

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

MESTRADO
GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS
2011/2013

Comunicação da Marca *Wines of Portugal*:

Um estudo de caso

Ema Margarida Jorge Ferreira Coelho Pimenta
Escola Superior de Comunicação Social

Setembro 2013

Orientadora

Prof. Doutora Mafalda Eiró-Gomes
Escola Superior de Comunicação Social

Declaração

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 20 de setembro de 2013

RESUMO

As perspectivas de um mercado cada vez mais global, impostas pela intensificação da concorrência, aumento da competitividade e surgimento de economias de escala, têm desafiado os países a construir identidades nacionais cada vez mais fortes e diferenciadoras, procurando alcançar uma vantagem competitiva que permita, não só um desempenho positivo nas relações comerciais, mas, igualmente, a valorização dos produtos nos mercados internacionais.

Procura-se com o presente trabalho analisar o modo como Portugal se tem vindo a posicionar no panorama internacional, no âmbito do sector vitivinícola. Este é um sector que tem vindo a dar provas do seu forte potencial estratégico e, com recurso à construção da marca *Wines of Portugal*, os vinhos portugueses usufruem, actualmente, de mecanismos para a expressão da sua identidade nos mercados externos, permitindo um reforço do seu posicionamento estratégico.

As noções de “marca país” e “comunicação institucional” surgem como ponto de partida para a análise do plano de comunicação proposto pela ViniPortugal para a marca *Wines of Portugal*, procurando compreender quais os contributos das relações públicas na construção e expressão da identidade dos vinhos portugueses num contexto internacional.

Palavras-chave: Relações Públicas; Comunicação Institucional; Expressão da Identidade; Marca País; Relações Públicas Internacionais; Sector Vitivinícola; ViniPortugal; *Wines of Portugal*; Mercados Externos.

ABSTRACT

The perspectives of a more global market, forced by the intensification of concurrency, the growing of competitiveness and the emergence of the economy of scale, have challenged countries to build stronger and more distinct national identities, trying to reach a superior competitiveness that permits, not only a positive performance in commercial relations, but also a valorization of the products throughout the international markets.

The idea of this document is to analyze how Portugal reached the slot it's filling in the international panorama, regarding the wine-producing area. This is an area that has shown a strong strategic potential and, with the help of the label *Wines of Portugal*, Portuguese wines now benefits from mechanisms to express its identity in the markets abroad, strengthening its strategic position.

The concepts of "national label" and "intuitional communications" appear as a starting point to analyze the communication plan suggested by ViniPortugal regarding the label *Wines of Portugal*, trying to understand what are the contributions from public relations to the construction and expression of portuguese wine identity in an international context.

Keywords: Public Relations, Institutional Communication; Identity Expression; National Brand; International Public Relations; Wine-Producing Area; ViniPortugal; *Wines of Portugal*; Markets Abroad.

ÍNDICE

RESUMO	III
ABSTRACT	IV
INTRODUÇÃO	8
1.ª PARTE	8
CAPÍTULO I – A MARCA PORTUGAL	12
1.1 A Marca, um conceito <i>umbrella</i>	12
1.1.1 O conceito de marca	12
1.1.2 Percepções sobre a marca	16
1.1.3 Tipos de marca – um olhar especial sobre a marca país	19
1.1.4 A gestão da marca país	21
1.2 Estratégia organizacional	24
1.2.1 O conceito de estratégia	24
1.2.2 A estratégia organizacional	25
1.2.3 O posicionamento competitivo	27
1.2.4 Estratégias de internacionalização	28
1.3 Desenvolvimento Marca Portugal	32
1.3.1 Campanhas de divulgação da marca Portugal	32
1.3.2 Análise da percepção sobre a marca Portugal	34
CAPÍTULO II – O SECTOR VITIVINÍCOLA	36
1.1 O vinho	36
1.1.1 O sector vitivinícola no Mundo	37
1.1.2 Estratégias de geração de valor para o sector	39
1.2 O sector vitivinícola nacional	42
1.2.1 Uma evolução histórica	42
1.2.2 Vitivinicultura e o sector português em números	46
1.2.3 Mapa vitivinícola nacional e as dinâmicas do sector	49
1.2.4 Reformas comunitárias para o sector	50
1.2.5 Análise PEST ao sector vitivinícola nacional	51
1.2.6 As cinco forças de Porter: análise ao sector vitivinícola	53
1.2.7 Análise SWOT ao sector vitivinícola nacional	55
1.3 Vinho, um Bem de Consumo	59
1.3.1 A cadeia produtiva: do produto ao consumidor final	60
1.3.2 O processo de tomada de decisão na compra do vinho	61
1.3.3 A segmentação do consumidor de vinho	64

1.4 - Internacionalização do sector vitivinícola: os vinhos portugueses no Mundo	66
1.4.1 Programas de apoio à promoção do sector vitivinícola nos mercados externos	67
1.4.2 Análise ao sector vitivinícola nacional e o seu desempenho internacional	70
CAPÍTULO III – RELAÇÕES PÚBLICAS NUM CONTEXTO INTERNACIONAL	74
1.1 – Relações Públicas	74
1.1.1 O conceito de Relações Públicas	74
1.1.2 Relações Públicas como função de gestão	76
1.1.3 Os Públicos para as Relações Públicas	77
1.1.3 Comunicação Institucional	78
1.2 O Planeamento em Relações Públicas	79
1.3 A importância do contexto para as Relações Públicas	82
1.3.1 O ambiente macro	82
1.3.2 <i>Task environment</i>	82
1.4 Relações-Públicas Internacionais e a Comunicação Intercultural	85
1.4.1 A importância da cultura	85
1.4.2 A construção do significado cultural	86
1.4.3 O papel das relações públicas internacionais	87
CAPÍTULO IV – ABORDAGEM METODOLÓGICA	89
1.1 A investigação em ciências sociais	89
1.1.1 O estudo de caso	91
1.1.2 O planeamento da investigação	92
1.2 A metodologia adoptada para o caso <i>Wines of Portugal</i>	93
2.ª PARTE	95
CAPÍTULO V. Estudo de caso: Análise ao Plano de Comunicação da <i>Wines of Portugal</i>	95
1. ViniPortugal: Associação Interprofissional	95
1.1 Caracterização da ViniPortugal	95
1.2 Estratégia <i>Corporate</i>	96
1.2.1 Objectivos operacionais por área de intervenção	96
1.2.2 Plano operacional para 2013	97
1.2.3 Princípios de Gestão	98
1.2.4 Factores-chave de sucesso	99

1.2.5 Níveis de Promoção	100
1.2.6 Mercados de intervenção	101
1.3 Análise SWOT à ViniPortugal	102
2. Promoção Internacional dos vinhos portugueses - Marca <i>Wines of Portugal</i>	105
2.1 Oportunidade de Comunicação	105
2.2 Criação da marca <i>Wines of Portugal</i>	105
2.3 Plano de comunicação para a marca <i>Wines of Portugal</i>	106
3. O Plano de Comunicação e Marketing para a marca <i>Wines of Portugal</i>	108
3.1 Mercados prioritários para os vinhos portugueses	108
3.1.1 Selecção dos mercados	108
3.1.2 Descrição dos mercados estratégicos	109
3.1.3 Uma análise às opções estratégicas	116
3.2 O plano operacional – Uma avaliação preliminar	116
3.2.1 Eventos	117
3.2.2 Acções de Educação e Formação	119
3.2.3 Acções de Promoção	120
3.2.4 Acções de Comunicação	120
3.3 Avaliação Global ao Plano de Comunicação: Uma monitorização proposta pela ViniPortugal	122
4. Uma avaliação global do estudo de caso da <i>Wines of Portugal</i>	124
4.1 Considerações sobre a construção da Marca <i>Wines of Portugal</i>	124
4.2 Considerações sobre o processo de internacionalização e comunicação nos diferentes mercados	127
4.3 Considerações sobre a implementação do plano de acção e a gestão da comunicação	132
Notas Finais	140
Referências Bibliográficas	142

INTRODUÇÃO

Num mercado cada vez mais global, os países vêem-se perante novos desafios, passando a concorrer directamente uns com os outros, de modo a conseguirem alcançar um posicionamento que lhes permita uma fonte de vantagem competitiva. A construção de uma marca global que expresse a identidade nacional surge como um mecanismo de os países se auto promoverem nos mercados externos, assentando o seu discurso nos atributos identitários e nas características diferenciadoras do país. As estratégias de construção de uma marca país revestem-se de valor, no sentido em que esta deverá ser capaz de expressar a identidade de uma nação e da sua população, de tal modo que a imagem construída nos mercados internacionais permita um posicionamento favorável, quer das empresas como dos produtos provenientes desse país.

A Marca Portugal tem vindo a ser estrategicamente comunicada, sobretudo, pelo Turismo de Portugal e pela Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), e nas últimas décadas tem-se vindo a observar uma clara aposta em estratégias de comunicação concertadas por parte do turismo, surgindo ainda o contributo de diversos outros sectores de actividade que posicionam também Portugal e os seus produtos nos mercados externos. O sector vitivinícola surge com um forte potencial exportador, assumindo-se como veículo promissor para a comunicação da marca nacional. Isto porque, como Olins (2003:170) refere, as exportações têm uma importância redobrada para a comunicação da identidade nacional. Para além de contribuir, actualmente, 1,6% para as exportações nacionais, o vinho assume-se ainda como um produto intrinsecamente associado ao seu local de origem. As características da região e os factores naturais presentes no local influenciam, preponderantemente, o perfil de um vinho, sendo, neste sentido, muito difícil encontrar forma mais directa de se comunicar a essência de uma região. Compreende-se, por isso, a criação estratégica, por parte do sector vitivinícola, de uma marca *umbrella*, denominada *Wines of Portugal*, de modo a uniformizar e congregar numa só identidade o vinho português.

É objectivo do presente trabalho analisar o modo como Portugal se tem vindo a posicionar no panorama internacional, no âmbito do sector vitivinícola, através da estratégia de comunicação da marca *Wines of Portugal* nos mercados externos. Sendo precedida pela construção de uma marca *umbrella* articulada com a identidade nacional, a estratégia de

comunicação da marca *Wines of Portugal* deverá ser capaz de expressar a identidade dos vinhos portugueses, posicionando-os de modo competitivo no mercado internacional.

A ViniPortugal é uma associação interprofissional que surgiu com o objectivo de promover os vinhos portugueses nos mercados definidos como estratégicos, tendo por isso a seu cargo a gestão e comunicação da marca *Wines of Portugal*. Assumindo como missão a definição e afirmação da identidade do vinho português, esta entidade é preponderante para o trabalho de comunicação da marca Portugal agregada ao sector vitivinícola. Procurando encontrar uma resposta à questão “De que modo foi construída e como está a ser feita a gestão da marca *Wines of Portugal* nos mercados estratégicos?” importa compreender quais os contributos da ViniPortugal para a construção e expressão da identidade dos vinhos portugueses num contexto internacional. Esta é, pois, o ponto de partida para o desenvolvimento de um estudo de caso sobre esta entidade, tendo sido definidas três grandes áreas para a análise do processo de internacionalização dos vinhos portugueses, desde a construção da marca *Wines of Portugal*, passando pela análise do processo de internacionalização e a adaptação aos mercados externos, até ao planeamento, implementação e gestão do plano de comunicação e do seu impacto junto dos públicos-alvo estipulados.

A presente dissertação desenvolve-se em duas grandes secções. Numa fase inicial, procurou aferir-se os principais conceitos abordados no decorrer da investigação, através de uma revisão da literatura às seguintes áreas, consideradas relevantes: a Marca, a Estratégia Organizacional, Estratégias de Internacionalização, a Comunicação Institucional e as Relações Públicas Internacionais. Já na segunda parte do trabalho foi desenvolvido um estudo de caso sobre a estratégia de comunicação da *Wines of Portugal*, contemplando uma análise crítica e as considerações decorrentes da avaliação do plano comunicacional.

No primeiro capítulo, assume-se a marca *Wines of Portugal*, como uma marca país, no sentido em que agrega em si a identidade de Portugal. Neste sentido, surge a necessidade de analisar o processo de construção deste tipo de marca para a compreensão dos seus mecanismos de gestão e comunicação, bem como as relações que estabelece com o público. Isto porque, tal como na identidade do produto, a identidade nacional está incompleta se não existir alguém que a perceciona, criando-se assim a imagem do país. Surge, assim, a inevitabilidade de se estabelecer um paralelo entre a identidade comunicada e a imagem construída, ou, se preferirmos, a percepção sobre a marca país. Como referem Kotler et al. (1993), a imagem de um país é a a percepção das pessoas sobre determinado local ou país, representando a sua avaliação, com base num conjunto de critérios associados a esse mesmo país. É, por isso, um

constructo mental e individual, que os indivíduos constroem quando se relacionam com o país, ou com produtos provenientes desse local (Filipe, s.d.). Como já referido, o sector do turismo tem realizado um trabalho concertado no sentido de divulgar a Marca Portugal nos mercados externos, sendo interessante analisar as estratégias de comunicação utilizadas, sobretudo, pela AICEP, para o efeito. Do mesmo modo, avaliar-se os resultados das campanhas de divulgação é um bom modo de se concluir a eficácia da comunicação da identidade, através da análise da percepção sobre a Marca Portugal.

A comunicação de uma marca país apenas se justifica se estivermos perante um contexto internacional, onde importe afirmar e posicionar um país em relação aos demais. Esta noção de posicionamento relaciona-se com a predisposição de uma empresa se posicionar no mercado de um modo que lhe seja favorável, e de onde advêm vantagens competitivas face à concorrência (Moss e Warnaby, 1997). Transportando esta noção para uma perspectiva nacional, também um país procura posicionar-se a nível internacional de modo competitivo, procurando garantir uma estabilidade nos mercados externos.

Demarcando o sector vitivinícola nacional, no segundo capítulo traça-se uma contextualização sobre as práticas e a tradição vitivinícola em Portugal, para um mais fácil entendimento sobre a actual importância do vinho para a economia nacional e mundial. Compreender o modo como o vinho é percebido pelo consumidor, determina a necessidade de exposição sobre os processos de tomada de decisão na compra do vinho. Sendo claro que o presente trabalho não se desenvolve sob uma perspectiva de Marketing, o conhecimento sobre o comportamento de compra e atitude do consumidor face ao vinho, ajuda a compreender o modo e os mecanismos que o público utiliza para a percepção e construção de imagem sobre o vinho.

O terceiro capítulo introduz a prática das Relações Públicas, em particular, num contexto internacional. Os desafios que se colocam ao profissional de Relações Públicas quando confrontado com ambientes multiculturais prendem-se, essencialmente, com a influência e importância do contexto para o desenvolvimento de estratégias de comunicação aplicadas em diferentes países e culturas. Para uma comunicação eficaz e coerente, aquando do desenvolvimento de um plano de comunicação para um contexto internacional, importa conhecer os mecanismos de construção dos significados culturais e qual a influência que a cultura desempenha nos processos comunicacionais.

A segunda parte do trabalho prende-se com a análise do estudo de caso sobre a marca *Wines of Portugal*, de modo a compreender como todo o processo de internacionalização do sector vitivinícola nacional se desenvolve, e qual a estratégia utilizada pela ViniPortugal para posicionar os vinhos portugueses nos mercados considerados estratégicos.

Em suma, com este trabalho pretende-se oferecer um contributo para a prática comunicacional no sector vitivinícola nacional, em especial no que refere ao processo de internacionalização e posicionamento do vinho português nos mercados externos. Recorrendo às Relações Públicas, em especial, às praticadas em ambiente internacional, procura-se um esclarecimento sobre quais as abordagens comunicacionais que conseguem oferecer uma garantia e resultados mais efectivos, no que refere à criação de uma imagem forte e favorável sobre os vinhos portugueses no mercado internacional.

CAPÍTULO I

A Marca Portugal

1.1 A Marca: um conceito *umbrella*

En el siglo XIX, las barritas de chocolate se vendían sin etiqueta ni nombre. El propietario, simplemente, las envolvía con un trozo de papel para mantener alejadas a las hormigas. Pero entonces apareció otro fabricante de chocolatinas y surgió el problema. Los dos productos yacían en un mostrador, uno al lado del otro, prácticamente indistinguibles. La solución, por parte de uno de los fabricantes, fue poner nombre al producto para diferenciarse de la competencia. Pronto, ese nombre empezó a evocar lo que sentía el consumidor al probar el producto, y cuantas más chocolatinas aparecieron en el mercado, mayor fue el poder del nombre y de sus asociaciones. El nombre se convirtió en la marca y, como el consumidor no podía ver siempre el producto al adquirirlo, el material que protegía el producto se convirtió en pieza fundamental, ya que reflejaba las cualidades de lo que había dentro. Cuando la etiqueta, la ilustración del envase o el cartel daban pruebas de éxito, se convertían, acto seguido, en la marca de la casa.

