam-se valores bastante elevados e dispares (Gawel e Godden, 2008), o que parece provar que há uma certa subjectividade até em provas aparentemente objectivas.

Voltando ao estudo de Charters e Pettigrew, estes apresentam duas dicotomias para se perceber o conceito de qualidade num vinho, e enunciam que os consumidores enquadram a sua percepção de qualidade consoante as situações de consumo, alimentos, locais, etc, principalmente, mas também face a outros factores, como o que estão dispostos a gastar. A primeira dicotomia apresenta as qualidades absoluta/relativa; 1) a qualidade absoluta prende-se com algo que é absoluto, imutável e reconhecido como sendo de qualidade, mesmo quando os consumidores não a conseguem reconhecer, estamos a falar de factores de qualidade como a marca, prémios, notas por parte de críticos, vinhos caros; 2) qualidade relativa, é a qualidade em relação a qualquer coisa, aqui a qualidade aparece relativa a outros factores como, o preço, as modas, a disposição do consumidor, etc. A segunda dicotomia apresenta a subjectiva/objectiva; 3) a qualidade objectiva tem que ver com a qualidade entendida por todos e intrínseca ao próprio produto, os aromas, o equilíbrio, a acidez, as técnicas de vinificação, as castas; 4) a qualidade subjectiva está ligada ao factor gosto pessoal, embora possam reconhecer um vinho com qualidade “objectivamente”, os consumidores podem não o considerar com qualidade para eles, por não ser ao seu gosto.

Ao dispôr de qualquer consumidor português, a única referência de qualidade “oficial”, ou seja tangível, que existe é o sistema de classificações de vinhos oficial. Este sistema, dada a natureza do produto é algo limitado, baseando-se, fundamentalmente em questões geográficas e de práticas enológicas.

Sistema de Classificação de Vinhos Português²

D.O.C. - Denominação de Origem Controlada

Designação atribuída a vinhos cuja produção está tradicionalmente ligada a uma região geograficamente delimitada e sujeita a um conjunto de regras consignadas em legislação própria (características dos solos, castas recomendadas e autorizadas, práticas de vinificação, teor alcoólico, tempo de estágio, etc.). Na prática, obtiveram este estatuto as mais antigas regiões produtoras deste tipo de vinhos.

² Conforme enunciado pelo I.V.V.

I.P.R. - Indicação de Proveniência Controlada

Designação utilizada para vinhos que, embora gozando de características particulares, terão de cumprir, num período mínimo de 5 anos, todas as regras estabelecidas para a produção de vinhos de grande qualidade para poderem, então, passar à classificação de DOC.

V.Q.P.R.D. - Vinho de Qualidade Produzido em Região Determinada

Nomenclatura comunitária adoptada também no nosso país, após a adesão. Esta designação engloba todos os vinhos classificados como D.O.C. (Denominação de Origem Controlada) e I.P.R. (Indicação de Proveniência Regulamentada). Existe também nomenclatura aplicável aos vinhos licorosos, espumantes e frisantes, respectivamente: V.L.Q.P.R.D. (Vinho Licoroso de Qualidade Produzido em Região Determinada), V.E.Q.P.R.D. (Vinho Espumante de Qualidade Produzido em Região Determinada), V.Q.F.P.R.D. (Vinho Frisante Produzido em Região Determinada).

Vinho Regional

Classificação dada a vinhos de mesa com Indicação Geográfica. Trata-se também, de vinhos produzidos numa região específica de produção, cujo nome adoptam, elaborados com uvas provenientes, no mínimo de 85%, da mesma região e de castas identificadas como recomendadas e autorizadas, sujeitos também a um sistema de certificação.

Vinhos de Mesa

Os vinhos destinados ao consumo humano que não se enquadram nas designações atrás referidas são considerados Vinhos de Mesa.

A limitação deste sistema prende-se muito com o facto de que a diferenciação não é devidamente reconhecida ou expressa desta forma. A diferenciação passa pela adopção de técnicas de vinificação distintas e pela promoção das características únicas de cada local de produção (“terroir”) e de cada vinho. “A diferenciação abrange tanto o produto, como a cultura de fabrico, vai desde a escolha das castas, às técnicas de plantação, aos métodos de colheita, à vinificação, à identificação regional, à distribuição, ao marketing e, finalmente, ao consumo. É a protecção da identidade do produto em cada passo da sua cadeia de valor que o separa a ele e à sua herança do resto do mercado” (Beverland, 2005; Taplin 2006) Uma mera classificação com critérios tão limitados não chega.

A conclusão a que se chega neste capítulo da qualidade é que é fundamental, por um lado, promover a qualidade e a diferenciação dos métodos utilizados na produção e por outro conseguir que os consumidores consigam reconhecer essa mesma qualidade.

Segmentação dos Mercados do Vinho

A segmentação do mercado, uma das estratégias que mais contribuem para um aumento dos níveis de eficiência e eficácia de uma empresa. Segundo Zikmund (1999), no sector vitivinícola é baseada, muitas vezes, na segmentação clássica. Um modelo que consiste em dividir o mercado pelos seguintes critérios:

- 1) Geografia, com base na região ou local onde o consumidor habita;
- 2) Demografia, quando é baseado em factores como a idade, o género, rendimento ou estrato socio-económico;
- 3) Psicografia, baseado no estilo de vida, personalidade e valores, sendo muito utilizado nos E.U.A. porque está associado ao factor geração, que nesse país é muito estudado e que geralmente leva a bons resultados quando é utilizada;
- 4) Comportamento, quando está associado a ocasiões, benefícios, impulsos, etc.

Adicionalmente a este modelo, outros estudos (McKinna, 1986; Johnson, 2003) revelaram, na Austrália, e depois confirmados empiricamente, que a segmentação do mercado Australiano está dividida em segmentos psicográficos que representam cinco maneiras de viver o vinho:

- 1) Conservadores/Conhecedores;
- 2) Orientados pela imagem e em busca de conhecimentos;
- 3) Básicos;
- 4) Orientados pela diversão e consumidores sociais.

Nos E.U.A., estudos similares (Thack, Olsen, 2005) também deram origem a uma segmentação psicográfica:

- 1) Estilo de vida relaxado;
- 2) Ambiente para jantar;
- 3) Diversão e entretenimento;
- 4) Aspiração social;
- 5) Estilo de vida viajante.

Parece assim que o estilo de vida influi muito no comportamento perante o consumo de vinho, afinal beber vinho é também um comportamento social, mas sendo assim, não será também verdade que a ocasião será um factor importante. Afinal, quando o vinho que se bebe se torna um símbolo do estilo de vida, o contexto passa a ter influência.

Já Thach e Olsen em 2006, estudaram especificamente o segmento Millennial, um segmento psicográfico que representa a geração de nascidos entre 1977 e 2000 nos E.U.A. e que se encontra extremamente bem definido e estudado em profundidade, tendo sido utilizado para a criação de diversas tácticas de comercialização, campanhas de publicidade, etc. focada nestes consumidores, que partilham preocupações, sentimentos e necessidades. O seu estudo focou-se num inquérito a uma amostra deste segmento com recurso a entrevistas individuais. A essência das perguntas estava ligada com aspectos como: porque é que bebiam vinho, que imagem tinham dos consumidores de

vinho e da própria bebida, o que é que achavam que ajudava a promover a bebida. O estudo tinha algumas limitações, nomeadamente porque recaiu sobre uma amostra de estudantes numa universidade da Califórnia (a região produtora de vinho, por excelência, nos E.U.A.), o que restringe muito a representatividade da amostra. No entanto, pareceu confirmar algumas hipóteses que estavam ligadas à imagem do vinho e que se prende com o conservadorismo e elitismo associado à bebida. No fundo o que transparece é um certo afastamento dos jovens em relação à bebida e uma certa resistência em relação ao seu consumo.

Assim, parece que consumir vinho não se trata apenas de aromas e sabores, aparentemente há uma carga elevada de simbolismo e de imagem associada ao produto. Para Portugal, não há um modelo de segmentação. A maioria das empresas geralmente segmentam as suas linhas de produtos com base em três estratos de preços. A Segmentação do mercado de consumidores em partes é assim um estudo bastante necessário e para o qual apresentamos uma primeira hipótese, no capítulo VI, ponto 6 da dissertação, e formulado de forma empírica.

Novas Tendências

Enoturismo

O enoturismo tem-se tornado nos últimos anos uma estratégia de diversificação dos produtores de vinho, em especial dos pequenos produtores, cujas propriedades incluem muitas vezes um potencial turístico imenso. O enoturismo consiste em alargar o conceito de produto e torná-lo numa experiência, que pode incluir uma visita à adega, uma prova de vinhos, uma estadia numa unidade rural ou de charme ou até mesmo uma participação numa vindima, um tratamento num spa com produtos vínicos, ou uma simples refeição temática. No fundo, tudo o que rodeia a vinha, a vinificação e o vinho pode ser aproveitado para o turismo, dado o carisma e a beleza que a estes estão associados.

Para além dos produtores, esta forma de turismo alarga ainda os benefícios a toda a região, sendo uma excelente forma de atrair visitantes a áreas do interior, muitas vezes empobrecidas, rurais e com poucas fontes de rendimento (Scherrer et al, 2009). É uma forma de dinamização da economia que deveria ser desenvolvida (Howley, van Westering, 2008)

O enoturismo ganha especial importância em Portugal porque como já referimos a maioria das empresas que compõem o sector no país são muitas vezes pequenas herdades e quintas com extraordinários edifícios com as mais variadas dimensões, uns mais rústicos, outros mais nobres, mas todos com características únicas e extremamente vincadas, que tornam o universo vitivinícola português tão diversificado, não só pelos edifícios, mas também porque, para a dimensão do nosso país, é notória a diversidade de paisagens, topografias, vegetação, e até condições climáticas que aqui existem e que de facto poderão tornar o nosso país num destino preferencial para os enoturistas. Para além da receita directa com esta actividade, o enoturismo é uma excelente forma de promoção do vinho e da Marca, para além de ser uma forma de distribuição de produto através da venda directa pela adega. Não são só as pequenas empresas que poderão apostar nesta estratégia, as grandes

empresas também a utilizam, muitas vezes como forma de promoção, com visitas a adegas ou caves, como no caso do vinho do Porto.

Como é que se desenvolve o Enoturismo? Foi uma questão a que os investigadores, Michael Howley e Jetske van Westering, em 2007, tentaram responder ao desenvolverem um interessante caso de estudo para o mercado inglês. Estes investigadores utilizando uma metodologia similar à nossa, estudo qualitativo com entrevistas profundas a líderes de opinião do sector, tais como, responsáveis de associações, entidades e promotores.

Neste estudo os investigadores começam por alertar que as razões de sucesso em regiões como Rioja e o Texas (Hall et al, 2000), prendem-se com a necessidade de organização ao nível da empresa e da região, mas também com a necessidade da criação de redes e parcerias, sendo visíveis os benefícios da existência de rotas do vinho para os produtores. Depois do tratamento das entrevistas as conclusões do estudo foram as seguintes:

- Necessidade de incorporação de atracções adicionais;
- Inclusão das diferentes propriedades e vinhas em visitas organizadas;
- Polarização crescente entre pequenos e grandes produtores;
- Falta de promoção conjunta por parte dos produtores.

Já O'Neill e Palmer (2006), no seu estudo, "Wine Production and Tourism: Adding Service to a Perfect PartnerShip" centram-se no enoturista, analisando uma amostra de visitantes de adegas australianas, ficando marcada a exigência de qualidade por parte destes consumidores que referem como sendo o mais importante o pessoal que acompanha a visita, referindo factores como, o seu conhecimento, a sua disponibilidade e a segurança com que respondem a questões, como os mais importantes para o sucesso dos empreendimentos.

Vinho e Saúde

Actualmente a Saúde é um factor muito utilizado para a promoção dos produtos. Com a nossa sociedade cada vez mais consciente para a importância da prevenção dos problemas de saúde, para além de uma clara obsessão com a longevidade e pela luta contra o envelhecimento. Um produto que possua qualquer propriedade que tenha influência neste factor será um reconhecimento de qualidade e um motivo para o seu consumo e procura. Estudos (German & Walzem, 2000, entre outros) demonstram que o vinho é, potencialmente, um destes produtos. Parece haver uma relação entre o vinho e a prevenção das doenças cardíacas, o chamado "Paradoxo Francês", que o mundo ficou a conhecer, depois de em 1991, num episódio do programa "60 minutes" ter apresentado o estudo MONICA, que estudou várias populações de vários países e que observou que embora os franceses seguissem uma dieta que hipoteticamente lhes traria grandes incidências de arteriosclerose, tal não era observado face a outras populações, o que poderia ser explicado pelo consumo elevado de vinho tinto.

O que se passa é que o vinho, especialmente o tinto, é rico em composto fenólicos, conhecidos anti-oxidantes, para além de possuir álcool etílico, que desagrega as moléculas dos compostos que causam os bloqueios das artérias, assim sabe-se hoje que essa junção de um consumo regrado de álcool etílico e destes compostos poderá ter influência neste tipo de doença.

Para além disso, embora o álcool etílico seja potencialmente tóxico, a grande concentração de compostos fenólicos tem ainda uma acção, por exemplo, anti-cancerígena.

A utilização desta característica poderá servir como alavanca para a captura de novos consumidores e para consolidar outros.

A transformação do vinho num produto mais saudável deverá ser também uma prioridade e aliás, estudos têm sido feitos no sentido da redução do teor de sulfitos nesta bebida, responsável por alguns efeitos adversos, com estes compostos a serem substituídos por processos de conservação físicos ao invés de químicos, mas também já há disponíveis vinhos orgânicos que precisamente vêm de encontro às necessidades deste mercado dos produtos salútares e que dão saúde.

Introdução aos próximos Capítulos - Caracterização de um Estudo Exploratório

A metodologia seguida tem por base, fundamentalmente a pesquisa exploratória através da análise de fontes de informação secundárias e do estudo de grupos de foco, por intermédio de um estudo qualitativo.

Um estudo exploratório define-se (Malhotra, 2007), primeiro, pela natureza do problema que aborda, muitas vezes indefinido ou pouco conhecido, pela ausência de exactidão nas informações necessárias a recolher para o estudo. Segundo, pelo objectivo do estudo, que não é conclusivo, prendendo-se com a formulação de hipóteses, com o ganho de conhecimento sobre determinada área, com a definição de problemas concretos e com a abordagem a pesquisas futuras. O conhecimento científico forma-se de forma construtiva, acumulando-se e desenvolvendo-se de forma sistémica, sendo que o estudo exploratório corresponde aos primeiros passos na procura pelos factos que permitem segmentar o mercado, seguido de uma análise mais profunda com a realização de entrevistas semi-estruturadas a representantes dos vários segmentos e analisadas por mapeamento cognitivo o que nos permite encontrar as interacções entre factores. O estudo exploratório é um tipo de estudo muito útil quando o investigador não possui conhecimento suficiente para continuar com a investigação. As ferramentas utilizadas são muito mais flexíveis e versáteis, não possuindo a formalidade e a estanquicidade das pesquisas ditas conclusivas, mas estando o estudo mais dependente do investigador e por isso mais propenso ao erro, não querendo dizer com isto que não exista método, sistematização ou exaustão na procura do conhecimento.

Para que a pesquisa exploratória tenha sucesso não pode apenas depender do investigador que a faça, deve sim apoiar-se numa metodologia consistente.

Capítulo IV

Caracterização de uma empresa do Sector

Casa Agrícola da Quinta do Falcão

Com o presente capítulo pretende-se caracterizar uma empresa do sector, com o objectivo de se ganhar algum conhecimento sobre a sua realidade, as suas dificuldades e o seu funcionamento, tendo como objectivo, mostrar o ponto-de-vista de empresas semelhantes, difícil de entender de outra forma.

Localizada junto ao Cartaxo, a escassos minutos da auto-estrada A1, encontramos a empresa Casa Agrícola da Quinta do Falcão, representativa da maioria das empresas que compõem o tecido empresarial do sector dos vinhos e representativa também da dinamização que o sector conheceu com o chamado Vinho de Quinta, já referido nesta dissertação. São caracterizadas por, para além das pequenas produções, pelas pequenas estruturas que compõem as empresas, muitas vezes com acumulação de funções, operacionais e comerciais, dos seus colaboradores. O que resulta muitas vezes em dificuldades acrescidas, que ajudam a explicar alguns dos problemas e das situações que se apresentará em outros capítulos.

Como em muitas outras empresas, também na Quinta do Falcão (expressão que utilizaremos para designar a empresa, de agora em diante) o negócio está muito centrado numa pessoa, ou num núcleo restrito de pessoas, muitas vezes familiar. Neste caso, pode-se até dizer, que a empresa nasceu da Visão e da Paixão de um homem, o Dr. Joaquim Pedro Monteiro, administrador da Quinta do Falcão, que acedeu a que se fizesse um conjunto de visitas à quinta.

Criação da empresa

Fruto de uma herança de família, a empresa desenvolveu-se a partir de escassas instalações degradadas e de algumas vinhas bastante antigas, mas com um importante bem, a “terra”, ou utilizando a gíria vitivinícola, o “terroir”, que mais que um simples galicismo, é um termo mais exacto, que significa um conjunto de condições geográficas, meteorológicas, fisiológicas e até culturais que influenciam favoravelmente o desenvolvimento da vinha. Ora, a qualidade do solo e as condições favoráveis que se encontram no Ribatejo para a produção de vinho, uma região histórica na produção vitícola nacional, para além da tradição que anteriormente existia de produção de vinhos na propriedade, levaram à escolha deste negócio como o *core business* da empresa.

O conjunto inicial de propriedades que formavam a Casa Agrícola incluía a Quinta do Falcão e a Quinta dos Apóstolos, mais tarde alargado com a inclusão da Quinta da Fonte Bela, local carismático e histórico na região e onde a adega da empresa está implantada. Esta Quinta do séc. XIX encontra-se actualmente dividida entre a Empresa e a DFJ-Vinhos, empresa produtora de vinhos de várias regiões portuguesas, que tem na Quinta da Fonte Bela a base da sua operação e a sua

adega. O local possui algumas construções originais num estado algo degradado, mas com um potencial turístico imenso e que deverá fazer parte do futuro da Casa Agrícola da Quinta do Falcão.

Com o início da sua actividade em 1988, só após quatro anos é que se começaram a produzir os primeiros vinhos, tendo começado a ser comercializados os primeiros vinhos em 1993, vinificados por uma adega externa, já que só em 2001 é que foi possível recuperar a antiga adega, começando a funcionar nesse ano em pleno.

O cuidado e o rigor imbutidos no arranque da empresa, têm dado os seus frutos, pois os vinhos da empresa têm ganho vários prémios.

A estratégia que esteve presente desde o início da fundação da empresa foi a produção com o máximo de qualidade, tendo por isso sido aplicadas medidas desde o início para assegurar esta qualidade máxima possível. Foram seleccionadas castas específicas para as novas vinhas, tendo por base a consulta de vários enólogos. Mas estas condições, por si só, não são suficientes para atingir a qualidade dos vinhos pretendida. Na opinião de Joaquim Monteiro, a qualidade dos vinhos e o sucesso da empresa, só se conseguem com um conhecimento elevado, esforço e uma dedicação completa e a cem por cento, para além de uma selecção cuidada do pessoal.

Para se perceber melhor a génese da Empresa e a sua Visão e Missão, é preciso passar em resumo a vida profissional do seu fundador, elemento essencial que influencia o estilo de gestão, de liderança e até da própria maneira de estar nos negócios deste elemento central na organização da empresa. Com uma carreira que inclui um percurso pela forças armadas, a conclusão de um curso superior de Gestão, e ainda a ocupação de diversos cargos em empresas, incluindo na Empresa Portuguesa de Hipermercados, responsável pelo início deste formato de distribuição na Península Ibérica, com a abertura do primeiro hipermercado ibérico em Madrid e o primeiro hipermercado português em Luanda (Angola, antes da Independência). A seguir ao sector da Distribuição, integra um Banco de Investimento no Brasil, sector em que continuará, inclusivé com a fundação de um Banco de Investimento em Portugal, até ao início das operações da Casa Agrícola.

Com um percurso tão diverso, mas em áreas muito competitivas e dinâmicas, o Dr. Joaquim Pedro tornou-se um gestor perspicaz e eficiente, com uma predilecção pela inovação e pelo marketing, distinguindo-se dos restantes produtores de vinho nacionais, nas suas palavras por ser “produtor e vendedor”. O que de facto parece distinguir a Casa Agrícola da Quinta do Falcão, com os produtores nacionais muitas vezes a ignorar a área comercial e a focar os seus esforços e atenção na produção.

Embora consciente de que além de produzir um vinho de qualidade, é preciso vendê-lo, a Quinta do Falcão não está imune aos riscos que outras empresas do sector semelhantes, possuindo alguns traços em comum com tantas outras empresas. É por isso importante caracterizar o funcionamento desta empresa.

Funcionamento e estrutura

Os quadros da empresa são formados pelo administrador e principal gestor, uma enóloga fixa, responsável pela direcção técnica da vinha e também pela adega, uma assistente administrativa, que apoia todo o trabalho comercial e de produção e ainda é responsável pela contabilidade, uma vendedora, dedicada em exclusivo à parte comercial e participando nas decisões de gestão desta área e ainda por dois feitores (trabalhadores rurais). Sendo uma empresa de pequena dimensão, não possui uma estrutura rígida, mas sim uma estrutura orgânica em que, as responsabilidades, embora distribuídas, não estão estancadas, sendo contudo a hierarquização o factor dominante, com o topo a ser ocupado pelo administrador, que descreve a sua liderança como : "Empregados são geridos com grande disciplina, mas com tacto. É preciso atenção e preocupação com as suas condições de trabalho e humanas."

Todos os restantes trabalhos, especialmente os trabalhos agrícolas, dada a sua natureza, são cumpridos por mão-de-obra temporária de dimensão significativa, especialmente durante as colheitas, mas mantendo-se durante cerca de 9 meses uma força de trabalho que se ocupa da manutenção diária das vinhas. As necessidades de mão-de-obra são facilmente supridas já que a massa de trabalho ainda que temporário é, geralmente, constituída pelas mesmas pessoas de campanha em campanha, contratadas localmente. Os processos de vinificação e de controle da vinha são feitos em colaboração com o recurso a enólogos externos que actuam como consultores, para além de um enólogo estagiário, que como óbvio, difere todos os anos e de cuja capacidade, a enóloga residente está bastante dependente. Outras actividades são cumpridas com recurso a serviços externos, como é o caso de muitas das análises físico-químicas necessárias para o controle de qualidade e de monitorização da produção.

Como já referido, a sobreposição de funções por vezes acontece e é comum que por vezes, todos os membros da organização estejam ocupados com uma mesma função, como por exemplo a enóloga e a assistente administrativa estarem envolvidas em actividades comerciais.

A estratégia da empresa é definida pelo administrador, mas no entanto, tanto a vendedora, como a enóloga e os consultores participam no processo de Decisão. A sobreposição de funções embora seja um sinal da limitação de recursos é também uma forma de todos terem uma noção dos pontos-de-vista de todas as áreas funcionais.

No entanto, se retirarmos desta equação o conhecimento do Dr.Joaquim Monteiro, visível na proactividade da empresa e na alguma inovação que pratica, é fácil perceber até que ponto a limitação de recursos impõe graves restrições ao nível da possibilidade de planeamento e de diagnóstico que estas empresas possuem. Daí que o Dr.Joaquim Monteiro, se defina como um empresário vitivinícola distinto dos restantes, porque nas suas palavras, além de produtor, é um vendedor. Com tantos problemas diários, é impossível dedicar esforços à inovação, ao marketing e ao planeamento estratégico, para além da falta de preparação e formação dos profissionais. Embora, felizmente, a figura do enólogo seja uma presença habitual, já os profissionais dedicados ao marketing não são habituais nas empresas deste género. Na Quinta do Falcão, por exemplo, os rótulos das garrafas são desenhados pela esposa do Dr.Joaquim Monteiro e todos dão a sua opinião,

e esta é uma prática corrente no sector, com muitas vezes a serem os próprios enólogos, ou alguém com “jeito” (utilizando a expressão corrente) nas empresas desta dimensão a ocupar o lugar de *designer gráfico/marketeer*.

Comercialização

Como se acabou de referir, o esforço imputado nas vendas é grande e de facto, compreender que tão ou mais importante que se produzir vinho com qualidade, é vendê-lo é um factor essencial para o sucesso de qualquer empresa vitivinícola, especialmente devido à intangibilidade da qualidade de um vinho, como se terá a oportunidade de perceber em capítulos posteriores desta dissertação.

A comercialização da Quinta do Falcão assenta na venda a um nicho de mercado e à utilização de três canais de venda distintos. O nicho de mercado é o das prendas de Natal das empresas, um nicho de alguma importância para a Quinta, que escoar desta forma parte das suas reservas e vinhos de maior qualidade, já que as ofertas com que as empresas gostam de brindar, no Natal, os seus clientes, fornecedores e colaboradores costumam ser prendas de algum valor. Tratando-se de um nicho muito interessante e revelador da proactividade e inovação que são marcas da gestão da empresa.

Os canais de venda são três e muito distintos:

- 1) Canal HORECA, no distrito de Santarém, a que está dedicada a vendedora da empresa, que possui já relacionamentos de grande proximidade com os restaurantes e também aqui apostando na inovação, com a Quinta a disponibilizar mostradores dos seus vinhos em alguns dos restaurantes mais emblemáticos da região, numa clara percepção da importância da visibilidade do produto ao consumidor final potencial, decisor na compra. A mesma vendedora é ainda responsável pelas vendas no Intermarché do distrito.
- 2) Modelo e Continente, com a quinta a possuir um contrato de fornecimento de todos os seus vinhos para a rede de supermercados e hipermercados Modelo e Continente, sendo mais uma vez extremamente profissionais no que concerne ao marketing e *design* do produto, com a Casa Agrícola, a investir na construção de um protótipo de bag-in-box para distribuição de um produto de marca branca Continente, mas com vinho Quinta do Falcão (da sua gama mais baixa).
- 3) Acordo com um Exportador, 30% da produção da Quinta é exportada, principalmente, para países lusófonos africanos.

Diversificação como Estratégia de Negócio

Aproveitar todas as capacidades dos recursos das propriedades, mas também procurar oferecer outros produtos e serviços, como forma de seguir uma estratégia de diversificação tem sido um dos objectivos da Gestão da empresa. Numa actividade como a agrícola, há inúmeros riscos associados à produção que levam a que, especialmente, os pequenos produtores, apostem em mais que um produto, como forma de garantir uma mitigação do risco associado às colheitas, cultivando culturas distintas e com diferentes comportamentos, para que não fiquem dependentes de apenas um produto, que poderia levar a maus resultados, se houvesse grandes flutuações nos preços de venda, se a colheita se revelasse de má qualidade, ou ainda no caso de haver destruição da colheita por doença ou intempérie.

Para além do vinho e da vinha, vários outros produtos constituem a sua oferta: 1) cultivo de produtos de agricultura de regadio, que constituem 30% da facturação da empresa: tomate, girassol e o milho; 2) cultivo de ferragens; 3) fruição de produtos florestais: produtos lenhosos, pinhas, cortiça e outros produtos da fileira agroflorestal; 4) fruição de um olival.

Os cavalos de desporto são também outra aposta da Casa Agrícola e outra das paixões do Dr. Pedro Monteiro, possuindo a empresa instalações adequadas para a manutenção destes equídeos, com um picadeiro e uma cavaleriça, que constituem para além de uma actividade, também um polo de atracção da Quinta do Falcão e que poderá ajudar a alavancar a oferta de produtos complementares na área enoturística.

Com a adega localizada na Quinta da Fonte Bela, que possui ainda algumas edificações, embora degradadas, e com uma pequena unidade de turismo rural na Qta. da Fonte Bela, para além de uma sala utilizada para a organização de diversos eventos na Quinta do Falcão, proporcionam à empresa, um elevado potencial para o desenvolvimento de actividades de Turismo e em especial de Enoturismo. Uma área em que há vontade de apostar, mas que carece de avultados investimentos.

Produção de Vinho na Casa Agrícola Quinta do Falcão – A qualidade como vector

Com a qualidade como principal estratégia de diferenciação, foi feito um grande investimento nas melhores práticas enológicas para se atingir a qualidade máxima possível de vinho com as colheitas da Casa Agrícola.

Dado as condições naturais da terra e localizações das vinhas para que se forme um bom vinho é necessário o cultivo de boas videiras de castas reconhecidas. Na formação da Quinta do Falcão houve o cuidado de se procurar bons fornecedores de videiras e o critério de escolha das castas prendeu-se com requisitos de mercado, com origem na opinião de peritos do sector e tendências, e de gosto pessoal dos enólogos envolvidos neste processo. Uma tendência seguida é a crença de que para o reconhecimento da qualidade do consumidor e especialmente do consumidor estrangeiro, é necessária a inclusão de castas estrangeiras, que além de fiáveis, são conhecidas do grande público e funcionam como âncora para novos consumidores. Já a presença das castas

portuguesas, acredita-se que despertará no consumidor estrangeiro uma curiosidade e uma vontade de descobrir novos aromas desconhecidos.

Do ponto de vista enológico, na criação de qualquer vinho, a mistura das castas e a selecção de que vinhos constituirão reservas são os factores críticos para o sucesso da colheita. De ano para ano mesmo para iguais castas há grande variabilidade de qualidade, motivada por diversos factores externos, nomeadamente, o clima, que é o principal condicionante e que tem um papel muito importante na formação dos frutos, desde o seu teor em água e açúcar até ao seu desenvolvimento e amadurecimento.