(Bassat, 2006: 41)

1.1.1 O conceito de marca

Se procurarmos a origem do termo *marca*, torna-se evidente que é difícil encontrar uma visão unânime a este respeito. De facto, não é simples determinar a origem da utilização de marcas, e embora possa parecer que a história da marca nasce, efectivamente, no século XX, podemos encontrar vestígios claros da sua utilização pelas civilizações antigas, remontando a centenas

de anos a.C. (Bassat, 2006). Conta-se que os artesãos e os mercadores romanos marcavam os seus artigos, deixando impressões digitais ou símbolos na base das peças de olaria e cerâmica. Também na Grécia Antiga, os arautos anunciavam de modo eloquente a chegada dos navios de carga, à semelhança dos mercadores instalados na Lídia no ano 700 a.C. que à porta dos seus estabelecimentos tinham uma pessoa a apregoar as vantagens e características dos produtos (Bassat, 2006). Mas é no séc. XIX, na era da produção em massa, que o conceito de *marca* começou a ser utilizado com mais frequência e a ganhar mais importância. Na Segunda Revolução Industrial, com a produção dos bens de consumo a ser elaborada nas fábricas de modo intensivo, começaram a surgir as primeiras vinculações entre o produto e a sua origem, passando a marca a fazer parte das dinâmicas de mercado, de modo a distinguir os produtos, cada vez mais idênticos, da concorrência (Bassat, 2006). É com esta nova abordagem que a marca se começou a revestir de valor, tornando-se independente do produto e a ganhar importância nas dimensões psicológicas e sociais dos consumidores, passando a ser um importante activo da empresa (Ruão, 2002).

Como refere Bassat (2006: 44), “uma marca não é apenas uma imagem, mas sim todo um sistema que gira em torno do produto”. É na década de 80 do século XX que a importância da marca se torna inegável, tendo sido reconhecido o seu valor económico e o seu impacto directo nos negócios (Ruão, 2003).

Como o próprio nome indica, e observando os exemplos acima referidos, a marca surgiu, assim, com o objectivo de distinguir e marcar uma criação ou propriedade detida por alguém (Bassat, 2006: 41).

Após a análise de diversas propostas de conceptualização do termo, aquela que parece defini-lo de modo mais claro e directo, apesar de bastante focada numa perspectiva comercial, é a apresentada pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial, no Código da Propriedade Industrial (2008), que define a marca como “um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respectiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas” (artigo 222.º/2008). Porém, ciente que esta definição se centra exclusivamente na unicidade do produto e elementos da marca, bem como na garantia da sua protecção e singularidade, excluindo a dimensão simbólica da mesma (Aaker, 1996), surge a necessidade, no âmbito do presente trabalho, de procurar uma definição conceptual que aborde as questões ligadas ao desempenho da marca em relação à construção da identidade.

Na verdade, analisando as propostas teóricas de diversos autores, é possível identificar duas visões bem distintas, no que concerne à definição do termo: por um lado, uma abordagem unidimensional que conceptualiza a marca como meio de diferenciação, assente numa identificação visual do produto; e, por outro, uma abordagem multidimensional, que defende uma visão holística da marca, considerando a existência de diferentes dimensões – funcionais, emocionais, relacionais e estratégicas – a ela associadas (Tavares, 2004).

No que refere às abordagens unidimensionais, a marca surge como “um nome distinto e/ou símbolo, que identifica os bens ou serviços de um vendedor, como distintos dos da concorrência.” (AMA¹), sendo através do nome que o consumidor associa a marca a um produto (Aaker, 1991). Para além de uma função de distinção, surgindo como uma garantia de exclusividade sobre o nome e uso por parte do proprietário (Kotler, 1994), a marca apresenta-se, igualmente, como uma representação simbólica de uma entidade, possuindo, também, um importante papel na manutenção da sua imagem na mente do consumidor (Aaker, 1996).

Porém, a marca não se cinge à mera identificação e diferenciação de um produto, possuindo um conjunto de dimensões que a tornam multifacetada e com diferentes funções. Será sobre esta abordagem multidimensional que recairá a análise do presente trabalho, sendo dada, neste sentido, uma especial importância à conceptualização da marca de acordo com esta perspectiva.

De facto, em Kapferer (1998) observa-se uma consciencialização de que a marca não se encerra na simples identificação de um produto, passando a possuir toda uma simbologia com grande influência na construção da identidade do produto e com repercussão na percepção da imagem na mente do consumidor. Para este autor, a marca apresenta quatro elementos: o símbolo, o nome, o objecto e o conceito. Estes encerram em si a dimensão oral e escrita do produto (através do nome), a capacidade de distinção face aos outros produtos (pelo próprio objecto), e uma dimensão simbólica, construtora e transmissora de significados (através do conceito).

Esta dimensão simbólica da marca reveste-se de valor, se tivermos em conta que a marca não representa o produto em si, mas sim a sua essência e o seu significado (Kapferer, 1992; 1998), sendo a partir destes que o consumidor constrói a sua percepção sobre a marca, baseada nas impressões originadas do seu contacto com o produto.

¹ American Marketing Association

Neste sentido, podemos afirmar que a marca é, essencialmente, a percepção, ou, se quisermos, o entendimento que o consumidor tem do produto, decorrente do seu relacionamento com o produto.

Se observarmos atentamente as propostas conceptuais apresentadas pelos diversos autores, é possível identificar duas dimensões associadas ao relacionamento que o consumidor tem com a marca: por um lado, podemos referir uma dimensão funcional da marca, associada ao desempenho do produto no seu relacionamento com o consumidor, através da qual o consumidor identifica e distingue o produto; e, por outro lado, uma dimensão simbólica, em que o consumidor se envolve emocionalmente com a marca, extraindo o significado simbólico da mesma.

Procurando reunir todas as funções da marca, numa definição completa, e através das definições de Kotler (2000) e Chernatony (2001), podemos dizer que a marca é um símbolo complexo, que pode atingir até sete níveis de significado:

- A marca permite à empresa possuir um nome único e distintivo (*distinctive name*), transmitindo, ainda, os valores da organização;
- A protecção legal conferida pela marca permite ao detentor desta ter acesso a direitos contra a contrafacção, conferindo-lhe o poder total sobre a marca (*sign of ownership*);
- A marca tem a capacidade de representar a cultura da organização e da própria sociedade de origem;
- A marca transmite ao consumidor os atributos e características do produto, e os benefícios funcionais e emocionais associados ao mesmo;
- A marca é capaz de projectar a personalidade do produto, através da associação a um estilo de vida ou traços de personalidade (*symbol feature*);
- A marca define o consumidor-tipo do produto;
- A marca tem a capacidade de consolidar a confiança do consumidor através da sua capacidade de redução de risco, tais como o desempenho, o risco social e/ou financeiro e, ainda, no serviço prestado no pós-venda.

É possível depreender através desta definição transversal que a marca assume um importante papel, servindo como ponte entre um produto e o seu consumidor. Na verdade, com o passar dos anos e o desenvolvimento dos mercados e o aumento da concorrência, as marcas tornaram-se mais desenvolvidas, incrementando a relação entre as mesmas e o consumidor. É neste sentido que autores como Salzer-Mörling e Strannegard (2004) apresentam uma visão da marca sob ponto de vista do consumidor, procurando compreender de que modo a marca conquista a percepção do consumidor.

1.1.2 Percepções sobre a marca

De facto, torna-se evidente que a marca, por si só, não tem valor. Ela necessita de alguém que a consuma, percepcione e avalie. É, pois, através do modo como o consumidor assume e se relaciona com a marca que as organizações poderão analisar o impacto da marca e dos seus produtos no mercado.

Se assumirmos a marca como uma intermediária entre a empresa e o consumidor, podemos encontrar duas abordagens distintas em relação à marca. Por um lado, temos a abordagem da empresa, que, com base nos seus valores, constrói a marca como expressão da sua identidade. Mais, a marca apresenta-se como uma vantagem face à concorrência, valorizando o produto e posicionando-o positivamente na mente do consumidor, e é um factor de associação à empresa, contribuindo para o sentimento de pertença por parte dos seus colaboradores (Lendrevie et al, 1996). Por outro lado, temos o consumidor que percepciona e consome a marca, significando-a através da relação que desenvolve com ela. A marca apresenta-se, assim, como uma garantia da veracidade e qualidade do produto, diminuindo o risco quando existe uma compra de elevado envolvimento, ou quando não se encontram à disposição informações sobre a *performance* do produto. A marca surge, ainda, como um identificador e diferenciador do produto, facilitando o reconhecimento e fidelização por parte do consumidor. (Lendrevie et al, 1996).

As diferentes abordagens face à marca originam quatro conceitos: identidade, personalidade, imagem e notoriedade, sendo que as duas primeiras partem da própria construção da marca por parte da empresa, e a imagem e notoriedade decorrem do modo como o consumidor recebe e significa a marca.

Segundo Aaker (1991), a identidade é aquilo que a organização pretende que a marca represente e signifique na mente dos consumidores, sendo algo intrínseco à própria marca, derivando dos seus aspectos físicos, do seu carácter e valores. Um aspecto a reter nesta acepção da identidade é que existem duas abordagens² quanto à sua construção. Se estivermos perante a *marca como produto*, a identidade surge como uma representação das características do mesmo, porém, é possível perspectivar a *marca como organização*, devendo esta exprimir os elementos da identidade da organização (Ruão, 2006: 41). Ao analisarmos os pressupostos presentes nestas duas definições, a identidade da marca surge como um reflexo da própria identidade do produto, ou da organização, sobre a qual a organização tem total controlo. Isto porque é a própria empresa que cria a sua identidade, através dos seus valores, da sua personalidade e da sua cultura organizacional. Acresce o facto de uma identidade de marca e um posicionamento³ fortes permitirem à organização um conjunto de vantagens, tais como a expansão e consolidação da sua marca, a criação de uma maior memorização e *recall* à marca, o aumento das vantagens competitivas e o desenvolvimento de um posicionamento diferenciador face à concorrência (Aaker, 1996).

Já a personalidade da marca exprime o seu carácter, estando bastante associada a um conceito psicológico. Será através de manifestações reais, através do produto, mas também através da sua comunicação, que será possível aferir e significar os traços de carácter e de personalidade (Lendrevie et al, 1996: 479).

Tendo definidas a identidade e a personalidade da marca, caberá à organização transmiti-las aos públicos, para que eles as assimilem e signifiquem. Contudo, desde a comunicação da identidade da marca pela organização até à construção da imagem da marca na mente do consumidor, existe um processo complexo de conceptualização e associações à marca, no qual a organização não tem a capacidade de intervir e controlar.

Assim, fora do campo de domínio da organização, surge a imagem como “um conjunto de percepções e associações mentais ligadas a um produto, empresa ou indivíduo” (Lendrevie et al, 1996: 482). Tal como na identidade, também a imagem se pode associar a um produto ou à própria organização. A construção da imagem está, então, dependente do modo como o consumidor percebe a identidade da marca ou organização, conceptualizando-a e

² Segundo Ruão (2006: 41) existem, na verdade, quatro dimensões associadas à marca – a marca como produto, a marca como organização, a marca como pessoa e a marca como símbolo –, mas pela abordagem que se pretende com o presente trabalho, serão apenas apresentadas as dimensões descritas.

³ Por posicionamento entende-se a ênfase conferida às características distintivas que fazem uma marca diferentes dos seus concorrentes, e atractiva para o consumidor (Kapferer, 1992), concorrendo, por isso, para a criação de superioridade e vantagem competitiva da marca na mente dos consumidores.

significando-a, tendo por base a experiência e relação que desenvolve com ela, bem como a sua atitude e sentimentos face à organização ou produto (Ruão, 2006).

Se neste processo de construção e significação da imagem intervém activamente o próprio consumidor, é natural que existam desvios entre a imagem construída na mente do consumidor e a identidade comunicada pela própria organização. Isto porque neste processo intervêm factores de distorção que influenciam a percepção sobre a identidade, como “a concorrência, a informação veiculada pelos *media*, as experiências anteriores, a opinião de grupos de referência” (Sanz de la Tajada, 1994 *em* Ruão, 2006: 90). Assim, sendo um constructo mental, é seguro afirmar que a marca é pessoal, podendo variar de indivíduo para indivíduo.

Por fim, a notoriedade da marca prende-se com a capacidade do consumidor ligar um produto a uma marca, através da lembrança e reconhecimento desta. Dependendo do grau de reconhecimento pode-se aferir três tipos de notoriedade: *espontânea* (quando o consumidor invoca a marca de modo espontâneo quando questionado acerca do sector de actividade da respectiva marca); *top of mind* (quando o consumidor cita de modo espontâneo e imediato a marca); e assistida (perante uma listagem de marca, conseguir reconhecer a marca) (Lendrevie et al, 1996: 480).

É precisamente, no campo de actuação da organização, ao nível da identidade e da personalidade que é possível ao profissional de comunicação actuar de modo proeminente, desenvolvendo uma gestão de marca, ou *branding*, que permita à marca e à organização alcançar a confiança e fidelização do consumidor. Um dos aspectos que mais valoriza uma marca é, na verdade, a sua influência na fidelização do público, uma vez que a marca é um veículo para a associação e reconhecimento da marca na mente do consumidor.

De facto, a gestão de uma marca tem vindo a tomar uma crescente importância, permitindo à organização garantir bons níveis de visibilidade.

Como se tem vindo a apresentar, uma marca forte e distintiva é fundamental para uma organização garantir o seu sucesso. Estas devem investir numa boa gestão da marca e no seu fortalecimento, revestindo-as de valor, potenciando a fidelização dos consumidores, de modo a garantir uma vantagem face à concorrência.

Uma boa pista para os profissionais de comunicação avaliarem as suas estratégias de criação de valor para a marca é analisar o desempenho dos activos da marca que, segundo Aaker (1991), constituem as fontes de valor da marca:

- A notoriedade, ou o reconhecimento da marca pelo consumidor;
- A qualidade percebida, a qual o consumidor é capaz de perceber, através quer dos atributos físicos do produto, quer dos indicadores relacionados com o grau de satisfação com o desempenho da marca;
- Associações à marca, ou os benefícios da utilização do produto, assentes em três necessidades: funcionais (procura das vantagens intrínsecas dos produtos), experienciais (produtos que satisfaçam as necessidades sensoriais) e simbólicas (satisfação de necessidades pessoais e concretização social);
- Fidelização à marca, que se traduz no grau de relação entre o consumidor e a marca;
- Outros activos da marca, como patentes, marcas registadas, ou a sua relação com a distribuição.

1.1.3 Tipos de marca. Um olhar especial sobre a Marca País

Não pretendendo desenvolver uma abordagem ao nível da marca como produto, entrando no campo teórico do Marketing, para o presente trabalho importa compreender *a marca como organização* (Ruão, 2006: 4), apresentando, assim, numa análise ainda que pouco aprofundada sobre o conceito de marca país, numa perspectiva de construção de uma identidade institucional, ou se preferível, um conceito *umbrella* que agregue em si uma identidade comum global.

Lendrevie et al (1996: 473) apresentam três categorias de marca: a marca institucional, marca *umbrella* ou marca produto. A marca institucional, ou *corporate*, é o espelho da própria organização na sociedade, podendo compor-se em três categorias: marca institucional pura – que surge apenas nas relações institucionais da empresa, como fornecedores, marketing financeiro, poderes públicos ou recrutamento –, *umbrella* – conferindo uma função de marketing e institucional, identificando as actividades *corporate* e todos os produtos da empresa –, e híbrida, identificando as actividades institucionais e parte dos produtos, tendo os

restantes marcas próprias. A marca *umbrella* identifica várias categorias de produtos diferentes, contrariamente à marca produto, que identifica especificamente cada produto ou gama de produtos.

Existem, ainda, outros tipos de marca. Importa referir, pela abordagem do presente trabalho de investigação, a classificação, ou *label*, que, não sendo uma marca, “apenas garante um *standard* mínimo de *performances* partilhado por várias empresas, enquanto a marca é única e própria de uma só empresa” Lendrevie et al (1996: 476). A classificação é, então, atribuída a determinados produtos que, tutelados por uma organização, respeitam determinados critérios de produção e, por isso, recebem este estatuto. No sector vitivinícola, este tipo de classificação é bastante usual, como o caso dos vinhos com Denominação de Origem, sendo esta classificação certificada pelas Comissões Vitivinícolas Regionais, que controlam os padrões de produção do vinho de determinada região, devendo o produtor associar à sua marca a classificação de proveniência.

A marca associada a um local ou região está fortemente associada ao termo *place branding*, que, em sentido lato, significa a construção e divulgação da identidade de um local como marca, sendo os lugares – cidades, regiões ou países – tratados como produtos ou empresas. Embora no sector vitivinícola o vinho esteja intrinsecamente associado à sua região de origem, importa especialmente, no âmbito do presente trabalho de investigação, desenvolver uma análise mais concertada à marca país.