Na colheita o primeiro passo para o aumento da qualidade do vinho é dado na moagem da uva, são retiradas as folhas e as hastes dos cachos (engajo), que contribuem para a adstringência (sensação de "encortiçamento" da língua e do palato) do vinho.

Aquando das vindimas as uvas de menor qualidade são colhidas primeiro, isto porque os silos onde é feita a fermentação, com controlo de temperatura, são limitados e estão desenhados para estágios curtos. No entanto, para a intensificação dos aromas é necessário que depois da fermentação se efectue um curto estágio ainda com o mosto nos silos de fermentação para que os aromas embebidos nas cascas e na polpa das uvas se libertem para o vinho. No entanto, este processo reveste-se de alguns riscos já que pode dar-se uma segunda fermentação, que arruinaria o lote completo, o que torna necessário um controlo rígido. São escolhidos para este processo apenas os vinhos que constituirão os lotes de maior qualidade.

O estágio nas barricas de carvalho também obedece a critérios de selecção já que os barris menos nobres são usados para os vinhos de menor qualidade.

Mesmo tendo em conta, que a produção de vinhos de alta qualidade é difícil numa região como o Ribatejo, e a Quinta do Falcão não foge à regra, devido à alta irrigação dos solos, que diminui a concentração de açúcares e de aromas nas uvas, são já vários os vinhos desta empresa a ganhar prémios internacionais, tendo sido também a empresa alvo de várias citações em revistas de vinho, incluindo no "Wine Spectator" (E.U.A.) que é uma referência mundial.

CADEIA DE VALOR RELATIVA AO NEGÓCIO "VINHOS"

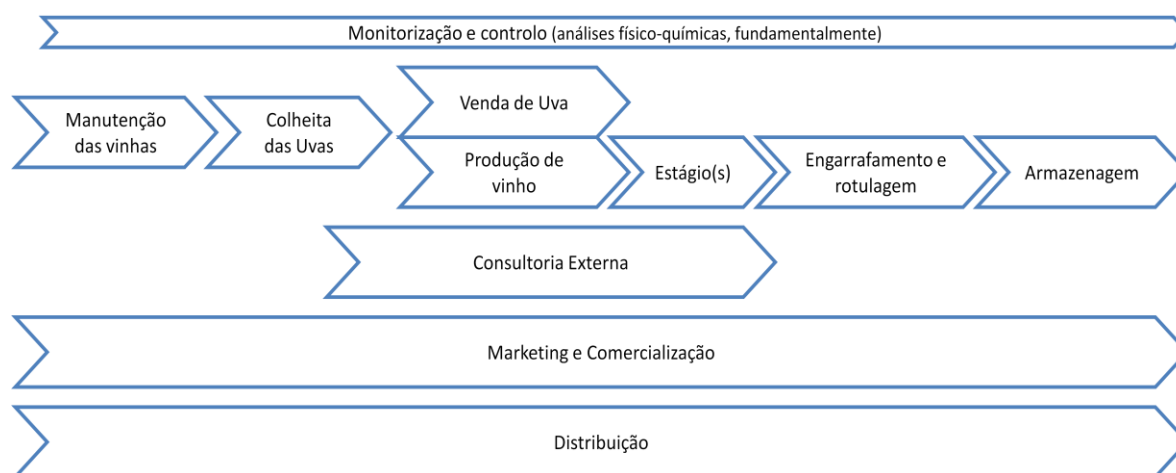


Ilustração 1: Diagrama da Cadeia de Valor da Quinta do Falcão

Capítulo V

Análise Estratégica do Sector

A análise estratégica a efectuar terá como base algumas análises incluídas no livro “Crafting and Executing Strategy” (14ªed., Thompson et al, McGraw-Hill) adaptadas para a realidade de um sector ao invés de centradas numa única empresa. Deste livro seguiremos as suas metodologias para efectuar as seguintes análises.

1. Análise do Ambiente Externo

Esta análise centra-se no contexto que rodeia as empresas do sector e que influenciam as suas operações e decisões. A análise do ambiente externo reveste-se de extrema importância neste sector, primeiro porque se tratam na maior parte dos casos de elementos que a empresa não tem controlo, segundo porque alguns factores críticos de sucesso, como iremos ver, estão ligados a agentes externos à empresa.

Panorama Económico

Portugal tem a sua Economia caracterizada por uma fase de contra-ciclo, encontrando-se alguns sinais de retoma económica, especialmente, ao nível do consumo das famílias, em outros como na alta taxa de desemprego revelam que a Economia do país ainda se encontra longe de sair da fase em que se encontra. O endividamento das famílias é um factor preocupante, com as empresas de crédito a exercer grande pressão junto dos consumidores, que motivados pela diminuição do seu poder de compra, recorrem a estes produtos como compensação da perda de qualidade de vida. O recurso a esta forma de financiamento tem como motivo, a compra de bens de consumo a crédito, muitas vezes sem olhar às taxas de esforço das famílias o que tem levado à impossibilidade do pagamento de outros crédito, como o da habitação ou automóvel, factores que têm motivado as cobranças difíceis, com perda dos bens ou ao aumento do crédito malparado nas instituições de crédito, o que leva a graves problemas financeiros com repercussões sociais e económicas dramáticas.

Estes fenómenos ocorrem em vários estratos socio-económicos, abrangendo grande parte da população, mas especialmente trabalhadores para outrém, que vêem o seu poder de compra diminuir.

A inflação, embora estável e baixa, é um indicador relativamente cego, pois, dada a estrutura de custos de uma família, podemos ver que os produtos mais consumidos pelas famílias têm conhecido aumentos bastante mais elevados que esta, ao passo que produtos, com grande massa de capital, como os imóveis e os automóveis, têm tido decréscimos, quer face à inflação, quer em termos brutos, o que contribui para que o I.P.C. não reflecta a subida do custo de vida.

A um nível mais global, a subida do preço dos combustíveis tem condicionado, também, a vida dos portugueses, no entanto a descida dos juros de referência, por parte do Banco Central Europeu, é uma medida que se espera poder também ajudar à recuperação das Economias Europeias.

A nível local, o défice estatal trouxe à ordem do dia, a necessidade da utilização mais racional dos recursos económicos, e alertou parte da sociedade para a importância da eficiência dos seus próprios orçamentos familiares, é necessário que a utilização dos créditos para consumo seja feita de forma mais racional assim como os gastos mensais devem ser devidamente equacionados, especialmente, por quem ainda tem alguma margem de manobra e mesmo alguma capacidade de aforro.

Instituições e Organismos

Descrição de alguns dos organismos que regulam, promovem e representam agentes no sector.

i. Instituto da Vinha e do Vinho

Em Portugal, o organismo institucional responsável pelas políticas e gestão do sector vitivinícola é o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), que tem por missão:

“implementar as políticas necessárias ao cumprimento da Organização Comum do Mercado (CMO); coordenar e controlar a organização institucional do sector vitivinícola; auditar o sistema de certificação de qualidade; participar na coordenação e supervisão da promoção dos produtos vitivinícolas; para além das competências intrínsecas desta missão, desenvolve actividade na participação e acompanhamento de processos relativos ao sector vitivinícola, assegura a supervisão e auditoria das entidades certificadoras, actua na cobrança de taxas, define e coordena a aplicação de medidas de gestão do património vitícola nacional e da sua valorização, entre outras atribuições igualmente de relevo.”*

O IVV foi fundado em 1986, no seguimento da entrada de Portugal na Comunidade Europeia e tratou-se de uma reformulação da extinta Junta Nacional do Vinho, instituição austera e desactualizada, que ainda carregava uma herança dos tempos do Estado Novo e das suas políticas.

Este instituto foi responsável pela reformulação do sistema de denominações para o actual e pela reformulação da legislação para que esta estivesse de acordo com as mesmas e foi ainda o responsável pela utilização dos subsídios Europeus, que modernizaram a produção nacional.

O IVV tem ainda, através da Comissão Nacional da Organização Internacional da Vinha e do Vinho, a responsabilidade de representação de Portugal na Organização Internacional da Vinha e do Vinho(OIV).

ii.Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV)

A OIV substituiu em 2001 o Instituto Internacional da Vinha e do Vinho e é o organismo máximo a nível mundial, de carácter científico e técnico, de tudo o que diz respeito a produtos vitícolas: vinho, bebidas à base de uva e vinho, uvas de mesa e uvas passa. Tem como objectivo a uniformização das boas práticas vitivinícolas, da enologia e do Direito e Economia nos estados membros, onde se inclui Portugal e a maioria dos grandes Produtores Mundiais, com a excepção dos E.U.A.. A OIV elabora relatórios e estatísticas periódicas com o diagnóstico da situação Mundial, além de ser responsável pela divulgação de estudos científicos que tenham a ver, quer com a qualidade dos produtos, quer com teores máximos admissíveis de certas substâncias e ainda com as práticas e procedimentos enológicos no geral que influenciam a qualidade e segurança dos produtos para o consumidor. Têm, ainda, como missão a standardização das denominações e da etiquetagem dos produtos, das condições de comercialização, assim como a preservação das denominações de origem e a defesa pela autenticidade dos produtos.

iii.Comissão Europeia

No entanto, visto que as políticas e leis portuguesas devem seguir a Organização Comum do Mercado do Vinho(CMO) pela Comissão Europeia, torna-se necessário analisar este mercado de forma global e mais concretamente a legislação que sobre ele actua, pelo âmbito que possui no nosso país. Mais concretamente convém analisar-se a Reforma do Sector Vinícola em aplicação neste momento.

Esta reforma tem como objectivo, precisamente, a sustentabilidade da produção vinícola na Europa, que segundo a Comissão assenta nos seguintes princípios: a Viabilidade Económica, a Aceitação Social e a Integridade Ambiental.

Porquê uma reforma?

Porque ao longo dos anos a Política Agrícola Comum (PAC) e mais concretamente a Organização Comum do Mercado do Vinho sempre procurou responder às contingências e aos desafios que se iam impondo ao longo do tempo. Como noutros mercados, também no caso do vinho houve mudanças muito radicais, quer do lado do mercado de clientes, quer das tecnologias e dos concorrentes, especialmente dos chamados “produtores do novo mundo”. Por tudo isto é preciso adequar a CMO de forma a melhor servir os interesses dos produtores europeus.

Para melhor se compreender como se desenvolveu a CMO, vamos passar em resumo a sua história:

Nos anos 60, a OCM visava a produtividade como missão principal. Outros objectivos prendiam-se com a Segurança Alimentar, a estabilização do mercado e o Apoio aos rendimentos. Objectivos pouco ambiciosos e que revelavam certa ingenuidade ou falta de saber, mas adequados a uma altura em que a hegemonia europeia nos vinhos era clara e em que a tecnologia não permitia tanto produzir com qualidade, como em quantidade.

No entanto, nos anos 80, anos de crise, gerou-se uma situação de sobre-produção, com uma explosão de despesa. A fricção internacional instalou-se com a descoberta de casos de fraude em vários vinhos.

Tornando necessárias medidas estruturais que foram implementadas em 1992. Data em que se dá a primeira reforma, que tinha em vista não só à produtividade como a competitividade dos produtos europeus. Investiu-se na redução de excedentes e na estabilização dos rendimentos, assim como na estabilização orçamental dos estados-membros (Europa dos 15). O Ambiente também ganha alguma importância nas novas medidas.

Chegados a 2000, ano em que se dá a primeira grande reforma desde a sua fundação. A sustentabilidade, neste caso, dos recursos naturais, ganha importância. O aumento da competitividade e do desenvolvimento rural tornam-se prioritários para que o Velho Continente continue a ser o maior Produtor vitivinícola Mundial.

Finalmente a nova reforma, que foi elaborada entre 2003 e 2006, encontra-se em implementação e está orientado segundo as políticas de regulação de mercados da U.E., sendo que o mercado se deverá auto-regular o mais possível, com a menor intervenção dos estados-membro, sendo a eficiência dos intervenientes e da livre concorrência assegurada pelas entidades reguladoras, ou seja, assenta no princípio da lógica de mercado, em que só os “players” mais eficientes ganham o direito de continuar a operar. Mas não só a liberalização do mercado é objecto da reforma, o Ambiente e Sustentabilidade, as preocupações dos consumidores e o desenvolvimento rural são ainda suas prioridades. São seus objectivos:

- 1) Aumentar a competitividade dos produtores impondo a reputação dos vinhos de qualidade europeus como os melhores do mundo, recuperar quotas de mercado e conquistar novas quotas na Europa e no Mundo.
- 2) O novo regime será dotado de regras claras simples e eficazes, para assegurar o equilíbrio entre a oferta e a procura.
- 3) Preservará as melhores tradições da Produção Vitivinícola Europeia, reforçando o tecido social e ambiente de muitas zonas rurais.”

Resumidamente, fazem parte da proposta os seguintes elementos, alguns dos quais já seguidos por Portugal, como membro da O.I.V.:

Abolição de medidas de gestão do mercado: as seguintes medidas serão abolidas: destilação de crise, apoio à destilação de subprodutos (bagaços, películas, etc), bem como à destilação de álcool de boca e de vinhos obtidos de castas com dupla classificação, apoio à armazenagem privada, restituições à exportação, ajuda aos mostos para enriquecimento do vinho.

Fica proibida a adição de açúcar para enriquecimento do vinho (chaptalização), medida já em vigor no nosso país.

Regime de arranque: aos vinicultores que desejem deixar o sector será pago um prémio por arranque voluntário.

Pagamento único por exploração: todas as superfícies plantadas com vinha poderão beneficiar de direitos ao pagamento único por exploração.

Fim das restrições à plantação: o regime de direitos de plantação será prorrogado até 2013, fim do período transitório, sendo abolido a partir de 1 de Junho de 2014, a fim de permitir aos produtores de vinho competitivos expandir a sua produção. A decisão de aumentar a produção dependerá da capacidade do produtor de vender o que produz.

Práticas Enológicas: a responsabilidade pela aprovação de novas práticas enológicas ou alteração das existentes será transmitida para a comissão, que avaliará as práticas aceites pela OIV e as incorporará na lista das práticas aceites pela União. A UE autorizará práticas acordadas internacionalmente para a elaboração de vinhos destinados à exportação. Será mantida a proibição de importar mostos para vinificação, assim como a mistura de vinhos comunitários com vinhos importados.

Melhores regras de rotulagem: o conceito de vinho de qualidade da União assentará em origens geográficas (vinho de qualidade produzido numa região determinada). Os vinhos com indicação geográfica serão divididos em vinhos com indicação geográfica protegida e vinhos de denominação de origem protegida. A rotulagem responderá às necessidades do consumidor, tornando-se mais simples e, em especial, permitindo pela primeira vez que os vinhos da U.E. sem indicação geográfica indiquem a casta e o ano de colheita no rótulo, indo ao encontro da procura de vinhos monocasta.

Envelopes financeiros nacionais: permitirão aos Estados-Membros adaptar medidas à sua situação específica. O orçamento global variará entre seiscentos e vinte e três milhões de euros em 2009 e oitocentos e trinta milhões a partir de 2015. O montante disponível para cada país será calculado em função das superfícies plantadas com vinha, da produção e das despesas históricas. Entre as medidas passíveis a financiamento encontram-se: a promoção em países terceiros, a reestruturação/reconversão das vinhas, o apoio à colheita em verde, novas medidas de gestão de crise, como os seguros contra catástrofes naturais e a cobertura dos custos administrativos da criação de um fundo mútuo sectorial.

Medidas de desenvolvimento rural: Medidas de apoio à instalação de jovens agricultores, melhoramento da comercialização, formação profissional, apoio às organizações de produtores, apoio para despesas suplementares e para perdas de rendimentos decorrentes da manutenção de paisagens e ainda para reformas antecipadas. Para o efeito, será transferido dinheiro para o orçamento Desenvolvimento Rural, que subirá de cem milhões de euros em 2009 para quatrocentos milhões a partir de 2014. Este dinheiro será reservado para regiões vitivinícolas.

Promoção e informação: a Comissão propõe-se prosseguir com rigor uma campanha responsável de promoção e de informação. Prevê-se para o efeito um orçamento de cento e vinte milhões de

euros dos envelopes nacionais para medidas de promoção fora da U.E., co-financiadas a 50% pela União. Haverá novas campanhas de informação na U.E. sobre os vinhos com indicação geográfica e sobre o consumo responsável/moderado de vinho, sendo em relação a este último tema, a taxa de cofinanciamento aumentada para 60%.

Protecção do Ambiente: a elegibilidade de todas as superfícies vitivinícolas para o regime de pagamento único significa que as normas ambientais ditadas pela condicionalidade serão mais amplamente aplicadas. A condicionalidade aplicar-se-á a todas as superfícies objecto de arranque. Haverá exigências ambientais mínimas para o arranque, a reestruturação e a colheita em verde e serão aumentados os fundos consagrados aos regimes agro-ambientais em programas de desenvolvimento rural.

iv. Instituto da Vinha e do Vinho do Douro e Porto/ Madeira

São institutos de missão similar e que incluem a promoção do controlo da qualidade e quantidade dos vinhos das suas regiões, regulamentando o processo produtivo, bem como a protecção e defesa das denominações de origem e indicação geográfica das áreas da sua competência. São órgãos cujos objectivos passam pela definição de orientações estratégicas, pelo desempenho do papel de regulador e fiscalizador, mas também de promotor e de organismos responsáveis pelo estímulo à adopção das melhores práticas no domínio da vitivinicultura e do desenvolvimento tecnológico, sem o prejuízo para o papel do I.V.V..

v. ViniPortugal

A ViniPortugal é uma associação interprofissional que tem como objectivo a promoção dos vinhos, aguardentes e vinagres portugueses no mercado interno e em mercados internacionais definidos como alvo pelos seus associados. A ViniPortugal agrupa estruturas associativas e organizações de profissionais ligadas ao comércio, à produção de vinho e de uva, às cooperativas, aos destiladores, aos agricultores e às regiões demarcadas, para além da I.V.V.

2. O Mercado Português

Como já foi referido, a investigação científica dedicada a aspectos do marketing é muito deficitária e não existem estudos de consumidor, sendo por isso necessário procurar caracterizar o consumidor português, quais os seus hábitos de consumo, a forma como percebe o vinho e o que este considera como qualidade do vinho; que critérios utiliza para comprar o mesmo vinho ou sequer que factores influenciam a decisão de compra ou de escolha do produto.

As fontes de conhecimento sobre consumidores têm sido os enólogos, os produtores, os vendedores, os promotores e os jornalistas, que por aparentemente serem agregadores de informação, são considerados autoridades e influenciadores do comportamento do próprio mercado, mas na realidade o conhecimento sobre o consumidor que possuem são apenas percepções ou

conhecimento empírico. A distância que existe entre a maioria dos consumidores e os produtores é demasiado grande, acarretando por isso alguns riscos e que até são visíveis - a diminuição do consumo total e per capita, são exemplos disso mesmo. A nível dos esforços de Marketing, a publicidade ao vinho é pouca, quando a comparamos com a publicidade existente a outras bebidas. Há pouca informação disponível para o consumidor, apenas as grandes empresas têm orçamento para investirem nesta área. Assim a maior parte da promoção é feita por associações e outras entidades responsáveis pela promoção. Esta promoção é muita vezes levada a cabo ao nível de região ou tipo de vinho, no caso do Vinho Verde, o que de certa forma é insuficiente quando se vende um produto de características tão diferenciadas, mesmo quando é produzido na mesma região, com o mesmo tipo de uva, etc..

Outras razões que nos distinguem de países como a Austrália e os Estado Unidos, que têm uma abordagem muito mais científica do estudo do Marketing do Vinho, têm que ver com o facto dos seus mercados se terem desenvolvido recentemente, o que possibilitou uma abordagem mais moderna ao Marketing, mas também porque os seus consumidores internos se distinguem claramente dos europeus e dos portugueses, primeiro, por consumirem muito menos quantidade e em segundo porque não têm uma tradição do seu consumo. A agressividade com que outros países tratam o mercado também terá que ver com os seus mercados externos, que adquirem uma expressão muito importante nos volumes de vendas, o que não acontece em Portugal.

No entanto, muito embora existam diferenças entre comportamentos de consumo, o certo é que a análise de pesquisas feitas noutros países terá sempre o seu interesse, devendo por isso ser objecto de reflexão.

Cultura e Conhecimento

Tendo constatado que a produção de vinho mudou tanto em cerca de 30 anos, que é natural que o seu consumo, em qualidade e quantidade também. Culturalmente uma bebida que acompanha a refeição ou até vista como um alimento, o vinho em Portugal sempre esteve presente nos hábitos portugueses, o que não quer dizer que os portugueses sejam cultos em assuntos vínicos ou sequer que o conheçam bem ou ainda, que mantenham uma relação de fidelidade que dispense qualquer esforço comercial por parte de quem o vende.

Na realidade, os anos de marasmo em que o sector viveu serviram para desaculturar os consumidores, o que, por um lado, se provou ser benéfico para os produtores, porque a procura por vinhos estrangeiros sempre se manteve incipiente, por outro colocou-os numa posição de risco, permeáveis às campanhas agressivas dos produtores de cerveja e de outros produtos substitutos e ainda à possibilidade da entrada de vinhos estrangeiros no país, que ainda não aconteceu, mas que pode bem vir a acontecer. Esta última situação poderá acontecer porque, em especial os Vinhos do Novo Mundo, assim chamados para serem diferenciados dos produzidos nos países europeus, países de tradição vitivinícola, são vinhos extremamente fáceis de beber, adocicados e frutados, bem ao gosto de um consumidor com um palato pouco ensinado. Por serem produzidos de forma massiva e industrial, com pouco recurso a mão-de-obra atingem preços muito baixos e como actualmente se

vive uma situação de excesso de produção (Aylward, 2007), os distribuidores poderão virar-se para mercados consumidores alternativos dos habituais, como é o caso de Portugal.

Em todo o caso, desde 1965 até 2007, temos assistido a importantes mudanças nos padrões de consumo, começando pelo consumo capital, que diminui para metade nestes anos. Diversos factores influenciam este fenómeno, a entrada de novos produtos substitutos, como a cerveja e os refrigerantes, ou mesmo a água engarrafada, passaram a ser incluídos na rotina habitual dos consumidores portugueses, a alteração profunda das condições de vida, o acesso à informação, o acesso à educação e à saúde alteraram os hábitos. Mais recentemente, todas as campanhas de consciencialização para o consumo racional de bebidas alcoólicas e o seu efeito na condução, aliada a uma melhor fiscalização dos condutores, contribuíram para esta mudança de hábitos.

A verdade é que a melhoria na qualidade dos vinhos pode ser atribuída à configuração de dois factores, ao aumento da exigência nos consumidores e/ou devido ao esforço dos produtores. Certo, é que se passou a beber menos, mas melhor.

Em relação a fontes de conhecimento, Portugal, neste momento conta com algumas publicações sobre vinhos; sendo a mais antiga a “Revista de Vinhos”, no entanto há variados sites com informações disponíveis para o consumidor que gosta de informação e que a procura. Sendo este um ponto de alguma importância, por ser um factor condicionador; é o consumidor que tem que procurar a informação, o que não estimula ao interesse por este tema por parte de pessoas que não estão dentro do assunto. No entanto, a falta de cultura no consumo tem-se esbatido ao longo dos últimos anos e hoje em dia há alguma procura por informação relativa aos assuntos do vinho. São já comum as feiras dos hipermercados de vinhos, há programas televisivos e artigos em revistas generalistas, assim como alguns festivais dedicados ao tema. A ViniPortugal tem comemorado nos últimos anos o último Domingo de Junho como o Dia do Vinho e espera vê-lo reconhecido de forma oficial, como mais uma forma de dar mais visibilidade a este produto.

No entanto, é fácil observar que os consumidores gostam de conversar sobre o assunto; começam a reconhecer castas e a desenvolver preferências por regiões, marcas e até enólogos. Mas até que ponto este conhecimento será tangível e que influência tem, e o que será a qualidade para a generalidade dos consumidores portugueses. Estas são questões que carecem de um estudo mais aprofundado.

O Sector em Números*

Produção

Portugal possui 240.000 ha de vinha plantada e foi responsável em 2007 pela produção de 7.553 milhares de hectolitros (mhl). Em média, desde 1997, produziram-se cerca de 7.450 mhl, com uma amplitude de produções muito elevada, com os totais a oscilar entre os magros 3.750 mhl de 1998 e os 9.712 mhl de 1996, incluindo os vinhos da Madeira e Porto. Valores que tornam o nosso país no 5º maior produtor europeu e no 10º maior produtor mundial.

Do total da produção, usando como referência a campanha de 2005/2006, trinta e quatro por cento do vinho era branco e os restantes sessenta e seis por cento eram tintos ou rosé. Desta mesma campanha, dezanove por cento dos vinhos classificavam-se como vinho regional, trinta e quatro por cento como V.Q.P.R.D., treze por cento diziam respeito a V.L.Q.P.R.D. e os remanescentes trinta e quatro por cento eram classificados como vinho de mesa.

Olhando para a distribuição da produção de acordo com o tipo de empresa, observa-se que, em média, cerca de cinquenta por cento da produção do país é assegurada por produção associada, na centena de adegas cooperativas existente no nosso país, isto apesar do aumento das empresas de produção privada, especialmente no formato de quinta à semelhança da Quinta do Falcão. O sector cooperativo é ainda, como esperado, responsável pela maioria da produção de vinho de mesa, cerca de sessenta por cento. Quanto ao sector privado é o responsável pela maioria do V.Q.P.R.D. produzido, com uma inversão de números em relação ao vinho de mesa, ou seja possuem sessenta por cento da produção destes vinho de maior valor.

Consumo

O consumo interno é uma estatística de elevada importância porque nos permite ter uma noção da dimensão do mercado e foi em 2006 de 5.690 mhl, o que corresponde a setenta e seis por cento da produção desse ano, embora desse volume, cerca de dezanove por cento correspondeu a vinho com destino a transformação e perdas.

Quanto à comparação das capitações de consumo dos portugueses versus os nosso parceiros comunitários e restante Mundo. Portugal sempre apresentou uma das maiores capitações ao nível mundial, muito embora o consumo por habitante tenha descido para metade desde 1965, isto aconteceu, pela mudança nos hábitos de consumo e de vida dos Portugueses e pela pressão que outros produtos substitutos têm no mercado do vinho, com a cerveja a encabeçar a preferência dos portugueses, com uma capitação de 65,4l em 2008. Na Europa, o português é o quarto maior consumidor, ficando atrás da França, Itália e Luxemburgo, onde o consumo per capita é o mais elevado do mundo, aliás o primeiro país não europeu que aparece no ranking do consumo per capita, fá-lo no décimo lugar, trantando-se da Argentina.

Exportação

No que respeita à exportação de vinhos, Portugal exporta cerca de um terço da sua produção para os mais diversos países e está presente em todos os continentes. Retirando os vinhos da Madeira e do Porto, o seu maior importador é Angola, quer em termos de valor, quer em termos de volume. Tirando o primeiro lugar, a lista dos dez maiores importadores muda muito, consoante se analise o valor ou o volume de vinho transaccionado. O que quer dizer que há certos países que importam vinho de maior qualidade, casos do Reino Unido, E.U.A., Suíça e Suécia e países que importam vinho de pior qualidade ou valor acrescentado, casos da Alemanha, Itália e Moçambique. Em termos de grandes alterações nas exportações, observa-se que há grandes flutuações nas

exportações para o Japão, que deixou de ser um grande importador, grandes flutuações para a Grécia, que passa de 40.882 mhl em 2003 para apenas 513 mhl em 2004, para a Espanha e mesmo para Itália e França registam-se grandes diferenças de ano para ano. O que poderá indiciar a existência de modas nestes mercados ou talvez tenha havido diferenças na promoção dos vinhos Portugueses nestes mercados, o que tem sempre influência num produto como este, tão permeável a tendências, modas, marcas e outros fenómenos pouco tangíveis.

Importações

Quanto às importações, representam cerca de dezassete por cento do consumo nacional, com um volume importado de 914 mhl em 2006. Os principais mercados de origem, em termos de volume, são a Espanha, Itália, Alemanha, França e a Dinamarca e destes os quatro primeiros mantêm-se na lista dos cinco maiores exportadores em termos de valor.

*-Fonte dos dados IVV e INE

3.Ritmo da mudança tecnológica

Nas últimas décadas, especialmente com a entrada no mercado mundial dos chamados vinhos do novo-mundo temos assistido a uma utilização mais exaustiva da tecnologia ao invés dos métodos tradicionais. Contrariamente aos produtores do velho continente, estes “recém-chegados” não tinham qualquer infra-estrutura montada ou vinha plantada quando começaram a produzir vinhos em grande quantidade. O começo da produção de vinho nestes países: Estado Unidos da América, Austrália, África do Sul, Chile, entre outros; começou muitas vezes com emigrantes europeus que sempre tiveram uma ligação ao vinho e muitas vezes cultivavam uma pequena vinha para consumo próprio. Ora, aliado a esta paixão, já que há sempre qualquer emoção ligada ao vinho, juntou-se o espírito empreendedor tão característico dos emigrantes nestes “novos” países que se tornaram bastante desenvolvidos e industrializados. Onde uma cultura de empreendedorismo e inovação, impeliu os produtores, que souberam aplicar à produção vitivinícola os princípios de gestão moderna e as práticas de produção industriais, atingindo grandes volumes de produção e rendimento com níveis de qualidade aceitável. Qualidade, fruto muitas vezes de um maior controlo dos processos, factor essencial para se conseguir um vinho com qualidade.