A marca país constrói-se tendo como base a identidade e personalidade nacionais, devendo a marca expressar essa mesma identidade. Tal como na identidade do produto, a identidade nacional está incompleta se não existir alguém que a percepcione, criando-se assim a imagem do país.

Para Kotler et al. (1993), a imagem de um país é a percepção das pessoas sobre determinado local ou país, representando a avaliação, com base num conjunto de critérios associados ao país, desse mesmo país. É, por isso, um constructo mental e individual, que os indivíduos constroem quando se relacionam com o país ou com produtos provenientes desse local (Filipe, s.d.), baseando a percepção na avaliação de diversos recursos associados ao país, como a sua geografia, história, arte, música e figuras públicas (Kotler e Gerner, 2002; Anholt, 2007).

De um modo mais estruturado, Anholt e Hildreth (2005) apresentam o Hexágono da Marca País, agrupando os seis elementos que a compõem: a promoção do Turismo e a oferta turística do país, as Exportações do país, os seus cidadãos, o Governo e as suas políticas, as actividades

culturais e sua herança histórica, e o investimento directo estrangeiro e a capacidade de atrair mão-de-obra qualificada (imigração).

Da análise destas abordagens teóricas é possível tecer duas considerações. A primeira é o facto de a marca país estar intrinsecamente ligada aos elementos que compõem a identidade nacional de um país, como a política, a economia, a história, a cultura, a ideologia, bem como a linguagem e os códigos de comunicação utilizados nesse país. A segunda, decorrente da primeira, prende-se com o facto de a imagem da marca país surgir como um espelho da avaliação dos produtos provenientes desse mesmo país, onde a pessoa percepção determinado país, tendo como base a avaliação dos seus produtos e marcas. Assim sendo, não sendo efectivamente uma marca de um só produto, a marca país é uma garantia da homogeneidade e partilha de características dos produtos provenientes de determinado local.

Assim, tal como a marca de um produto, também a marca país se pode revestir de valor, naquilo que Shimp et al (1993, em Filipe, s.d.) denominam *country equity*, ou capital da marca país. Este termo aplica-se quando existe um valor emocional aquando da associação por parte do consumidor de uma marca com o seu país de origem, assumindo que o nome de um país tem o poder de valorizar a marca e auxiliar o consumidor a avaliar o produto, sendo, por isso, preponderante no processo de percepção e construção da imagem de um país. Transpondo este conceito para o sector vitivinícola, facilmente conferimos, ainda que inconscientemente, um valor acrescentado aos vinhos com Denominação de Origem, sendo este valor claramente motivado pela associação que o consumidor faz à região de origem do produto, confirmando o efeito que a origem dos produtos pode ter na percepção do produto e na construção de uma imagem do país mais positiva.

1.1.4 A gestão da Marca País

Para além de estarem associados à marca, os países podem também ser tratados como produtos. Competindo no mercado pelo maior grau de atractividade, os países lutam por um posicionamento mais competitivo no comércio internacional e procuram a captação de investimento externo e o aumento do seu potencial e oferta turística.

O conceito de *place branding* parece, aliás, ter surgido da necessidade que os países tiveram de se auto promover como destinos turísticos, sendo, por isso, um conceito amplamente empregue no sector do turismo, pela acção dos agentes turísticos e das entidades locais e

regionais de promoção turística. Apesar de ser tratado como marca, a gestão de uma marca local não deve, contudo, ser tratada como uma marca produto. O processo de construção da marca país envolve, assim, um conjunto de elementos estratégicos, exigindo a definição de um posicionamento claro e diferenciado, bem como uma boa gestão do capital da marca (Aaker, 1991).

Segundo Kotler e Gertner (2002), são três os elementos fundamentais que suportam a concepção e a gestão da marca país, que irão ditar o sucesso e a eficácia das estratégias de comunicação das marcas nacionais: a gestão da sua identidade e posicionamento no comércio externo, a atracção de turistas e empresas do sector do turismo e o investimento directo externo (IDE). Conseguindo um país posicionar-se de modo diferenciador e competitivo no comércio internacional, promover o sector turístico como forte potencial estratégico e gerador de receitas, e conquistar investimento externo, é clara a vantagem que este país irá garantir face à concorrência.

Analisando as propostas de Olins (1999, citado por Tench e Yeomans, 2006: 131) e de Kotler e Gertner (2002), é necessário desenvolver uma estratégia de criação e gestão da Marca País, assente em sete passos:

- Levantamento das diversas áreas que compõem um país: governo, indústria, artes, educação e meios de comunicação social; análise, qualitativa e quantitativa, da percepção do país quer pelos cidadãos residentes, assim como pelos países exteriores;
- Desenvolvimento de uma análise SWOT, de modo a aferir as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- Selecção das indústrias mais competitivas, do património natural e acontecimentos históricos relevantes, que sirvam como base para um constructo forte da marca e da sua personalidade e que potenciem um bom *storytelling*;
- Desenvolvimento de um conceito *umbrella* que seja transversal e consistente com todas as áreas abrangidas pela marca, que deverá ser uma ideia simples, forte, e que consiga reunir as qualidades únicas do país;
- Desenvolvimento de uma imagem visual, incluindo a criação de um logótipo;
- Alocação de fundos nacionais e/ou internacionais, para cada área definida e considerada potencial;

- Desenvolvimento de um sistema de controlo às exportações, de modo a certificar-se de que cada produto é fidedigno e fornece o desempenho desejado.

A gestão da marca país torna-se complexa, no sentido em que requer uma aplicação a longo-prazo e direcionada a diferentes *targets*, tais como turistas, investidores externos, mão-de-obra externa ou consumidores nacionais e internacionais, e engloba todas as acções que são tomadas num processo de promoção de um determinado local, com o intuito de criar uma marca local, forte e reconhecida por todos, e que seja coerente com a imagem que as pessoas associam a esse local (Kotler, 2005).

Como já vimos, e uma vez que a percepção de um país advém não só dos produtos originários do local, mas também da própria experiência do consumidor em determinado país (Filipe, s.d.), as primeiras estratégias de *place branding* tiveram a sua origem na promoção de destinos turísticos e no sector vitivinícola. Isto porque são dois sectores onde a relação entre o produto e a sua região de origem é indissociável. Como refere Olins (2003: 142), “quase todos os vinhos (...) proclamam o seu país de origem como parte integrante da marca”. A verdade é que a essência de um vinho está intrinsecamente relacionada como o local onde este é produzido, originando vinhos com perfis bastante diferentes entre si.

Orth et al. (2005) referem a mais-valia de recorrer ao *local branding* para desenvolver uma estratégia de promoção de vinho. Para estes autores, esta estratégia deverá referir as características diferenciadoras da região, definir um posicionamento competitivo da região, segmentar e seleccionar o *target* de consumidores e divulgar os aspectos positivos da região.

Assim, se procurarmos desenvolver e aplicar uma marca *umbrella* ou marca país ao sector vitivinícola, surge, quase imediatamente, a associação com o sector do turismo. Conciliar a sua actividade com o turismo, torna-se, por isso, uma estratégia não só pertinente, como visivelmente simples, sendo áreas equidistantes e, por isso, complementares. Na verdade, o desenvolvimento de formas especializadas de turismo, como o ecoturismo ou o enoturismo, são uma mais-valia para os países, pois permitem uma maior capitalização de turistas, através de uma focalização em *targets*, rentabilizando os recursos e gerindo a comunicação de modo mais eficaz.

Mas qual será o impacto do selo *made in* na percepção de qualidade pelo consumidor? Se pensarmos no caso das exportações, uma marca nacional é tanto mais forte quanto maior

valor lhe for acrescentado. Olins (2003: 170) refere, até, que as exportações têm uma importância redobrada para a comunicação da identidade nacional.

Parece existir uma correlação positiva entre a preferência do consumidor por produtos de um país e a percepção da cultura, economia e política desse mesmo país (Mossberg e Kleppe, 2005). Tal como no caso da marca em relação ao produto, a marca país é o reflexo da personalidade do país, possuindo também um valor emocional e social para o consumidor (Kotler e Gertner, 2002). Por isso, a promoção cultural de um país assume-se como um modo de gerar valor no mercado internacional.

1.2 Estratégia Organizacional

1.2.1 O conceito de estratégia

Qualquer empresa, independentemente da sua dimensão, do seu âmbito de actuação e da sua missão, necessita de ter uma orientação estratégica que lhe permita contextualizar as suas acções e que sirva de base para o seu quadro de referência para as diversas tomadas de decisão no âmbito da sua actuação. Esta visão fará tanto ou mais sentido se for tido em conta o facto de uma empresa se relacionar, de modo interdependente, com o meio onde esta actua, surgindo a estratégia como um modo de as empresas se posicionarem face à concorrência, capitalizar os recursos e congregar esforços para uma meta, ou estado desejado (Martinet, 1992). De facto, face à situação actual dos mercados, a estratégia empresarial deve ser vista como um planeamento em constante adaptação e ajustamento, numa postura proactiva por parte da organização.

Apesar do conceito de estratégia ter sido aplicado recentemente, a sua terminologia já remonta à China e à Grécia antigas. A referência mais conhecida e utilizada é o livro *A Arte da Guerra*, escrito no séc. IV a.C., por Sun Tzu, que analisava diversos aspectos e dimensões da estratégia, aplicados ao exército e à estratégia de combate. Etimologicamente, a palavra tem origem no grego *strategos*, provindo da combinação entre *stratos* (exército) e *ag* (liderar), significando a liderança do exército, ou general (Tavares, 2004). Analisando a sua origem, é fácil compreender e justificar o âmbito da estratégica, que congrega duas dimensões: por um lado, como já vimos, a estratégia orienta e ajusta a organização face à concorrência e ao meio ambiente; por outro, surge também a dimensão interna como modo de a empresa se

organizar e desenvolver os princípios que irão orientar as acções e a estrutura da própria organização (Martinet, 1992).

Analisando transversalmente os pressupostos teóricos sobre este conceito, a estratégia encerra em si três elementos: ela orienta a organização no sentido de atingir uma meta definida *à priori*, afectando e gerindo os recursos detidos pela empresa, de modo a atingir uma posição que a diferencie e crie vantagens competitivas face à concorrência. É, por isso, algo pensado e planeado, sendo o planeamento estratégico um mecanismo de proactividade e ajustamento das organizações nos mercados, tendo em conta os objectivos e a meta da empresa Ansoff (1977). Assim, a estratégia é o processo de escolha de uma entre várias alternativas, de modo planeado e estruturado, conduzindo ao posicionamento da empresa face à concorrência. A estratégia assume-se, deste modo, como um caminho que permite a uma empresa atingir a sua meta e os seus objectivos (Moss e Warnaby, 1997).

1.2.2 A estratégia organizacional

A estratégia surge, então, para a organização como uma opção que irá garantir uma vantagem competitiva, uma vez que o seu grande contributo para a organização é o de encontrar uma posição favorável no mercado, que lhe permita proteger-se contra a concorrência.

Mas, como vimos previamente, a estratégia tem também uma perspectiva interna, ou, preferivelmente, organizacional (Martinet, 1992). Se procurarmos identificar a estratégia na estrutura da organização, é possível identificar três níveis estratégicos, de acordo com a proposta de Moss e Warnaby (1997): os níveis *corporate*, negócio e operacional. Steyn e Puth (2000) acrescentam o nível empresarial.

A estratégia empresarial contempla a missão e o propósito da organização na própria sociedade e no respectivo sector de actividade. Embora muitos autores agreguem a estratégia empresarial e *corporate* num mesmo conceito, Steyn e Puth (2000: 42) referem que a estratégia empresarial procura o alcance de metas fora do âmbito financeiro. Assim, orienta a organização no seu relacionamento com o meio ambiente e os seus públicos, e tem como objectivo a gestão destas relações interdependentes entre ambos. No que respeita à estratégia *corporate*, são tomadas as decisões que irão afectar a empresa como um todo, sendo definida toda a estrutura organizacional; ao nível do negócio, ou competitivo, são definidas as vantagens competitivas da organização, estabelecendo-se as áreas de negócio e

em que mercados actuar; a organização é composta por um conjunto de áreas funcionais, onde, num nível operacional, de definem as estratégias operacionais (Moss e Warnaby, 1997).

No virar do século, surgem as redes de negócios, como novo redesenho da organização empresarial, devido à globalização e abertura dos mercados, obrigando as empresas a adoptar novas perspectivas, transpondo as suas estratégias para um contexto internacional. Deste modo, Tavares (2004), para além da definição da estratégia, refere a importância do contexto em que a empresa actua, e no qual a estratégia se irá aplicar. Assim, é imprescindível à organização monitorizar a envolvente, tendo em conta quatro dimensões:

- Sócio-cultural: é importante para a organização ter em conta os aspectos relacionados com a sociedade onde actua, como os dados demográficos (natalidade, distribuição etária, género, etc), o modo de vida da população (estruturas familiares, papéis sociais, etc), os comportamentos de consumo (tipos e hierarquia de necessidades), e as dinâmicas do mercado de trabalho;
- Económica: actuando num ambiente macro, a organização está, impreterivelmente, dependente de factores económicos, devendo, por isso, acompanhar as variações de indicadores como o PIB, taxa de inflação e de juros, as taxas de câmbio e taxa de desemprego, e, ainda, a avaliação da balança comercial;
- Tecnológica: os avanços tecnológicos repercutem-se nos processos produtivos e no funcionamento das próprias organizações;
- Político-legal: análise da estabilidade política, bem como da política económica vigente, liberalizada ou estatizada, bem como a legislação aplicada, torna-se um imperativo como modo de a organização se ajustar à realidade envolvente.

O meio organizacional é ainda influenciado pela própria estrutura do sector de actividade em que a organização se insere. Esta noção de fileira económica está relacionada com o conjunto de operações técnicas, desde a matéria-prima até ao produto final, e às relações e transacções comerciais entre as empresas. Delimitando a organização, estão os sectores a montante, como os fornecedores, e os sectores a jusante, como os clientes ou fornecedores. Ambos exercem influência sobre a organização, que terá de adaptar as suas estratégias, comercial e de comunicação, consoante a área comercial e a fase do processo, de modo a garantir a sua

vantagem competitiva. (Tavares, 2004). Na óptica do sector vitivinícola, este obedece a uma fileira económica bastante parcelada, intervindo na cadeia comercial diversas entidades de diversas áreas de actividade, deste o produtor, ao engarrafador, passando pelo distribuidor e retalhista, até ao consumidor final. Deste modo, a estratégia organizacional complexifica-se, sendo necessária uma adaptação e comunicação com cada *stakeholder*.

1.2.3 O posicionamento competitivo

Um dos conceitos que decorre da análise prévia à estratégia é o de posicionamento competitivo das organizações. De modo geral, este termo está bastante associado ao produto e à imagem deste na mente do consumidor, surgindo como uma “representação simplificada, redutora, comparativa e distintiva do produto” (Lendrevie et al, 1996: 452). Contudo, esta noção de posicionamento pode também ser utilizada num contexto organizacional, quando referimos a posição de uma empresa no mercado ou sector onde esta actua, desejando-se um posicionamento que lhe seja favorável, e de onde advêm vantagens competitivas face à concorrência (Moss e Warnaby, 1997).

O posicionamento comporta, de modo geral, dois elementos: a identificação e a diferenciação (Lendrevie et al, 1996). Por um lado, a identificação permite à organização ser reconhecida e identificada pelo público. Se pensarmos num produto, de modo geral, o consumidor recorre às características e ao género de produto para identificá-lo. Mas se transportarmos o conceito para uma perspectiva macro, também a organização possui uma identificação, que a posiciona em determinado sector de actividade com determinada missão e actividade. Por outro lado, surge a diferenciação, como um conjunto de características que distinguem o produto, ou a organização da restante concorrência. A organização deverá reunir um conjunto de características distintivas, que a faça distinguir-se da concorrência, de modo a exprimir de modo coerente a sua identidade.

Percebe-se, pois, que do posicionamento, por ser algo estável e duradouro, regra geral, decorre a identidade e a personalidade da marca (Lendrevie et al, 1996:453).

Recuando um pouco nesta exposição teórica, retomemos o conceito de identidade de marca, de modo a compreender que uma identidade de marca forte será uma mais-valia para um posicionamento competitivo para a organização, até porque, de acordo com Lendrevie et al

(1996:453), “o posicionamento desempenha um papel determinante nas decisões de compra dos consumidores”.

1.2.4 As estratégias de internacionalização

Há muito que as empresas se renderam ao peso do comércio internacional e, actualmente, o desenho empresarial é moldado pela interdependência entre empresas de todo o mundo. Assim, é lógico que os países se tornaram interdependentes, ao ponto de influenciarem as economias uns dos outros. Contudo, se é certo que o comércio internacional se potenciou nas últimas décadas, este já existe há séculos. São várias e distintas as abordagens às estratégias de internacionalização e das relações entre empresas de diferentes países. É, porém, transversal a necessidade de uma empresa se internacionalizar, quer seja pela procura de alargamento de mercado, pela valorização do seu produto através do aumento da visibilidade, como pela potenciação das suas vantagens comparativas ou pela procura de um melhor posicionamento competitivo, ao actuar no maior número de mercados.

Os primeiros estudos a serem elaborados sobre as transferências internacionais baseavam-se nos princípios do Mercantilismo, teoria que se contrapôs ao Liberalismo Económico e às abordagens clássicas, com os seus três princípios fundamentais, o *superavit* da balança comercial, o proteccionismo e o intervencionismo do Estado na economia. Assim, o principal objectivo da economia de um país era garantir um saldo positivo da balança comercial, com um maior número de exportações em detrimento das importações. Para tal, o país impunha medidas proteccionistas, estimulando o desenvolvimento nacional (Magnusson, 1994).

Mas, não procurando explorar este modelo económico, centremo-nos nos pressupostos do liberalismo económico. Um dos contributos mais significativos do aumento concorrencial entre os países foi a proposta de Adam Smith, que reconheceu a vantagem de um país se especializar nas actividades económicas que se revelam mais produtivas (Gomes, 2008: 13). Smith propõe o Princípio das Vantagens Absolutas, considerando que os países se devem especializar de acordo com as suas vantagens absolutas, ou seja, nos produtos onde têm superioridade ao nível da produtividade e eficiência. Os restantes produtos deverão ser importados, oriundos dos países em que também esses são os melhores. Posteriormente, o economista David Ricardo realiza ajustes à teoria apresentada por Smith, tornando-a mais adaptativa, e denominando-a de Lei da Vantagem Comparativa, a qual serve como base para um comércio mutuamente benéfico. A diferença reside no facto de um país, mesmo que não seja visivelmente superior em comparação com outro, dever sempre especializar-se na

produção do produto com a maior eficiência, e importar aquele no qual tem uma menor vantagem absoluta (Gomes, 2008).

Mas a questão que se coloca é o que leva uma organização ou um país a decidir internacionalizar-se, passando a participar e tirar partido do comércio internacional? Segundo Hitt et al (2005), uma primeira resposta a considerar é que a internacionalização proporciona um conjunto de oportunidades para a empresa, ao nível do aumento de mercados, pela possibilidade de usufruir de economias de escala, por um maior retorno do investimento e pela vantagem ao nível da localização. Não se deve descurar, contudo, as diferenças substanciais entre competir no mercado interno e internacional, diferenças essas que devem estar sempre presentes aquando da delimitação da estratégia internacional (Porter, 1987).

A tomada de decisão do processo de internacionalização deverá ser, por isso, consciente e iniciar-se por uma fase de análise profunda a diversas variáveis que, segundo Lendrevie et al (1996: 590), deverá assentar em três critérios: o potencial de mercado, a regulamentação e os riscos políticos. Para se avaliar o potencial de um mercado, deverão ser analisadas a situação e tendências demográficas, a realidade económica actual, as dinâmicas do mercado, os factores socio-culturais, a análise da concorrência e as características dos canais de distribuição e comunicação. No que respeita à regulamentação, importa conhecer quais as barreiras à entrada (restrições à importação, produção ou venda de produtos), políticas de preço, limitações aos movimentos de capitais, apoios do estado, legislação social (licenciamentos, salários, emprego e recursos humanos), e regulamentação ao nível da publicidade e comunicação. É ainda importante conhecer e avaliar a natureza e grau de importância dos riscos políticos e sociais, analisando a actualidade económico-política, cultural e social do país.

Partindo do pressuposto de que a empresa toma a decisão de se internacionalizar devido às incertezas quanto à rentabilidade e lucro do país onde está instalada, na década de 1970, a Universidade de Uppsala procurou analisar de que modo as empresas seleccionavam os mercados-alvo e quais as formas de entrada nos mesmos. Procurando, sobretudo, mercados que partilhem características semelhantes, o processo de internacionalização baseia-se no conceito de conhecimento através da aprendizagem, no qual as empresas se vão envolvendo de modo sequencial com os mercados, aprofundando o conhecimento que têm sobre eles, estreitando, de modo evolutivo, a sua rede de relações. Numa fase inicial, a empresa começa por exportar de modo directo os seus produtos, aprofundando as relações à medida que o conhecimento sobre o mercado se vai aperfeiçoando e os canais de distribuição vão melhorando. A fase final será quando a empresa, detendo um conhecimento total das

dinâmicas do mercado de destino, instala uma subsidiária, começando a alargar a sua rede de mercados, cada vez mais distintos entre si. Assim, neste modelo, no processo de internacionalização, a empresa atravessa quatro fases (Pedersen, 1990):

- 1.ª Exportações pontuais;
- 2.ª Definição de um agente exportador;
- 3.ª Criação de uma subsidiária de vendas;
- 4.ª Estabelecimento de uma subsidiária de produção.

A ideia central de que a empresa necessita de se relacionar com o mercado para aumentar o conhecimento sobre ele levou a uma evolução natural da teoria proposta pela Escola de Uppsala, dando origem ao conceito de rede de relações, ou *network*. Esta abordagem, ao invés de se focar nos factores económicos da internacionalização, procura analisar as ligações sociais e cognitivas que estão na origem da criação destas redes. Deste modo, o potencial de internacionalização de uma empresa é influenciado, não tanto pelos recursos que esta possui interna e externamente, mas pelo tamanho da rede de relações onde a organização estiver inserida (Andersson e Johanson, 1970).

A par do Modelo de Uppsala, onde as empresas se internacionalizam de modo processual, surgem outras propostas, como a apresentada por Lendrevie et al (1996), em que, uma vez criada a intenção de se internacionalizar, a organização deverá analisar de que modo e que estratégia utilizar para entrar no mercado pretendido, sendo duas as formas de implantação: ligeiras e pesadas (ou filiais). No caso das primeiras, o investimento e os riscos financeiros são relativamente baixos, sendo também menor o controlo detido ao nível da política e actividade de marketing no país de destino. São exemplos de implantação ligeira a cedência de licença, em que a organização cede a uma empresa local o direito de fabricar e vender os seus produtos, e a exportação de produtos e/ou serviços. As fórmulas de implantação pesadas recorrem, sobretudo, à criação de filiais nos países de destino, através de duas variantes: filiais a 100%, em que é concedido o controlo total quer da estratégia quer do marketing, e os associados (*joint ventures*), onde a organização se associa a uma empresa local para criar uma filial comum, reduzindo o risco financeiro, e possibilitando o acesso ao conhecimento da realidade local e relações já estabelecidas.

A exportação, sendo a estratégia que menor riscos apresenta, é a mais utilizada por organizações que pretendem entrar nos mercados externos. A principal vantagem encontrada é o facto de implicar uma menor afectação de recursos, a não necessidade de estabelecimento de infra-estruturas e operações no país de destino. Os investimentos necessários prendem-se, exclusivamente, com a distribuição do produto e com a estratégia de comunicação e marketing. (Lendrevie et al, 1996).

Esta estratégia de internacionalização surge como uma opção transversal ao sector vitivinícola nacional, o que pode ser comprovado pela posição que Portugal tem no comércio internacional do sector, alcançando actualmente a décima posição dos maiores países exportadores de vinho, bem como no peso considerável, 1,6%, que o vinho tem nas exportações nacionais. Para além dos riscos reduzidos, as exportações, a par do turismo, surgem como um excelente veículo de comunicação da marca país, pela associação dos produtos exportados ao seu país de origem, e pela possibilidade de transformar os turistas em futuros consumidores dos produtos nacionais nos países de origem (Gnoth, 2002).

Contudo, surgem algumas dificuldades e barreiras ao comércio internacional e, conseqüentemente, às exportações, sendo as mais evidentes os custos de transporte e distribuição, as taxas aduaneiras e de câmbio, as políticas e legislação em vigor no país de destino e a concorrência agressiva dos agentes locais. Estas barreiras, como refere Jain (1996), prendem-se, essencialmente, com a realidade e dinâmicas do país de destino, sendo essencialmente factores do foro económico, político, social e cultural.

Como tem vindo a ser apresentado, a inevitabilidade da internacionalização das empresas torna-se evidente onde a marca país pode surgir como um “abrir portas” às empresas nacionais, uma vez que o reconhecimento da imagem nacional no estrangeiro possibilita às empresas nacionais incluírem nas suas estratégias de produção e exportação características que identifiquem e diferenciem o seu posicionamento, de modo a expressar a sua identidade. Deste modo, as empresas e os produtos nacionais poderão beneficiar da associação aos valores inerentes à marca país. Contudo, é necessário ter em conta que uma fraca identidade nacional poderá prejudicar a entrada e diminuir a apetência dos produtos provenientes desse país.

1.3 Desenvolvimento da Marca Portugal

1.3.1 Campanhas de divulgação da Marca Portugal

Houve, ao longo dos séculos, várias tentativas de exportar os produtos nacionais e de posicionar Portugal no panorama internacional. Alguns produtos conseguiram, de facto, ter bastante sucesso, como o vinho do Porto, no século XIX, mas no que se refere a uma estratégia nacional concertada, apenas em meados do século XX se tomou a consciência que Portugal carecia de uma imagem favorável nos mercados internacionais.

Foi, de facto, em 1949, com a fundação do Fundo de Fomento à Exportação, mais tarde denominado Instituto para o Comércio Externo Português (ICEP), em pleno Estado Novo, que se evidenciou a clara necessidade de se promover a identidade de Portugal numa perspectiva económica externa. Por um lado, procurava-se dar a conhecer os produtos portugueses internacionalmente e, por outro, desenvolviam-se estudos de mercado externos, de modo a conhecer a realidade exterior (Newberry, 2000). Este trabalho fazia-se, sobretudo, a partir das Casas de Portugal, verdadeiras delegações comerciais, que posicionavam e promoviam os produtos portugueses nos mercados externos.

O primeiro programa para a criação de uma identidade nacional nasceu, efectivamente, em 1990, com o surgimento de uma estratégia de comunicação concertada, fortalecida pela criação de um gabinete de Comunicação e Imagem no ICEP, demonstrando a importância conferida a esta área, que passou a contar com grande apoio e investimento das entidades governamentais (cf. Newsberry, 2000).

Mas é em 1992 que se desenvolve, efectivamente, a criação de uma marca nacional, através da criação da assinatura *Portugal, when the Atlantic meets Europe*⁴, aliado a uma marca visual que representasse Portugal.

Em 1993, o ICEP desenvolveu uma campanha de divulgação da marca nacional em Espanha, no âmbito de um programa de apoio ao sector exportador, que tinha como objectivos essenciais o fomento das trocas comerciais, o reposicionamento dos produtos portugueses, a promoção de Portugal como destino turístico e o fomento do investimento estrangeiro no nosso país (Lendrevie et al, 1996).

⁴ “Portugal, onde o Atlântico conhece a Europa”

Outro momento preponderante para a construção da marca Portugal foi o que se observou em 1999, tendo-se levado a cabo um estudo de análise à identidade nacional. Decorrente dessa análise, foi instituído o primeiro projecto de comunicação da Marca Portugal, sendo os objectivos do programa, tutelado então pelo ICEP, aumentar a penetração das marcas portuguesas nos mercados interno e externo, induzir valor acrescentado aos bens e serviços nacionais e reposicionar a oferta portuguesa no mercado internacional (Newsberry, 2000).

Tendo sido apresentado um quadro geral, importa agora analisar, mais pormenorizadamente, a evolução operada nas estratégias de comunicação da marca Portugal, compreendendo-se, de acordo com Filipe (s.d.), a existência de três fases distintas: a primeira iniciou-se em 1999 e terminou em 2002, a segunda teve lugar a partir de 2002 até 2004 e, por fim, a última fase que se iniciou em 2005 e decorre até aos dias de hoje.

O Programa Marca Portugal, iniciativa do ICEP criado em 1999, tinha como principal enfoque o desenvolvimento da dimensão técnica do país e o posicionamento de Portugal nos mercados externos.

A identidade que se pretendia divulgar com esta campanha era a de um País caloroso que possuía uma grande diversidade paisagística e cultural e que ao mesmo tempo era sofisticado, culto e desenvolvido; hospitalidade demonstrada pela facilidade de relacionamento e comunicação com outros povos; estabilidade política, social e económica, bem como o facto de se pertencer ao espaço Euro. Algumas campanhas de promoção da Marca Portugal foram desenvolvidas em mercados específicos, como Espanha e EUA, este último com enfoque na promoção de Portugal como país com forte potencial de investimento, e na aposta em dois sectores específicos, o vinho e a biotecnologia (Filipe, s.d.). No segmento do comércio externo, a aposta foi dada na comunicação da flexibilidade e versatilidade das empresas nacionais, valorizando-se, ainda, a criatividade e capacidade de adaptação a diferentes circunstâncias. Os sectores de referência, pela sua capacidade de inovação eram o turismo, os vinhos e os moldes, tendo como principais mercados alvo a União Europeia (Espanha, a França e o Reino Unido), os EUA e o Japão (pelo potencial económico e supremacia na economia mundial); e os PALOP e o Brasil, pela proximidade linguística, cultural e histórica.

A segunda fase do Programa denominou-se Marcas Portuguesas, implementada em 2002, tinha como objectivo reposicionar as marcas nacionais de maior notoriedade e valor, centrando-se na vertente económica e empresarial, divulgando os casos de sucesso das marcas portuguesas no estrangeiro. A comunicação das marcas portuguesas exportadas

centrou-se em dois eixos principais: comércio e turismo. O primeiro destinava-se a promover a criação empresarial e o acesso aos mercados internacionais, bem como a promover Portugal como produtor de bens e serviços de qualidade e valor acrescentado. O eixo Turismo baseava-se na ideia de um país centrado na tradição marítima, sob o mote “O País dos Oceanos”.

Em 2005, entra-se na terceira fase da promoção Marca Portugal, retomando o Programa Marca Portugal, desta vez focalizado nos mercados externos e no aumento das exportações para os mercados considerados prioritários: China, EUA, Rússia, Brasil e Angola. Para além de acções de comunicação nestes mercados estratégicos, o programa *Portugal Acolhe* pretendia convidar comitivas estrangeiras e decisores políticos a Portugal, de modo a conhecer e a aumentar a percepção positiva do país. Em 2007, o desenvolvimento da assinatura *Portugal Europe's West Coast* pretendeu dar ênfase ao desenvolvimento tecnológico, à modernidade e inovação, bem como ao empreendedorismo e qualidade de vida dos portugueses. Para a concretização da campanha, foram seleccionadas figuras públicas e ícones portugueses, como José Mourinho, Amália, Cristiano Ronaldo, Néelson Évora e Joana Vasconcelos, entre outros, simbolizando um país moderno e talentoso (cf. Filipe, s.d.).

Pela análise das principais estratégias desenvolvidas pelo sector do turismo para a comunicação da Marca Portugal, depreende-se que o posicionamento que para esta se pretende parece ser consistente, havendo, compreensivelmente, ajustes necessários, de acordo com as dinâmicas dos mercados. Contudo, de modo geral, procura-se que a identidade de Portugal exprima a ideia de um país caloroso e hospitaleiro, mas desenvolvido e sofisticado. Os contrastes paisagísticos permitem uma oferta diversificada de produtos, sendo a grande aposta o sector do vinho e do turismo. Através da divulgação de marcas nacionais de sucesso e com um forte posicionamento no mercado internacional, como o caso do vinho do Porto, pretende-se que estas sirvam como “marcas bandeira”, valorizando a imagem de Portugal.

1.3.2 Análise da percepção sobre a Marca Portugal

Tendo em conta que a marca por si apenas ganha valor se for percebida e significada, apenas é possível avaliar a eficácia da estratégia de comunicação da marca Portugal, se for realizada uma análise sobre a percepção e a imagem construída sobre a marca, nos mercados externos.

Assim, foram analisados dois estudos, desenvolvidos ou encomendados pela AICEP, de modo a obter uma conclusão sobre a percepção da marca Portugal.