No entanto, os maiores feitos tecnológicos não têm origem nestes países, grandes passos para o desenvolvimento tecnológico deste sector foram dados na Europa no geral e em França, especialmente, que continua apostada no desenvolvimento das várias tecnologias que rodeiam a produção vitivinícola. Aliás, prova disso é que a maioria dos equipamentos que equipam a maioria das adegas mundiais tem origem em França ou Itália.

Não se pode dizer que o ritmo de mudança tecnológica seja muito grande neste sector, nem tão pouco poderá haver receios de revoluções ou mudanças de paradigmas tecnológicos. Entenda-se que maior parte das mudanças têm a ver com processos fáceis de implantar, desde que se esteja

atento a estas mudanças. Veja-se o caso da Quinta do Falcão, que como possui uma adega recente, o grosso das novas tecnologias são já utilizadas e o equipamento de vinificação possui as características mais sofisticadas. De seguida iremos descrever os aspectos e as tendências que os desenvolvimentos têm seguido, até para melhor se perceber do que até aqui se tem falado.

Actualmente e desde há alguns anos, os grandes desenvolvimentos que se têm feito, têm a ver com o controlo da fermentação, e que se faz, essencialmente, com cubas e outros equipamentos que controlam a temperatura. A manutenção de uma temperatura óptima é essencial para assegurar uma boa fermentação e foi a possibilidade deste controlo que de certa forma revolucionou o mundo do Vinho. Isto porque a qualidade que se consegue pelo controlo da temperatura é extraordinária. De tal ordem, que dificilmente saberíamos apreciar um vinho corrente sem este processo. É fácil perceber que sem este controlo, os vinhos atingiriam grandes temperaturas, o que destrói muitos compostos aromáticos e aumenta os riscos de degradação do vinho, já que a subida de temperatura provoca outras reacções químicas. Com este controlo de temperatura e conseqüentemente da fermentação é ainda possível o controlo da quantidade de açúcares residuais e do grau alcoólico.

A utilização de compostos enzimáticos e químicos, que melhoram os vinhos, também se têm desenvolvido bastante. Estas substâncias asseguram a manutenção dos compostos responsáveis pelos aromas, eliminam ou minimizam as substâncias indesejadas, promovem a longevidade do vinho, imputam características ao vinho (cor, acidez, p.e.), etc.

Começam, também, a aparecer novos métodos físico-químicos, especialmente, com a utilização de sofisticadas membranas, geralmente, utilizadas com os mesmos propósitos que os compostos enzimáticos e químicos.

Algumas práticas enológicas interessantes têm sido desenvolvidas: como a adição de aparas de carvalho, para arredondar certos vinhos, ou a necessidade de remontagem na produção de tintos, que consiste na aspersão de liquido por cima do mosto, que se acumula à superfície, para dele se retirarem aromas e cor, ou ainda os progressos efectuados na eliminação da utilização dos sulfatos no vinho - responsáveis pela sensação de dor de cabeça, em alguns consumidores mais sensíveis ou ainda quando se bebe vinho em excesso.

Voltando à produção de vinhos do novo-mundo e do que dela sobressai, especialmente na Austrália e Califórnia, o que resta referir é a intensa utilização de maquinaria e conseqüente reduzida necessidade de mão-de-obra na vinha. Neste caso, a tecnologia é mais difícil de implantar, primeiro pela necessidade de elevado capital e segundo, pelo facto das vinhas terem que estar devidamente implantadas, com um layout planeado, para a utilização eficiente destes equipamentos.

No entanto, para o tipo de produção, não intensiva, de que é exemplo a Quinta do Falcão, estes equipamentos não são de forma alguma factores de competitividade acrescida, até porque há diferentes castas plantadas, que têm diferentes tempos de maturação e que tornam possível a dilatação do tempo de colheita. Além disso, a utilização de maquinaria traz algum desperdício. Por exemplo, a máquina que a Quinta do Falcão possui, deixa cerca de três a cinco por cento do total de frutos (valor observado *in situ*) nas cepas.

4. Inovação

O nosso país não tem conhecido grande inovação por parte do sector, excepto nos últimos anos, isto porque o mercado começou a mudar e o consumo per capita a decrescer, alguns produtores passaram a ter uma atitude mais activa e começaram a investir, especialmente, no marketing e na comercialização. Começaram a estar mais atentos ao mercado e aos sinais que este emitia. Com o lançamento de campanhas publicitárias bem direccionadas, começaram a explorar nichos, como é o caso do nicho gourmet ou das mulheres.

Os mercados de países tradicionalmente produtores de vinho eram reconhecidos como bastante estáveis, por isso, a inovação, quando comparada com o que se faz noutros países, é ainda limitada em termos do objecto de inovação, geralmente ligada a aspectos da produção, e algo conservadora. No entanto, os hábitos de consumo têm-se alterado muito nestes países e a Inovação revela-se muito necessária e essencial no futuro. Até porque, há espaço para novos produtos que têm como base vinho ou outros tipos de vinho, basta observar a aposta dos produtores em vinhos Rosés.

A inovação também tem passado pela ampliação do conceito de produto, com certos produtores a oferecer um produto alargado com serviços e outros produtos de certa forma complementares ao vinho, e que é um dos objectivos da Casa Agrícola, procurar conjugar o seu vinho com turismo e produtos artesanais. No fundo, inovar na comercialização.

Alguns produtores também têm apostado em produtos inovadores, à semelhança do que encontramos no mercado internacional, com o lançamento de produtos tão inovadores, como vinhos com baixo teor alcoólico, vinhos sem álcool ou refrigerantes à base de vinho; sem no entanto constituírem o standard do sector, mas sim a excepção num sector onde o conservadorismo marca a acção das empresas.

5. Diversificação

No caso das pequenas e médias empresas, a diversificação acaba por ser uma estratégia de diminuição de risco da concentração numa área de negócio, que é natural para muitas destas empresas, porque tem a ver com a tradição de produção agrícola como vimos o exemplo da Quinta do Falcão.

Produzir vários produtos é uma tática de diversificação usual para muitas das pequenas empresas e o aumento da área plantada nem sempre se prova uma boa opção, na medida em que após a plantação das cepas, é necessário esperar cinco anos até que as uvas estejam prontas a serem utilizadas para a produção do vinho, o que significa cinco anos sem rendimento numa área de produção útil. Mesmo no caso das empresas produtoras de vinho e de uva, estas muitas vezes, nem possuem capacidade sobranse de produção de vinho, como é o caso da Quinta do Falcão, que quando tem um excesso de produção, vende as uvas a um comprador externo, que efectua ele próprio a vindima.

Para além dos produtos agrícolas e outras actividades agrícolas e veja-se o exemplo da Quinta do Falcão, a diversificação tem passado pela inclusão de actividades de turismo rural ou enoturismo.

6.Segmentação

6.1.Identificação de Segmentos e Nichos de Mercado - Enquadramento Teórico

O tratamento do mercado como um todo é muitas vezes uma fonte de ineficiência e por vezes um erro crasso na estratégia da empresa. Nem todos os mercados são homogêneos, ou seja, nem todos os consumidores que constituem esse mercado têm necessidades, gosto, oportunidade de compra, etc. iguais. Sendo impossível fazer um marketing único e exclusivo, ou seja adequar os produtos, a promoção, a distribuição e o preço (os 4 p's usuais) para cada consumidor singular, há que tentar identificar na totalidade do mercado segmentos ou nichos de consumidores que partilhem necessidades e desejos.

A ineficiência nasce dos esforços desnecessários que a empresa despense em produtos que não têm procura, em campanhas publicitárias que se provam ineficazes porque simplesmente a empresa trata o mercado de forma indiferenciada não percebendo que ao invés de massificar a sua oferta, deveria procurar, sim, ajustá-la para ir de encontro a alguns grupos de consumidores. Por vezes o erro é tão grande que as empresas acabam por falhar totalmente, não conseguindo desenhar o seu produto e consequentes estratégias para apelar a qualquer tipo de consumidor, tentam tanto agradar a todos que não há nenhum que esteja satisfeito.

Este tipo de estratégia, é bastante eficaz em conseguir perceber melhor o que o consumidor deseja, porque o consumidor e o potencial consumidor estão identificados e sabendo quem eles são e como se comportam, mais focadas se tornam as táticas e práticas da empresa. É fácil de perceber a vantagem de uma actuação dedicada, no entanto, esta é uma prática que não traz soluções milagrosas. Embora partilhem características, estilos de vida, preferências, gostos, etc., os consumidores não são todos iguais e por muito que se tente fazer uma identificação rigorosa, esta nunca deixará de ser, em parte, ficcionada no sentido em que cabe a um operador humano, uma pessoa com experiência na área, a observação e a identificação destes segmentos. Cabendo a esta, ou estas, pessoas identificar quais as características intrínsecas aos consumidores que acabam por ter um papel importante no processo decisional do consumidor, quer sejam aspectos demográficos, geográficos, sociais, económicos ou comportamentais.

Quanto aos nichos de mercado, estes são subsegmentos de mercado, ainda mais focados e bem definidos. Num nicho de mercado, os consumidores têm uma procura claramente distinta dos restantes consumidores e muitas vezes mostram-se dispostos a pagar um prémio extra para que as suas necessidades sejam satisfeitas. Embora mais pequenos, os nichos são muitas vezes atraentes porque não são explorados por outros competidores, que nem têm interesse em o fazer e ainda pela sua capacidade de crescimento e valor marginal.

Após a identificação dos segmentos e nichos de mercado, cabe à Gestão, a decisão sobre que segmentos deve a empresa actuar. Este também é um ponto importante dado que os recursos

são geralmente escassos e pode até dar-se o caso em que a actuação sobre dois ou mais segmentos se revele incompatível, no entanto, mesmo neste caso há formas diversas de ultrapassar a questão. Como a criação de marcas distintas ou mesmo empresas diferentes que operam para diferentes segmentos.

6.2.Segmentação Proposta

O vinho é um produto cuja qualidade percebida depende de vários factores intangíveis; depende muito do gosto e do nível de conhecimento do consumidor, tornando-se difícil segmentar o mercado dada a sua heterogeneidade, no entanto com base na observação do comportamento dos consumidores e das ofertas e comportamento das empresas concorrentes é possível identificar alguns segmentos e até nichos de mercado.

A estratégia de segmentação pode revelar-se interessante nas empresas produtoras de vinho, adquirindo maior importância nas mais pequenas, dado que nos encontramos num mercado muito concorrencial, com empresas muito distintas no que concerne a dimensão e valor da marca, tornando-se difícil às pequenas empresas competirem com as grandes se não se diferenciarem de alguma maneira.

A abordagem seguida permitiu, tendo em conta as considerações sobre segmentação já existentes e já referidas no Estado da Arte, em primeiro lugar, observar que grandes segmentos de consumidores existem e, em segundo, que características têm potencial para que a empresa as possa utilizar para orientar as suas estratégias.

Assim, no mercado português, a hipótese que levantamos é, a principal variável de segmentação é o preço a que os consumidores estão dispostos a pagar, e isso terá que ver com a ocasião de consumo e factores psicográficos, e em segundo pelo grau de conhecimento que estes possuem. Assim com base numa estratificação, que terá por base o preço, entrecruzámos estes estratos com o nível de conhecimentos e procurámos perceber e caracterizar estes segmentos. De salientar que o conhecimento sobre o produto é, há muito, apontado como conceito chave no processo de decisão de consumo (Raju et al, 1993).

Ou seja, o único factor inmutável será o seu nível de conhecimento, ao passo que o mesmo consumidor poderá escolher vinhos de diferente valor consoante a ocasião. O que nos interessa perceber é, mantendo o nível de conhecimento, é, para cada gama de preços :

- 1) como é que a decisão é feita;
- 2) para que ocasiões são seleccionados;
- 3) o que é que esperam do vinho.

Temos assim como segmentação:

	Ocasional Pouco Conhecedor	Frequente Pouco Conhecedor	Interessado	Conhecedor
Preço Médio	São consumidores muito permeáveis a publicidade, conhecem poucos vinhos, só as marcas mais conhecidas. A maioria são jovens, que começaram a beber há pouco tempo. Preferem vinhos rosés, brancos e verdes, vinhos mais "fáceis" de beber ou com aromas doces. Há um grande número de potenciais consumidores frequentes neste grupo.	Consumidores frequentes, bebem à refeição. Reconhecem um mau vinho, distinguem poucos aromas. Compram pela marca, pelo preço e por opiniões de terceiros. Conhecem algumas coisas básicas sobre enologia,	Conseguem reconhecer um vinho sem qualidade e com qualidade. Tentam informar-se, lêem críticas de vinho. Gostam de ligar o vinho que bebem ao que comem. Tentam reconhecer os aromas. Conhecem algumas castas. Estão familiarizados com alguns conceitos de enologia. Pertencem à classe média e média-alta. São instruídos. A escolha do preço que estão dispostos a pagar depende da ocasião a que se destina o vinho.	Segmento constituído por enófilos convictos, que cultivam o seu gosto por vinhos. Já tiraram cursos sobre degustação, reconhecem a maioria dos aromas, sabem descrever um vinho. Conseguem comparar vinhos, lêem literatura especializada. Sabem o que gostam de beber. Têm castas favoritas. Conhecem as colheitas. São exigentes. Estão dispostos a pagar mais, pelo que sabem que têm qualidade. Não são permeáveis ao critério marca.
Preço Médio-Alto	Pouco relevantes.	Consumidores ocasionais de vinhos desta gama, compram em ocasiões especiais, reconhecem o vinho pelo seu preço ou pela marca. Não são capazes de distinguir aromas.	Compram em ocasiões especiais, para oferecer, por exemplo. Podem comprar para constituir uma garrafeira.	São os maiores consumidores neste segmento dos vinhos mais caros. Reconhecem o valor do vinho e as características únicas que tornam certos vinhos extraordinários atingindo valores muito elevados.
Luxo	Pouco relevantes	Compram por uma questão de demonstração de poder de compra.	Compram em ocasiões muito especiais.	São colecionadores, possuem a sua própria garrafeira.

Tabela 1 - Segmentação proposta

Analisando estes segmentos, é fácil perceber que se torna difícil aproveitar as características dos consumidores dos diferentes segmentos, a diferenciação assenta no interesse pelos vinhos, basicamente. Não há características isoladas, como, modo de vida, grau de instrução, demografia, valores defendidos etc., que identifiquem os diferentes segmentos em Portugal. Torna-se assim mais difícil para as empresas construir as suas estratégias para atingirem estes segmentos. No entanto, há ainda factores dentro de cada segmento que a empresa pode utilizar para melhorar a sua performance, nomeadamente ao nível da promoção dos vinhos.

Haverá alguma forma de se vencer esta heterogeneidade no mercado, pensamos que sim, isto porque há alguns nichos de mercado interessantes e poucos explorados no mercado dos vinhos e mais facilmente identificáveis, que passaremos a apresentar.

6.3. Nichos de Mercado

i. Jovens Não consumidores

Os jovens que não consomem vinho ou só o fazem muito raramente são um nicho pouco explorado no nosso país. Seguindo a tendência geral nos países europeus produtores que é a diminuição do consumo de vinho dos jovens e a elevada penetração da cerveja e dos refrigerantes.

As empresas cervejeiras, em particular, têm investido muito em publicidade e em acções promocionais, dirigidas a este alvo, como patrocínios a festivais de verão, etc. Esta agressividade tem dado frutos com a cerveja a revelar-se a preferência dos jovens em várias ocasiões que não a refeição. O sector do vinho, mais tradicional, tem descurado este segmento quase por completo, não oferecendo produtos que apelem a este público ou com acções de promoção eficazes, o problema parece-nos ter a ver com o conservadorismo existente e que criou a crença de que a dedicação a este segmento será prejudicial para a imagem da empresa, o que até seria contornável com a criação de marcas próprias, até porque os produtos que apelam a este segmento são distintos dos restantes, respondendo este segmento a produtos mais fáceis de beber, à semelhança do que fazem as indústrias da cerveja e dos refrigerantes, com produtos que são bebidos frescos, muitos são adocicados e com gás.

ii. Jovens Mulheres

Tradicionalmente, as mulheres consomem menos vinho que os homens e quando consomem, o decisor geralmente é um homem. No entanto, como em tantas outras situações, também isso está a mudar e ultimamente já se encontram certos vinhos construídos para apelar ao palato feminino: vinhos brancos mais doces com notas de moscatel, vinhos rosés, etc. Assim como as promoções dos vinhos são também feitas a pensar nestes consumidores com os promotores a darem nomes apelativos e com rótulos atraentes.

São consumidoras jovens, com menos de quarenta anos, instruídas, com um gosto pela independência, gostam de sair à noite e de se divertirem. Bebem geralmente ao fim-de-semana, durante a refeição e em ocasiões especiais, como jantares de aniversário.

iii. Jovens Interessados

São jovens, com idade inferior a quarenta anos, alguns que começaram a beber vinho recentemente, gostam de apreciar a boa comida, a maior parte possui filhos de tenra idade. Organizam jantares de amigos, onde e porque cada vez mais há um interesse pelo chamado movimento “gourmet”, as pessoas gostam de falar sobre comida e sobre vinho, primando por novas experiências gastronómicas e por sabores distintos dos tradicionais. Estes jovens, também bastante instruídos, com algum poder de compra vêem o beber o vinho não apenas como um simples acto, mas como toda uma experiência, gostam de saber o que bebem, de onde vem, que práticas enológicas foram utilizadas. Não estão “agarrados” às marcas tradicionais, pelo contrário gostam de se evidenciar no seu grupo ao descobrirem novos vinhos.

iv. Ecologistas - Consumidores Verdes

Os produtos agrícolas e o vinho não é excepção tem conhecido um nicho interessante, que está em crescimento e que são os consumidores de marcas verdes. Marcas verdes são classificações atribuídas a produtos que promovem as práticas da sustentabilidade do ambiente, embora no vinho tais práticas sejam de difícil implementação devido à sensibilidade da matéria-prima, que pelo menos, sem o uso de determinados produtos químicos será de difícil cultivo e terá grande influência na produtividade, no entanto, há certas práticas que podem ser postas em prática e algumas explorações já o fazem, por exemplo, há algumas empresas vitivinícolas que integraram o programa Extensity do I.S.T. que precisamente promove a sustentabilidade ambiental nas explorações agrícolas. Este tipo de reconhecimento já é valorizado hoje em dia por uma importante tranche de consumidores.

v. Gourmets (Enoturistas)

Este nicho de mercado é especialmente atractivo a pequenas e médias empresas, especialmente nas que comercializam o chamado “vinho de quinta”. Neste caso o produto a vender será não só o vinho, mas todo um serviço que alarga o conceito de produto. Este tipo de oferta é caracterizado por um serviço que inclui o alojamento do turista, a visita às instalações vitivinícolas, a participação no trabalho da exploração, a prova dos vinhos e outro tipo de actividades, como visitas a locais históricos nas redondezas, passeios a cavalo, passeios aventura, etc. Um outro tipo de serviço interessante e muito na moda actualmente são os “spas”(palavra utilizada actualmente para descrever instalações onde se fazem tratamentos de saúde e beleza variados, normalmente ligados a águas medicinais, distinguindo-se das tradicionais termas pelo carácter menos medicinal)e neste caso “spas” que utilizam o vinho e seus derivados como base para os tratamentos.

Embora o investimento em toda a estrutura de suporte a este tipo de comercialização seja bastante custoso, é uma óptima forma de utilização e valorização das instalações das explorações, além de ser um negócio bastante atraente com os produtores a terem uma forma de diversificarem os seus negócios, algo essencial num sector tão variável e arriscado como o agrícola. Trata-se também de uma forma de venderem o seu vinho, além de o promoverem eficaz e eficientemente.

vi.Formatos pequenos para refeições usuais (almoço, catering aeronáutico, etc.)

O segmento dos formatos pequenos, garrafas ou vinho a copo com um volume de cerca de 20cl tem sido descurado pelas empresas produtoras. Este formatos têm uma procura em restaurantes económicos, estilo restaurante de centro comercial, outros restaurantes, cantinas, no catering dos aviões, ou até mesmo em outros estabelecimentos que sirvam refeições ligeiras e tem sido um nicho, no qual a cerveja, especialmente e outras bebidas têm substituído o vinho.

7.Internacionalização

7.1.Introdução

A exportação de vinhos portugueses, como vimos no capítulo dedicado à história do vinho tem sido uma constante e esta estratégia sempre fez parte da estratégia de comercialização dos produtores portugueses e alvo de várias políticas governamentais. Ao longo da história foram vários os vinhos a serem exportados, foram também vários os mercados que receberam os nossos produtos. No entanto, os exemplos de sucesso são poucos e com a excepção do vinho do Porto e do Rosé poucos são os vinhos cuja percentagem exportada tenha algum significado. Curiosamente, os dois tipos de vinho mais exportados não poderiam ser mais diferentes no que diz respeito ao valores intrínsecos de um e outro, com o vinho do Porto a ser um expoente de qualidade e de tradição e o vinho Rosé um exemplo único de marketing bem sucedido, sendo um vinho construído para obter sucesso; é um vinho económico, é fácil de beber, é produzido de forma moderna e industrial, assim como também é comercializado, com bastante publicidade e em garrafas que o distinguem. Mas estes dois vinhos também têm factores em comum no que toca ao seu sucesso além fronteiras, primeiro porque se distinguem dos outros produtos víquicos, tornando-se únicos e depois porque nos seus segmentos apostam na qualidade como factor principal, conquistando assim um público fiel.

Como já vimos, com o consumo em Portugal a decrescer e com a pressão de certos produtos substitutos é normal que as empresas portuguesas procurem escoar o produto que têm em excesso, por um lado, e por outro que procurem mercados em que o seu produto seja mais valorizado, ou seja que lhes permita retirar mais-valias acrescidas em relação ao mercado português. Se consultarmos qualquer produtor que exporta o seu produto ou até mesmo consultando o relatório Porter, facilmente verificamos que vinhos portugueses de gama média são vendidos no estrangeiro por mais de um terço ou mesmo por mais de metade do seu valor do que seriam vendidos em Portugal e mesmo assim em relação a vinhos de outros países, de qualidade similar, são vendidos a um preço inferior. Tal acontece porque há vários problemas estruturais na internacionalização dos vinhos portugueses, que não têm sido ultrapassados e que impedem que os nossos vinhos tenham o sucesso que potencialmente deveriam ter.

Internacionalizar porquê

Com o consumo de vinho em Portugal praticamente estagnado é necessário que os produtores procurem novos consumidores e novos mercados que ofereçam maiores possibilidades de lucro, tanto a nível de aumento de volume de vendas, como de aumento de margens de proveito, apostar em mercados estrangeiros também constitui uma oportunidade de um crescimento a longo prazo e sustentado. Como já observado nesta dissertação, observa-se que há uma tendência no decréscimo do consumo interno e especialmente no consumo per capita, que indicia uma situação de risco potencial que poderá ser diminuída pela aposta em alguns mercados que estão em crescimento e numa fase de ciclo de vida diferente da do mercado português.

Adicionalmente, apostar numa estratégia de internacionalização é diminuir o risco global do negócio, já que se distribui o risco pelos diferentes mercados de operação, tornando-os menos propensos aos riscos de flutuabilidade das Economias onde operam (Thompson Jr. et al, 2005).

Vinhos portugueses no Mundo*

Embora o vinho do Porto sempre tenha tido no mercado de exportação, o seu mercado de eleição e principal, gozando de elevada fama nos países do Norte da Europa, em França, no Reino Unido e nos Estados Unidos, o seu valor enquanto marca nem sempre tem sido aproveitado, com poucos consumidores sendo capazes de associar o valor deste produto a outros vinhos portugueses. O nosso país nunca se conseguiu promover eficazmente através deste seu produto, que deveria actuar como produto âncora para outros produtos. Pela influência que a imagem e a promoção têm na procura do vinho é essencial que Portugal utilize o vinho do Porto. É fácil perceber a influência que o vinho do Porto pode ter no mercado internacional quando vemos que a maior parte da produção anual é exportada, do volume de negócios referente a 2008, 84%** foi formado por exportações. Os seus principais mercados** são a França, a Holanda e a Bélgica, mas também os Estados Unidos e o Reino Unido, países em que a marca está bem implementada, sendo conhecido como Port Wine, embora não sendo sempre reconhecido como sendo português nos E.U.A., já que na Califórnia também são produzidos vinhos sob esta denominação, que Portugal se tem mostrado incapaz de proteger e assegurar como seu devido proprietário.

Tradicionalmente, os vinhos de mesa, encontram os seus mercados de maior expressão localizados nos países lusófonos e em países com grande concentração de emigrantes portugueses, como é o caso da França, da Bélgica e da Alemanha e ainda nos segmentos de mercado constituídos pelos vinhos de alta qualidade nos países do Norte da Europa e do Rosé no Reino Unido. Com o mercado das exportações a subir irregularmente graças à exportação de vinhos a granel para França. No entanto, esta estratégia de exportação tem-se revelado pouco eficiente e de pouco sucesso, com as exportações a apresentarem-se estagnadas nos últimos anos, com a excepção das exportações para Angola. Sendo este país o principal do conjunto formado pelos países lusófonos, com o Brasil a absorver uma parte importante das exportações e Moçambique, um mercado caracterizado pela compra de vinho a granel, em grande quantidade e de qualidade de vinho de mesa, com um baixo preço por litro.

Basicamente a venda de vinho internacional tem-se caracterizado pela pouca aposta em ganhar novos consumidores e mercados. Face ao período de expansão vivido pelos produtores do Novo Mundo, motivados pelo crescimento dos mercados dos E.U.A., do Reino Unido, da Alemanha, mas também dos produtores Espanhóis, Italianos e Franceses que souberam aproveitar as características que distinguiam os seus produtos dos produtos do Novo Mundo, podemos afirmar que Portugal obteve resultados verdadeiramente desastrosos nesta corrida.

Estes resultados acontecem porque a quantidade de vinho disponível para exportação tem sido diminuta. Os produtores preferem o mercado interno como forma de escoarem o seu produto, por um lado porque são pouco propensos a riscos, por outro porque não têm dimensão para conquistarem novos mercados. Esta dependência, embora arriscada também, é compreensível, quando analisamos o poder económico e político de outros países produtores de vinho, é preciso ver que Portugal é o mais pequeno produtor do grupo dos produtores do Velho Mundo. A propósito da dimensão, o relatório Porter, em 2004, aponta para apenas 14 empresas com dimensão para actuar em mais que um mercado de exportação, esclarecendo que 11 destas dizem respeito a Adegas Cooperativas e que adicionalmente estimam que apenas 47 adegas “tenham capacidade para se tornarem fornecedores fiáveis” podendo competir em pelo menos um mercado, sendo que 33 dessas empresas dizem respeito a Cooperativas. Obviamente, estas associações de produtores não possuem meios de marketing e promoção capazes de actuar eficazmente nesses mercados ou sequer uma estrutura que permita a manutenção de relações comerciais estáveis e estando os produtores demasiado centrados no mercado local tem sido difícil a promoção de alianças, à partida necessárias como estratégia de actuação nos grandes mercados de exportação.

*Fonte: Instituto do Vinho do Porto

7.2.Situação Actual em números

País	Valor Exportações* (10 ³ €)	Volume Exportado *(hl)	Preço médio/litro (€/l)	Varição Valor % (2000-2005)	Quota de mercado**
Angola	31.857	447.095	0,71	+319	89
Reino Unido	21.072	101.656	2,07	+18	0,87
França	18.735	374.967	0,5	+80	1,14
E.U.A.	14.658	63.211	2,32	+1,5	0,24
Alemanha	12.002	112.427	1,87	-4	0,57
Bélgica/Luxemburgo	11.184	52.139	2,15	31,8	1,71

Tabela 2: Vinho Português, excluindo Porto e Madeira, pelos seus principais Mercados Internacionais

*Fonte: ViniPortugal

**Fonte: ViniPortugal; TDA (calculado com base em volume)

7.3.A Marca Portugal

Quando falamos em risco de exportação, esse risco é difícil de perceber quando tentamos perceber o lugar que os vinhos portugueses têm em mercados como os E.U.A., a Alemanha ou o Reino Unido. Nestes mercados, em que os volumes importados obtêm uma expressão considerável, especialmente no caso do Reino Unido - considerado o mercado de importação mais valioso do mundo - é difícil arranjar um vinho português numa grande superfície e mesmo numa loja especialista, poderemos encontrar um vinho português num espaço indistinto ao lado de vinhos dos mais variados e exóticos destinos. Com os vinhos do Novo Mundo a constituírem uma opção quase sempre correcta para o consumidor médio: com uma relação qualidade/preço muito boa, com vinhos fáceis de beber, pouco complexos, constituídos por monocastas facilmente reconhecidas. Com os vinhos do Velho Mundo; de Itália, França e Espanha a apresentarem-se como expoente da qualidade e tradição: associados a uma imagem romântica que não são só os vinhos que a possuem, mas sim os países em sí, as suas culturas e que depois são associadas e transpostas para o vinho e assim a constituírem a escolha primordial dos segmentos “premium”.

Não nos podemos esquecer da natureza do produto, há sempre uma emoção, um sentimento, quer estético, quer emotivo ligado ao vinho. O vinho acaba por transportar as pessoas para o sítio onde é produzido e esse sítio pode ser a vinha, mas também pode ser para um país, uma região, um local específico, pode ainda ser uma memória ou um desejo. A esse nível, a marca Portugal pode e deve ter um contributo essencial e no caso da promoção do nosso país, poderá ser um excelente veículo de promoção para o vinho ou vice-versa. No entanto, não é o que acontece hoje em dia, a marca Portugal, num país como os Estados Unidos, em que os consumidores estão, fundamentalmente, centrados na questão da marca acima de tudo, não lhes diz nada. Isso terá que mudar.

Marca: Portugal versus Regional

Percebemos que a questão da imagem e por isso mesmo da marca é importante na promoção dos vinhos no estrangeiro, mas seria mais importante a promoção centrada no país, ou por outro lado noutras características susceptíveis de se tornarem elas próprias marcas? De facto, os mercados não são todos iguais, e a consciência disso mesmo é essencial numa estratégia de internacionalização. E mesmo quando falamos de mercados, ao nível de países, por vezes será muito mais eficiente actuar nesses mercados em apenas alguns segmentos. Essa estratégia revela-se, no caso português, muito mais premente dadas as limitações de recursos e a reduzida dimensão, quer do país, como das instituições e das empresas face a gigantes como a indústria vinícola da Austrália, da Califórnia, da França, Itália e mesmo de Espanha.

Por um lado, seria interessante que a imagem do país no estrangeiro também se baseasse na qualidade dos vinhos, tanto ao nível das melhores práticas na sua produção, como pela tradição e pela originalidade das nossas castas. O vinho do Porto deveria ser o principal embaixador desta campanha. No caso da promoção de Portugal como destino turístico também são óbvias as vantagens, primeiro, porque a gastronomia e os vinhos pela relação próxima são parte importante de

qualquer experiência turística, depois porque o enoturismo está a ganhar um incremento importante e revela-se um segmento do mercado do turismo interessante e depois porque, como já referimos mais acima, o vinho poderá ser o veículo através do qual o cliente potencial ganha contacto com o país ou poderá ser a continuação da sua estada no país, uma vez regressado ao seu país de origem.

Por outro lado, observamos uma grande heterogeneidade na oferta vínica do país, o que poderá ser pouco benéfico para alguns produtores, se todos os vinhos portugueses estiverem agregados numa única marca e conseqüentemente no mesmo posicionamento. Isto é, dois fenómenos poderão decorrer desta associação única, ou os consumidores internacionais associarão Portugal a grandes vinhos, beneficiando neste caso os vinhos de menor qualidade, ou então, os vinhos de menor qualidade acabam por retirar valor aos de maior qualidade.

Posicionamento dos vinhos Portugueses

Após a apresentação desta última questão parece-nos importante que a marca Portugal seja uma aposta e esteja devidamente presente na associação a qualquer produto vínico, estando presente na sua embalagem, na publicidade, etc., sem no entanto ser descurado a promoção de marcas com elevado potencial de valor como Douro, Alentejo e ainda algumas castas como Touriga Nacional, Trincadeira Preta, Arinto, Alvarinho, etc.. Beneficiando, no caso dos vinhos do Douro e dos vinhos com Touriga Nacional da associação com o Vinho do Porto.

O posicionamento diferenciado permitirá às marcas de maior valor, associadas aos vinhos de maior qualidade, aproveitar as mais-valias adicionais dado que alguns mercados externos valorizam mais que o mercado interno estes produtos premium e tendo em conta que são produtos de preço mais elevado permitirá reduzir os efeitos, mais notórios nestes segmentos mais elevados, de crises na procura interna. A dificuldade em transmitir a qualidade dos produtos premium também é menor noutros mercados externos que em Portugal, um mercado, como já referido, com necessidades e maturidade diferente doutros mercados em que os produtos premium são mais apreciados e valorizados monetariamente. A estratégia de diferenciação pela qualidade permitirá ainda em anos de excesso de oferta no mercado que estes produtos não sejam tão sujeitos a baixas de preços.

Apostar na diferenciação e na promoção de várias marcas também é ao mesmo tempo promover a qualidade dos vinhos portugueses, já que possuir vinhos com diferentes características também é oferecer ao mercado uma oferta ampla e completa e de acordo com o facto dos consumidores cada vez mais saberem distinguir e conhecer o que gostam e o que querem (Aylward, 2008), sem que todos gostem do mesmo. A promoção e o desenvolvimento de produtos diferenciados passa pela promoção da identidade de cada região; das castas, dos métodos de vinificação, da cultura, da paisagem e das tradições. Mas passa também pela dedicação dos esforços de inovação e de investigação às características físicas, meteorológicas e biológicas de cada região, que têm uma influência extraordinária no produto final. Não nos podemos esquecer, por um lado na heterogeneidade de terroirs que Portugal possui e por outro da natureza do produto; um produto dependente de vários factores e extremamente complexo.

Como está patente nas conclusões do artigo de Aylward (2008), o caminho seguido pelos australianos, o da promoção da marca Austrália, levou a que todos os seus vinhos fossem

associados ao negócio dos vinhos fáceis de beber, indiferenciados, mais ou menos homogêneos e transformaram o seu produto num produto de “commoditie”, com aspectos transaccionais indistintos do leite, dos cereais, etc., e assim tornando-o num produto com procura ineslática e com todo o risco que tal acarreta. Esta estratégia acabou por prejudicar produtores de vinho com vinhos de grande qualidade, geralmente de dimensão inferior aos grandes produtores industriais. Deixou de fora a promoção de certas regiões vinícolas com vinhos bastante diferentes dos vinhos que compõe o grosso da produção australiano. No mesmo artigo, em oposição a esta situação e apoiando o ponto-de-vista dos pequenos produtores australianos, é citado o exemplo dos produtores “*garagiste*” de Bordéus, que são vinicultores que se dedicaram à produção de pequenos lotes. Com vinhos, por vezes provenientes de vinhas tão pequenas quanto a dimensão de apenas 1 hectare. No entanto são vinhos fabricados à mão, de grande teor alcoólico e de grande qualidade, que se tornaram valiosos pela sua raridade, tendo por vezes as produções futuras vendidas com até dois anos de antecedência e, aparentemente, imunes às flutuações da oferta e da procura.

Resumidamente, Portugal deverá ser reconhecido pelas suas práticas enológicas, de acordo com as melhores práticas mundiais e como país de grande tradição vitivinícola, sendo promovidos simultaneamente o terroir e as castas de cada região.

7.4. Actuar em Mercados Internacionais

Para que os esforços de internacionalização sejam eficientes é necessário que as empresas e os organismos públicos invistam em estudos de mercado e na adaptação do produto ao consumidor final. Se a segmentação, como vimos, é uma estratégia eficaz do ponto de vista da sustentabilidade e da eficiência em qualquer mercado, este factor ganha especial importância na actuação em mercados internacionais. Procurar chegar a todos os consumidores revela-se uma estratégia errada, correndo-se o risco do produto não apelar a qualquer segmento de mercado.

Factores como a embalagem, o rótulo, o tipo de vinho, a imagem que se quer associar ao vinho devem ser adaptados ao mercado onde se opera, mesmo que se mantenham certos factores, como a ligação à marca de origem, ao país e à região. Nesta adaptação aos mercados locais, devem ser também promovidas as alianças locais, especialmente no que diz respeito aos distribuidores e às operações de marketing, já que as alianças também promovem a eficiência, muito pelo *know-how* sobre consumidores que se encontra concentrado nos agentes locais.

Mas nem só da exportação de produtos deve ser baseada a internacionalização das empresas vitivinícolas portuguesas, outro tipo de internacionalização baseada no desenvolvimento de produção própria num país estrangeiro deve ser explorado. Países como Angola e outros países africanos lusófonos representam excelentes oportunidades de expansão da produção, por exemplo.

7.5. Turismo e Enoturismo na Estratégia de Internacionalização

Com Portugal a ser um destino cada vez mais procurado quando comparando com outros destinos vizinhos, como a Espanha e a França, com o sector a apresentar taxas de crescimento superiores ao nível da geração de receitas e de número de visitantes. Como exemplo, em 2007, Portugal teve um aumento de um milhão de visitantes em relação ao ano anterior, aproximadamente

o mesmo número que Espanha, país de dimensão muito superior ao do país (fonte: Turismo de Portugal). É necessário que o sector vitivinícola, pela mão das instituições que representam o sector, mas também pela mão das empresas; aproveite esta oportunidade para:

1) Realizar campanhas de promoção junto dos visitantes estrangeiros - forma de conquistar mercado internacional, e mais importante, de chegar a consumidores finais, que poderão, por “passa a palavra”, ajudar a promover os produtos portugueses nos seus países de origem;

2) Efectuar estudos de mercado para identificar segmentos/nichos de turistas – ao realizar-se estudos junto de turistas, poder-se-á, caracterizar o seu consumo de vinho, identificar segmentos nos seus mercados de origem com menos custos que fazendo-o nos seus territórios, adequar produtos a estes mercados e ainda, otimizar a promoção em território português aos visitantes.

3) Desenvolver sinergias com agentes turísticos – a inclusão de actividades e produtos ligados ao sector vitivinícola deverão fazer parte da oferta turística, como forma de enriquecer essa mesma oferta e como forma de promoção desses mesmos produtos. A captação de clientes estrangeiros para o enoturismo também passa pelo estabelecimento de parcerias e acordos com os agentes, mediadores por excelência entre clientes e prestadores de serviços, para além de que o mercado internacional de enoturistas tem um potencial maior do que o interno, com destaque para os turistas do Reino Unido, Estados Unidos e Alemanha, pelo seu poder de compra e apetência por este tipo de serviço.

4) Desenvolvimento de parcerias locais – para além dos agentes turísticos, as parcerias com instituições e agentes privados locais e regionais reveste-se da maior importância. Iniciativas como, instituição de rotas do vinho, festivais e feiras diversas e toda e qualquer iniciativa de promoção de certa região ou local será enriquecida por uma oferta diversificada e ampla e potenciada pelo contributo de todos os fornecedores de actividades de enoturismo, mas também de outros sectores ligados ao turismo e em especial à gastronomia, já que se trata de um factor intimamente ligado ao vinho. É uma questão consensual que os apreciadores de vinho são também apreciadores da boa gastronomia, um património tão importante como o vinho e uma componente essencial para o sucesso de qualquer actividade de enoturismo.

Todos estes factores devem ser apoiados por instituições públicas, mas também por privados e em especial pelos pequenos produtores, que deverão promover alianças entre eles. Mais uma vez, a diversificação da oferta e a aposta numa estratégia de qualidade passa também pela diversidade dos programas de enoturismo e por uma oferta ampla de diferentes actividades e de diferentes equipamentos. Em 2008, Howley e van Hesterling, concluem, num caso-de-estudo dedicado às atitudes dos produtores de vinho ingleses em relação ao enoturismo, que este tipo de empreendimento deverá incluir outros tipos de atracção com o objectivo de os tornar atractivos para todos os elementos das famílias. Não esqueçamos que estamos a falar de enoturismo para

estrangeiros e como tal é objectivo de todos os agentes interessados que estes visitantes passem o máximo de dias possíveis no país e para que prolonguem a sua estadia é necessária a cooperação, mesmo entre empresas concorrentes. Este é um factor determinante para o sucesso destes empreendimentos, especialmente, como já referimos, se tivermos em conta que as empresas com maior potencial nesta área são as empresas mais pequenas, por um lado incapazes de se promoverem num mercado internacional e por outro, são muitas vezes bastante limitadas no que diz respeito à sua base de actividades. Não será necessário, como sugerido no artigo citado, que se incluam zoos, jardins de ervas ou outras atracções, no entanto é necessário oferecer actividades complementares e contextualizadas no local das vinhas ou adegas, mas até mesmo diferentes actividades, distintas do contexto vínico, ao serem oferecidas a nível regional, por exemplo, só enriquecem a oferta do enoturismo.

7.6.A acção da ViniPortugal

A ViniPortugal (ver secção 1.) como instituição nacional responsável pela promoção dos vinhos, tanto no mercado interno, como no mercado internacional é um organismo chave na internacionalização dos vinhos portugueses. A acção que leva a cabo em determinados mercados externos, escolhidos pelos seus associados como prioritários, desenrola-se, no estrangeiro, através de acções promocionais variadas como presenças em feiras internacionais, organização de eventos com a imprensa local, provas de vinhos, etc. e, em Portugal, em provas de vinhos em grandes superfícies e centros comerciais e mais recentemente na criação do dia do Vinho (já referido nesta tese) para além de promoverem o Concurso Nacional de Vinhos, um evento acompanhado pela imprensa estrangeira da especialidade e pelas empresas de distribuição internacionais pelo potencial de informação sobre os melhores vinhos portugueses.

A ViniPortugal, em conjunto com a A.I.C.E.P. organiza o Fórum Nacional do Sector dos Vinhos, onde apresenta o seu orçamento anual, efectua um balanço do ano transacto e onde promove uma série de apresentações e de debates, dando a oportunidade do Sector se manifestar nesta ocasião. Durante este fórum, na sua edição de 2007, recolheram-se algumas informações importantes e alguns testemunhos úteis para esta dissertação.

O orçamento anual ViniPortugal é bastante limitado face ao custo de qualquer acção de promoção, assim é utilizado em eventos definidos como chave no principio do ano e apenas em mercados que são os eleitos pelos associados como prioritários para a exportação de vinhos portugueses. Esta limitação de recursos tem feito com que as acções de promoção se realizem em eventos de monta, a nível internacional, mas sempre em eventos dedicados ou a um público muito específico ou a profissionais. Percebe-se que perante um orçamento restrito a tática da ViniPortugal seja a de incidir a promoção em acções estratégicas e de forma a maximizar o seu impacte no mercado das exportações. O que acontece é que o mesmo impacte não chega, muitas vezes, ao consumidor final, que é o decisor final na compra do vinho. Compreensivelmente ao concentrar os seus esforços neste tipo de promoção, a ViniPortugal espera que sejam outros agentes, como a imprensa, os distribuidores e os lojistas os vectores para a promoção do vinho português, no entanto, essa mesma estratégia não está a funcionar. Durante o Fórum, um produtor exemplificava este facto,

quando durante uma feira de vinho para distribuidores na Alemanha conseguiu vender algumas caixas para uma garrafeira local, de cujo dono a única notícia de que tinha tido era a de que estava com grandes dificuldades em vender o produto, porque o consumidor final não o escolhia, mesmo quando o vinho era recomendado.

O nível de amadurecimento e o nível de concorrência dos mercados - Países Nórdicos, Alemanha, Estados Unidos e Reino Unido - onde a ViniPortugal tem apostado acabam por diluir qualquer esforço promocional, não trazendo visibilidade para os produtos nacionais, com os maus resultados a falarem por si.

A ViniPortugal também foi responsável pelo acompanhamento da elaboração do Relatório Porter, uma fonte já citada no decurso deste capítulo, mas que ainda não tinha sido descrito. No seguimento de um estudo sobre a economia portuguesa, que apontava a vitivinicultura como um *cluster* de sucesso potencial, a consultora internacional de Michael Porter, “Monitor Group”, elaborou um relatório encomendado pela ViniPortugal onde é analisado o sector vitivinícola e apresentado um plano estratégico, de implementação por sete anos, de reestruturação do sector e de aposta na internacionalização dos seus produtos, concentrando os seus esforços nos mercados dos Estados Unidos e Reino Unido.

Pela sua importância passaremos, de forma resumida, a enunciar algumas considerações, recomendações e conclusões do mesmo relatório.

Para depois concluirmos este capítulo com algumas considerações sobre os principais mercados internacionais com oportunidades para os vinhos portugueses.

7.7.Internacionalização pelo relatório Porter

O relatório Porter define como linha estratégica de acção para o sector dos vinhos uma aposta na internacionalização dos vinhos de maior qualidade e de concentração de esforços nos mercados dos Estados Unidos e Reino Unido.

Vamos em seguida fazer uma análise crítica aos pontos do relatório que incidem sobre aspectos de internacionalização.

-“**Criar marca “Portugal Regional e um conselho promotor de vinhos de qualidade para facilitar e compensar a inovação”**”; Esta estratégia pretende que se permita a inclusão de vinhos de diferentes regiões num mesmo lote. Objectivo seria aproveitar o potencial vínico do país, ao invés do regional, como actualmente se pratica. Já a criação do conselho promotor é uma excelente medida, no entanto essa é uma competência da ViniPortugal.

- “**Proteger marcas portuguesas (D.O.C., castas, etc.) através da erradicação de vinhos de qualidade reduzida**”; A estratégia de erradicação de vinhos de qualidade reduzida insere-se na anterior, porque estaríamos a promover um produto homogéneo em termos de qualidade, ou seja a melhor qualidade possível. Estas duas estratégias parecem de difícil aplicação porque a oferta vínica em Portugal também é heterogénea em termos de qualidade e erradicar o vinho de qualidade inferior é difícil porque muitas vezes não há condições físicas de se produzirem melhores vinhos e não é

possível regular e querer impôr às economias locais e aos produtores que abandonem a produção de vinho e se dediquem a outras actividades porventura menos rentáveis que o vinho, mesmo sendo vinho de fraca qualidade. Legislação e regulação deverá cingir-se sobre práticas de produção, não sobre castas ou locais de produção. Para efeitos de ilustração, imagine-se que, mesmo se o país ganhasse globalmente com isso, o que era arrancar a vinha por completo no Ribatejo, uma região reconhecida pelo vinho, mas que apenas pode ambicionar produzir vinhos de qualidade média pelas condições naturais da região (região fértil onde as vinhas apresentam grande produtividade por cepa, o que decresce a qualidade). Quanto à questão da protecção das marcas portuguesas, o exemplo dado no relatório – D.O.C. – é ilustrativo da dificuldade em manter essa protecção e promover ao mesmo tempo a marca “Portugal Regional”, já que as principais marcas portuguesas têm uma base regional.

-**“Definir e manter categoria-país na GB/EUA”**: Mesmos problemas já referidos, com a agravante de ser mais difícil promover o enoturismo, que terá que ter uma base forçosamente regional, à semelhança do que já acontece em Portugal e noutros países com as rotas do vinho. Uma rota dos vinhos nacional teria algum interesse e hoje em dia Portugal tornou-se num país ainda mais pequeno com as acessibilidades existentes, no entanto o interesse do país será o de procurar que os visitantes queiram repetir a visita.

Quanto à escolha destes dois mercados, esta apresenta alguma lógica devido à atractividade relativa destes mercados, no entanto, são também mercados que apresentam muitas barreiras à entrada dos vinhos portugueses, mas no ponto seguinte desenvolveremos esta temática da selecção de países prioritários.

-**“Analisar preferências de consumidores na GB/EUA – reflectir essa informação em produto e embalagem”**: Como já referido, é essencial numa boa abordagem a qualquer mercado em que não se possui conhecimento.

Este relatório fixou ainda algumas metas, com objectivos quantificados e um plano de acção dividido por sete campanhas e por mais de cinquenta acções, tendo fixado o ano de 2010 como o ano em que se chegariam à meta do aumento de um bilião de euros na receita do cluster formado pelas empresas do sector vitivinícola, aumento assente nas exportações de produtos regionais e de D.O.C.s. Embora não tenha sido possível o acesso ao actual balanço deste número, o facto é que as exportações de vinhos D.O.C. têm-se mantido em valores constantes e até têm decrescido em percentagem relativa aos vinhos de mesa e regional, assim como se tem observado a estagnação das exportações para o Reino Unido e para os E.U.A..

7.8.Caracterização dos Mercados de maior Potencial

Angola e países lusófonos

Já vimos que Angola é hoje o principal mercado de exportação de Portugal, tanto em termos de volume, como de valor das exportações. Sendo a quota de mercado ocupada por Portugal de 90%, utilizando uma estimativa usando as tabelas no anexo 2 para o ano de 2005 e tendo por base o volume.

Hoje em dia Angola é uma Economia em expansão, registando índices de crescimento como nenhuma outra, com taxas de crescimento do P.I.B. na ordem dos 18% em 2008. Ao nível do consumo de vinho, este aumentou em cerca de 25% entre 2002 e 2006, mas com as exportações portuguesas para este país a crescer, em termos de valor, entre 2000 e 2005 na ordem dos 400%, o que se trata de um resultado incrível e representativo das boas relações comerciais que temos mantido com Angola, que foi em 2007, o 6º maior cliente de Portugal, que foi o principal fornecedor do mercado angolano em 2006. (Fonte: BNA e INE)

Este mercado, não isento de riscos, muito por causa dos problemas que o país ainda atravessa, tais como, elevado nível de corrupção ao nível do estado e das instituições públicas, infraestruturas deficitárias, população empobrecida, para além da falta de transparência do poder político, entre outros problemas, o que indicia alguns riscos ao nível da estabilidade do ambiente externo do país. Basear a estratégia de internacionalização neste país seria um erro, porque não há certeza se o mercado teria capacidade de absorver produto. Muito do vinho consumido em Angola, é consumido pela comunidade de portugueses, que também tem crescido ao longo dos últimos anos e por uma reduzida percentagem da população.

No entanto, este é um mercado em que se deve apostar porque tem um elevado potencial de crescimento, estando ainda numa fase de início de vida. A presença dos produtos portugueses, promovidos e vendidos graças aos produtores privados, o intercâmbio económico e cultural, para além de uma ligação histórica, fazem do produto português um produto extremamente bem colocado para a conquista de novos consumidores.

Infelizmente, apenas no último ano temos assistido à atenção dos organismos por este país, tais como a ViniPortugal, que iniciou em 2008 algumas actividades em Luanda, mas que não tem apoiado alguns dos seus associados que já operam neste mercado, segundo opiniões recolhidas durante o Forum 2007, e que sentem que a sua posição poderá estar em perigo face a produtos do Novo Mundo - proveniente de países como o Chile, ou a África do Sul - que também já começaram a exportar vinho para Angola.

Angola, também se avizinha como potencial país produtor, dadas as condições naturais deste país, que nunca foram exploradas devido ao facto de que quando era uma colónia portuguesa a produção de vinho estar proibida. Assim, como já referimos, Angola transforma-se assim numa oportunidade para os produtores nacionais estenderem a sua produção para este país, juntando o conhecimento enológico português e as relações privilegiadas entre os dois países ao crescimento do mercado e ao investimento angolano. Num segmento de qualidade inferior, veja-se o exemplo da

Wakefield, que já possui unidades de embalagem e transformação e que no seu portfólio de produtos oferece já dois vinhos e um produto vínico (sangria).

Quanto aos restantes países africanos lusófonos, todos, com a excepção da Guiné-Bissau apresentam-se como mercados naturais para o vinho português e relativamente estáveis económica e politicamente, com Moçambique a ser o sétimo país com mais volume de vinho português importado, mas consumindo vinhos de valor francamente inferior aos de Angola. Também se apresenta como país produtor em potencial, no entanto, embora goze de maior estabilidade política, não apresenta o crescimento económico de Angola.

O Brasil, como país lusófono também se apresenta como uma oportunidade para os vinhos portugueses, primeiro pela comunidade de origem portuguesa que tem necessidade em manter alguns laços com Portugal, depois pelo potencial deste mercado que importa anualmente uma quantidade muito superior à produzida no país, em 2008 importou 579,4 Mhl, tendo produzido apenas 3,2 Mhl. Quando observamos que a capitação neste país é de apenas 1,7 l/per capita e que existe um estudo, do Instituto Brasileiro do Vinho, que estima que até 2030 esta mesma capitação deverá subir até aos 3,5 l/per capita, é fácil perceber a atractividade deste mercado.

Estados Unidos e Reino Unido

Sem tradição de produção de vinhos em grande quantidade, muito devido ao seu clima, o Reino Unido é um mercado em que praticamente a totalidade do vinho consumido provém do exterior, em 2006 foram produzidos 2969 hl e consumidos 11.700.000 hl, observando-se uma taxa de crescimento a cinco anos de 18%, fazendo-o o maior e um dos mais apetecíveis mercados mundiais.

Embora os vinhos portugueses sempre tenham estado presentes neste mercado, especialmente, como já vimos, através do vinho do Porto. Este mercado é marcado por uma concorrência feroz, especialmente de países do Novo Mundo, que apelam a um público mais jovem, com vinhos económicos e fáceis de beber, mas também por países do Velho Mundo, devido ao elevado poder económico de parte da população.

Nos Estados Unidos, o consumo subiu, de 2002 para 2006, em cerca de 14% e possuem também um elevado mercado de vinho importado, muito embora sejam igualmente um país produtor.

Estes dois países, representando oportunidade, pela estabilidade das suas economias, poder económico da população e potencial de crescimento do mercado, são também mercados difíceis de actuar para países pequenos como Portugal, especialmente com empresas de tão pequena dimensão e em mercados onde o consumidor é muito exigente, requerendo grandes esforços de inovação e de marketing.

Adicionalmente em relação ao mercado dos E.U.A., dizia Roger Voss, jornalista do "Wine Enthusiast Magazine": "The opportunity for Portuguese Wine is Know (...)", no Forum do Sector do Vinho 2007, referindo os pontos fortes dos vinhos portugueses, que são na sua opinião: os sabores das castas portuguesas, o Porto, o Vinho Verde e ainda os Preços. Como pontos negativos refere: desconhecimento de Portugal; dificuldade na pronúncia de nomes portugueses; americanos confundem Portugal com Espanha; não há publicidade a vinhos portugueses. Diz ainda o jornalista que o mercado dos E.U.A. é caracterizado pelo facto dos consumidores não quererem saber de onde

vêm os vinhos, apenas ligando a marcas. Acha também que hoje em dia, é crítico o domínio da internet como instrumento de promoção e que há sempre pequenos importadores interessados em regiões novas e novos vinhos. O que poderão ser oportunidades para os produtores nacionais.

Sem dúvida que estes são mercados em que mesmo pequenas quotas não deixam de ter impacto no sector do vinho português, no entanto, pelas necessidades dos mercados e especialmente no caso do mercado norte-americano pela distância que há com Portugal e o desconhecimento, acabam por surgir os problemas já referidos, como o facto de se conseguir chegar aos distribuidores pontualmente, mas não se conseguir vender o produto ao consumidor final.

O mercado do Reino Unido é um mercado que representa outras oportunidades, nomeadamente ao nível da ligação do vinho com o turismo, já que os turistas britânicos visitam com regularidade Portugal, para além de que há uma comunidade emigrante importante neste país que além de consumir vinho português poderá ajudar à sua promoção.

A China como mercado emergente

Sendo o quinto maior consumidor de vinho mundial, com uma taxa de crescimento em cinco anos de 40%, a China apresenta um valor de consumo, per capita, de apenas cerca de 0,5 l, o que faz deste mercado um dos mercados mais apetecíveis por todas as nações que exportam vinho. Quanto às características do mercado, citando um artigo de Jeni Port, ("The Sydney Morning Herald", 12 de Setembro 2008), é referido o facto de que vender vinho barato neste país é impossível dado à própria indústria vitivinícola chinesa que inunda o mercado com vinho de preço extremamente reduzido, no entanto, o consumo de vinho na China faz-se muito por intermédio de ofertas de garrafas de vinho, fruto da apetência de uma nova geração de chineses por produtos de luxo ocidentais, como sinal de uma sociedade em plena expansão económica e com a afirmação, como potência mundial, do país.

O país que mais exporta para a China, segundo o artigo citado, é precisamente a França, um produtor do Velho Mundo, referindo a fraca apetência por vinhos australianos vendidos com rótulos em que imperam figuras de koala, claramente indicando uma tendência por produtos com uma imagem de requinte. Após a Austrália, Espanha e Itália são outros dos maiores exportadores.

Ao nível de tendências de consumo, 80% dos vinhos consumidos são tintos, especialmente de uvas *cabernet sauvignon*, sendo bastantes populares os vinhos moscato. O que poderá ser uma oportunidade para os vinhos moscatéis ou outros vinhos fortificados portugueses.

8.9. Análise S.W.O.T. (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Forças	<ul style="list-style-type: none"> ● Diversidade de vinhos, castas e terroirs ● Relação qualidade/preço dos vinhos portugueses ● Condições naturais do país para o Enoturismo ● Tradição Vitivínicola do país 	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Crescimento dos mercados lusófonos ● Diversidade de grandes comunidades emigrantes portuguesas por todo o mundo ● Potencial de crescimento muito elevado dos mercados do Brasil e Angola ● <i>Boom</i> do mercado Chinês ● Apetência por vinhos diferenciados em mercados de maior valor
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarticulação, desorganização e dispersão das entidades públicas ● Dimensão reduzida da maior parte dos produtores ● Dimensão e recursos económicos do País ● Níveis de Produção Reduzido 	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> ● Dimensão de produtores em outros países exportadores ● Capacidade Económica e Política de outros países produtores

Tabela 3: Análise S.W.O.T. Internacionalização

Capítulo VI

Estudo Qualitativo dos Consumidores Portugueses de Vinho

1.Introdução

Neste capítulo iremos realizar um estudo qualitativo exploratório e introduzir o estudo à caracterização do consumidor português de vinho, realizando para o efeito um conjunto de entrevistas profundas e a sua conseqüente análise com o auxílio da construção de mapas cognitivos e a sua análise utilizando um método testado para o efeito, assim como uma análise qualitativa aos testemunhos recolhidos.

O objectivo da construção dos mapas cognitivos prende-se com o objectivo central da dissertação, pesquisa de Factores Críticos de Sucesso no Mercado do Vinho. Sendo que os Factores Críticos de Sucesso (FCS) identificados através das entrevistas são considerados Factores Críticos de Sucesso Operacionais porque não representam generalizações teóricas, que necessitam de uma validação ao nível da sua consistência externa através de estudos aprofundados, opiniões de peritos, estudos quantitativos.