Em 1998, com enfoque no mercado externo, foi desenvolvido um relatório sobre a imagem de Portugal no exterior, avaliando qual a opinião sobre o país e os seus produtos e marcas, nos mercados espanhol, francês, inglês, alemão, belga, holandês e brasileiro. Ao nível da imagem do país, por um lado, os consumidores assumiram Portugal como um país atractivo para férias, afável e hospitaleiro e de tradição marítima. Já os agentes económicos e líderes de opinião perceberam um país com uma economia pouco industrializada e dinâmica, e com infraestruturas pouco desenvolvidas. Ao nível dos produtos portugueses, denotou-se uma falta de conhecimento generalizado sobre os mesmos, e uma evidente falta de competitividade quando comparados com os produtos oriundos dos EUA, Reino Unido, Rússia e França. Contudo, alguns produtos detinham um posicionamento favorável, como o caso do vinho português, em especial o vinho do Porto, que somados às cerâmicas e aos têxteis, perfaziam os três sectores mais competitivos. Os agentes económicos e os líderes de opinião apontaram a falta de adaptação aos mercados e a ausência de uma estratégia de comunicação e marketing dos produtos portugueses. Por fim, quando questionados sobre as marcas portuguesas, todos apresentaram um fraco conhecimento das mesmas, com excepção das marcas Mateus Rosé e Sandeman, que lideraram o topo das marcas reconhecidas (Filipe, s.d.).

Já em 2000, um estudo da consultora Motivação dava conta da percepção de Portugal e dos portugueses no meio empresarial, com destaque para os investidores e empresários importadores, numa investigação desenvolvida nas cidades de Dusseldorf, Londres, Paris, São Paulo e Nova Iorque. Como pontos fortes destacaram-se a associação a um País com história e tradição, e um passado de influência no Mundo, singular e com uma identidade sólida. As principais áreas de negócio identificadas prenderam-se com a produção de produtos artesanais, como o vinho e a arte. Já os portugueses foram identificados como simpáticos, educados, atenciosos e calorosos, com um perfil fiável e honesto, flexíveis e com capacidade de adaptação e aprendizagem, e com facilidade de comunicação. Como aspectos negativos, foram evidenciados a associação a um País desorganizado e indisciplinado, sem técnicas de gestão, com fraca modernização e/ou desequilibrada, quer a nível produtivo, como no tecido empresarial. O povo português, por seu turno, é um povo inseguro, pouco auto-confiante, reservado que investe pouco nas suas potencialidades. São passivos e com falta de iniciativa e pouco criativos (Filipe, s.d.).

Assim, depreende-se que a imagem de Portugal, embora sofra alguns desvios, corresponde à identidade da Marca Portugal. São referidos os valores da tradição e de um passado histórico rico, existindo ainda uma forte associação da marca ao sector vitivinícola e ao potencial turístico país.

No âmbito do presente trabalho, importa destacar o posicionamento positivo do sector vitivinícola na percepção da marca Portugal nos mercados externos, havendo, por isso, uma forte associação do país à sua tradição vitivinícola.

CAPÍTULO II

O sector vitivinícola

1.1 O vinho

O vinho sempre foi parte integrante das culturas, em especial a europeia, quer seja como elemento da dieta alimentar, quer como símbolo religioso nas celebrações e cultos. Cunha et al. (2013) referem que a tradição de incluir as uvas na gastronomia remonta à população da Península Ibérica da Idade do Bronze e do Neolítico, como comprovam os achados arqueológicos. A produção e consumo de vinho poderá ter tido a sua origem nas trocas comerciais entre os povos europeus e os Fenícios e Gregos. Desde o início da estabilização das populações na Península Ibérica, observa-se o cultivo e consumo de vinhas selvagens (Cunha et al, 2003). Foi, contudo, durante a ocupação romana e com a tradição Cristã que o culto do vinho mais se alastrou, passando a possuir uma vertente religiosa. Após o séc. XX, foram introduzidas novas ferramentas e técnicas de cultivo da vinha e produção de vinha.

O vinho é uma bebida resultante da fermentação alcoólica, total ou parcial, de uvas frescas, esmagadas ou não, por intervenção de processos tecnológicos. Para se obter um vinho de qualidade é necessário criar condições propícias na vinha, a qual apresenta um conjunto de factores naturais – tipo de solo, clima, drenagem, declive e altitude – que, na linguagem científica se denomina por *terroir*, e que influenciam o desenvolvimento da uva, com características únicas da região onde é produzida (Timson, 2002). Todo o processo de vinificação tem um forte impacto na qualidade final de um vinho. A primeira fase é a vindima, ou apanha da uva, quer seja através de processos manuais, quer como mecanizados. Na

Europa, a vindima ocorre habitualmente durante o mês de Setembro, estando muito enraizado na vida cultural e social das regiões vitivinícolas. A segunda fase do processo é a vinificação, onde as uvas são esmagadas, obtendo-se o mosto. Este passa pelo processo de fermentação, onde, por processos naturais, o açúcar se converte em álcool. Segue-se depois a fermentação maloláctica (esta fase é opcional), onde o ácido málico é convertido em ácido láctico, que confere textura ao vinho. Após estes processos, o vinho é transferido para cubas e barris para estagiar (Timson, 2002).

É na fase da fermentação que se diferencia o vinho tinto do branco. No caso do tinto, e uma vez que é a película da uva que confere a cor ao vinho, as uvas permanecem com a pele; já no vinho branco, o vinho é fermentado sem a película. A sua fermentação ocorre, geralmente, em cubas de *inox*, para melhor controlo da temperatura, para evitar a perda de aroma. No caso do vinho rosé, ou rosado, mais comumente explica-se este tipo de vinho através da mistura entre vinho branco e tinto, podendo ainda ser produzido a partir da maceração, ligeira, de uvas tintas que depois seguem o processo dado à vinificação do branco, ou seja, sem as películas. O vinho espumante é o tipo de vinho que, para além do processo normal, passa por uma segunda fermentação alcoólica e cujo gás carbónico (a típica “bolha” e mousse) é naturalmente retido no recipiente. Já o vinho generoso, fortificado ou ainda licoroso é aquele cuja fermentação alcoólica é interrompida, através da adição de aguardente vínica, o que lhe confere mais doçura e grau alcoólico. Em Portugal são conhecidos o vinho do Porto, da Madeira, de Carcavelos, Moscatel de Setúbal e Moscatel do Douro.

Um vinho poderá, ainda, ser denominado de diferentes modos, tendo em conta as castas utilizadas na sua elaboração. Se for utilizada apenas uma casta, ou pelo menos 85% do mosto pertencer a uma casta predominante, designa-se vinho *varietal* ou *monovarietal*. Já o vinho de lote, ou loteado, é o vinho elaborado a partir de *blend*, ou mistura de castas (Timson, 2002).

1.1.1 O sector vitivinícola no Mundo

Possuindo uma importante dimensão social, económica e ambiental, sendo actualmente um importante sector da agricultura, o vinho tornou-se numa actividade económica essencial em muitos países europeus. O sector vitivinícola contribui de modo preponderante para o sector do turismo, através da sua contribuição para a manutenção da zona rural e pelo seu impacto ambiental, e também pela aposta crescente no enoturismo. Existe elevada regulamentação ao sector aplicada pela União Europeia, implementada e regulada por instituições sectoriais,

como a Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV), através de regulamentações comunitárias, como a Organização Comum do Mercado (OCM) vitivinícola ⁵.

Nas últimas décadas, tem-se observado uma utilização mais intensiva das novas tecnologias na agricultura, o que contribuiu para um aumento da produção de vinho, em especial na Europa. Este desenvolvimento nas técnicas de produção contribuiu para um decréscimo dos custos de produção, possibilitando o surgimento de vinhos de boa e elevada qualidade a preços acessíveis. Mas trouxe também a possibilidade de novos países, sem tradição vitivinícola, entrarem no mercado, como Austrália, África do Sul, Nova Zelândia, Chile ou Argentina, tornando-se forte concorrência para os produtores do Velho Mundo. Desde 2000 a 2010, a Nova Zelândia quase que triplicou a sua área vitícola, de 14 para 37 mil ha (168%), observando-se ainda o crescimento positivo de outros países, como a Austrália (24%), o Chile (16%), a Argentina (8%) e a África do Sul (2%). No caso do continente asiático, a China alcançou um crescimento de 89%, no mesmo período de análise. Por outro lado, no que refere ao continente europeu, a área vitícola decresceu de 62,5% para 56,9% (IVV, 2012).

De acordo com a OIV, em 2011, a área destinada ao cultivo da vinha alcançou 7,585 mil ha (OIV, 2012), estando 3550 mil ha na União Europeia; Portugal contribuiu com 240 mil ha de área de vinha (Abolsamia, 2012). A produção mundial de uvas situou-se nos 692 milhões quintais⁶, e a produção mundial de vinho, em 2011, situou-se em 265 milhões hl (OIV, 2012).

O consumo de vinho alcançou o valor de 244,3 milhões hl, demonstrando uma inversão da tendência negativa, em especial na China, onde o consumo atingiu os 17 milhões hl, representando um crescimento de 58% face a 2000 (OIV, 2012).

O top 10 dos maiores produtores de vinho a nível mundial, em 2011, é liderado pela França (49.633 mil hl), seguida pela Itália (41.580 mil hl), Espanha (33.397 mil hl) e EUA (18.740 mil hl). A Argentina (15.473 mil hl), a China (13 mil hl) e a Austrália (11.090 mil hl) ocupam a quinta, sexta e sétima posição, respectivamente, estando o Chile (10.463 mil hl), a África do Sul (9.665 mil hl) e a Alemanha (9.611 mil hl) nas últimas posições (OIV, 2012). Portugal posicionou-se, em 2011, na décima segunda posição dos países produtores de vinho, com a produção de 5.925 mil hl (Abolsamia, 2012).

⁵ A organização comum do mercado (OCM) vitivinícola visa alcançar um maior equilíbrio entre a oferta e a procura no mercado comunitário e melhorar, a longo prazo, a competitividade do sector. A OCM possibilitou o financiamento da reestruturação de uma parte importante da vinha, tendo em vista a adaptação à oferta e à procura (Regulamento n.º 1493/1999).

⁶ 1 quintal = 100 kg

A França lidera, igualmente, o pódio dos maiores países consumidores de vinho, com o consumo de 29.936 mil hl, registados em 2011, seguida pelos EUA (28.500 mil hl) e Itália (23.052 mil hl). O restante Top 10 é composto, de modo decrescente, pela Alemanha (20.000 mil hl), China (17.000 mil hl), Rússia (11.633 mil hl), Espanha (10.150 mil hl), Argentina (9.725 mil hl) e Roménia (5.350 mil hl) (OIV, 2012).

No que refere ao comércio mundial de vinho, o total das exportações mundiais atingiu os 99,4 milhões hl em 2011. No Top 10 dos maiores exportadores de vinho, Portugal alcançou a décima posição em 2011, com a exportação de 2,9 milhões hl. A liderar encontra-se a Itália (24,3 milhões hl), seguida da Espanha (22,3 milhões hl), França (14,1 milhões hl) e Austrália (7 milhões hl). O Chile exporta 6,6 milhões hl, seguido dos EUA (4,2 milhões hl), Alemanha (4,1 milhões hl), África do Sul (3,5 milhões hl) e Argentina (3,1 milhões hl) (IVV, 2012).

1.1.2 Estratégias de geração de valor para o sector

a) O contributo do canal HORECA⁷ e o potencial gastronómico do vinho

É quase um dado adquirido que vinho e gastronomia se relacionam quase de modo perfeito. Ambos têm um forte significado cultural e estão, recorrentemente, presentes em cerimónias e rituais, sendo também muito importantes na dimensão social, moldando o sentimento de pertença e como mecanismo de comunicação dentro de um grupo (Pettigrew e Charters, 2006). Para estes dois autores, o verdadeiro significado simbólico do vinho apenas se materializa quando este está associado à comida. Para Harrington et al (2005), a combinação entre o vinho e a comida rege-se por princípios rígidos de harmonização, de modo a exaltar o melhor de cada um, e estimulando os sentidos do consumidor.

Esta importância do sector da restauração para o sector dos vinhos portugueses é bastante evidente, estando comprovada pelos dados económicos disponibilizados pela Nielsen (2007), onde o canal HORECA representa 26,6% da quantidade de vinho vendida em Portugal.

O canal HORECA surge, assim, como um importante canal de distribuição para o vinho, oferecendo um conjunto de vantagens para o consumidor, para o produtor e para o gestor do restaurante. O vinho apresenta-se como uma oportunidade para o gestor da restauração revestir de valor o seu negócio, oferecendo uma experiência vínica. Para o produtor, o canal

⁷ O canal HORECA é um canal de distribuição englobando os hotéis, restaurantes e cafés.

HORECA surge como um canal de comunicação adicional na sua estratégia comercial, servindo, igualmente, como uma estratégia de aproximação ao consumidor. E para o consumidor, o vinho quando consumido à refeição, potencia a sua experiência gastronómica.

A refeição em restaurantes é a oportunidade perfeita para se associar estes dois produtos, onde o consumidor pode avaliar o potencial gastronómico do vinho. Para além da qualidade percebida pelo consumidor, que associa a presença do vinho num restaurante como uma garantia da sua qualidade, o consumidor encontra uma oportunidade de contactar e experimentar novos vinhos, em especial se o restaurante dispuser de serviço de vinho a copo, podendo, posteriormente, transportar a sua compra para outros locais de venda (Gultek, 2003).

Este conjunto de vantagem parece colocar em evidência o Estudo do Consumidor de Vinhos Português, promovido pela MyBrand, que, analisando os locais de consumo de vinho, o restaurante surge como a primeira opção, quer para o consumidor em geral como para o consumidor especialista, com um total de 95% e 94%, respectivamente. Cerca de 80% dos consumidores, quando questionado sobre o que o faria beber mais no restaurante, referiram a descida de preço e a companhia para partilhar o vinho; 60% dos inquiridos propõe um maior conhecimento sobre as características de vinho e a existência de propostas de combinação de vinho com o prato; 50% dos consumidores sugeriram a existência de um especialista no local e a possibilidade de compra de meia garrafa; e, finalmente, 40% dos inquiridos sugerem a oferta de um serviço de vinho a copo e uma maior diversidade de oferta (MyBrand, 2008). No processo de escolha do vinho em restaurante, o atributo que mais se destaca, para além do preço, é a marca, a partir da qual o consumidor percebe a qualidade, a consistência e a confiança do produto (Gultek, 2003).

Para o produtor, a presença do vinho neste importante local e ponto de venda e consumo de vinho permite uma aproximação e fidelização ao cliente, aumentando a notoriedade e afirmação da imagem da marca na mente dos consumidores, Segundo Gultek (2003), os produtores deverão ter bem definido nas suas estratégias comerciais, os restaurantes como público-alvo, pois este é o local ideal para os produtores avaliarem a percepção que o consumidor tem das marcas de vinho, até porque, de acordo com Fattorini (1997), as primeiras alterações no comportamento de consumo pelo consumidor, começam por ser observadas no restaurante.

Para os pequenos produtores, os restaurantes e lojas de vinho regionais surgem como uma oportunidade acrescida para colocarem o seu vinho em comercialização, onde existe uma maior disponibilidade para promover os produtos da região, sendo também locais onde afluem bastantes turistas (Gultek, 2003). Por último, os restaurantes podem ser excelentes oportunidades para o produtor lançar um novo vinho, contornando os retalhistas e a sua hesitação em adquirir um vinho desconhecido (Gultek, 2003).

Também para o canal HORECA surgem benefícios associados à comercialização de vinhos. A forte vertente de harmonização gastronómica do vinho permite a selecção de produtos a constar numa carta de vinhos apropriada a harmonizar com a comida do estabelecimento, permitindo ao gestor potenciar o lucro através da venda de vinho, bem como enriquecer a experiência gastronómica do consumidor (Harrington, 2005).

b) Enoturismo como motor de desenvolvimento regional

Nos últimos anos, as empresas produtoras de vinho têm vindo a apostar em novas dinâmicas para o sector, encontrando no enoturismo uma oportunidade para os consumidores desenvolverem uma verdadeira experiência vínica. Este conceito consiste em transportar a dinâmica do turismo para o sector do vinho, onde o participante visita a adega, participa nas actividades regulares da quinta, como a vindima, acompanhamento do processo de vinificação, prova dos vinhos e até uma estadia no local.

O potencial turístico deste sector é imenso e acresce o facto de produzir um impacto bastante positivo no desenvolvimento da região, uma vez que atrai mais visitantes às áreas rurais e do interior, onde predominam as explorações vitivinícolas, para além da promoção do vinho e da marca Portugal.

Em 2004, a nível europeu, registaram-se cerca de 600 mil viagens enoturísticas, representando aproximadamente 0,25% do total das viagens de lazer dos turistas europeus, estimando-se que em todo o Mundo existam perto de 4 milhões de enoturistas assíduos e ainda 2 milhões ocasionais, prevendo-se, ainda, um crescimento anual deste sector entre 7% e 12% (Turismo de Portugal, 2006).

Um bom serviço de enoturismo é aquele que está organizado e integrado na dinâmica da região, nomeadamente em articulação com as Entidades Regionais de Turismo, bem como no desenvolvimento de uma rede de parcerias com os diversos agentes regionais, sendo um bom exemplo desta sinergia, o desenvolvimento de rotas de vinho regionais (Hall et al, 2000).