Os FCS's identificados através das entrevistas apenas espelham os factores relacionados com o mercado de consumidores, não sendo apontados Factores Críticos de Sucesso a outros níveis do negócio ou do sector, como da produção. Outros estudos de Factores Críticos de Sucesso envolvendo a construção de mapas cognitivos, distinguem-se do presente pelo painel de entrevistados, peritos e especialistas dos sectores nos outros estudos e consumidores comuns neste caso (artigo Prof. Teresa Lemos).

Inicialmente estava previsto um questionário misto com respostas abertas e respostas fechadas, mas quando foi iniciada a construção do mesmo questionário depressa começaram a surgir demasiadas dúvidas sobre que perguntas seriam feitas e que hipóteses seriam testadas devido à falta de estudos exploratórios que servissem como base e devido à dificuldade em conseguir aplicar o questionário a uma amostra de dimensão suficiente, que representasse o mercado dos consumidores, para validar as conclusões do estudo.

Como não existe investigação, em Portugal, sobre o consumo de vinho centrada nos consumidores mas apenas opiniões de peritos ou agentes ligados ao sector, torna-se muito difícil prever comportamentos do consumidor, desenvolver estudos sobre o consumo de vinho e estratégias de marketing eficientes. Assim, rapidamente se chegou à conclusão que um estudo qualitativo seria muito mais útil para os objectivos da dissertação.

O estudo qualitativo é especialmente útil para definir o problema ou desenvolver a abordagem ao problema. É comum utilizarem-se tanto os métodos qualitativos, como quantitativos, ou ambos sequencialmente. Assim, muitas vezes são utilizados os métodos quantitativos para generalizar conclusões obtidas por pesquisas qualitativas ou para fazer projecções e quantificações de factos apurados com técnicas qualitativas. Sendo que qualquer assunto novo em Marketing é sempre abordado, em primeira análise, de forma qualitativa (Malhotra, 2007).

Vejamos, a pesquisa qualitativa permite ir muito mais a fundo no que concerne às emoções, às sensações, aos ensejos dos sujeitos, porque permite maior liberdade nas respostas e nas perguntas. No caso dos métodos qualitativos e especialmente no método das entrevistas individuais, a utilizar na dissertação, não há uma estrutura rígida de inquirição, o sujeito está no centro da prova, com o entrevistador a agir como mero facilitador, recolhendo as informações que o seu interlocutor lhe vai transmitindo e tornando fluída a conversa.

Estes estudos são especialmente úteis quando o objectivo é descobrir o que sente um consumidor por certo produto. Os estudos quantitativos não conseguem revelar emoções, permitindo as entrevistas individuais uma extensa sondagem aos indivíduos, descobrindo emoções encobertas (Malhotra, 2007).

Uma entrevista aprofundada é uma entrevista não-estruturada, directa e pessoal na qual um único inquirido é sondado por um entrevistador, extremamente competente, para revelar incobertas motivações, credos, atitudes e emoções sobre um tópico (Brech, 2008).

Muito embora neste caso a experiência do entrevistador seja limitada, este revela algumas competências de comunicação e mesmo tão dependente do desempenho do entrevistador com a óbvia limitação que esse factor lhe influi, a entrevista aprofundada é o método que melhor se adequa aos objectivos da tese e natureza do problema. No livro “Marketing Research”, de Naresh Malhotra (2007), podemos encontrar entre as aplicações das entrevistas aprofundadas as seguintes, cujos requisitos se assemelham com os do nosso estudo:

- Sondagem detalhada do inquirido (Compra de um automóvel);
- Compreensão detalhada de um comportamento complicado (compras num grande armazém);
- Situações onde a experiência de consumo do produto é sensorial por natureza, afectando estados de alma e emoções (perfumes, etc).

O que confere uma certa robustez à decisão de optar por este método, para além da observação que outros estudos já citados neste relatório seguiram o mesmo método. Estudos como:

- Tach & Olsen, “The Search for New Wine Consumers: Marketing focus on consumer lifestyle or lifecycle?”, International Journal for Wine Marketing, 2005;
- Charters & Pettigrew, “Conceptualizing product quality: the case of wine”, Marketing Theory, 2006.

Como o registo das entrevistas profundas e o tratamento de dados qualitativos revela-se de grande complexidade, foi escolhido como ferramenta de apoio ao estudo, a análise e construção de mapas cognitivos pela sua relativa facilidade de utilização, pela existência de software de apoio e pelo facto de haverem estudos semelhantes utilizando com sucesso este método, para além de ser um método de robustez e fiabilidade testadas.

Mapas Cognitivos – Teoria Subjacente

Um mapa cognitivo pretende ser uma abordagem construtivista ou sistemática da forma como um indivíduo percebe um qualquer tema, ou seja é a representação, com a forma de um diagrama, das relações entre diferentes dimensões sobre a mesma temática. O mapeamento cognitivo, foi definido da seguinte forma (Eden e Ackerman, 1998): “ técnica desenvolvida para capturar o pensamento de um indivíduo sobre um particular assunto ou problema num formato diagramático, ao invés de linear”.

Com esta técnica, pretende-se, por um lado, analisar os dados qualitativos provenientes das entrevistas e por outro, extrair os Factores Críticos de Sucesso. Um mapa cognitivo constrói-se colocando os conceitos referidos pelos sujeitos e utilizando setas para representar as relações entre conceitos, a direcção da seta, da cauda até à ponta expressa a implicação demonstrada pelo sujeito.

A determinação de Factores Críticos de Sucesso(FCS’s) foi já obtida através da análise de Mapas Cognitivos em 1999 por Bana e Costa, no estudo “Mapping Critical factors for firm sustainable survival. A case-study in the Brazilian textile industry”. A ideia subjacente à utilização dos mapas cognitivos para a determinação dos FCS’s tem que ver com a análise de grupos, *clusters*, que expressam as relações entre conceitos e que no caso do presente estudo será desenvolvida com a ajuda de software apropriado, o *Decision Explorer*.

Vantagens da utilização de Mapas Cognitivos

As vantagens retiradas da utilização de mapas cognitivos são várias, em primeiro lugar a sua adequação à utilização como forma de analisar qualitativamente entrevistas, muitas vezes muito complexas, com vários conceitos interligados e muitas ideias geradas a serem referidas pelos entrevistados, o que acaba por se revelar uma tarefa bastante complicada para o entrevistador se não possuir uma ferramenta robusta que o ajude a reter o máximo de informação e a assegurar que a informação registada mantém a coerência, a forma e o sentido do testemunho.

Enquanto representação gráfica, o mapa cognitivo permite um panorama geral, tanto dos conceitos, como das ligações entre conceitos, permitindo uma visão ampla e de fácil compreensão, com grande utilidade para o investigador.

Ao permitir a junção de vários mapas num só, o mapa cognitivo agregado permite ao investigador passar de um conjunto de mapas que representam várias realidades, opiniões e pontos-de-vista para um mapa que agrega e que representa a visão do grupo.

A forma simples e directa de captar a informação permite reduzir a subjectividade que outros tipos de método têm, pela incapacidade que têm em incluir factores explicativos e mais próximos da opinião dos entrevistados. Métodos, como por exemplo a utilização de questionários com escalas e classificação de afirmações, cuja resposta é difícil de representar a opinião do entrevistado e nem sempre se revelando consistente, sendo para isso necessário incluir uma série de perguntas redundantes para analisar a consistência das respostas, para além da relatividade com que cada inquirido utiliza as escalas de pontuação.

Por último e não menos importante, a liberdade que o investigador tem em utilizar a linguagem do entrevistado, assim como o número de ligações que achar necessário tornam o resultado final numa aproximação fiável do ponto-de-vista, ou da forma como o entrevistado percebe o assunto, reduzindo a influência do entrevistador sobre os resultados do estudo.

Metodologia aplicada à Análise dos Mapas

O software escolhido para a análise dos Mapas Cognitivos, teve por base os outros estudos referidos, que seguiram semelhante metodologia e semelhante ferramenta. Este software, que permite tanto a construção dos mapas, como a análise das relações entre os conceitos foi desenvolvido pela Banxia Software e foi utilizada a versão 3.3. Quanto ao método seleccionado e adaptado para o tema em questão, trata-se do método desenvolvido em 2001 por Ackerman, F., para a determinação de FCSs com base em mapas cognitivos agregados construídos com base em entrevistas a painéis de especialistas. O método proposto, incluía essencialmente; primeiro a determinação de Objectivos, segundo a determinação dos assuntos mais importantes e que tivessem a maior influência nos objectivos e em último a determinação de quais os assuntos mais importantes e que contribuem para mais que um objectivo e que serão os Factores Críticos de Sucesso. (artigo Prof Teresa Lemos)

2.Determinação dos Factores Críticos de Sucesso no Mercado de Vinho em Portugal – Descrição dos Procedimentos

Entrevistas Profundas

O estudo desenrolou-se através da realização de 11 entrevistas, que decorreram durante o mês de Julho de 2009. As entrevistas foram realizadas com o auxílio de um guião, que continha uma série de temas a serem tratados durante a entrevista. Os temas/perguntas espelhavam os objectivos das entrevistas, que eram os seguintes:

Objectivos das entrevistas:

- 1) Explorar o conceito de qualidade e valor num vinho, do ponto de vista do consumidor;
- 2) Desenvolver o modelo de segmentação hipotético, com base na frequência de consumo e nível de conhecimento, e apresentado no capítulo anterior deste relatório;
- 3) Conhecer mais sobre hábitos de consumo;
- 4) Desenvolver hipóteses para critérios de escolha dos consumidores;
- 5) Testar a sensibilidade a marcas, castas, vinhos e regiões;
- 6) Pesquisar influências do comportamento social e estilo de vida sobre o consumo de vinho;
- 7) Investigar a permeabilidade dos consumidores ao consumo de vinhos estrangeiros;
- 8) Identificar oportunidade no enoturismo e no desenvolvimento de novas embalagens e formatos.

A entrevista não possuía perguntas fechadas, cabendo ao entrevistador o papel de guiar e estimular a linha de conversação, agindo como facilitador e exercendo o mínimo de influência nas opiniões e respostas dos entrevistados. As sessões realizaram-se em ambiente descontraído, com uma duração variável entre os 30 e os 90 minutos. Às notas recolhidas durante a sessão foram adicionadas outras notas imediatamente após a entrevista para que nenhuma informação se perdesse e garantindo assim a fiabilidade dos dados.

Aos entrevistados, num momento anterior à entrevista foi-lhes explicado que o objectivo das entrevistas seria o de conhecer um pouco melhor a relação entre o vinho e o consumidor português e que seria garantida a confidencialidade dos conteúdos das entrevistas, mas que poderiam ser contactados para confirmação da realização da mesma.

Como já foi referido, realizaram-se 11 entrevistas com sujeitos, reconhecidamente consumidores de vinho, frequentes ou ocasionalmente e com heterogeneidade ao nível da idade e sexo.

Em anexo encontra-se o guião que serviu como referência durante as entrevistas (anexo 3).

Caracterização do Painel de Entrevistados

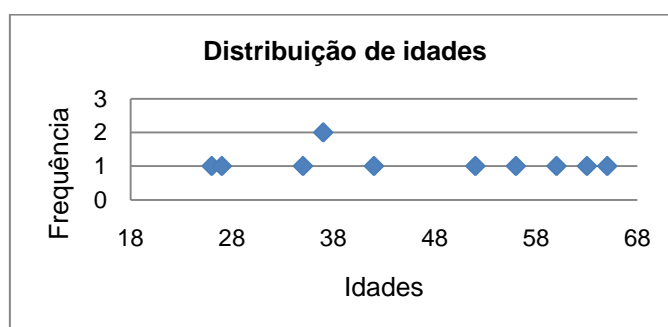


Figura 1: Distribuição de idades do painel de entrevistados

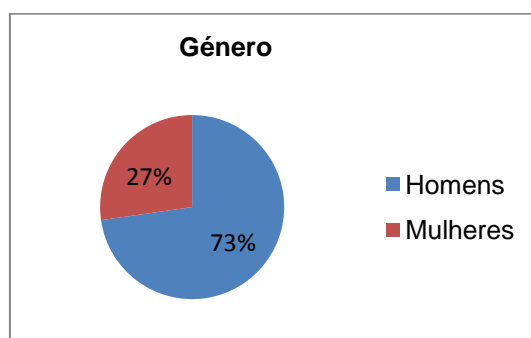


Figura 2 - Distribuição de Género do painel de entrevistados

Determinação dos Factores Críticos de Sucesso Operacionais

i. Construção dos Mapas Cognitivos

Após a entrevista, as notas tomadas durante as mesmas foram transformadas em mapas cognitivos, contendo as ideias e conceitos referidos pelos entrevistados. Cada conceito é representado por uma frase que representa o que foi dito pelo entrevistado e muitas vezes mantendo as suas exactas palavras. A ligação entre conceitos é efectuada pelo meio de setas, cujo significado é, da origem ao destino: “influencia”, “leva a”, “contribui”.(fig.3)

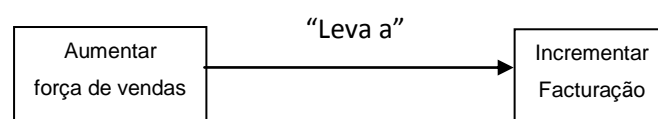


Figura 3 - Exemplo do significado de uma ligação.

É ao conjunto formado pelos conceitos e ligações que se chama mapa cognitivos. Foram produzidos 11 mapas, que foram depois agregados num único mapa - mapa agregado (fig.6) - para facilitar o tratamento e análise dos mapas. Finalmente, o mapa agregado foi revisto e limpo de ligações problemáticas ou sem interesse para análise: conceitos orfãos - que não estão ligados a nenhum outro conceito - e por isso sem interesse para a análise, e limpo de conceitos ligado em *looping* que podem indicar um raciocínio enviesado (*loops*) (fig.4). Embora não houvesse conceitos orfãos, foram eliminados dois *loops* que representavam duas redundâncias e que não possuíam interesse para o estudo. O mapa produzido (ilustração 1) foi introduzido no Decision Explorer, tendo-se procedido à sua análise utilizando as ferramentas do *software*.

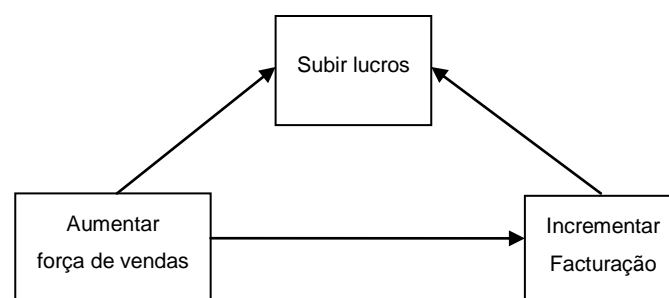


Figura 4- Exemplo de um loop

ii. Análise Central

O primeiro passo na análise propriamente dita é a Análise Central, que permitiu a identificação dos seguintes conceitos (fig.5), que são os conceitos que mais influenciam o contexto do mapa, ou seja indica os conceitos que possuem maior relação entre as ligações directas ao conceito e os níveis posteriores. Neste caso optou-se por se considerar relevantes os conceitos com mais de 16 ligações em 34.

Figura 5 :Resultados da Análise Central

Resultados da Análise Central
<ul style="list-style-type: none">• É difícil encontrar vinho a copo de qualidade• É difícil encontrar vinho à venda em locais mais sociais• Não consomem vinho socialmente• Consomem tanto em casa, como no restaurante• Estética do Mundo do Vinho• Feiras de Hipermercados são boas oportunidades para se conhecer novos vinhos• Hipermercados devem ter uma área dedicada aos vinhos• Deve haver mais publicidade e promoção ao vinho• O Vinho tem que estar presente na mente dos consumidores• É preciso aprender a gostar de vinho• Vinhos que são fáceis de beber• É preciso democratizar o consumo• Gostam de vinhos com boa relação qualidade preço• Escolhem vinhos dentro de uma gama de preços• Restaurantes devem melhorar o serviço de vinho• Consomem vinho quando a refeição assim o "merece"• Beber vinho faz parte de uma ocasião especial• Consumo começou com amigos ou família



Ilustração 2 - Mapa Agregado original em construção

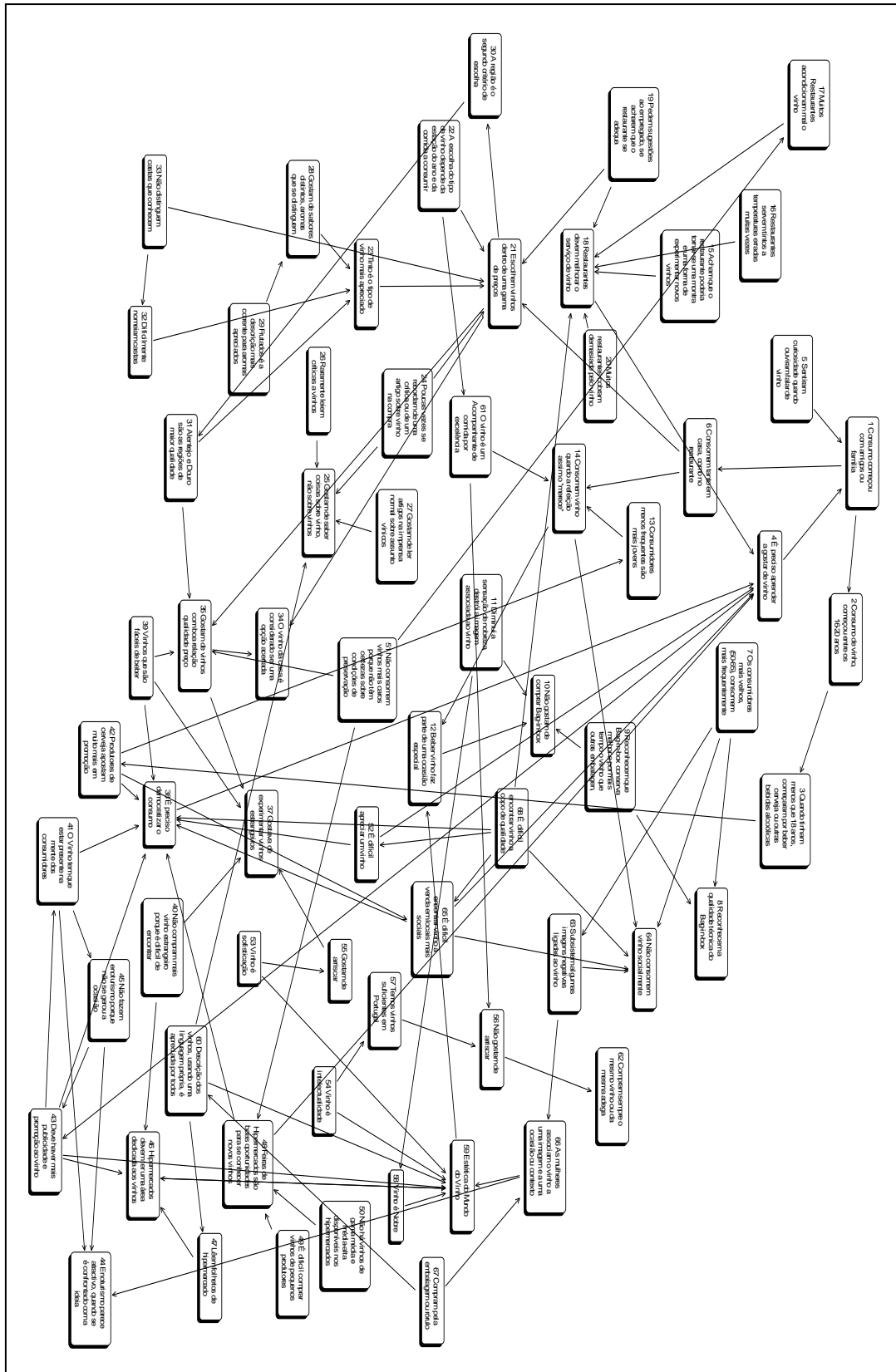


Figura 6- Mapa Cognitivo Agregado, em formato A3 no Anexo 4

iii. Análise de Domínio

O segundo passo consistiu na Análise de Domínio, que identifica os conceitos com maior complexidade de ligações à volta dos conceitos, fig.7. O raciocínio por detrás desta análise é o de que as pessoas tendem a falar mais dos assuntos que entendem como sendo mais relevantes e consequentemente estes assuntos vão possuir uma série de ligações a entrar e a sair (Banxia 1998-1999).

Resultados da Análise de Domínio
<ul style="list-style-type: none">• É difícil encontrar vinho a copo de qualidade• É difícil encontrar vinho à venda em locais mais sociais• Não consomem vinho socialmente• Estética do Mundo do Vinho• Feiras de Hipermercados são boas oportunidades para se conhecer novos vinhos• Hipermercados devem ter uma área dedicada aos vinhos• Deve haver mais publicidade e promoção ao vinho• É preciso aprender a gostar de vinho• É preciso democratizar o consumo• Gostam de vinhos com boa relação qualidade preço• Escolhem vinhos dentro de uma gama de preços• Restaurantes devem melhorar o serviço de vinho• Consomem vinho quando a refeição assim o "merece"

Figura 7 – Resultados da Análise de Domínio

iv. Conceitos Relevantes no Consumo

Após as duas análises anteriores foi possível determinar os Conceitos Relevantes no Consumo de Vinho, na medida em que combinando a análise de Domínio; que analisa os conceitos com maior complexidade de ligação, e a Análise Central; que identifica os conceitos com maior influência nos níveis não imediatamente próximos do conceitos. Os Conceitos Relevantes são por isso conceitos que possuem tanto uma elevada pontuação na Análise Central, como na Análise de Domínio. Na fig.8 podemos ver, a amarelo, os Conceitos Relevantes que correspondem a factores comuns às tabelas dos conceitos com maior pontuação nas duas análises.

Análise Central	Análise de Domínio
<ul style="list-style-type: none"> ●É difícil encontrar vinho a copo de qualidade ●É difícil encontrar vinho à venda em locais mais sociais ●Não consomem vinho socialmente ●Consomem tanto em casa, como no restaurante ●Estética do Mundo do Vinho ●Feiras de Hipermercados são boas oportunidades para se conhecer novos vinhos ●Hipermercados devem ter uma área dedicada aos vinhos ●Deve haver mais publicidade e promoção ao vinho ●O Vinho tem que estar presente na mente dos consumidores ●É preciso aprender a gostar de vinho ●Vinhos que são fáceis de beber ●É preciso democratizar o consumo ●Gostam de vinhos com boa relação qualidade preço ●Escolhem vinhos dentro de uma gama de preços ●Restaurantes devem melhorar o serviço de vinho ●Consomem vinho quando a refeição assim o "merece" ●Beber vinho faz parte de uma ocasião especial ●Consumo começou com amigos ou família 	<ul style="list-style-type: none"> ●É difícil encontrar vinho a copo de qualidade ● É difícil encontrar vinho à venda em locais mais sociais ●Não consomem vinho socialmente ●Estética do Mundo do Vinho ●Feiras de Hipermercados são boas oportunidades para se conhecer novos vinhos ●Hipermercados devem ter uma área dedicada aos vinhos ●Deve haver mais publicidade e promoção ao vinho ●É preciso aprender a gostar de vinho ●É preciso democratizar o consumo ●Gostam de vinhos com boa relação qualidade preço ●Escolhem vinhos dentro de uma gama de preços ●Restaurantes devem melhorar o serviço de vinho ●Consomem vinho quando a refeição assim o "merece"

Figura 8-Conceitos Relevantes

v.Factores-Chave (*Heads*)

Após a identificação dos assuntos mais relevantes, o próximo passo no método seguido é a determinação dos Factores-Chave ou Subordinados dos Conceitos Relevantes, chamados assim porque são os factores que suportam os Conceitos Relevantes, ou seja são factores-chave que influenciam ou contribuem para os Conceitos Relevantes, ou, ainda de forma mais perceptível, são neste caso, os factores comportamentais dos consumidores ou as suas características intrínsecas

mais importantes. Esta identificação é feita automaticamente através do *Decision Explorer* e permite que tenhamos no final o tal conjunto de factores-chave, apelidados de “heads” no programa.

A análise do software, que percorre todos os conceitos em busca de conceitos sem ligações a partirem deles próprios, ou seja, conceitos sem consequência, permitiu a identificação de 8 factores, ou conjuntos de factores, já que todos os factores que estão ligados a estes *heads* são importantes na medida em que permitirão a identificação dos FCS’s operacionais.

Reconhecem a qualidade técnica do Bag-in-box
Não gostam de comprar Bag-in-box
Gostam de saber coisas sobre vinho, não sobre vinhos
O vinho da casa é considerado ser uma opção acertada
Gostava de experimentar vinhos estrangeiros
Enoturismo parece atractivo, quando se é confrontado com a ideia
Compram sempre o mesmo vinho ou da mesma adega
Não consomem vinho socialmente

Figura 9-Lista de Factores-Chave

vi. Análise dos Conjuntos Hierárquicos

A listagem dos factores-chave é sucedida pela Análise dos Conjuntos Hierárquicos ou Análise de Potência. Cada factor-chave identificado no ponto anterior corresponde ao topo de uma série de factores, formado por cada um desses factores-chave e por todos os conceitos que a eles estão ligados. Estes conjuntos, chamados de “Group of Teardrops”(figs.10 e 11), foram então isolados e comparados um-a-um com o objectivo de descobrir conceito comuns entre eles, ou seja, pretendeu-se encontrar os conceitos que explicariam mais que um *head*. Como foram encontrados factores comuns a cinco, quatro, três e dois conjuntos hierárquicos, foram então considerados os factores mais potentes ou que explicariam mais factores-chave, tendo sido seleccionados conceitos comuns a cinco Conjuntos Hierárquicos para continuar com a metodologia.

No anexo 4, apresentamos os dados utilizados na aplicação do método, tais como uma listagem de todos os conceitos pertencentes a cada Conjunto Hierárquico, assim como uma listagem dos conceitos comuns a quatro, a três, a dois e a um Conjunto Hierárquico.