A captação de turistas estrangeiros é também vista como uma oportunidade para promover os produtos nacionais, junto destes consumidores. Assim, de modo articulado com as entidades de promoção do país, o sector vitivinícola deverá procurar alcançar este *target* através de quatro estratégias (Cardeira, 2009): campanhas de promoção junto dos turistas estrangeiros, de modo a utilizá-los como ‘veículos’ da sua mensagem até aos países de origem, promovendo os produtos nacionais junto de outros consumidores estrangeiros; estudos de mercado, para caracterizar o consumo de vinho pelos consumidores de determinado país e, assim, ser possível segmentá-lo, otimizando a promoção em solo nacional junto dos turistas; enriquecer a experiência turística, através do alargamento da rede de parcerias entre entidades turísticas e o sector vitivinícola, captando o nicho de enoturistas; por fim, a promoção regional, através do desenvolvimento de parcerias locais, oferecendo ao turista uma experiência completa sobre toda a vida da região.

1.2 O sector vitivinícola nacional

1.2.1 Uma evolução histórica

Portugal tem uma longa tradição vitivinícola, onde o vinho adquire fortes raízes culturais e históricas. Acredita-se que tenham sido os Tartessos, em 2000 a.C., a trazer o plantio e cultivo da vinha para a Península Ibérica, através da Península de Setúbal, sendo o vinho utilizado como moeda de troca no comércio de metais. No séc. X a. C., os Fenícios desenvolveram a cultura do vinho, com a introdução de castas, e os Gregos (VII a.C.) potenciaram a viticultura e a arte de fazer vinho. No séc. II a.C., com o domínio romano sobre a Península Ibérica, deu-se um aumento da área produtiva de vinha, bem como a produção de vinho, alargando as práticas vitivinícolas desde o Alentejo até ao Douro. Os romanos foram ainda preponderantes na introdução de processos vitivinícolas e de instrumentos e utensílios essenciais para as práticas tradicionais (Cardeira, 2009). A partir do séc. VIII, com a conquista pelos Muçulmanos, a produção e consumo de vinho foi proibida, sendo apenas retomada após a reconquista e a formação de Portugal por D. Afonso Henriques (Correia, 1983).

Em Portugal, como vemos, o vinho sempre foi considerado parte integrante da cultura, estando o consumo de vinho incorporado na tradição gastronómica, fazendo parte da dieta mediterrânica, sendo, ainda, preponderante ao nível social, cultural e religioso, mas também ao nível económico e político. Prova disso são os inúmeros tratados económicos ao longo da história e as regulamentações percussoras das regiões demarcadas. Portugal foi, aliás, o

primeiro país do mundo a criar uma região vinícola protegida, a Região Demarcada do Douro, estabelecida desde 1756, pelo Marquês de Pombal, para assegurar a qualidade do Vinho do Porto. Em 1907, com a política vitivinícola estabelecida por João Franco, foram regulamentadas muitas outras denominações de origem, como o vinho do Porto, Madeira, Moscatel de Setúbal, Carcavelos, Dão, Colares e Vinho Verde (Pereira, 2007).

O elevado tradicionalismo associado aos processos de produção vitivinícola levou a uma adaptação imperativa das técnicas fortemente humanizadas, o que, a nível paisagístico, contribuiu para a construção de um legado natural único e actualmente reconhecido internacionalmente, como o caso da nomeação do Alto Douro Vinhateiro como Património da Humanidade (Paisagem Cultural, Evolutiva e Viva).

Desde o séc. XII que Portugal produz vinho não apenas para consumo interno, mas também para a exportação, especialmente para o Norte da Europa. Em 1386, Portugal e Inglaterra assinam o Tratado de Windsor, aquele que é considerado o mais antigo tratado de aliança a nível mundial, que tinha como objectivo estabelecer uma relação comercial entre os dois países, com a importação de roupa e tecidos para Portugal, em troca de vinho, azeite e outros produtos portugueses (Cunha et al., 2013). Após a época dos Descobrimentos, em finais do séc. XVII, os vinhos portugueses potenciaram ainda mais a exportação para o mercado inglês, com especial apetência para o vinho do Porto, tendo sido assinado, em 1703, o Tratado de Methuen, que garantia uma redução das taxas aduaneiras para os panos de lã oriundos de Inglaterra, bem como do vinho do Porto exportado para o mercado inglês (Cardeira, 2009).

A produção vitivinícola atravessou períodos bastante atribulados, com inúmeros episódios de doenças na vinha, como o surto de oídio em 1851, a filoxera em 1863 e o míldio em 1880, e na viragem para o séc. XX, o sector está bastante devastado (Mayson, 2005). Apesar da clara devastação da vinha, este período foi crucial para o desenvolvimento da viticultura, pois houve a necessidade de reconstituir os vinhedos, alterando de modo radical a paisagem vitivinícola. Foram duas as principais modificações na cultura da vinha, como o recurso a castas mais novas e mais produtivas, bem como um novo modo de plantação da vinha, através da enxertia com cepas americanas, o que oferece mais resistência à filoxera, e uma maior produtividade da vinha (Cardeira, 2009; Pereira, 2007).

A cultura vitivinícola nacional tem tido, na verdade, um percurso bastante variável, intercalando momentos de forte expansão com crises agrícolas profundas. Foram duas as grandes crises no sector, tendo a primeira acontecido em finais do séc. XIX/início do séc. XX, e

a segunda durante as décadas de 60 e 70 do séc. XX, que tiveram como resultado o abandono das produções, ou substituição por outras culturas. As crises do início tinham como causa o excesso de produção, resultado de colheitas abundantes e a falta de escoamento do produto, ao encontrar os mercados externos desfavoráveis. A verdade é que a desorganização e falta de método na vinha e na produção, e ainda a falta de qualidade geral do vinho que levou ao decréscimo das exportações, provocaram uma instabilidade no sector, ficando este mais sensível às variações dos mercados. Com a instituição do ensino técnico agrícola em Portugal, em 1852, observou-se também um desenvolvimento a nível da formação e conhecimento ligado à vitivinicultura, bem como um avanço tecnológico nos processos de vinificação (Pereira, 2007).

Após a I Guerra Mundial, e apesar da estagnação dos mercados, observou-se uma expansão do mercado vinícola nacional, que se veio a prolongar durante os anos 20 do séc. XX derivado da devastação dos campos vitivinícolas dos países europeus, como em França e Itália, e da necessidade de abastecer estes países, aumentando a procura dos vinhos portugueses. Nos anos seguintes, as exportações continuaram com valores favoráveis, e os preços inflacionados permitiram aos produtores lucrarem e escoarem o excesso de produção, acumulada dos anos anteriores (Freire, 1997). A partir de 1924, o panorama alterou-se e a procura começou a diminuir, reflectindo-se nos preços e na exportação. Assim, e uma vez que os mercados, até então preferenciais, deixaram de ser prósperos, os produtores portugueses começaram a procurar novos mercados de exportação, encontrando nas colónias africanas um mercado potencial. A alteração à conjuntura política nacional, com o Golpe de Estado de 1926, aliada à Grande Depressão, de 1929, originou uma nova crise no sector, com especial enfoque na quebra das exportações.

Foi com a instituição do regime do Estado Novo e o controlo total sobre toda a actividade económica do país que se observou uma profunda reestruturação do sector e a criação de uma série de entidades de controlo e regulamentação do sector, como a Junta Nacional do Vinho (JNV) (Freire, 1997). Uma medida bem conhecida foi o arranque total das cepas no Alentejo, passando a totalidade das áreas produtivas dedicadas à cultura de cereais, passando a denominar-se esta região como *O Celeiro de Portugal* (Cardeira, 2009). Os objectivos do regime passaram a ser a utilização de mão-de-obra intensiva e a produção baseada na quantidade e de modo padronizado, através da criação das Adegas Cooperativas. O resultado acabou por ser contraproducente, uma vez que a qualidade do vinho diminuiu, consideravelmente, os perfis de vinho característicos de cada região e produtor

homogeneizaram-se, acabando com o carácter único de determinados vinhos, e a iniciativa privada foi mitigada, com o corte dos incentivos para os agricultores (Cardeira, 2009).

Foram várias as medidas que se operaram no sector, com fundamentos políticos e ideológicos (Pereira, 2007):

- Organização Corporativa aplicada à vitivinicultura: com o intuito de intervir na matéria da exportação, a criação de organismos tinha como objectivo a fiscalização da produção, o aperfeiçoamento da qualidade e assistência técnica aos produtores;
- Regularização dos preços: a cargo da Junta Nacional do Vinho, esta regularização tinha como objectivo o ajustamento entre a produção e o consumo, assegurando uma estabilidade de preços. Para o conseguir, eram armazenados os excessos de produção, para compensar os anos de menor produção;
- Financiamento aos produtores: os baixos rendimentos dos produtores vitivinícolas levaram à implementação de um quadro de financiamento pela JNV;
- Assistência técnica à vinicultura: o intuito destas campanhas era a de estimular a melhoria dos processos de produção e armazenamento do vinho;
- Fiscalização: essencialmente visava o controlo e garantia de qualidade do produto final, bem como a sua comercialização;
- Comunicação e propaganda: os produtores participavam em certames, exposições nacionais e internacionais e congressos.

A estratégia adoptada pela JNV passou pela promoção dos benefícios do consumo de vinho, incentivando o seu consumo, criando e publicando em 1935 o *Semanário Vinho, Jornal dos Vinicultores e para os Viticultores do Sul* e, em 1938, o *Informação Vinícola*. Era então, através de artigos científicos, técnicos, históricos e políticos, cartazes, estudos médicos publicados sobre os efeitos do vinho, palestras emitidas pela rádio e concursos, que se fazia propaganda sobre o vinho português. O principal valor comunicado era o nacionalismo, estimulando a preferência do vinho português. Portugal participava ainda nas feiras e concursos de vinho internacionais e recebia comitivas estrangeiras, como jornalistas e representantes de entidades internacionais, tendo sido, ainda, membro fundador da *Organization International du Vin* (OIV), criada em 1924 em Paris (Pereira, 2007). Os principais destinos da produção nacional eram o mercado interno e o Ultramar (Cardeira, 2009).

As políticas implementadas pelo regime de Salazar no sector vitivinícola, apesar de terem permitido uma profissionalização do sector, aniquilaram a iniciativa privada e, conseqüentemente, perdeu-se o carácter distinto dos vinhos, homogeneizando-se e equiparando a qualidade e variedade, tendo descido para valores baixos (Cardeira, 2009).

Com as alterações de regime em 1974, observou-se uma nova modificação ao sector, com a extinção da estrutura corporativa, e novas medidas sobre os organismos então vigentes. As administrações sectoriais passaram a ser mais gerais, instituindo-se organismos públicos, em substituição dos Grémios de Lavoura. No sector do vinho, a Junta Nacional do Vinho viu revistos os seus estatutos: passou a tutelar a vertente comercial, em especial das exportações; contudo, perdeu a sua actividade de fiscalização, que passou a ser desenvolvida pela Direcção Geral da Fiscalização Económica. Porém, foi um período em que pouco se fez pelo sector e onde as reformas foram implantadas tardiamente.

Na década de 1980, o desenvolvimento da classe média operou alterações nos hábitos e comportamentos de consumo, surgindo consumidores mais exigentes (Cardeira, 2009). Em 1986, com a entrada para a CEE, o sector foi, finalmente, modernizado e reestruturado profundamente. A JNV acabou por ser extinta, dando lugar ao Instituto da Vinha e do Vinho (Pereira, 2007), e as adegas foram modernizadas, as vinhas de alta-produção foram arrancadas, foram reorganizadas as regiões demarcadas e criado o sistema de classificação de vinhos (Cardeira, 2009). A Era das Adegas Cooperativas e das grandes empresas foi substituída pela Era dos Vinhos de Quinta, ressurgindo um maior número de empresas privadas (Mayson, 2005), potenciando de novo a distinção e qualidade do vinho.

Nos últimos anos, as principais empresas vitivinícolas realizaram diversos investimentos, de modo a melhorar a sua capacidade produtiva, na melhoria das instalações e maquinarias, aquisição de vinhas, diversificação de portefólio e marcas, e potenciar a vertente exportadora. Com a aprovação da nova Organização Comum de Mercado (OCM) Vitivinícola, tem-se procurado um aumento da competitividade do vinho a nível comunitário e uma uniformização do regime vitivinícola, com regras claras e simples, que permitam equilibrar a oferta e a procura, ao mesmo tempo que se preservam as melhores práticas e tradições produtivas, reforçando, assim, o tecido social das zonas rurais e assegurando o respeito pelo ambiente (IVV, 2011).

1.2.2 Vitivinicultura e o sector vitivinícola português em números

O seu clima temperado mediterrâneo, aliado ao solo e posição geográfica, permitem a Portugal ser bastante favorável à produção de vinhos de elevada qualidade. De facto, as suas características climáticas permitem-lhe ser considerado um país produtor de vinho com características únicas em todo o mundo, com cada região vitivinícola a produzir vinhos com perfis bem distintos entre si (IVV, 2003). Nos sistemas agrícolas, a vinha desempenha um importante papel, sendo a área de plantio correspondente a 4,7% do total de terra cultivada (INE, 2009), representando 240.000 ha, a oitava maior região a nível mundial e a quarta na União Europeia (OIV, 2012).

Em 2008, a AICEP (2008) referia que, relativamente à produção de vinho, Portugal encontrava-se em quinto lugar na tabela dos mais importantes produtores da União Europeia e no décimo a nível mundial; a viticultura representava aproximadamente 50% do sector agrícola nacional, estimando-se o potencial vinícola em 253,910 ha. Chegando aos dias de hoje, em Abril de 2013, o Instituto Nacional de Estatísticas referia o sector do vinho como o único sector económico em que Portugal é excedentário, onde o seu nível de auto-suficiência é superior a 100%. A produção total de vinho na campanha 2012/2013 foi de 6.307,997 hl (IVV, 2013a), esperando-se, na campanha de 2013/2014, um aumento de 7% (IVV, 2013b).

No panorama mundial Portugal detém a décima segunda posição enquanto país produtor de vinho e a décima posição no ranking do comércio internacional do vinho (exportação). Do total de vinho produzido, 42% destina-se à exportação, que, em 2012, alcançou os 705 milhões de euros, representando 1,6% do total das exportações nacionais. O vinho português contribui 11% para o VAB das Indústrias Alimentares e Bebidas (Viniportugal, s.d.). Mas a relevância do sector do vinho português justifica-se, essencialmente, pelo seu contributo para o saldo da balança comercial, sendo um dos poucos sectores agroalimentares com uma balança comercial positiva, a rondar os 576 milhões euros, em 2011 (AICEP, 2013a).

Os principais mercados de exportação do vinho português são a Angola (687.038 hl) e a França (604.718 hl), que absorvem 39% do total exportado. Os restantes mercados de exportação são a Alemanha (231.814 hl), a Espanha (229.375 hl), o Reino Unido (216.419 hl), os Países Baixos (166.225 hl), a Bélgica (152.035 hl), os EUA (137.592 hl), o Brasil (96.060 hl) e o Canadá (84.419 hl). Importa referir o crescimento de 121,9% em volume do mercado espanhol, face ao ano anterior. Em termos de valor, a França lidera os mercados externos, onde a exportação de vinho português para este país alcançou 114.520 mil euros, apesar do decréscimo face ao ano anterior. É de referir ainda a variação positiva de Angola, cuja exportação observou um valor de 86.564 mil euros, representando um aumento de 10,4% face ao ano anterior (IVV, 2013c).

Se é verdade que Portugal tem vindo a alcançar uma posição favorável no mercado internacional, através do aumento constante das exportações de vinho, o consumo doméstico de vinho português não tem acompanhado o mesmo crescimento. Em 2012, o consumo de vinho *per capita* é de 42 litros por ano, uma tendência negativa face aos anos anteriores (CVR Lisboa, 2013). Segundo dados da GfK Metrics, em 2012, 44% da população portuguesa afirmou-se consumidora de vinho, o que, comparando com o ano anterior (57%), evidencia um decréscimo do consumo interno de vinho (*Jornal de Negócios*, 2012). São diversos os factores que explicam o decréscimo de consumo de vinho em Portugal, da crise financeira, ao decréscimo do poder de compra dos portugueses, ao crescente aparecimento de marcas e produtos, e à perda de quota de mercado por parte do vinho, em detrimento de produtos substitutos, como a cerveja. No entanto, a diminuição da produção tem vindo a ser compensada pelo aumento do consumo de vinho de qualidade (Figueiredo et al, 2003). Observa-se, contudo, que Portugal se encontrava na sexta posição dos maiores países consumidores de vinho, em 2011, com a média de 55,8l *per capita* (*Expresso*, 2013).