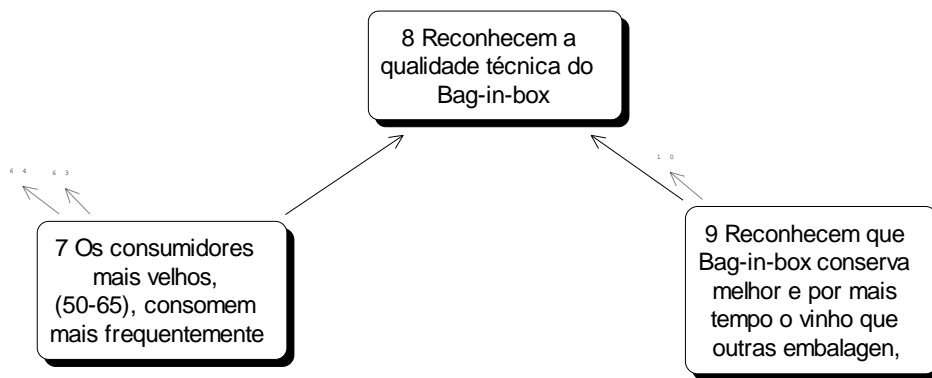


Figura 10- Conjunto Hierárquico "Reconhecem a qualidade técnica do Bag-in-Box"

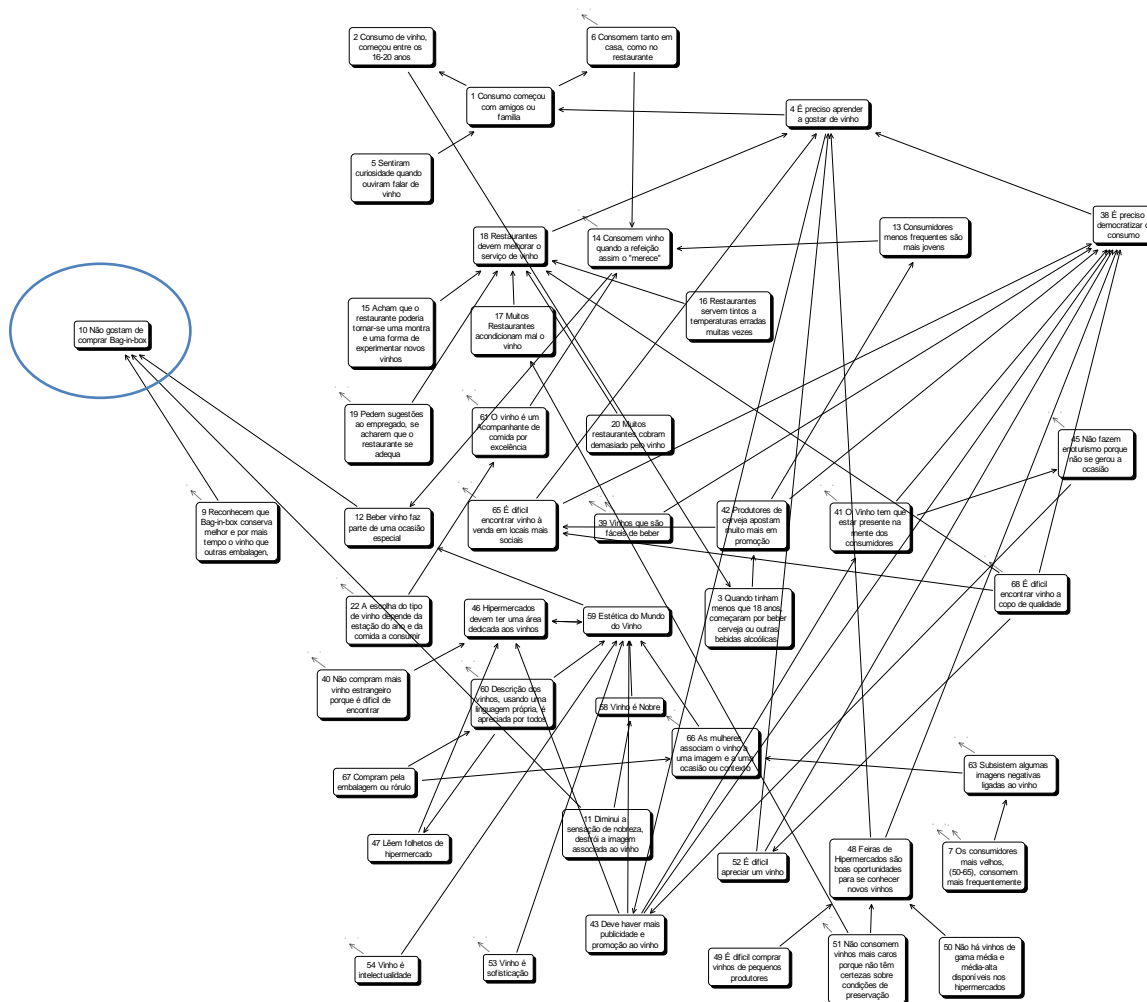


Figura 11-Conjunto Hierárquico de "Não gostam de comprar Bag-in-Box"

Conceitos comuns a 5 Conjuntos Hierárquicos

- É difícil encontrar vinho a copo de qualidade
- É difícil apreciar um vinho
- Não consomem vinhos mais caros porque não têm certezas sobre condições de preservação
- Não há vinhos de gama média e mádia-alta disponíveis nos hipermercados
- É difícil comprar vinhos de pequenos produtores
- Feiras de Hipermercados são boas oportunidades para se conhecer novos vinhos
- Não fazem enoturismo porque não se gerou a ocasião
- Deve haver mais publicidade e promoção ao vinho
- Produtores de cerveja apostam muito mais em promoção
- O Vinho tem que estar presente na mente dos consumidores
- Vinhos que são fáceis de beber
- É preciso democratizar o consumo
- A escolha do tipo de vinho depende da estação do ano e da comida a consumir
- Muitos restaurantes cobram demasiado pelo vinho
- Pedem sugestões aos empregados, se acharem que o restaurante se adequa
- Restaurantes devem melhorar o serviço de vinho
- Muitos Restaurantes condicionam mal o vinho
- Restaurantes servem tintos a temperaturas erradas muitas vezes
- Acham que o restaurante poderia tornar-se uma montra e uma forma de experimentar novos vinhos
- Sentiram curiosidade quando ouviram falar de vinho
- É preciso aprender a gostar de vinho
- Quando tinham menos que 18 anos, começaram por beber cerveja ou outras bebidas alcoólicas
- Consumo de vinho, começou entre os 16-20 anos

vii.Determinação dos Factores Críticos de Sucesso Operacionais

Depois de se obter estes dois conjuntos: conceitos relevantes no consumo e conceitos comuns aos conjuntos Hierárquicos; foi possível determinar os Factores Críticos de Sucesso Operacionais, pela identificação de conceitos comuns a estes dois grupos e que são:

- 1. É difícil encontrar vinho a copo de qualidade**
- 2. Feiras de Hipermercados são boas oportunidades para se conhecer novos vinhos**
- 3. Deve haver mais publicidade e promoção ao vinho**
- 4. É preciso aprender a gostar de vinho**
- 5. É preciso democratizar o consumo**
- 6. Restaurantes devem melhorar o serviço de vinho**

Após a determinação deste conjunto de Factores Críticos de Sucesso é necessário efectuar uma apreciação crítica, de forma a transformar estes conceitos algo dispersos ou até confusos em generalizações teóricas e num modelo de Factores Críticos de Sucesso válido e consistente.

Como já referido, estes conceitos, pelo método utilizado, foram retirados do painel de entrevistados, muitas vezes sendo apenas generalizações ou melhor dizendo representações de uma série de significados adjacentes ao conceito e que revelam maior complexidade que aquela

transparecida pelo conceito, que serve como fio condutor para o sentido que o entrevistado que fazer transparecer. Esta transformação é ainda necessária porque muitas vezes foram utilizadas as palavras exactas dos entrevistados o que poderá tornar difícil a sua compreensão para alguém externo ao processo das entrevistas.

Assim, para além de uma mudança de sintaxe, optou-se por agrupar estes Factores Críticos de Sucesso Operacionais, por se considerar que alguns destes conceitos estão mais que ligados e que uma generalização teórica válida justifica este agrupamento e para podermos assim conservar a semântica dos conceitos primariamente encontrados e assim desenvolver-se um modelo final dos Factores Críticos de Sucesso no Consumo do Vinho em Portugal. No ponto seguinte desenvolveremos esta discussão e justificar-se-á cada Factor Crítico de Sucesso determinado, ao nível da sua consistência, utilizando para isso os depoimentos dos entrevistados.

Factor Crítico Sucesso 1	●É difícil encontrar vinho a copo de qualidade
Factor Crítico Sucesso 2	●Feiras de Hipermercados são boas oportunidades para se conhecer novos vinhos ●Deve haver mais publicidade e promoção ao vinho
Factor Crítico Sucesso 3	●É preciso aprender a gostar de vinho ●É preciso democratizar o consumo
Factor Crítico Sucesso 4	●Restaurantes devem melhorar o serviço de vinho

Figura 12- Conjuntos de Factores Críticos de Sucesso

Com base nos Factores Críticos de Sucesso Operacionais propõe-se como modelo os seguintes Factores Críticos de Sucesso no Consumo de Vinho em Portugal:

1.Estimular o acesso a vinho a copo
2.Aumentar esforços de Marketing, Publicidade e Promoção
3.Tornar o vinho mais perceptível e presente na vida dos consumidores menos frequentes
4.Melhorar o Serviço dos Restaurantes

Figura 13 - Factores Críticos de Sucesso

À primeira vista estes factores revelam entre si relações muito próximas e até complementares. A estimulação do serviço de vinho-a-copo, primeiro FCS, permite entre outras coisas tornar o seu consumo mais económico e facilitar o seu acesso, o que acaba por estimular o seu consumo, não só como bebida acompanhante de refeição, mas também como bebida social; o

que na realidade o torna uma medida que permite a aproximação dos consumidores com o produto. Esta forma mais acessível de consumo permitirá que os consumidores e em especial, os menos frequentes e também mais jovens, experimentem e assim possam cultivar o gosto pelo vinho, que tem a ver com o terceiro FCS, com a dificuldade que os consumidores têm em conseguir apreciar o vinho porque o acham um produto muito complexo e até elitista ou então demasiado especial e apenas para ocasiões especiais. Quanto ao segundo FCS: melhorar os aspectos do Marketing passa também por estar atento a estes consumidores menos frequentes que precisam de ser estimulados ao consumo, não só através de publicidade, mas sobretudo através de esforços de promoção e de estratégias de comercialização e distribuição muito focados no consumidor, tendo em mente as suas necessidades e as suas características. Repare-se que tanto a disponibilização de vinho-a-copo, como o melhoramento do serviço de vinho num restaurante são questões de marketing.

3. Discussão sobre Factores Críticos de Sucesso propostos

FCS 1. - Estimular o acesso a vinho a copo

Em Portugal, durante muito anos, embora a comercialização de vinho-a-copo fosse algo corrente, tanto em restaurantes mais económicos, como em tabernas, devido à comercialização em grande quantidade de vinho-a-granel, que era comercializado em pipas, nunca foi uma prática nouro tipo de estabelecimento ou como em muitos outros países estrangeiros, em que aí, o corrente é vermos vinho de garrafa a ser vendido a copo, havendo em muitos casos a possibilidade de escolha entre vários tipos de vinho, que tanto podem ser de qualidade média, como até de qualidade média-alta, porque há mercado para o vinho-a-copo e quase não há risco de não se vender a totalidade da garrafa ou esse risco está coberto pelo preço unitário mais elevado do vinho-a-copo. Esta prática é tanto corrente, que aliás em sítios dedicados ao vinho, como bares de vinho, enotecas, etc, a disponibilização de vinho-a-copo é essencial, porque o objectivo destes sítios é o de se conhecer vários vinhos.

É deste novo paradigma de serviço de vinho-a-copo que os consumidores entrevistados falam e não tanto da imagem tradicional do vinho que sai da pipa. A maioria dos inquiridos que referiram o vinho-a-copo, fizeram-no ao serem questionados sobre o que gostariam de ver mudado no consumo do vinho. Associam o vinho-a-copo a uma forma de consumo mais económica nalguns casos, porque não é necessário comprar uma garrafa inteira, outras vezes porque é uma forma prática, porque não é necessário beber uma grande quantidade e a propósito disso, apenas um inquirido referiu a questão das restrições do consumo e da condução, outros ainda associam o vinho-a-copo como uma possibilidade para o vinho se tornar uma bebida social, mas acima de tudo referem o vinho-a-copo como uma forma de poderem experimentar mais vinhos e assim poderem aprender a apreciar vinho. E isso é um ponto muito interessante, porque a maioria dos inquiridos quando confrontados com aromas, paladares, castas e vinhos, referem que não têm sensibilidade ou não sabem apreciar vinho porque raras vezes provaram numa ocasião mais que um vinho que lhes permitisse ter uma referência ou fazer uma distinção do que realmente gostam.

O acesso ao vinho-a-copo é claramente uma estratégia de comercialização que deverá ser estimulada pelos produtores, mas que estará sempre dependente dos distribuidores e neste caso dos distribuidores do canal Horeca (Hóteis, restaurantes, bares, cantinas, etc.). Este tem que ser um esforço conjunto, tanto dos produtores que deverão criar condições e disponibilizar meios para os distribuidores começarem a vender o vinho a copo, como dos distribuidores que têm que ter vontade de o fazer.

A resistência que poderão encontrar por parte dos distribuidores deverá ser combatida pelos produtores e pelas entidades com responsabilidade na promoção do vinho. Há certas questões que são da responsabilidade da produção; já se sabe que uma garrafa de vinho aberta não aguenta muito tempo sem que o vinho nela contida perca propriedades e se deteriore, o que muitas vezes leva a que os distribuidores não optem pela venda de vinho-a-copo por medo de não conseguir vender toda a garrafa, o que realmente é um risco. Por isso é preciso começar por apostar em vinhos de gama média vendidos a copo para fomentar o consumo, numa primeira fase. Uma embalagem Bag-in-box à partida resolve este problema, já que os vinhos podem aguentar até duas semanas abertos, no entanto estas embalagens não possuem uma imagem conotada com qualidade. Os inquiridos chegaram a reconhecer a qualidade técnica da embalagem, como recipiente para o vinho, admitem que a garrafa não atribui qualquer qualidade ao vinho, no entanto não se mostram atraídos pela compra de vinhos em Bag-in-box. Assim, é necessário que os produtores assegurem que o vinho servido a copo mantenha a qualidade, mas que mantenha a imagem tradicional ou pelo menos que se distinga ou que transpareça uma imagem de qualidade – uma entrevistada chegou a referir que gostaria de ver além do vinho servido a copo, as garrafas em exposição.

Estas dificuldades podem ser ultrapassadas, por exemplo, se estes vinhos começarem a ser comercializados, em exclusivo para o canal Horeca, em embalagens Bag-in-box, quer tradicionais, quer com um design mais apelativo ou camufladas, por assim dizer, e assim afastando-se do restante vinho vendido em Bag-in-box, ou alternativamente, é preciso desenvolver novas embalagens ou novas formas de se rolar as garrafas (impedindo a entrada de ar). Acompanhando estas novas embalagens poderão vir a adoptar-se outras tácticas, tais como a oferta de copos próprios, material mobiliário e de promoção também, mas sempre com o cuidado de se manter a imagem de nobreza associado ao vinho, que embora não seja um valor reconhecido por todos os entrevistados no vinho, é um dos valores mais associados ao vinho.

FCS 2. - Aumentar esforços de Marketing, Publicidade e Promoção

Decidimos juntar a promoção através dos hipermercados com a necessidade de mais promoção e publicidade, porque de facto espelham uma mesma realidade, a de maiores esforços de marketing ou se quisermos de uma atitude mais profissional em relação aos aspectos do mercado dos consumidores.

A necessidade de haver mais publicidade e promoção do vinho é referido por oito dos entrevistados, o que espelha bem a utilidade que vêm num marketing eficaz. Alguns dos entrevistados utilizam o exemplo da cerveja, como um produto cuja promoção é feita de forma eficaz e com mais resultados, especialmente nas camadas mais jovens.

Vimos já que a promoção através dos hipermercados é um factor a ser desenvolvido pelos produtores, já que os consumidores vêm nestes locais, locais de eleição para a compra e para a descoberta de vinhos. A percepção que os consumidores têm hoje em dia do hipermercado é espelhada através de testemunhos como estes: uma inquirida refere que gostaria de ver em todos os hipermercados uma zona dedicada em exclusivo à venda dos vinhos e outra inquirida refere que gostaria de participar em provas de vinhos nestes locais, de forma descontraída e sem o estigma de ter que ser uma especialista para poder participar. Muitos dos sujeitos referem ainda que aproveitam as feiras dos hipermercados para comprar novos vinhos, que a pouca informação que procuram sobre o vinho é a dos folhetos dos hipermercados e ainda, quando questionados acerca de vinhos estrangeiros, muitos respondem que têm curiosidade em provar e que o fariam se tivessem acesso a estes vinhos pelos hipermercados. Se os restaurantes são referidos como locais em que os vinhos estão mal acondicionados muitas vezes, este tipo de comentário não é aplicado aos hipermercados, cujas críticas recolhidas se limitaram a um dos entrevistados: que refere que há poucos vinhos de qualidade média-alta e alta à venda nestes locais, para além de possuírem uma oferta muito limitada de brancos.

Os consumidores parecem estar conscientes que precisam de publicidade e de promoção para se interessarem por qualquer assunto, como este caso o vinho, mas também se passa o mesmo com o enoturismo; embora se tenham mostrado atraídos pelo assunto, os entrevistados referem que, ou não fazem mais, ou nunca fizeram, porque a ocasião não se proporcionou; a ocasião não se proporcionou porque não foram estimulados a isso; a ideia agrada-lhes, mas na hora de decidirem o local das suas próximas férias ou fim-de-semana não se lembram que o enoturismo pode ser uma alternativa agradável.

Este factor já era referido no relatório Porter como crítico e como um aspecto a melhorar por todas as empresas portuguesas e pelas suas instituições. De facto, em Portugal, produtores, vendedores e agentes de marketing parecem estar afastados dos consumidores, adoptando uma atitude amadora - confiando na sua intuição, abordando o marketing de forma não sistémica e distanciando-se do consumidor.

Sendo factores como: a estética; os rótulos; o texto dos rótulos; as embalagens; a imagem; os valores subjectivos e incorpóreos, todos factores associados pelos consumidores ao vinho, é essencial que os esforços de marketing sejam uma aposta e mais, uma aposta focada no consumidor.

FCS 3. - Tornar o vinho mais perceptível e presente na vida dos consumidores menos frequentes

Este é um factor que, embora ligado com a promoção e com a publicidade, já que a presença de que os consumidores falam, passa muito pela pouca presença do vinho nos meios de publicidade, ultrapassa esta questão e torna-se muito mais que isso. De facto, “democratizar o consumo” foi um comentário referido por mais que um entrevistado. Em relação a esta distância que há entre a bebida e os consumidores e em especial entre consumidores potenciais, os entrevistados referem aspectos bastante distintos, mas complementares, como: é difícil apreciar um vinho; o vinho aprende-se a

beber; é difícil encontrar vinhos à venda, como se encontra cerveja e em locais sociais; apreciam vinhos frutados, por serem mais fáceis de beber. De facto, a complexidade que rodeia o produto tem afastado os consumidores de provar mais vinhos e mais importante, afasta consumidores que têm capacidade para isso, de comprar vinhos mais caros, porque não estão dispostos a pagar mais por algo que não reconhecem, como tendo mais valor.

O desinteresse dos jovens também é referido neste contexto e uma das entrevistadas possuía uma opinião muito própria acerca do assunto, dizia: “os jovens não têm uma forma popular de beber vinho (...) há barraquinhas de cerveja em todo o lado, mas vinho à venda em locais sociais, como bares não há (...)”. E continuava com o que acha ser uma forma de dinamizar o consumo dos mais jovens: “os jovens precisam de estar em contacto com o vinho (...) se for preciso adicionar fruta, gás, adiciona-se, vendam vinho à pressão fresco (...) o que é preciso é que provem o sabor a vinho, só assim, mais tarde, vão passar a beber outros tipos de vinho”. De facto, não deixa de ser uma perspectiva válida e interessante, pelo menos, noutros países é costume haver bebidas à base de vinho (wine coolers, sangria, tinto de verano) e mesmo no nosso país, a sangria é uma bebida à base de vinho bastante popular, mas com pouco sucesso no que toca à sua comercialização na forma de preparado pronto a beber. De facto, face à cerveja, o vinho não parece tão apelativo, sendo a cerveja considerada uma bebida fácil de beber - fresca e com um sabor bem vincado – com um preço reduzido e de fácil acesso. Com a agressividade na promoção e a presença constante em vários eventos a serem referidas, também como razões para o sucesso da bebida face ao vinho.

Segundo o painel de entrevistados, quanto à aprendizagem do vinho através dos meios de imprensa e da comunicação, passa pela incorporação de informação sobre vinho em meios não dedicados ou especializados, já que se mostram interessados em ler artigos sobre vinho - ou seja sobre locais de produção, processos, notícias, etc. - ao invés de lerem artigos dedicados a um vinho específico, que incluía uma descrição e uma crítica.

Se o vinho é associado a uma questão de imagem e quando há valores como os já referidos associados à bebida, será esta imagem popular possível de coexistir com outra mais charmosa, de facto, deverá ser assunto para uma investigação mais aprofundada, no entanto, os entrevistados que referem ter uma imagem mais requintada do vinho, são os mesmos que defendem uma proximidade do vinho aos consumidores e uma das entrevistadas explica que para diferentes contextos, há diferentes vinhos. Para esta entrevistada, dependendo da ocasião, assim dependia o vinho que lhe apetecia beber, não só em termos de tipo, ou sabor, mas até em termos do rótulo, ou forma de acondicionamento. Respondendo ao pedido de se explicar melhor, exemplifica com dois cenários que lhe pareciam, ambos, atractivos, diz: “gosto de um ambiente rústico, de beber vinho directamente da pipa, mas também de um jantar romântico, à luz das velas, com um vinho tinto encorpado e de sabor frutado, com um rótulo elegante e sóbrio”. Trata-se de um testemunho interessante, em que a sugestão de uma bebida envolve um cenário e uma situação, da mesma forma que se escolhe uma música, por exemplo, o que já foi referido quando se falou no estado da arte.

FCS 4. - Melhorar o Serviço dos Restaurantes

A qualidade do serviço dos restaurantes aparece como FCS, porque os entrevistados vêm nos restaurantes, para além dos hipermercados, locais de excepção para a experimentação de novos vinhos, se algumas condições forem cumpridas. Regra geral, os entrevistados até reconhecem que quando viajam, gostam de beber o vinho da região e acham que o vinho da casa deveria ser um vinho de qualidade aceitável e representativo da região, o que nem sempre acontece, já que é um conceito (vinho da casa) que se alterou, passando a ser um vinho por vezes sem ligação ao local do restaurante, e cuja característica mais notória é o preço reduzido em relação a outros vinhos da carta. Outra dificuldade referida por um entrevistado é a dificuldade em encontrar vinhos de pequenas produções, que poderiam ser mostrados através dos restaurantes e até escoados pelos restaurantes locais, mas que até em localidades orientadas para o turismo tal não acontece, com os restaurantes locais a exibirem cartas perfeitamente correntes e compostas de vinhos dos grandes distribuidores.

Embora não seja referido por todos, muitos dos entrevistados falam nos preços excessivos em relação ao preço corrente dos mesmos vinhos noutros distribuidores, o que poderá ser verdade ou apenas uma falsa questão, porque, não é óbvio que os restaurantes cobrem taxas demasiado elevadas. Com a excepção do pão, as bebidas são os únicos produtos não transformados que os restaurantes vendem, sendo por isso os únicos produtos que permitem fazer uma comparação relativa das margens de comercialização imputadas pelo restaurante, já que os vinhos são os produtos de maior preço absoluto é natural que possa haver essa leitura por parte dos consumidores. No entanto, vários entrevistados referem que não vão pedir vinhos bons, por serem caros nos restaurantes. Dizem ainda que não estão dispostos a pedir vinhos mais caros e que preferem pedir o vinho da casa ou vinhos mais correntes ou conhecidos, porque para além de sentirem que fazem uma compra, na sua opinião, com uma relação qualidade/preço mais elevada, não estão dispostos a arriscar em pedirem um vinho e este não vir em condições, porque geralmente as condições de armazenagem dos vinhos nos restaurantes não são as melhores.

Em relação ao serviço do vinho, para além da questão do armazenamento, os entrevistados referem ainda que muitas vezes, não estão dispostos a aceitar sugestões ou a pedi-las porque acham que os empregados de mesa não estão preparados ou não têm conhecimento suficiente para o fazer, para além de servirem muitas vezes os vinhos tintos a temperaturas elevadas. Quanto à questão do copo de vinho, muitos dos entrevistados, dizem que basta-lhes um copo de vidro fino para que não fiquem desiludidos e embora achem que é sinal de um serviço mais cuidado, não se mostram sensíveis a que contribua para a degustação completa do vinho. Também não foram referidas quaisquer críticas em relação à carta, no entanto, um entrevistado referiu que gostava de ver o conteúdo dos rótulos dos vinhos transcritos para a carta, como forma de poder seleccionar com mais informação o seu vinho. Como já discutido, o serviço de vinho-a-copo de qualidade é apontado como ponto de melhoria do serviço dos restaurantes.

4. Análise Qualitativa das Entrevistas

No presente capítulo analisaremos, de forma qualitativa algumas questões abordadas directamente durante as entrevistas e previstas no guião e outras levantadas pelos entrevistados e consideradas relevantes para a dissertação. No final do capítulo, analisar-se-á também a adequação da segmentação já proposta face ao perfil e comportamento dos entrevistados.

Vinhos estrangeiros

Quanto ao consumo de vinhos estrangeiros, apenas dois dos entrevistados são consumidores esporádicos de vinhos estrangeiros e com opiniões muito semelhantes quanto à sua qualidade, referindo a elevada qualidade dos vinhos argentinos e chilenos e a fiabilidade dos vinhos australianos, muito fáceis de beber e de apreciar. Estes entrevistados acham que se fosse mais fácil comprar vinhos estrangeiros em Portugal, concerteza comprariam com mais regularidade, especialmente quando o intuito fosse consumir vinhos frutados, leves e económicos, caso em que optariam por qualquer vinho destes países do Novo Mundo, mas também vinhos argentinos e chilenos por serem capazes de rivalizar com os melhores vinhos portugueses.

Quanto aos restantes entrevistados, metade referem que não têm necessidade de comprar ou sequer experimentar vinhos estrangeiros porque os nossos são suficientemente bons ou que os vinhos estrangeiros não vão possuir nenhuma característica que justifique a sua compra. A outra metade tem vontade em experimentar ou consumir mais vinhos estrangeiros e só não o faz porque não encontra oferta suficiente.

Marcas

Praticamente todos os entrevistados falam da qualidade dos vinhos do Alentejo e do Douro, o que demonstra o grande potencial que estas regiões têm enquanto marcas. Quanto a outros factores que possam ser considerados como passíveis de poderem ter um potencial como marcas, são pouco claros, já que a maioria não conseguiu nomear ou classificar castas, como já foi referido, no entanto, isto poder-se-á dever ao facto da maioria dos vinhos portugueses serem multicasta (*blends*), o que não permite que os consumidores conheçam as características das castas individualmente como acontece noutros países, em que as castas obtêm muitas vezes estatutos de marca adicionalmente. As adegas ou empresas produtoras dos vinhos também não parecem influenciar a compra dos entrevistados, com a excepção de um, que compra utilizando a adega como critério de escolha.

Os vinhos considerados como míticos e já referidos na dissertação, continuam a ser reconhecidos pelos consumidores, sendo referidos o Peramanca e o Cartuxa, como vinhos de qualidade excepcional.

Apenas um dos entrevistados refere o sistema de classificação de vinhos oficial, como referência para a sua escolha e nenhum dos entrevistados refere ou dá importância aos prémios recebidos como critério de escolha.

Enoturismo

O factor principal detectado é a unanimidade que há na atractividade que os entrevistados sentem pelas actividades de enoturismo. Todos referiram que gostavam de ver os processos de produção e de vindima, visitar adegas e efectuar provas e a maioria mostrou-se até interessado em passar fins-de-semana em propriedades vitivinícolas com actividades deste género. Metade já tinha feito qualquer actividade considerada de enoturismo – a maioria visitou adegas. Com a excepção de uma entrevistada, que participou num cruzeiro com provas e com um almoço temático, todos estes tinham considerado a experiência como positiva. Quanto à entrevistada descontente, apontou como razões para o seu descontentamento, a fraca qualidade dos vinhos servidos e da comida, não se mostrando por isso disponível para qualquer outra actividade que incluísse apenas uma prova ou almoço/prova.

Outro factor que revela unanimidade é a razão apontada para não fazerem actividades mais prolongadas de enoturismo, que foi: “não se gerou a oportunidade”; querendo dizer com isso, que lhes tinha faltado um convite por parte de amigos, porque não se tinham lembrado, em suma, porque precisavam de um qualquer estímulo. De facto, a falta de promoção e de publicidade, como foi já referido, também afectam o sector do enoturismo em Portugal.

Embalagens

Embora na análise do capítulo anterior a questão das embalagens Bag-in-box já tenha sido referida, interessa analisar com mais detalhe os testemunhos dos entrevistados devido ao potencial de inovação que é a embalagem do vinho.

Mais uma vez a relação dicotómica que alguns entrevistados demonstram ter com embalagens menos tradicionais é algo bastante intrigante e que deverá ser considerada como um desafio, especialmente para “marketeers” do sector. Esta dicotomia revela-se no reconhecimento de que as embalagens Bag-in-box são muito eficazes enquanto dispositivos de conservação, mantendo todas as características e qualidades do vinho e preservando-o até depois de abertas, mas que prejudicam a experiência que é associada ao vinho. Os entrevistados que têm esta percepção correspondem aos entrevistados que são consumidores menos frequentes, ou seja, para quem consumir vinho é uma ocasião. Esta mística associada ao vinho poderá ser de utilidade, porque é um factor de segmentação, no entanto em alguns aspectos acaba por ser um factor negativo. Como exemplo inequivoco deste facto, um dos entrevistados, por mero acaso, é um alto quadro de uma empresa produtora de filmes de embalagem, que também produz película utilizada para fazer o “bag” da Bag-in-box, e diz este entrevistado: “O bag-in-box é uma excelente embalagem para o vinho, as novas rolhas plásticas seguramente são muito melhores que as tradicionais, mas gosto da garrafa de vidro, da rolha de cortiça. É uma questão de charme”.

Já outros consumidores: os consumidores frequentes; mas também os homens mais jovens, que embora não comprando porque não têm necessidade de comprar em maior quantidade; não renegam a compra deste tipo de embalagem, mas gostavam de ver vinhos com mais qualidade à venda neste formato, assim como mais diversidade.

Produtos biológicos e verdes (amigos do ambiente)

Em relação aos produtos ditos orgânicos ou biológicos, a maioria dos entrevistados reconhece que são diferentes e que possuem mais qualidade que os produtos convencionais, por terem um sabor mais agradável e pela isenção de produtos químicos ou tóxicos, estando por isso dispostos a pagar um acréscimo no preço por esse valor. Os entrevistados mais velhos, com mais de 60 anos, não se mostram sensíveis a estes produtos e são até cépticos em relação ao conceito, por considerarem que a insenção de produtos químicos é impossível. Quanto aos restantes a maioria consome ocasionalmente, mas não os procura especificamente. Em relação ao vinho biológico, teriam curiosidade em consumir, mas não acham que seria um factor determinante para se tornarem consumidores regulares.

Quanto aos produtos amigos do ambiente, com a excepção de um dos entrevistados, que está disposto a pagar mais por produtos deste género, a grande maioria dos entrevistados tem em relação a estes produtos grandes reservas: alguns acham que deveria ser requisito de qualquer produto ser ambientalmente sustentável; outros ainda que, entre dois produtos preferem o “verde”, mas não estão dispostos a pagar um prémio por isso; os mais cépticos não dão crédito pela falta de fiscalização que acham que existe em Portugal; finalmente, alguns não se interessam pelo conceito.

5.Segmentação Proposta e as Características dos Entrevistados

Muito embora, a representatividade do painel não seja total, até porque para a segmentação proposta apenas foi possível entrevistar consumidores do segmento-preço médio e médio-alto entrevistados, os testemunhos recolhidos confirmam algumas características dos segmentos anteriormente identificados e deixam o modelo proposto em posição de com maior investigação vir a ser optimizado. Tendo sido construído num momento anterior ao da realização das entrevistas, concluí-se que a segmentação com base em gamas de preços, frequência de consumo e conhecimento/interesse pelo vinho é uma base de segmentação válida com base nos testemunhos recolhidos, que revelam que os entrevistados quando seleccionam um vinho já têm em mente uma gama de preços e que os seus comportamentos quanto aos vinhos consumidos, gosto, valores e percepções são claramente relacionadas com a frequência de consumo e com o interesse e conhecimento que têm.