Portugal é o país com mais variedade de castas autóctones, mais de 250, conferindo aos vinhos portugueses uma clara diferenciação da produção, face aos restantes países da Europa e do mundo. É, aliás, a sua diversidade e o seu elevado carácter gastronómico que distinguem os vinhos nacionais.

De acordo com o estudo desenvolvido pelo Monitor Group (2003), a grande diversidade de castas autóctones é, sem dúvida, o maior trunfo de Portugal, uma vez que lhe permite criar vinhos distintos, de qualidade, devendo os produtores ser capazes de dirigir o produto ao *target* certo e de vendê-lo de forma correcta. Porém, este ponto favorável parece não ter sido explorado convenientemente, uma vez que não há existência de uma casta-líder, baseada na sua área de plantio, o que, a nível comercial, poderá dificultar a imagem de um Portugal vinhateiro pouco coeso e confuso, sem uma “casta-bandeira” que sinalize o produto (Ramos, 2002). O sucesso e reputação de diversas castas internacionais, como a Chardonnay, Cabernet Sauvignon, Pinot, Merlot e Syrah, levou a que os produtores nacionais introduzissem novas variedades, para que os vinhos alcançassem melhor reconhecimento e aceitação nos mercados externos.

Com a exportação a apresentar-se como uma alternativa mais atractiva para os produtores nacionais, em detrimento do mercado interno, e com algum desconhecimento por parte do consumidor português das castas estrangeiras, os produtores de vinho procuraram investir em castas estrangeiras, conciliando-as com as castas autóctones.

Quanto à estrutura fundiária, esta é composta por trezentas mil explorações, com principal destaque para a cultura da vinha, sendo a sua maioria de pequena dimensão – a média é de 1,3 ha, com 83% do total inferior a 1 hectare (MonitorGroup, 2003). Se for tido em conta o facto de serem necessários mais de 2 ha para que as receitas ilíquidas de um produtor ascendam ao valor do salário mínimo nacional, chega-se à rápida conclusão de que são realmente poucas as explorações com rentabilidade (Monitor Group, 2003).

1.2.3 Mapa vitivinícola nacional e a dinâmica do sector

De acordo com as medidas de pré-adesão à CEE, em 1980 operou-se a uma profunda mudança no sector, de modo a uniformizar e cumprir as regras da política agrícola europeia. À data da adesão, deu-se a alteração dos métodos de produção e na crescente preocupação com a qualidade do vinho, tendo sido aplicados fundos comunitários na modernização dos processos, adegas e reconversão de vinhas. A lei comunitária obrigou ainda à uniformização das nomenclaturas, originando três categorias (Infovini, 2013):

- V.Q.P.R.D (Vinho de Qualidade Produzido em Região Determinada): possuindo também as variantes VLQPRD (Vinho Licoroso de Qualidade Produzido em Região Determinada), VEQPRD (Vinho Espumante de Qualidade Produzido em Região Determinada) e VFQPRD (Vinho Frisante de Qualidade Produzido em Região Determinada), esta designação utiliza-se para vinhos de elevada qualidade, produzidos em quantidades limitadas, provenientes exclusivamente de uvas produzidas numa região demarcada. Esta categoria engloba duas denominações: DOC (Denominação de Origem Controlada), designação dos vinhos produzidos numa região geograficamente delimitada, e regida por legislação própria (características dos solos, castas, vinificação, engarrafamento) e IPR (Indicação de Proveniência Regulamentada), vinhos de regiões que, dentro de um prazo mínimo de 5 anos, têm de cumprir as regras de produção dos vinhos de qualidade, para serem classificadas como DOC;

- Vinho Regional: trata-se de vinhos que possuem Indicação Geográfica (IG). Por vezes são produzidos em regiões DOC, mas por não cumprirem os critérios e regras de produção e elaboração, não podem ser categorizados como tal. O vinho regional poderá incluir 15% de vinho proveniente de outras regiões, utilizar castas e tipos de garrafas não permitidos nos vinhos DOC, ou encurtar os tempos de estágio. Para denominar os vinhos regionais, utiliza-se a região de onde estes provêm, por exemplo IG Alentejano ou IG Península de Setúbal.

- Vinho de Mesa: abrange todo o vinho que não se enquadre em nenhuma das categorias anteriores, elaborados a partir de selecção de lotes de vinhos de várias regiões.

De modo a certificar e controlar o produto, foram, então, criadas as Comissões Vitivinícolas Regionais (CVR), associações interprofissionais responsáveis pela aplicação das normas aplicadas ao sector e pelo controlo da qualidade do vinho produzido na região, das respectivas regiões demarcadas. Uma região demarcada diz respeito a uma área geográfica restrita, que produz vinhos com características particulares, sendo utilizada a respectiva Denominação de Origem ou Indicação de Proveniência Regulamentada, de acordo com a região onde é produzido. Fazem parte os seguintes critérios de delimitação de cada região demarcada a geografia de região, a natureza do solo, o encepamento (castas autorizadas e recomendadas), as práticas culturais e enológicas, os métodos de vinificação, o teor alcoólico mínimo natural, o rendimento por hectare e as características organolépticas.

A certificação dos produtos com a respectiva denominação de origem fica a cargo das 14 Comissões Vitivinícolas Regionais: CVR Vinhos Verdes, CVR do Algarve, CVR Alentejana, CVR Bairrada, CVR Península de Setúbal, CVR Lisboa, CVR Távora e Varosa, CVR Dão, CVR Tejo, CVR dos Açores, IVDP (Instituto do Vinho do Douro e do Porto) e IVBAM (Instituto do Vinho, do Bordado e Artesanato da Madeira).

1.2.4 Reformas comunitárias para o sector

Uma vez integrado nas políticas da União Europeia, as políticas e regulamentações portuguesas devem reger-se pela Organização Comum do Mercado Vitivinícola (OCM Vitivinícola) e, em especial, pelas reformas do sector vitivinícola, que têm como principal objectivo garantir a viabilidade económica do sector, o impacto social e ambiental.

Nos anos 60 do século XX, estas políticas visavam, essencialmente, a produtividade do sector, através da aposta na quantidade ao invés da qualidade, a estabilidade do mercado e o apoio aos agricultores (Cardeira, 2009). Esta produção desenfreada levou a que, vinte anos mais tarde, o sector estivesse numa situação de sobreprodução, tendo sido necessário implementar novas políticas que orientassem o mercado.

Assim, em 1992, cria-se a primeira reforma da PAC (Política Agrícola Comum), que visava o controlo da produtividade e da competitividade dos produtos, através da redução de

excedentes e na estabilidade económica dos quinze Estados-Membros. Com a entrada para o novo milénio, procedeu-se a uma reformulação, inserindo o conceito de sustentabilidade. A gestão dos recursos naturais, o desenvolvimento rural e a competitividade do sector tornaram-se os pontos prioritários. A última reforma aplicada, 2003-2006, implementou a liberalização e a auto-regulação dos mercados, diminuindo a intervenção dos estados-membros, e estimulando a livre concorrência e o controlo delegado nas respectivas entidades reguladoras. Também a sustentabilidade e o ambiente continuam presentes, bem como a defesa do consumidor e o desenvolvimento rural (Cadeira, 2009).

Em 2006, a Comissão Europeia levou a cabo o desenvolvimento de um Regulamento que previa o estabelecimento de regras a utilizar no sector vitivinícola dos 27 Estados-Membros. A Organização Comum do Mercado (OCM) Vitivinícola, implementada em 2008⁸, previa o aumento da competitividade dos produtores vitivinícolas, o reforço da reputação do vinho da União Europeia, consolidar e alcançar novos mercados, desenvolver uma legislação clara e simples que permitisse o equilíbrio entre a oferta e a procura e preservar as tradições vitivinícolas europeias, reforçar o tecido social nas zonas rurais e assegurar o respeito pelo ambiente.

1.2.5 Análise PEST ao sector vitivinícola nacional⁹

Ao nível político/legal, o sector vitivinícola é fortemente legislado, sendo reguladas todas as fases ligadas à produção, desde o plantio até à venda ao consumidor final. Na fase inicial, são legislados os modos de plantação, que quantidade, onde e que tipo de vinha; na fase de produção são estipulados os tratamentos e processos produtivos, o rendimento por área, o tipo de regadio e exigidos os requisitos de qualidade; no processo de vinificação são regulados os métodos, as condições e os requisitos de qualidade; no engarrafamento e armazenamento são estabelecidos as entidades competentes, em que condições e a quantidade permitida; ao nível da distribuição e exportação estão reguladas as entidades responsáveis, em que condições e a quantidade permitida; e, por fim, ao nível do consumo estão estabelecidas as condições e as quantidades. Se, por um lado, a forte legislação do sector tem um papel fundamental na garantia de um certo nível de qualidade do vinho e dificulta a entrada de

⁸ Aplicada através do Regulamento Comunitário n.º 479/2008.

⁹ Para um enquadramento teórico das ferramentas de análise que se seguem, veja-se o ponto 1.3 (A importância do contexto para as Relações Públicas) do presente trabalho.

novos concorrentes, por outro, não estimula visões mais inovadoras e criativas, conduzindo a uma certa inércia no que refere às mudanças de mercado (cf. Figueiredo et al, 2003).

A nível económico, o sector da agricultura, silvicultura e pescas representa 2,2% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) e 10,5% do emprego. Os produtos agrícolas encontram-se na nona posição dos principais grupos de produtos exportados (AICEP, 2013). O indústria das bebidas facturou, em 2011, cerca de 2.326 milhões euros, com exportações a alcançarem o valor de 728 milhões de euros, em 2012 (INE, 2013). A viticultura representa, aproximadamente, 50% do sector agrícola nacional (em 2008), tendo o vinho um peso de 11% no VAB das Indústrias Alimentares e Bebidas (ViniPortugal, n.d.), detendo 4,7% do total de terra cultivada, destinada ao plantio de vinha. Em termos de produção, Portugal ocupa a décima segunda posição a nível mundial, tendo, na campanha 2012/2013, produzido 6.307,997 hl de vinho. O vinho tem um peso de 1,6% no total das exportações de bens nacionais (ViniPortugal, n.d.), direccionando 42% do total produzido para o comércio internacional, que, em 2012, alcançou os 705 milhões euros. O preço médio por litro foi, em 2012, de 1,43 euros/l (*Público*, 2013).

Quanto aos aspectos sociais, Portugal dedica 4.709 mil ha de superfície às explorações agrícolas, contabilizando 300 mil explorações vitivinícolas, correspondentes a 177 mil ha (INE, 2013). Existem em Portugal, 297 361 produtores agrícolas, predominantemente homens com idade igual ou superior a sessenta e cinco anos, com nível de instrução básico, sendo a agricultura a sua actividade principal (INE, 2013). O emprego na produção de uva é de mais de 10 mil pessoas de trabalho efectivo anual (AICEP, 2013a). A nível do consumo, em 2012 contabilizou-se um consumo total de 240 milhões litros, totalizando 688 milhões euros, observando-se um decréscimo de 4,1% face a 2011. A cultura da vinha absorve uma grande parte da população ao serviço da agricultura, sendo também um dos principais factores na estruturação da vida rural, gerando postos de trabalho e preservando o trabalho humano no sector agrícola (cf. Figueiredo et al, 2003).

Por fim, e em relação aos aspectos técnicos, foram várias as reformas e políticas agrícolas instituídas no sector, nas últimas décadas. Os fundos comunitários direccionados ao sector agrícola tiveram como objectivo a reestruturação e modernização do sector, através de: plantio de vinha nova, rejuvenescendo a então idade média elevada e permitindo mais produtividade e capacidade de mecanização; melhorar a estrutura vinícola, dirimindo a fragmentação existente no tecido empresarial; e o apoio à transformação e comercialização de vinho. Várias outras verbas comunitárias, como o FEOGa Garantia, fomentaram a exportação e a melhoria da gestão de stock, através da melhoria da armazenagem, e a destilação como opção para o

excesso de stock. Observou-se ainda financiamentos nos processos de produção, através do investimento em adegas e apoios à comercialização e internacionalização, divulgação e formação em áreas comerciais (cf. Figueiredo et al 2003).

1.2.6 As cinco forças de Porter: análise ao sector vitivinícola

A estrutura de uma indústria é, segundo Porter (2008), caracterizada por cinco forças determinantes: a rivalidade dentro do sector, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes/compradores, a entrada de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos.

A rivalidade dentro do sector caracteriza-se pelo modo como os vários concorrentes agem sobre os seus clientes e pelo grau de agressividade das estratégias adoptadas. Quando uma indústria tem alta concorrência, isso significa que nenhum dos concorrentes possui uma vantagem competitiva significativa e, como tal, têm de desenvolver estratégias mais agressivas de modo a captar mais clientes (Porter, 2008). Isso origina um movimento de acção/reacção, onde uma empresa identifica uma oportunidade de reposicionamento, e a concorrente terá de readaptar a sua posição. No sector vitivinícola, o que mais tem potenciado a elevada rivalidade é o excesso de produto e a acumulação de *stocks*, levando à necessidade de baixar o preço para escoamento do produto (Carreira et al, n.d.). No contexto nacional, a elevada concorrência deve-se ao grande número de regiões demarcadas, originando produtos com perfis bem distintos uns dos outros, o que potenciais ainda mais a competição entre as empresas. É no Norte que se observa um maior número de empresas, com maior volume de negócios, rentabilidade¹⁰ e liquidez¹¹. A região de Lisboa peca pela baixa autonomia financeira e o Centro tem uma maior rotação de capitais próprios (Carreira et al, s.d.). O número de empresas é bastante elevado e não muito diferenciado, não existindo uma liderança destacada, tornando difícil a estipulação de uma política de preços coordenada. Ao nível internacional, Portugal encontra nos países do Novo Mundo (Austrália, África do Sul, EUA, Chile e Argentina) uma forte rivalidade, pois estes países têm conseguido captar novos consumidores através das suas abordagens diferenciadas. A criação de associações interprofissionais, como a ViniPortugal e a marca *Wines of Portugal*, tem sido uma estratégia

¹⁰ A rentabilidade de uma empresa avalia a capacidade da empresa gerar um excedente líquido positivo, isto é, de gerar lucro. A variável que avalia a rentabilidade é o *cash-flow*, que designa os fluxos líquidos gerados, subtraindo os pagamentos aos recebimentos (Barros, 2007).

¹¹ Por liquidez entende-se a capacidade de uma empresa pagar as dívidas de curto prazo, normalmente associadas ao passivo circulante (fornecedores) (Barros, 2007).

dos vários países para promover os seus vinhos no mercado externo, diminuindo um pouco a rivalidade do sector (Carreira et al, n.d.). Assim, o nível de rivalidade competitiva no sector é médio-alto.

O poder negocial dos fornecedores é tanto mais elevando quanto a pressão negativa sobre a rentabilidade das empresas. As relações com os fornecedores, a montante, irão afectar, através dos preços praticados no produto final, as relações a jusante, ou seja, com os clientes. Na vitivinicultura os principais fornecedores são o sector da cortiça, maquinaria de produção, engarrafamento/embalamento, produtos químicos e enológicos e, por serem bastante evoluídos tecnologicamente, impõem um forte poder negocial sobre o sector vitivinícola, como é o exemplo do Grupo Amorim, líder de mercado e na produção de rolhas (Monitor Group, 2003). Um modo que as empresas produtoras de vinho tiveram de contornar este forte poder negocial dos fornecedores foi a introdução dos seus próprios processos de engarrafamento e rotulagem, tornando-se mais independentes de terceiros.

O poder negocial dos clientes reflecte-se na sua capacidade de compra e na sensibilidade ao preço dos produtos, bem como no volume de vendas de determinado cliente em relação ao total de vendas da empresa. Segundo Pinho (2001), no sector dos vinhos existem cinco tipos de clientes: grossistas de vinho a granel, grossistas de vinho engarrafado, retalhistas, empresas engarrafadoras e consumidor final. Esta tem sido a força mais influente, pois começou a observar-se o surgimento nas grandes superfícies comerciais dos vinhos de marca branca ou marca própria, amentando, assim, a concorrência entre as marcas (Carreira et al, s.d.; Pinho, 2001).

A ameaça de novos concorrentes reflecte-se ao nível do número de clientes captados pelas empresas e pela respectiva quota de mercado. A ameaça é tanto maior quanto menores forem as barreiras e entraves à entrada de novos *player* (Carreira et al, n.d) e à reacção dos concorrentes actuais (IAPMEI, 2011). As principais barreiras à entrada são: as economias de escala, ou seja, a redução do custo unitário de um produto aliado ao aumento do respectivo volume de produção; a diferenciação do produto, que se observa no grau de fidelidade do cliente; os custos associados à mudança, como a alteração de fornecedores, formação de pessoal, novos equipamentos; a facilidade de acesso a canais de distribuição, sendo necessário alcançar a sua confiança; e outras desvantagens económicas em comparação com a concorrência actual, como a detenção de patentes e *know-how* elevado, o acesso privilegiado a matérias-primas, e o conhecimento acumulado (IAPMEI, 2011). No caso do sector vitivinícola, as elevadas restrições impostas pela Organização Comum do Mercado Vitivinícola

acaba por regularizar a ameaça de novos concorrentes. No que refere ao panorama internacional, a principal ameaça advém dos países do novo mundo, pelo seu forte crescimento e aumento crescente da produção (Carreira et al, s.d.).