Quanto a factores demográficos ou psicográficos que possam ajudar a caracterizar os segmentos anteriormente posicionados, poderemos, com base na amostra, referir que os consumidores mais frequentes são consumidores com mais de 40 anos, no entanto, tendo a amostra abrangendo pessoas com hábitos aparentemente similares, assim como alguma homogeneidade ao nível da capacidade económica não foi possível identificar padrões que pudessem sugerir qualquer relação entre estilo de vida e consumo de vinho.

Quanto aos nichos de mercado caracterizados e identificados no capítulo Segmentação Proposta, foi possível reconhecer entrevistados claramente posicionados nos nichos: “Jovens mulheres” e “Jovens Interessados”. As características utilizadas para descrever estes dois nichos são caracterizações bastante pormenorizadas de alguns dos entrevistados.

Capítulo VII

Conclusões Finais

1. Análise S.W.O.T. – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

<p style="text-align: center;">Análise S.W.O.T.</p>	<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> •Diversidade de vinhos no país •Potencialidades do Enoturismo •Qualidade dos vinhos •Tradição na Produção •Tradição no Consumo 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> •Falta de competitividade da maioria das empresas •Intangibilidade do Vinho •Falta de promoção •Falta de Inovação •Conservadorismo dos Produtores •Distância com os consumidores
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ligação do Vinho e Saúde •Tendência para consumo com qualidade •Novos segmentos e nichos •Crescimento dos Mercados de Angola e Brasil •Nichos de mercado internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> ♦Acordos com agentes turísticos ♦Desenho de produto orientado para o consumidor-alvo ♦Concentração de esforços em mercados internacionais específicos ♦Lançamento de vinhos monocasta ♦Afirmação da imagem de Portugal ligada ao Vinho 	<ul style="list-style-type: none"> ♦Elaboração de estudos de mercado ♦Promoções Cruzadas entre vinho e outros produtos e serviços ♦Aposta na Inovação ♦Apostar no vinho-a-copo
<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> •Penetração da cerveja, como produto substituto •Redução do consumo per capita •Vinhos estrangeiros 	<ul style="list-style-type: none"> ♦Dotar Hipermercados de plataformas de promoção e informação de vinhos permanentes ♦Aumento de publicidade e promoção ♦União e partilha de esforços de Marketing entre pequenos Produtores 	<ul style="list-style-type: none"> ♦Melhorar serviço nos restaurantes ♦Lançamento de produtos vocacionados para novos Consumidores

Tabela 4: Análise S.W.O.T. Final

No matriz estão representados em cada quadrante as estratégias a desenvolver, quando cruzamos as contingências da empresa (pontos fortes e fracos) com o seu ambiente externo (oportunidades e ameaças).

2. Conclusões

Estudos de Mercado - Uma prioridade do Sector

Dadas as limitações de recursos e dimensão do sector em Portugal, as estratégias das empresas deveriam basear-se em estudos de mercado sólidos e robustos, com requisitos específicos quanto à representatividade das conclusões e com resultados quantitativos. A dispersão de esforços e a ineficiência devem ser combatidos através de um diagnóstico que permita uma acção focada no consumidor e certa quanto à satisfação das suas necessidades.

Da mesma forma que na área da produção se apostou na utilização de técnicas modernas e científicas e na contratação e formação de enólogos, também nas restantes áreas funcionais, casos do Marketing, da Inovação, da Gestão e da Comercialização, devem ser adoptadas técnicas e contratados recursos especializados, com abordagens sistémicas e metodológicas ao invés da utilização da intuição como factor preponderante nas decisões.

Factores Críticos de Sucesso

Pela sua definição os factores identificados como críticos devem constituir a base para o planeamento estratégico do sector, tanto em termos da estratégia da empresa, como das entidades representativas, promocionais e regulatórias que o compõem.

Conclui-se que os factores identificados estão intimamente ligados entre si e que dizem respeito a aspectos de marketing, não tendo sido identificados factores directamente relacionados com o produto ou com aspectos da produção, o que confirma a necessidade do aumento de esforços na área do Marketing.

As seguintes conclusões advêm da análise dos FCS:

Hipermercados - Plataformas de Promoção, Informação e democratização de consumo

A identificação dos Hipermercados como um acesso privilegiado, devido às suas possibilidades de venda de produto e de dinamização do consumo, transforma estes locais em vectores de promoção, com os consumidores a revelar um comportamento marcado por uma maior apetência para a procura de informação e de consideração dos hipermercados como montras de produto. A transformação dos corredores dedicados ao vinho em plataformas especializadas deverá ser considerada por parte dos produtores, das associações e dos próprios hipermercados. A organização de actividades de dinamização de consumo nestes locais, poder-se-á revelar como uma boa medida pela capacidade que há em agregar consumidores aqui. Acções de promoção, provas de vinhos, organização de feiras temáticas, e até *workshops*, passando pela emissão de folhetos periódicos, são exemplos de actividades que poderão decorrer nos hipermercados portugueses, colmatando a dificuldade que há em captar e atrair consumidores para outros eventos vínicos em locais mais específicos, menos eficazes a atrair consumidores comuns.

Publicidade – Dinamizador de Consumo

Para além da promoção individual de certo vinho, a presença do Vinho na mente dos consumidores é um factor essencial para aumentar o seu consumo e atenuar a tendência para o decréscimo do seu consumo, especialmente nos consumidores mais jovens.

Na sociedade actual, a publicidade é um requisito fundamental a todos os produtos para a sua venda ser bem sucedida e o vinho não é excepção e até possui uma barreira acrescida a essa venda, que é a dificuldade na percepção das diferenças entre vinhos e na percepção da qualidade do vinho. É difícil para o consumidor comum distinguir ou caso distinga, memorizar as diferenças, entre vinhos que poderiam levar à fidelização do consumidor. A publicidade passa por associar o produto a um certo tipo de sensação e valores intangíveis, que no caso do vinho é até fácil de fazer para certos segmentos de consumidores, dado a forma como alguns consumidores percebem o vinho, no sentido em que para além da experiência sensorial vivida pelo consumo da bebida, reflectem no consumo uma imagem que pode ser dada pelo local onde é produzido o vinho, pela embalagem, pelo rótulo, ou até pela imagem associada a quem o bebe.

Assim, a publicidade tem três objectivos primordiais, que são: primeiro, estimular o consumo do vinho, segundo, conquistar novos consumidores e terceiro, associar ao vinho uma imagem que esteja de acordo com as preferências do segmento de consumidores a que se destina.

Também na publicidade e promoção, é necessária inovação, já referimos o papel dos hipermercados, como forma inovadora de promover e publicitar o vinho, no entanto, a inovação não acaba nestes locais. Métodos modernos de publicidade subliminar, como a inclusão de cenas de consumo de vinho, em certos contextos que apelem ao público, nas séries de televisão, programas com rúbricas dedicadas ao vinho, assim como a associação de pessoas e eventos de referência à bebida, e ainda promoções conjuntas ou cruzadas entre o vinho e outros produtos, especialmente produtos gastronómicos, dada a ligação importante que há entre o vinho e a comida; constituem métodos de promoção alternativos muito eficazes.

Serviço nos restaurantes

Todos os aspectos referentes ao vinho num restaurante não deixam de ser responsabilidade dos distribuidores, produtores e demais instituições.

Da mesma forma que o serviço de outros produtos, como a cerveja, mas também os gelados e as sobremesas são acautelados por quem os vende, também a distribuição de vinho nestes locais deveria ser acompanhado da criação de condições de armazenagem, refrigeração e copos.

Também constituem uma obrigação da totalidade do sector a formação dos profissionais da restauração, que agem como interface entre o produto e o consumidor final.

Como vimos, a Quinta do Falcão constitui um excelente exemplo de uma empresa que percebeu a importância do acompanhamento do seu produto até ao final da cadeia de distribuição, fazendo inclusivé, a promoção dos seus produtos nos próprios restaurantes, disponibilizando, ela própria, os meios para esta promoção ser desenvolvida nestes locais.

Vinho-a-copo - Um novo paradigma de Consumo

O vinho-a-copo, é uma exigência dos consumidores, e é importante perceber que o paradigma do consumo em Portugal está a mudar, se antigamente o padrão na forma de servir o vinho era a garrafa, hoje em dia, o consumidor requer uma quantidade menor. Para além da exigência desta quantidade, requerem ainda que os vinhos servidos tenham qualidade. Com os vendedores a apontarem para o facto de não quererem arriscar na venda a copo devido ao facto do vinho, depois de aberto estar sujeito a perecibilidade, é necessário que os produtores adoptem novas embalagens que venham de encontro a esta exigência e que assegurem a conservação do vinho.

Alianças Estratégicas

Sendo apontados à indústria como pontos fracos a falta de dimensão e de recursos dos seus agente, é necessário desenvolver esforços para a criação de alianças, sob a forma de cooperações, parcerias ou mesmo *joint-ventures*, que aproveitem sinergias capazes de alavancar a capacidade individual de cada empresa. A concentração de esforços é tanto ou mais necessária em áreas como o enoturismo, o marketing e a internacionalização, áreas que são importantes e cujo desempenho das empresas se tem mostrado aquém do possível.

É preciso que as empresas compreendam que a cooperação, mesmo entre concorrentes é possível e desejável, tanto nas grandes, como nas pequenas, mas especialmente nas pequenas, cada vez mais afastadas das decisões que afectam o sector.

A multiplicidade de entidades, que actuam, muitas vezes com missões e objectivos comuns, acaba por dispersar esforços e recursos. Com o sector a precisar de reorganizar as suas entidades públicas, que necessitam de rever as suas missões, sob pena de termos organizações cuja existência é marcada pela redundância das suas acções. São estas as organizações que devem estimular, mas também regular, a conjugação de esforços entre as empresas.

Inovação e Conservadorismo

Com os produtores de outros mercados, a experimentar novas embalagens, novos formatos, vinhos diferentes e bebidas à base de vinho. Os produtores portugueses embora adoptando e até desenvolvendo novas práticas enológicas, afastam-se da inovação em outras áreas e mantém uma atitude conservadora no que diz respeito ao consumo do vinho. Se os valores tradicionais são importantes, sabemos que não são valores exclusivos do vinho.

É necessário inverter a tendência e estimular o desenvolvimento de novas abordagens de fazer chegar o produto ao consumidor e as possibilidades são muitas e variadas, veja-se como bom exemplo, a criação do Dia do Vinho, que embora só surta efeito uma vez por ano, não deixa de o ser, mas por exemplo, porque não criar um festival de música assente no tema do vinho à semelhança do que já acontece com outros festivais, que à excepção de um dedicado ao café são quase sempre associados à cerveja.

Há espaço para a exploração de novos produtos e abandonar a ortodoxia na produção, veja-se o exemplo do vinho *light (com teor alcoólico baixo)*, que pode ser um caminho e uma forma a explorar para se chegar aos consumidores mais jovens.

Diversificação e Internacionalização

A reduzida produção de Portugal face a gigantes como a Austrália e os Estados Unidos, assim como a dimensão reduzida dos produtores, com a conseqüente limitação de recursos destinados à internacionalização – comercialização e promoção - dificulta imenso o sucesso de semelhante estratégia, no entanto, o sector não deve abandonar os mercados externos, devido ao decréscimo do consumo interno e porque uma dependência excessiva na procura interna acarreta graves riscos.

A dispersão de esforços em vários mercados externos, por um lado reduz a dependência excessiva relativa em cada mercado externo, por outro, aumenta o efeito da limitação de recursos do sector. A falta de uma estratégia que abranja a totalidade do sector tem levado ao insucesso dos vinhos portugueses no estrangeiro, já que concertação, concentração de esforços e alianças deverão ser táticas a ter em conta pelas empresas portuguesas para aumentar os níveis de eficácia da exportação de vinhos.

As ligações, ao nível cultural e de partilha da língua, com os países lusófonos deverão servir como uma alavanca para a promoção dos vinhos portugueses nestes mercados, que deverão ser mercados prioritários, por serem mercados, não totalmente isentos de riscos, mas com um potencial de desenvolvimento imenso e sem tradição na produção de vinhos, mas com tradição no consumo.

Nos mercados mais maduros e de maior valor, como é o caso do mercado do Reino Unido e da Alemanha, a estratégia deverá ser bem traçada, focada em certos nichos, tendo como base: a diversidade de vinhos como forma de diferenciação do produto português; a promoção do vinho ligado com o turismo; a aposta nos vinhos nacionais de maior qualidade.

É nos nichos de mercado que as empresas pequenas podem ter vantagem sobre as grandes empresas. Porque são as pequenas empresas que possuem um charme muito próprio e distinto, que possuem a imagem de nobreza e requinte, ou até a imagem rústica e tradicional, que muitos nichos de consumidores procuram. São empresas como a Casa Agrícola da Quinta do Falcão que, mesmo adoptando técnicas modernas, mantêm-se afastadas de uma imagem de indústria e de massificação. Todas estas características para além de sobressair no vinho, são ainda mais valorizadas e notadas no enoturismo.

Enoturismo, que constitui uma estratégia de diversificação por excelência e com grande potencial. É preciso ver que na Austrália, 12% dos seus visitantes visitam as vinhas do país e sendo Portugal, o país do vinho do Porto e um país onde o vinho está tão enraizado na cultura, possuindo condições de excelência para o desenvolvimento do turismo enológico, não há razão para que a imagem do país não esteja associada ao vinho e para que não haja uma cooperação efectiva entre a indústria do vinho e a indústria do turismo, com a criação de acordos entre agentes económicos do turismo, hotéis portugueses, promotores e agências, mas também com cooperação entre várias adegas, mesmo locais.

3. Notas finais

Estudos Futuros

Do estudo das entrevistas, algumas questões foram levantadas, mas que carecem de um estudo mais aprofundado e que se prendem fundamentalmente com: i) A relação entre o vinho e as mulheres e especificamente, se ainda há na nossa sociedade um certo estigma ligado ao consumo de vinho por parte das mulheres, que poderá influenciar o consumo destas; ii) Estudo da valorização e influência nos consumidores a prémios e críticas de vinhos.

Um estudo quantitativo do Mercado do Vinho será o passo seguinte e importa ainda serem desenvolvidos estudos, com provas cegas, para a aferição da acuidade sensorial dos consumidores ao degustarem vários vinhos. Para além da acuidade, semelhantes estudos servirão para descobrir os aromas e paladares apreciados pelos consumidores, permitindo a criação de produtos mais orientados para o consumidor.

A caracterização do consumidor português deve continuar, com novas pesquisas a desenvolver a segmentação proposta por esta dissertação, especialmente no que diz respeito aos consumidores mais novos e que constituirão o mercado futuro. É muito importante quantificar-se o segmento formado por consumidores mais novos e cujo consumo é menos frequente, sugerindo-se por isso que as amostras dos novos estudos incidam, fundamentalmente, sobre populações mais jovens.

Limitações do Estudo

A principal limitação deste estudo prende-se com a dimensão do painel de entrevistados, que não constitui uma amostra representativa do mercado, mas apenas de parte deste. No entanto, nunca foi objectivo da dissertação a caracterização quantitativa do mercado, nem sequer a sua caracterização exaustiva, constituindo este estudo uma primeira abordagem ao estudo do Mercado do Vinho, que deverá ser continuado com pesquisas futuras, especialmente estudos quantitativos, utilizando amostras de dimensões elevadas, para além de meios e recursos menos modestos.

Outra limitação do estudo prende-se com a falta de outras pesquisas similares, quer nacionais, quer internacionais, que constituíssem uma fonte de melhores práticas, mas também uma base de comparação para o estudo. Isto para além da limitação subjacente à diferença cultural existente entre as populações analisadas nos poucos estudos a que se teve acesso e a população portuguesa, o que influencia negativamente qualquer transposição das conclusões desses estudos para a realidade portuguesa.

VIII. Bibliografia

1. Ackerman F., Eden C., Cropper S., 1998, "Making Strategy-The Journey of Strategic Management", SAGE Publications
2. Aylward D., 2007, "Differentiation or path dependency: a critical look at the Australian wine industry", Strategic Change, John Wiley & Sons
3. Belton V., Stewart T., 2002, "Multiple Criteria Decision Analysis: An Integrated Approach", Kluwer Academic Publishers
4. Beverland M., "Crafting Brand Authenticity: the case of luxury wines", 2005, Journal of Management Studies
5. Brown G., Getz D., 2005, "Linking Wine Preferences to the Choice of Wine Tourism Destinations", Journal of Travel Research, 43
6. Charters S., Pettigrew S., 2006, "Conceptualizing product quality: the case of wine", Marketing Theory, 6
7. Dodd T., Laverie D., Wilcox J., Duhan D., 2005, "Differential Effects of Experience, Subjective, Knowledge, and Objective Knowledge on Sources of Information used in Consumer Wine Purchasing", Journal of Hospitality & Tourism Research
8. Gawell R., Godden P.W., 2008, "Evaluation of the consistency of wine quality assessments from expert wine tasters", Australian Journal of Grape and Wine Research, 14
9. German J., Walzem R., 2000, "The Health Benefits of Wine", Annual Reviews Nutrition, 20
10. Howley M., van Westering J., 2008, "Developing Wine Tourism: A case study at the attitude of English wine producers to wine tourism", Journal of Vacation Marketing, 14
11. Kotler P., Keller K., 2006, "Marketing Management", 12 ed., Pearson Prentice-Hall
12. Malhotra N., 2007, "Marketing Research: An Applied Orientation", Pearson Prentice-Hall, 5 ed.
13. Mayson R., 2005, "Os Vinhos e Vinhas de Portugal", Publicações Europa-América
14. O'Neill M., Palmer A., 2006, "Wine Production and Tourism: Adding Service to a Perfect Partnership", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 45
15. Rosenhead J., Mingers J., 2001, "Rational Analysis for a Problematic World Revisited: Problem Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict", John Wiley & Sons
16. Rockart, 1979 "Chief Executives Define Their Own Data Needs", Harvard Business Review
17. Scherrer P., Alonso A., Sheridan L., 2009, "Expanding the Destination Image: Wine Tourism in the Canary Islands", International Journal of Tourism Research, 11
18. Soleas G., Eleftherios D.P. Goldberg D.M., 1997, "Wine as a Biological Fluid: History, Production, and Role in Disease Prevention", Journal of Clinical Laboratory Analysis, 11
19. Taplin I., 2006, "Competitive pressures and strategic repositioning in the California premium wine industry", International Journal of Wine Marketing
20. Thach E., Olsen J., 2006, "Market Segment Analysis to Target Young Adult Wine Drinkers", Agribusiness, Vol.22
21. Thompson A., Strickland III A.J., 2005, "Crafting and Executing Strategy-The Quest for Competitive Advantage", 14 ed., McGraw Hill
22. Yuan J., Morrison A., Cai L., Linton, S., 2008, "A Model of Wine Tourist Behaviour : A Festival Approach", International Journal of Tourism Research, 10
23. Yuan J., Jang S., 2008, "The effects of Quality and Satisfaction on Awareness and Behavioral Intentions: Exploring the Role of a Wine Festival", Journal of Travel Research, 46

IX.Sítios na Internet

- 1.Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo : www.rtribatejo.org, último acesso Agosto 2007
- 2.Confederação Nacional de Cooperativas Agrícolas: www.confagri.pt, último acesso Maio 2009
- 3.Rota dos Vinhos do Ribatejo: www.rotavinhoribatejo.pt, último acesso Julho 2008
- 4.Instituto da Vinha e do Vinho: www.ivv.min-agricultura.pt, último acesso Maio 2009
- 5.Agroportal: www.agroportal.pt, último acesso Setembro 2008
- 6.ViniPortugal: www.viniportugal.pt, último acesso Setembro 2009
- 7.Salão Profissional de Técnicas e Equipamentos para Viticultura e Enologia: www.enovitportugal.com, último acesso Maio 2007
- 8.Instituto de Desenvolvimento Rural e Hidráulica: www.idrha.pt, último acesso Maio 2007
- 9.Ministério da Agricultura: www.min-agricultura.pt, último acesso Maio 2009
- 10.Comissão Nacional da "Organização Internacional da Vinha e do Vinho": www.cnoiv.min-agricultura.pt, último acesso Maio 2009
- 11.Programa Extensivity: extensivity.ist.utl.pt, último acesso Junho 2007
- 12.Global Reporting Initiative: www.globalreporting.org, ultimo acesso Setembro 2008
- 13.Federação Nacional das Adegas Cooperativas: www.confagri.pt/Associados/federacoes/FENADEGAS, último acesso Maio 2009
- 14.LusoWine: www.lusowine.com, último acesso Maio 2009
- 15.Instituto Nacional de Estatística: www.ine.pt, último acesso Setembro 2009
- 16.Organização Internacional da Vinha e do Vinho: www.oiv.int, último acesso Setembro 2009
- 17.Quadro de Referência Estratégico Nacional: www.qren.pt, último acesso Julho 2008
- 18.Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal: www.portugalglobal.pt, último acesso Setembro 2009
- 19.Adegga: www.adegga.com, último acesso Janeiro 2008
- 20.Academia do Vinho: www.academiadovinho.com.br, último acesso Fevereiro 2008
- 21.InfoVini: www.infovini.com, último acesso Maio 2009
22. Banco Nacional de Angola: www.bna.ao, último acesso Setembro 2009
- 23.Instituto Brasileiro do Vinho: www.ibravin.org.br, último acesso Setembro 2009
24. Turismo de Portugal: www.turismodeportugal.pt, último acesso Setembro 2009
25. Wine Institute: www.wineinstitute.com, último acesso Setembro 2009

VIII. Anexos

A1.Processo Produtivo

O vinho é uma bebida que se obtém da fermentação das uvas e que terá sempre um teor alcoólico superior a oito e meio por cento. A uva é um fruto que fermenta por si próprio dado os compostos químicos e biológicos que o constituem, mas que na produção moderna para que se conservem todas as características do sabor e se atinja a qualidade desejada é efectuada com recurso a leveduras e enzimas que ajudam a controlar o processo.

A **colheita**, chamada de vindima é feita de forma manual ou mecânica (neste caso com maior desperdício, de dez a quinze por cento da colheita total, mas mais rápida) depois do fruto ter atingido o grau de maturação desejado, controlado através do grau de acidez e teor de açúcar das uvas (um método simples *in situ* consiste em observar a cor da grainha). Após o transporte, as uvas chegam à adega onde são esmagadas por meios mecânicos, é adicionado (ou não) um conservante, geralmente dióxido de enxofre, também chamado de anidrido sulfuroso, podendo ou não desenrolarem-se outros tratamentos enológicos como a adição de aparas de madeira (para os tintos). Após o esmagamento é efectuada o **desengace**, que consiste na eliminação das hastes dos cachos e das folhas das videiras (engaços), responsáveis por sabores desagradáveis e a mistura é, então, conduzida até uma cuba onde a **fermentação alcoólica** tem lugar. À mistura dá-se o nome de **mosto**.

As etapas seguintes geralmente dependem do objectivo da vinificação, cabendo ao enólogo a decisão sobre que técnicas e processos aplicar ao mosto para que o produto final saia como previsto. No entanto, a previsão não passa mesmo disso, com algum grau de falha, dado que embora a enologia seja uma ciência, o seu objecto de estudo depende de tantas variáveis que o resultado final torna-se algumas vezes difícil de prever.



Figuras 1 e 2 -Vindima Mecânica



Fig.3-Preparação para transporte



Fig.4.-Transporte para a adega

Vinho tinto

O mosto do vinho tinto é também composto pelas peles do fruto, já que é esta parte da uva que imprime mais cor ao vinho, além dos aromas típicos destes vinhos. Quanto mais tempo as peles ficarem, mais marcados se tornam os sabores e aromas, no entanto, há um risco maior de deterioração do vinho e por isso, nesta fase, tem que haver um controlo mais rigoroso do processo. Assim, somente vinhos de grande qualidade são deixados com as peles por mais tempo. A fermentação dos vinhos tintos com controlo de temperatura, decorre entre os vinte e cinco e os trinta graus célsius, esta etapa é crucial para a construção de um vinho com qualidade e qualquer descontrolo na temperatura provocará uma destruição de aromas e sabores.



Figuras 5 e 6 -Recepção na Adega

Durante o estágio na cuba de fermentação é feita a **remontagem**, que consiste na bombagem da parte líquida do fundo para o cimo, para que a mistura seja homogeneizada em termos de mistura e de temperatura.

Ao mesmo tempo que acontece a fermentação alcoólica realiza-se a **maceração**, que consiste em deixar o álcool do mosto dissolver os produtos voláteis presentes nos sólidos do mosto, no entanto já há técnicas modernas que separam estas duas etapas. A etapa seguinte consiste na **separação**, em que os sólidos são separados do líquido, através de processos físicos como filtrações e prensagens.

Após um controlo rigoroso do teor alcoólico, dos açúcares, da densidade do vinho e do ph é feita a **descubagem**, onde a parte líquida do mosto é retirada da cuba para uma outra cuba, onde a fermentação continuará e a parte sólida é retirada, podendo ou não ser prensada (o vinho resultante da prensagem tem menor qualidade).

Depois da fermentação alcoólica inicia-se o **acabamento**, que consiste na segunda fermentação, a chamada fermentação maloláctica onde o ácido málico se transforma em láctico e com uma conseqüente redução na acidez do vinho. Acabada a fermentação maloláctica faz-se a **afinação** do vinho que consiste na filtração do vinho que segue para a **maturação** que é um estágio em barricas de madeira, onde ganhará novos aromas como a madeira ou a baunilha (caso da utilização de barricas de carvalho francês) ou outras cubas para depois se proceder ao **engarrafamento**.

Vinho Branco

Ao mosto é primeiro efectuada a **prensagem** para que as peles das uvas sejam libertadas da restante mistura, sendo esta etapa reforçada por uma **decantação** que é efectuada para retirar as borras remanescentes que se encontram no mosto.

Finalizadas estas primeiras etapas é tempo de bombear o mosto para as cubas de fermentação, numa operação similar aos tintos, sendo a temperatura de fermentação localizada entre os catorze e os dezoito graus célsius. Alguns brancos podem passar por maturações e macerações ou mesmo fermentação em pipas de madeira, tudo dependendo do objectivo do enólogo.

A última etapa na construção do vinho branco, consiste na **afinação**, que no caso dos brancos inclui a **filtragem** e a **clarificação**, que pode ser física (filtros de carvão, p.e.) ou química (com recurso a precipitantes) e que o torna límpido e livre de impurezas.



Fig.7-Parafuso "Sem fim"



Fig.8-Começo do esmagamento

Vinho Rosé

Os rosés, vinhos pálidos de cor entre o rosado e o salmão e com características partilhadas tanto com tintos como brancos, são conseguidos por dois processos distintos. No primeiro método, também chamado de "blanc de noir", o vinho é feito a partir de uvas tintas que são deixadas por muito pouco tempo em contacto com as peles das uvas, entre doze horas e três dias. O segundo método consiste em misturar tintos e brancos. Geralmente aproveita-se a parte sólida do mosto para enriquecer outros vinhos que assim ficam um rácio de sólidos/líquidos mais elevado o que é positivo já que são estes sólidos, como já vimos, que imprimem ao vinho características como a cor. Uma operação interessante é a chamada *saignée* (sangria) que consiste na remoção de parte do líquido de uma cuba que dará origem a um rosé, ficando o remanescente na tal situação referida de maior concentração de sólidos.

Quanto aos processos produtivos, o vinho rosé pode seguir o método tinto ou branco, aqui já explicados, com a diferença de no final sofrer um tratamento necessário para a incorporação do dióxido de carbono, que lhe dá o gasoso característico e presente na maioria dos vinhos rosé. Este dióxido de carbono pode ser injectado no vinho, processo seguido pela maioria dos produtores, sendo a quantidade de gás decidida pelo enólogo consoante o vinho que pretende construir ou o mesmo gás pode ser conseguido por processos mais ou menos "naturais", já que a fermentação do vinho tem como um dos produtos da reacção o dióxido de carbono.

Vinho Verde

O vinho verde é um vinho muito interessante, nasceu no norte do país fruto da ingenuidade dos pequenos produtores que produzindo em pouca quantidade se apressavam a engarrafar o vinho muito cedo, produzindo um vinho, tinto, com baixo teor alcoólico e bastante ácido que como era engarrafado ou mesmo colocado nas pipas antes da fermentação maloláctica, quando esta acontecia o dióxido de carbono libertado ficava retido na garrafa ou na pipa originando o “pico” muito característico deste vinho, como era engarrafado cedo e bebido também muito cedo, muitas vezes logo na primavera seguinte à colheita deveu o seu nome a este facto. Com o passar dos anos e das modas, passou de ser maioritariamente tinto para branco e nos anos 50, fruto do desejo de exportação, apareceu como resposta portuguesa ao rosé por parte das autoridades nacionais, aparecendo nesta altura uma legislação muito rígida sobre os processos produtivos e os respectivos teores de álcool, açúcar e ácido deste vinho bem como da sua proveniência e castas. Assim, nasceu a região D.O.C. do vinho verde que se estendeu numa região entre o Douro e o Minho, tipicamente de castas como o alvarinho e o loureiro. Não querendo dizer que no resto do país não se façam vinhos similares, para serem bebidos jovens e frescos(ácidos), secos e futados, simplesmente, não podem usar a denominação Vinho Verde, que como já foi dito, é uma denominação tanto de origem como de método de produção.



Fig.9-Esmagamento/Desengace



Fig.10-Pormenor da saída do engaço

Vinhos Espumantes

Os vinhos espumantes distinguem-se claramente dos outros, pela presença de dióxido de carbono em grande quantidade que origina um carácter espumoso, podem ser tintos, brancos e rosés. Distinguem-se quatro métodos de fabricação que lhe impõe o gás, o método tradicional ou de Champagne em que uma segunda fermentação tem lugar na garrafa; o método Charmat em que a segunda fermentação ocorre numa cuba e que dá origem a espumantes de menor qualidade; a simples injeção de dióxido de carbono; finalmente, o Método Continuo Russo, também utilizado para produzir Rosés (caso do Lancers), que consiste num sofisticado método industrial em que todo o processo se passa de forma contínua em reactores passando o vinho por mais de oito tanques pressurizados e com temperatura controlada numa primeira fase, em que ocorre a segunda fermentação graças à adição de leveduras e de um licor vinícola doce e uma segunda fase de afinação.



Fig.11-Engaço



Fig.12-Transfega do mosto para a cuba

O **engarramento** é o último processo que compõe o processo produtivo do vinho e simplesmente trata-se do enchimento das garrafas com o vinho depois destas serem limpas com recurso a azoto, são rolhadas, havendo uma larga selecção de rolhas compostas por cortiça, aglomerados de cortiça e polímeros vários. Resta então colocar o rótulo e selar a garrafa.

Um vinho como produto natural está em constante mutação, desenvolvendo-se várias reacções químicas e físicas que alteram as suas características, assim os estágios nas barricas e posteriormente nas garrafas são chamados de **envelhecimento**. Ganhando qualidade alguns vinhos com a passagem por estes processos, nomeadamente os tintos e os vinhos fortificados (vinhos aos quais é adicionada aguardente na altura da fermentação, quando ainda há açúcar que não se transformou em álcool tornando o vinho doce e com um teor alcoólico bastante alto, exemplo do Vinho do Porto).

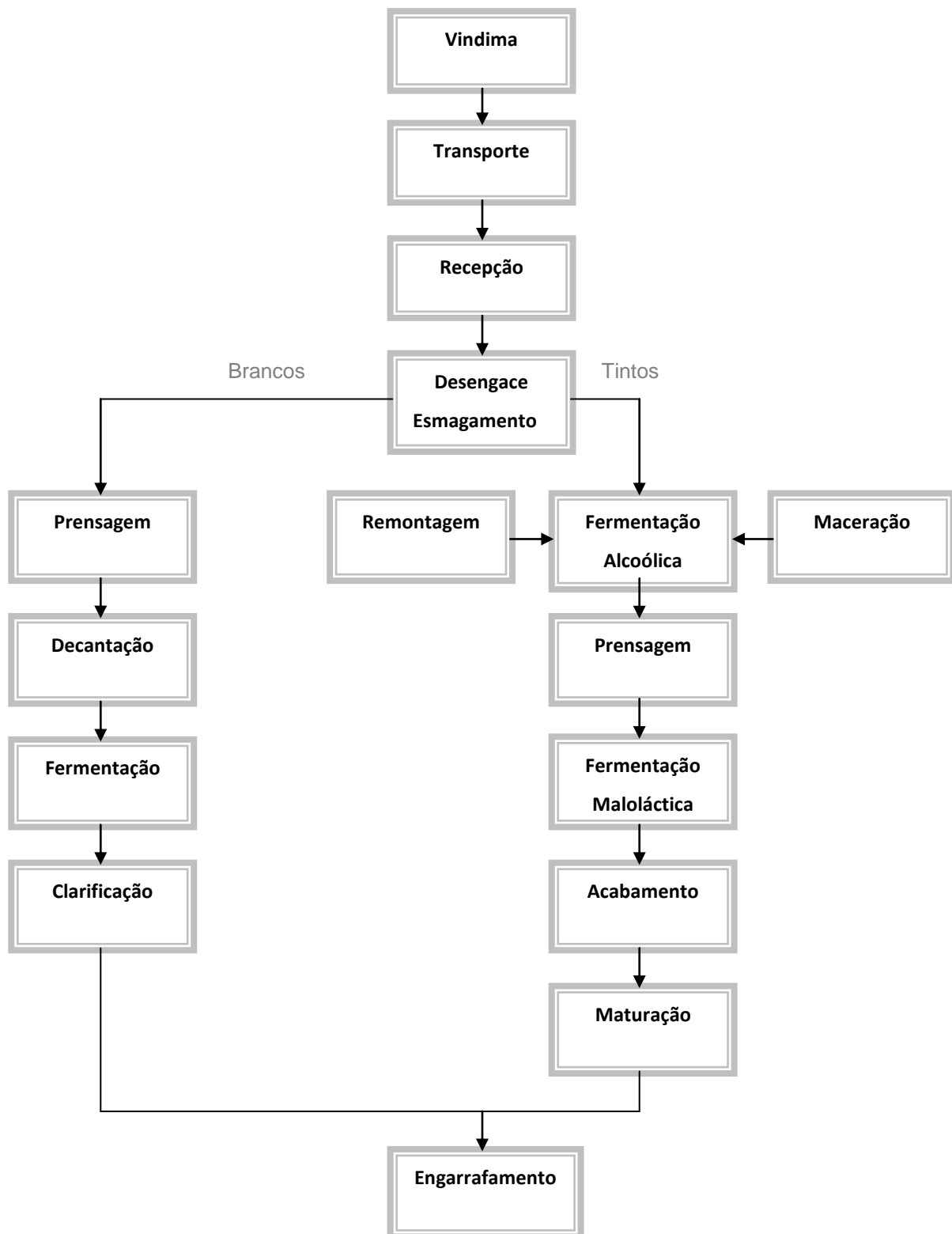


Fig.13-Cuba de Fermentação



Fig.14-Resto de mosto em fermentação descontrolada

Esquema-Resumo



A2. História do vinho e da vinha em Portugal – Breve descrição

Introdução da Vinha e do Vinho no País

As primeiras videiras foram introduzidas na Península Ibérica por volta de 2000 a.C. e factos demonstram que foram os Fenícios, povo comerciante com origem no Mediterrâneo que iniciaram o fabrico de vinho nesta região no séc. VIII a.C., muito provavelmente nas regiões a sul do Sado e do Tejo, dado que nesta altura a região estava dividida entre Norte e Sul, com o Norte povoado por povos celtas e o Sul por diversas tribos mediterrânicas e árabes. Com a chegada dos romanos à Península Ibérica, no segundo século a.C., o fabrico de vinho prosperou e à medida que estes iam conquistando mais territórios, também as vinhas se iam propagando pela região. Havendo indícios de práticas de vitivinicultura até à região do Douro, no primeiro século a.C., com os romanos a dominarem a região que ia do actual Alentejo até ao Rio Minho. Esta avançada civilização trouxe importantes técnicas e ferramentas, que ainda hoje são observáveis no nosso país, por exemplo, nos utensílios mais tradicionais.

Com o fim do império romano e a invasão da península por diversas tribos como os Suevos, Visigodos e Mouros, a produção de vinho continuou, com os Suevos e Visigodos praticantes da região cristã, que como se sabe inclui o vinho nos seus rituais. No entanto a partir do século VIII, os Muçulmanos invadem a Península e rapidamente conquistam a maior parte do território, tendo a produção de vinho sofrido com esta invasão que culminou com a proibição da produção de vinho, por parte dos Almorávidas, últimos governantes muçulmanos antes da fundação de Portugal e a quem Afonso Henriques conquistou território para o novo país.

O Reino de Portugal

A história do nosso país começa na Galiza, em Portucale e depois com a Reconquista Cristã a permitir a Afonso Henriques; filho de Henrique, governante de Portucale e Coimbra; que ao herdar do pai estes territórios, muda a capital do antigo Condado Portucalense para Coimbra e dá origem à fundação de Portugal. Claro, depois de pequena escaramuça com sua mãe, Teresa, exilada, entretanto, para a Galiza.

A criação do novo país deve-se muito devido ao respeito, enquanto estadista e diplomata, que Afonso Henriques nutria e que lhe permitiram gozar do apoio e vassalagem dos reis dos reinos vizinhos, que viam nos muçulmanos os verdadeiros inimigos e com quem estavam efectivamente em guerra. Assim à medida que ia conquistando território, Afonso Henriques era também responsável pela autorização do cultivo de vinha. Em troca de impostos, pagos no valor de um quarto da produção. Esta ligação histórica entre o vinho e o nosso primeiro rei é encontrada, por exemplo, em referências como, a autorização da plantação de videiras na região da Bairrada, datada de 1137 e é ainda, de 1170 a referência à fama dos vinhos do Ribatejo no foral da cidade de Santarém, assinado por Afonso Henriques.

São variados os episódios que têm como protagonista o vinho na nossa história, como é o caso do “Vinhos dos Mortos” que marca as “Invasões Francesas”, ou o vinho “Torna-Viagem” ou

vinho de “Roda”, vinho que após sofrer a acção do sol por passar muito tempo nos convés dos navios, oxidava, ganhando algumas propriedades interessantes.

Inglaterra: o nosso mais antigo aliado

O mais antigo tratado de aliança do mundo, o Tratado de Windsor de 1386, adquire todo um significado simbólico para o Vinho português, por ser o culminar das relações e do comércio que se fazia entre o reino de Portugal e Inglaterra desde a fundação do país. Com os ingleses a trocar desde meados do século treze, roupas por azeite, vinho e outros produtos, e instalando-se em comunidades mercantis em Viana, Porto e Lisboa.

Esta relação comercial continuou pelos séculos seguintes, especialmente quando o bacalhau, pescado ao largo de Inglaterra se tornou um bem de primeira necessidade, o que intensificou as trocas comerciais entre os dois países. Até que, em meados do século XV a política expansionista dos Descobrimentos obrigou à exploração máxima dos recursos do país, com muitas das vinhas deixadas ao abandono por falta de mão-de-obra e as exportações a descerem até níveis irrisórios.

A Guerra entre Inglaterra e França iniciada em 1698 veio criar uma oportunidade para os vinhos portugueses, em especial aos vinhos produzidos na região do Douro, por serem de maior agrado ao gosto inglês. O vinho produzido nesta região era enviado para Inglaterra misturado com Brandy para que aguentasse a viagem. Este vinho fortificado e embarcado no Porto, deu origem ao Vinho do Porto. Nosso embaixador vínico por todo o mundo e maior caso de sucesso da vitivinicultura nacional e que ganhou de facto, ao longo dos séculos, o estatuto de grande vinho. O seu sucesso começou com a criação da Real Companhia de Agricultura das Vinhas do Alto Douro, criada por despacho do Marquês de Pombal, após as queixas de produtores que viram os preços do seu produto descer vertiginosamente, fruto do caos regulatório que permitiu que se vendessem as mais variadas mistelas sob o nome de Vinho do Porto, o que levou à mais famosa medida da Companhia das Vinhas do Alto Douro, a criação da primeira região demarcada do mundo, a Região Demarcada do Alto Douro.

A Reforma do Marquês

A postura autoritária e ortodoxa do Marquês Pombal levou ainda à reorganização do sistema de cultivo, com várias regiões a verem as suas vinhas arrancadas por serem consideradas de qualidade inferior e substituídas por cultura de cereal, com o vinho português a ganhar algum reconhecimento e prestígio com estas medidas. Resta acrescentar que a excepção a estas políticas foi aplicada nas propriedades do Marquês, entre Oeiras e Carcavelos, intocadas, com as suas produções a serem utilizadas de forma muito lucrativa para a produção de Vinho do Porto.

Enquanto o Vinho do Porto se desenvolvia, outro vinho português ganhava fama além fronteiras, desta feita chegando às Américas, o vinho da Madeira, vinho também fortificado de processo de produção semelhante ao do vinho do Porto e com uma história de enganos semelhante e que também levou à criação em 1768 de um regime regulatório por parte do Governador da Ilha.

Sucesso Além-Fronteiras

Ao longo destes séculos, a produção nacional estava na mão de pequenos produtores, que vendiam o seu produto a comerciantes, que depois faziam a distribuição e que no caso dos vinhos de maior exportação, Madeira e Porto, se tratavam de comerciantes ingleses que no nosso país se tinham instalado, formando verdadeiras feitorias inglesas. Sendo a maioria da produção absorvida pela “sede” nacional.

Em meados do século XIX, os vinhos portugueses gozavam de grande sucesso além-fronteiras, com o Porto e o Madeira a liderarem as vendas, mas com outros vinhos como o Dão, Colares, Vinho Verde (vinho criado por altura do Marquês de Pombal como resposta ao Rosé francês), o Bucelas, Carcavelos ou o Moscatel de Setúbal a serem reconhecidos e consumidos nos mais variados países, tão longínquos como a Rússia ou os Estados Unidos da América, mas também em França, para além dos países nórdicos, apreciadores de vinhos doces portugueses. É nesta altura de ouro que uma estranha doença, detectada pela primeira vez numa estufa inglesa, se propaga pelas videiras europeias, colocando em crise o sector vitivinícola Europeu e em especial o Nacional.

A Filoxera

Com Portugal a demorar muito tempo a reagir e a actuar de forma errada, a filoxera, doença causada por um pequeno insecto que se instala nas raízes das videiras e que as destrói, acaba por arrasar o sector. A única solução para a salvação das videiras é a realização de um enxerto das cepas europeias em raízes de videiras originárias da costa leste Americana, imunes à doença, só que graças a uma outra doença, o oídio, a importação de cepas americanas está proibida, por isso a solução pecou por tardia e as tentativas nacionais para resolver o problema falham todas e quando o embargo às importação de cepas americanas é levantado, muitas tinham sido já as castas autóctones destruídas.

A recuperação dos níveis de produção originou uma plantação massiva de vários híbridos de cepas americanos, famosos pela sua resistência à filoxera e elevados índices de produtividade, mas também pela duvidosa qualidade dos vinhos a que dão origem, conhecidos pelo nome de morangueiro ou americano, estes vinhos contêm uma substância potencialmente perigosa, a malvina e por essa razão hoje em dia, está proibida o seu engarrafamento e comercialização pela União Europeia.

A3.Guião utilizado nas entrevistas.

- **Introdução**

Que memórias tem de quando começou a consumir vinho

- **Hábitos de Consumo**

Ocasões

Frequência

Tipos de vinho consumidos

Formatos que compra (vinho a copo, bag-in-box.etc.)

Locais (restaurantes)

- **Factores de Decisão na escolha do vinho**

Momento

Local

Decisor responsável pela escolha

Critérios (opinião de terceiros, conhecimento, momento, preço, fontes de informação etc.)

- **Conhecimento e sensibilidade para assuntos sobre vinho**

Copos

Temperaturas

Alimentos e vinho

Aromas

Procura consultar informação. Que tipo?

- **Vinhos**

Vinhos consumidos

Sabores e aromas procurados

Valores reconhecidos no vinho

Vinhos Famosos conhecidos

Regiões Preferidas

Castas Favoritas

Vinhos Estrangeiros (consome, que vinhos de que países conhece, opinião)

- **Enoturismo**

Conhece? Já experimentou? Tem vontade?

O que mais lhe agrada ou agradaria que oferecessem

- **Ambiente**

Valoriza produtos orgânicos/biológicos

Valoriza produtos amigos do ambiente

- **O que gostaria de ver mudado no que diz respeito ao vinho?**

- **Qual considera ser o caminho a seguir pelos produtores portugueses para alcançarem sucesso?**

- **Aspectos Pessoais**

Hábitos de vida (Passatempos, profissão)

Idade, sexo

A4. Dados resultantes da Análise aos Mapas Cognitivos

I. Conjunto Hierárquico head “8-Reconhecem a qualidade técnica do Bag-in-box”

- 7 Os consumidores mais velhos, (50-65), consomem mais frequentemente
- 8 Reconhecem a qualidade técnica do Bag-in-box
- 9 Reconhecem que Bag-in-box conserva melhor e por mais tempo o vinho que outras embalagens

II. Conjunto Hierárquico head “10-Não gostam de comprar Bag-in-box”

- 1 Consumo começou com amigos ou família
- 2 Consumo de vinho, começou entre os 16-20 anos
- 3 Quando tinham menos que 18 anos, começaram por beber cerveja ou outras bebidas alcoólicas
- 4 É preciso aprender a gostar de vinho
- 5 Sentiram curiosidade quando ouviram falar de vinho
- 6 Consomem tanto em casa, como no restaurante
- 7 Os consumidores mais velhos, (50-65), consomem mais frequentemente
- 9 Reconhecem que Bag-in-box conserva melhor e por mais tempo o vinho que outras embalagens
- 10 Não gostam de comprar Bag-in-box
- 11 Diminui a sensação de nobreza, destrói a imagem associada ao vinho
- 12 Beber vinho faz parte de uma ocasião especial
- 13 Consumidores menos frequentes são mais jovens
- 14 Consomem vinho quando a refeição assim o "merece"
- 15 Acham que o restaurante poderia tornar-se uma montra e uma forma de experimentar novos vinhos
- 16 Restaurantes servem tintos a temperaturas erradas muitas vezes
- 17 Muitos Restaurantes condicionam mal o vinho
- 18 Restaurantes devem melhorar o serviço de vinho
- 19 Pedem sugestões ao empregado, se acharem que o restaurante se adequa
- 20 Muitos restaurantes cobram demasiado pelo vinho
- 22 A escolha do tipo de vinho depende da estação do ano e da comida a consumir
- 38 É preciso democratizar o consumo
- 39 Vinhos que são fáceis de beber
- 40 Não compram mais vinho estrangeiro porque é difícil de encontrar
- 41 O Vinho tem que estar presente na mente dos consumidores
- 42 Produtores de cerveja apostam muito mais em promoção
- 43 Deve haver mais publicidade e promoção ao vinho
- 45 Não fazem enoturismo porque não se gerou a ocasião
- 46 Hipermercados devem ter uma área dedicada aos vinhos
- 47 Lêem folhetos de hipermercado
- 48 Feiras de Hipermercados são boas oportunidades para se conhecer novos vinhos
- 49 É difícil comprar vinhos de pequenos produtores
- 50 Não há vinhos de gama média e média-alta disponíveis nos hipermercados
- 51 Não consomem vinhos mais caros porque não têm certezas sobre condições de preservação
- 52 É difícil apreciar um vinho
- 53 Vinho é sofisticação
- 54 Vinho é intelectualidade
- 58 Vinho é Nobre
- 59 Estética do Mundo do Vinho
- 60 Descrição dos vinhos, usando uma linguagem própria, é apreciada por todos
- 61 O vinho é um Acompanhante de comida por excelência
- 63 Subsistem algumas imagens negativas ligadas ao vinho
- 65 É difícil encontrar vinho à venda em locais mais sociais
- 66 As mulheres associam o vinho a uma imagem e a uma ocasião ou contexto
- 67 Compram pela embalagem ou rótulo
- 68 É difícil encontrar vinho a copo de qualidade

III. Conjunto Hierárquico head “25-Gostam de saber coisas sobre vinho, não sobre vinhos”

- 24 Poucas vezes se recordam de uma crítica ou de um artigo sobre vinho na compra
- 25 Gostam de saber coisas sobre vinho, não sobre vinhos
- 26 Raramente leem críticas a vinhos
- 27 Gostam de ler artigos na imprensa normal sobre assunto vínicos
- 60 Descrição dos vinhos, usando uma linguagem própria, é apreciada por todos
- 67 Compram pela embalagem ou rótulo

IV. Conjunto Hierárquico head "34-O vinho da casa é considerado ser uma opção acertada"

- 1 Consumo começou com amigos ou família
- 2 Consumo de vinho, começou entre os 16-20 anos
- 3 Quando tinham menos que 18 anos, começaram por beber cerveja ou outras bebidas alcoólicas
- 4 É preciso aprender a gostar de vinho
- 5 Sentiram curiosidade quando ouviram falar de vinho
- 6 Consomem tanto em casa, como no restaurante
- 15 Acham que o restaurante poderia tornar-se uma montra e uma forma de experimentar novos vinhos
- 16 Restaurantes servem tintos a temperaturas erradas muitas vezes
- 17 Muitos Restaurantes condicionam mal o vinho
- 18 Restaurantes devem melhorar o serviço de vinho
- 19 Pedem sugestões ao empregado, se acharem que o restaurante se adequa
- 20 Muitos restaurantes cobram demasiado pelo vinho
- 21 Escolhem vinhos dentro de uma gama de preços
- 22 A escolha do tipo de vinho depende da estação do ano e da comida a consumir
- 23 Tinto é o tipo de vinho mais apreciado
- 24 Poucas vezes se recordam de uma crítica ou de um artigo sobre vinho na compra
- 28 Gostam de sabores distintos, aromas que se distinguem
- 29 Frutados é a descrição mais corrente para aromas apreciados
- 30 A região é o segundo critério de escolha
- 31 Alentejo e Douro são as regiões de maior qualidade
- 32 Dificilmente nomeiam castas
- 33 Não distinguem castas que conhecem
- 34 O vinho da casa é considerado ser uma opção acertada
- 35 Gostam de vinhos com boa relação qualidade preço
- 38 É preciso democratizar o consumo
- 39 Vinhos que são fáceis de beber
- 41 O Vinho tem que estar presente na mente dos consumidores
- 42 Produtores de cerveja apostam muito mais em promoção
- 43 Deve haver mais publicidade e promoção ao vinho
- 45 Não fazem enoturismo porque não se gerou a ocasião
- 48 Feiras de Hipermercados são boas oportunidades para se conhecer novos vinhos
- 49 É difícil comprar vinhos de pequenos produtores
- 50 Não há vinhos de gama média e média-alta disponíveis nos hipermercados
- 51 Não consomem vinhos mais caros porque não têm certezas sobre condições de preservação
- 52 É difícil apreciar um vinho
- 65 É difícil encontrar vinho à venda em locais mais sociais
- 68 É difícil encontrar vinho a copo de qualidade

V. Conjunto Hierárquico head "37-Gostava de experimentar vinhos estrangeiros"

- 1 Consumo começou com amigos ou família
- 2 Consumo de vinho, começou entre os 16-20 anos
- 3 Quando tinham menos que 18 anos, começaram por beber cerveja ou outras bebidas alcoólicas
- 4 É preciso aprender a gostar de vinho
- 5 Sentiram curiosidade quando ouviram falar de vinho
- 6 Consomem tanto em casa, como no restaurante
- 15 Acham que o restaurante poderia tornar-se uma montra e uma forma de experimentar novos vinhos
- 16 Restaurantes servem tintos a temperaturas erradas muitas vezes
- 17 Muitos Restaurantes condicionam mal o vinho
- 18 Restaurantes devem melhorar o serviço de vinho
- 19 Pedem sugestões ao empregado, se acharem que o restaurante se adequa
- 20 Muitos restaurantes cobram demasiado pelo vinho
- 21 Escolhem vinhos dentro de uma gama de preços
- 22 A escolha do tipo de vinho depende da estação do ano e da comida a consumir
- 23 Tinto é o tipo de vinho mais apreciado

- 24 Poucas vezes se recordam de uma crítica ou de um artigo sobre vinho na compra
- 28 Gostam de sabores distintos, aromas que se distinguem
- 29 Frutados é a descrição mais corrente para aromas apreciados
- 30 A região é o segundo critério de escolha
- 31 Alentejo e Douro são as regiões de maior qualidade
- 32 Dificilmente nomeiam castas
- 33 Não distinguem castas que conhecem
- 35 Gostam de vinhos com boa relação qualidade preço
- 37 Gostava de experimentar vinhos estrangeiros
- 38 É preciso democratizar o consumo
- 39 Vinhos que são fáceis de beber
- 40 Não compram mais vinho estrangeiro porque é difícil de encontrar
- 41 O Vinho tem que estar presente na mente dos consumidores
- 42 Produtores de cerveja apostam muito mais em promoção
- 43 Deve haver mais publicidade e promoção ao vinho
- 45 Não fazem enoturismo porque não se gerou a ocasião
- 48 Feiras de Hipermercados são boas oportunidades para se conhecer novos vinhos
- 49 É difícil comprar vinhos de pequenos produtores
- 50 Não há vinhos de gama média e média-alta disponíveis nos hipermercados
- 51 Não consomem vinhos mais caros porque não têm certezas sobre condições de preservação
- 52 É difícil apreciar um vinho
- 53 Vinho é sofisticação
- 55 Gostam de arriscar
- 65 É difícil encontrar vinho à venda em locais mais sociais
- 68 É difícil encontrar vinho a copo de qualidade

VI. Conjunto Hierárquico head “44 Enoturismo parece atractivo, quando se é confrontado com a ideia”

- 1 Consumo começou com amigos ou família
- 2 Consumo de vinho, começou entre os 16-20 anos
- 3 Quando tinham menos que 18 anos, começaram por beber cerveja ou outras bebidas alcoólicas
- 4 É preciso aprender a gostar de vinho
- 5 Sentiram curiosidade quando ouviram falar de vinho
- 7 Os consumidores mais velhos, (50-65), consomem mais frequentemente
- 15 Acham que o restaurante poderia tornar-se uma montra e uma forma de experimentar novos vinhos
- 16 Restaurantes servem tintos a temperaturas erradas muitas vezes
- 17 Muitos Restaurantes condicionam mal o vinho
- 18 Restaurantes devem melhorar o serviço de vinho
- 19 Pedem sugestões ao empregado, se acharem que o restaurante se adequa
- 20 Muitos restaurantes cobram demasiado pelo vinho
- 38 É preciso democratizar o consumo
- 39 Vinhos que são fáceis de beber
- 41 O Vinho tem que estar presente na mente dos consumidores
- 42 Produtores de cerveja apostam muito mais em promoção
- 43 Deve haver mais publicidade e promoção ao vinho
- 44 Enoturismo parece atractivo, quando se é confrontado com a ideia
- 45 Não fazem enoturismo porque não se gerou a ocasião
- 48 Feiras de Hipermercados são boas oportunidades para se conhecer novos vinhos
- 49 É difícil comprar vinhos de pequenos produtores
- 50 Não há vinhos de gama média e média-alta disponíveis nos hipermercados
- 51 Não consomem vinhos mais caros porque não têm certezas sobre condições de preservação
- 52 É difícil apreciar um vinho
- 63 Subsistem algumas imagens negativas ligadas ao vinho
- 65 É difícil encontrar vinho à venda em locais mais sociais
- 66 As mulheres associam o vinho a uma imagem e a uma ocasião ou contexto
- 67 Compram pela embalagem ou rótulo
- 68 É difícil encontrar vinho a copo de qualidade

VII.Conjunto Hierárquico head “62-Compram sempre o mesmo vinho ou da mesma adega”

- 22 A escolha do tipo de vinho depende da estação do ano e da comida a consumir
- 54 Vinho é intelectualidade
- 56 Não gostam de arriscar
- 57 Temos vinhos suficientes em Portugal
- 61 O vinho é um Acompanhante de comida por excelência
- 62 Compram sempre o mesmo vinho ou da mesma adega

VIII.Conjunto Hierárquico head “64-Não consomem vinho socialmente”

- 2 Consumo de vinho, começou entre os 16-20 anos
- 3 Quando tinham menos que 18 anos, começaram por beber cerveja ou outras bebidas alcoólicas
- 4 É preciso aprender a gostar de vinho
- 5 Sentiram curiosidade quando ouviram falar de vinho
- 6 Consomem tanto em casa, como no restaurante
- 7 Os consumidores mais velhos, (50-65), consomem mais frequentemente
- 13 Consumidores menos frequentes são mais jovens
- 14 Consomem vinho quando a refeição assim o "merece"
- 15 Acham que o restaurante poderia tornar-se uma montra e uma forma de experimentar novos vinhos
- 16 Restaurantes servem tintos a temperaturas erradas muitas vezes
- 17 Muitos Restaurantes acondicionam mal o vinho
- 18 Restaurantes devem melhorar o serviço de vinho
- 19 Pedem sugestões ao empregado, se acharem que o restaurante se adequa
- 20 Muitos restaurantes cobram demasiado pelo vinho
- 22 A escolha do tipo de vinho depende da estação do ano e da comida a consumir
- 38 É preciso democratizar o consumo
- 39 Vinhos que são fáceis de beber
- 41 O Vinho tem que estar presente na mente dos consumidores
- 42 Produtores de cerveja apostam muito mais em promoção
- 43 Deve haver mais publicidade e promoção ao vinho
- 45 Não fazem enoturismo porque não se gerou a ocasião
- 48 Feiras de Hipermercados são boas oportunidades para se conhecer novos vinhos
- 49 É difícil comprar vinhos de pequenos produtores
- 50 Não há vinhos de gama média e média-alta disponíveis nos hipermercados
- 51 Não consomem vinhos mais caros porque não têm certezas sobre condições de preservação
- 52 É difícil apreciar um vinho
- 61 O vinho é um Acompanhante de comida por excelência
- 63 Subsistem algumas imagens negativas ligadas ao vinho
- 64 Não consomem vinho socialmente
- 65 É difícil encontrar vinho à venda em locais mais sociais
- 68 É difícil encontrar vinho a copo de qualidade

Listagem de factores comuns, respectivamente a 5, 4, 3, 2 e 1 Conjuntos Hierárquicos				
Comuns a 5	Comuns a 4	Comuns a 3	Comuns a 2	Comuns a 1
68	65	67	66	64
52		63	60	62
51	7	61	54	59
50	6	24	40	58
49	1		35	57
48			33	56
45			32	55
43			31	53
42			30	53
41			29	47
39			28	46
38			23	44
22			21	37
20			14	34
19			13	27
18			9	26
17				25
16				12
15				11
5				10
4				8
3				
2				