A última força, refere-se à ameaça de produtos substitutos. Segundo Sousa e Orlando (2010: 27), por produtos sucedâneos ou substitutos entende-se aqueles que, “em alternativa, podem ser usados para a satisfação de uma necessidade, apresentando uma curva da procura crescente, dado que quando o preço de um dos bens aumenta, a quantidade procurada do outro também aumenta”. No caso do vinho, ao procurarmos um produto substituto, surge, quase de imediato, a cerveja. Porém, num estudo desenvolvido por Smith (1999), comprovou-se que a cerveja e o vinho são produtos complementares¹², e não substitutos, uma vez que a elasticidade-preço cruzada é negativa, ou seja, quando o vinho aumenta o seu preço, a quantidade procurada de cerveja diminui. Porém, é possível identificar, ainda, outros três tipos de produtos no sector que rivalizam entre si: vinhos de outros países, outras bebidas alcoólicas e bebidas não alcoólicas. Também os vinhos com diferentes denominações poderão ser substitutos entre si, como por exemplo um vinho DO Alentejo e um DO Douro. Pode-se concluir que a ameaça de produtos substitutos no sector vitivinícola existe e que pode ter um certo grau de intensidade.

É através da análise destes factores de competitividade, da sua evolução e relação entre elas, que se caracteriza uma indústria, e que se avalia o seu grau de atractividade. É este factor de atractividade o principal determinante da rentabilidade de uma empresa, sendo que as empresas são atraídas pelos sectores mais rentáveis (Porter, 1986).

Para se avaliar a rentabilidade de um sector, é usual recorrer-se a este modelo, de modo a analisar-se o impacto de cada uma destas forças. Cabe à empresa tirar partido dos pontos fortes e contornar e minimizar o impacto dos aspectos negativos, bem como identificar as opções estratégicas mais vantajosas e quais as áreas mais atraentes (IAPMEI, 2011).

1.2.7 Análise SWOT ao sector vitivinícola nacional

A análise SWOT, enquanto ferramenta de análise e monitorização do ambiente interno e externo, relaciona as Forças (*strengths*) e as Fraquezas (*weaknesses*) de uma organização, com

¹² Produtos complementares são aqueles que “apresentam uma curva da procura negativamente inclinada, dado que quando o preço de um dos bens aumenta, a quantidade procurada do outro diminui” (Sousa e Orlando, 2010: 26).

as Oportunidades (*opportunities*) e as Ameaças (*threats*) da envolvente onde se insere a mesma. Assim, esta abordagem tem em conta que a organização se insere num contexto, do qual é influenciada e influencia, sendo necessário adoptar uma postura proactiva, no sentido de tornar as fraquezas, forças para a organização, e potenciar as forças da mesma, bem como transformar as ameaças em oportunidades, tirando partido destas, para seu benefício. Esta ferramenta também pode ser utilizada quando se pretende analisar o potencial estratégico de um sector, como o caso da presente investigação, procurando entender quais os aspectos positivos que o tornam competitivo, bem como os factores que o podem fragilizar. É, ainda, importante, identificar-se as oportunidades que poderão surgir num ambiente macro, assim como as ameaças a que o sector poderá estar sujeito.

Assim, da análise ao sector vitivinícola nacional foram identificadas as seguintes varáveis:

- **Forças:**

- Elevado número de castas autóctones e com perfil único;
- Diversidade de perfis de vinhos distintos;
- Regiões diferenciadas e com características distintas;
- Grande reputação do Vinho do Porto;
- Vinho mais vendido do Mundo: *Mateus Rosé*;
- Excelentes condições edafoclimáticas;
- País com forte tradição vitivinícola e elevado *know-how*;
- Oitavo maior país com área dedicada à vinha a nível mundial;
- Décimo segundo maior país produtor de vinho a nível mundial;
- Décimo maior país exportador a nível mundial ;
- Vinho com peso de 1,6% das exportações nacionais;
- Melhoria qualidade do vinho e aumento de consumo de vinhos de qualidade;

- Barreiras à entrada.

- **Fraquezas:**

- Sector muito tradicional, muitas vezes adverso à mudança e inerte;

- Falta de definição estratégica conjunta e de cooperação;

- Pequena dimensão das empresas;

- Fragmentação da produção;

- Demasiada regulamentação do sector;

- Baixo nível de I&D;

- Média de idade de produtores e viticultores envelhecida e baixa formação profissional;

- Decréscimo do consumo interno (em volume);

- Nível de produtividade ainda baixo quando comparado com outros países europeus;

- Baixa rentabilidade / produção com custos elevados;

- Consumidor comum pouco informado e conhecedor;

- Elevada regulamentação e processo burocrático da certificação de vinho;

- Falta de planeamento (ao nível da produção e dos custos);

- Mão-de-obra pouco qualificada e sazonal;

- Pouco investimento em comunicação e marketing;

- Muita distanciação entre produtores e consumidor;

- Imagem Vinhos de Portugal com pouca visibilidade;

- **Oportunidades:**

- Sector mundial mais aberto e modernizado;
- Aposta crescente em comunicação, marketing e publicidade;
- Aposta de novos processos de produção, para maior produtividade;
- Surgimento de novas tecnologias associadas à produção vitivinícola;
- Portugal como um dos países com maior número de castas autóctones;
- Grande desenvolvimento das tecnologias de informação;
- Aplicação dos avanços tecnológicos aos processos de produção;
- Tendência crescente de consumo de vinho de qualidade;
- Novos canais de comunicação e distribuição (*online*);
- Sensibilidade ambiental;
- Surgimento de produtos genuínos e artesanais;
- Novos usos dados ao vinho;
- Associação do vinho ao Turismo (enoturismo e rotas de vinho) e a património local (gastronómico, cultural e paisagístico), como dinamizador da região;
- Vantagens do consumo moderado de vinho;
- Crescimento económicos dos países lusófonos;
- Potencial de crescimento dos mercados do Brasil e Angola;
- Apetência por vinhos distintos nos mercados de maior valor;
- Efeito positivo do vinho na saúde;
- Pertença ao Mercado Comunitário, facilitando as trocas comerciais com os países-membros;
- Apoios comunitários ao sector.

- **Ameaças:**

- Liberalização do comércio/ aumento da concorrência;
- Reforma da PAC (menor apoio aos agricultores);
- Maior concorrência comercial;
- Consumidor pouco conhecedor;
- Surgimento de países produtores de vinho do Novo Mundo (Austrália, África do Sul, Chile, EUA);
- Principais países concorrentes com estratégias comerciais e de marketing bem definidas;
- Produtos substitutos (cerveja, bebidas não alcoólicas);
- Campanhas anti álcool;
- Número crescente de marcas.

1.3 Vinho, um Bem de Consumo

Para além de estar associado à alimentação, enquanto bebida e integrada numa dieta quotidiana, o vinho pode também ser visto como um objecto de consumo, estando-lhe associados diversos factores externos que influenciam o modo como este produto é consumido. Se procurarmos uma explicação plausível para a abordagem ao vinho numa perspectiva de consumo, surgem diversos benefícios que motivam a compra deste bem por parte do consumidor (Spawton, 1991a). Por um lado, surgem benefícios centrais, que advêm da sua escolha sobre o vinho em detrimento de outras bebidas alcoólicas. Por outro, contribuem, ainda, benefícios tangíveis, que são depreendidos através dos sentidos do consumidor, como a avaliação da embalagem, do rótulo e informação nele contido. Concorre ainda para a selecção do vinho um conjunto de benefícios intangíveis, assentes nas características diferenciadoras de um vinho face aos concorrentes, como o preço, marca do produtor, e a estratégia de comunicação.

1.3.1 A cadeia produtiva: do produtor ao consumidor final

Para Lendrevie et al (1996:255) “o circuito de distribuição é o itinerário percorrido por um produto ou serviço, desde o estágio da produção ao do consumo, sendo constituído por um conjunto de indivíduos e de empresas, denominados intermediários”, de modo a tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso.

São três as considerações iniciais na avaliação do canal de distribuição: a escolha dos intermediários, o número de intermediários (a extensão do canal) e a intensidade da distribuição. Intermediários são entidades, empresas ou indivíduos, que actuam no processo e facilitam o fluxo dos bens e serviços entre as empresas e o mercado final (Kotler, 2000).

A cadeia tem início no produtor da matéria-prima (acabada ou inacabada), passando pela transformação e/ou armazenista. Posteriormente, através de distribuidores chega ao grossista e/ou retalhista e, por fim, o produto final é adquirido pelo consumidor final.

Observe-se que a dimensão do canal de distribuição pode ser variável, dependendo do número de intermediários e das fases que compõem a cadeia. Assim, podem existir quatro níveis de profundidade dos circuitos de distribuição (Lendrevie et al, 1996):

- Venda directa: produtor – consumidor;
- Um nível: produtor – retalhista – consumidor;
- Dois níveis: produtor – grossista – retalhista – consumidor;
- Três níveis: produtor – grossista – grossista regional especializado – retalhista – consumidor.

Analisando a cadeia produtiva do vinho em Portugal, esta é constituída por muitos intervenientes, desde a fase da produção, passando pela transformação, até ao consumo. Assim, na fase de produção, intervêm os viticultores e/ou vitivinicultores que, produzindo a vinha e a uva, passam à fase de transformação da uva em vinho nas adegas cooperativas ou outros vinificadores, englobando ainda o engarrafamento e rotulagem. Passando à fase comércio, este poderá ser composto por três fases, consoante a profundidade da cadeia: o primeiro nível são os armazenistas e comerciantes, o segundo são os distribuidores e grossistas e, o terceiro, os retalhistas (super, hipers, mercearias e garrafeiras). Os intervenientes da fase de transformação podem relacionar-se directamente com cada um destes níveis,

caracterizando a profundidade da cadeia produtiva, ou passar directamente à fase do consumo, por exemplo, através da venda à porta da adega. A fase do consumo é concretizada quando o produto chega ao consumidor.

1.3.2 O processo de tomada de decisão na compra do vinho

O mercado dos vinhos é um mercado bastante complexo, dado o elevado número de marcas e produtos heterogéneos, e pela dificuldade em identificar todas as características associadas ao vinho no acto da compra (Cardeira, 2009). A decisão de compra de vinho torna-se, por isso, um processo bastante complexo, sendo justificado pelo número elevadíssimo de marcas, quando comparado com outros produtos de grande consumo, e também pela pluralidade de atributos associados ao processo de compra de vinho, sendo um produto altamente sensível à informação (Lockshin e Hall, 2003).

A percepção do consumidor sobre determinado produto ou marca desempenha um papel crucial na compreensão e análise do comportamento de compra (Dubois, 1993). Segundo Schiffman e Kanuk (1997:146), a percepção "é o processo através do qual um indivíduo selecciona, organiza e interpreta os estímulos, numa visão do mundo coerente e com significado". Assim, compreende-se que a percepção é influenciada por um conjunto de constrangimentos de natureza cognitiva, bem como das experiências anteriores do consumidor. Uma das estratégias mais utilizadas é, aliás, o recurso ao conhecimento anterior, sendo a principal fonte de informação, e a mais acessível no momento da compra (Brucks, 1986). Assim, aquando de informação insuficiente, o consumidor infere a informação recolhida, através de mecanismos de percepção, contextualizando-a tendo em conta o seu quadro de referência, no qual irá basear a sua decisão de compra.

De modo geral, nestes casos, as duas maiores fontes de informação para o consumidor, passam a ser os materiais de promoção e o rótulo (Chaney, 2000). O rótulo parece ser, de facto, a melhor fonte de informação para o consumidor, passando a ser um verdadeiro intermediário de informação.

A percepção que o consumidor tem sobre o produto, leva-o a construir na sua mente imagens associadas ao mesmo. Esta imagem construída de um vinho é baseada, naturalmente, pela avaliação que o consumidor faz da aparência da garrafa, do *design* do rótulo, da marca, da publicidade, do preço e da apresentação do vinho no ponto de venda.

Nos mecanismos de percepção surge, inevitavelmente, a noção de percepção da qualidade do vinho pelo consumidor. Contudo, a avaliação da qualidade baseia-se na análise dos atributos intrínsecos do vinho, sendo por isso difíceis de analisar antes do consumo, dificultando o processo de medição de qualidade. Por isso se compreende que o consumidor tenha de basear a sua decisão de compra na experiência passada com a marca, na reputação da empresa, bem como na análise dos atributos extrínsecos do vinho, como o preço, o produtor, o ano, a região de origem, os prémios obtidos e as recomendações de especialistas, como modo de aferir a qualidade de um vinho (Lockshin et al, 2000). Pettigrew e Charters (2008) defendem uma qualidade percebida por parte do consumidor de vinho assente em duas dicotomias: as qualidades absoluta/relativa e objectiva/subjectiva. Para a percepção da qualidade absoluta, recorre-se a atributos como a marca, prémios alcançados, preço elevado e boas críticas ao vinho, que têm em comum o facto de serem imutáveis e reconhecidos como sendo de qualidade. Já a qualidade relativa prende-se com atributos que dependem de algo externo, como a disposição do consumidor, o preço, a moda, etc. Na segunda dicotomia, a qualidade objectiva baseia-se nos atributos intrínsecos ao vinho, como o aroma, o equilíbrio, a acidez, a variedade de castas ou os processo de vinificação, sendo entendido e estando ao alcance de todos. Por fim, a qualidade subjectiva é influenciada pelo gosto pessoal do consumidor, no seu entendimento do conceito de qualidade num âmbito geral.

Tendo percebido o produto, o consumidor irá tomar determinada posição face ao mesmo, mais geralmente designada como a *atitude*, que Schiffman e Kanuk (1997:235) definem como “a predisposição para desempenhar um comportamento, favorável ou não, face a determinado objecto”. Para Dubois (2003) a atitude é composta por três dimensões: a cognitiva, que é o conhecimento e o conjunto de crenças acerca de um objecto; a dimensão afectiva, que se refere às emoções e sentimentos que surgem da relação com o produto; e conativa, que traduz a intenção de comportamento do consumidor em relação ao produto. O consumidor atravessa os três estados, com a assimilação de crenças relacionadas com o produto (cognitiva), seguindo-se a avaliação do produto com base nas emoções geradas (afectiva) e, por fim, o comportamento de compra ou não compra (conativa).

O que se tem procurado explicar é que, na prática, um vinho é composto por um conjunto de atributos que irão influenciar, quer a percepção, como a atitude e, conseqüentemente, a decisão de compra por parte do consumidor. Lockshin e Hall (2003) dividem os atributos de um vinho em dois grandes grupos: extrínsecos e intrínsecos. Os primeiros, de nível inferior, são independentes da qualidade do produto, como por exemplo, o preço, a marca, embalagem e a

localização na prateleira. Os segundos, de nível superior, estão associados directamente ao produto e com o seu processo de produção, como as variedades das castas, o teor alcoólico ou o tipo de vinho. Como já referido, os consumidores dependem substancialmente dos atributos intrínsecos para avaliar a qualidade do produto, a qual não é possível antes da compra do produto. Assim sendo, o consumidor baseia-se nos atributos extrínsecos, como o preço, produtor, marca, ano, região de origem, e prémios obtidos (Lockshin et al, 2000) para a sua percepção sobre o vinho.

Tendo, uma vez, reconhecida a importância da percepção e da atitude perante um produto, mais especificamente sobre o vinho, e de que modo as mesmas se constroem e se modificam, é agora possível analisar o processo de tomada de decisão do consumidor de vinho.

De acordo com Kotler et al (1999) o consumidor atravessa por cinco estádios cognitivos durante o seu processo de decisão de compra:

- Reconhecimento da necessidade;
- Procura de informação;
- Avaliação de alternativas;
- Decisão de compra ;
- Avaliação pós-compra.

Uma vez reconhecida a necessidade, o consumidor inicia a sua procura de informação acerca dos produtos, quer seja através de fontes internas (a experiência de consumo anterior e conhecimento prévio), fontes externas directas (como recomendação de família e amigos), fontes externas indirectas (internet, publicidade ou aconselhamento de comerciais), *media* (como jornais, opinião de críticos especializados e revistas da especialidade) e amostras de produtos (Kotler et al, 1999). No caso do vinho, a decisão de consumo pode ser realizada *à priori* da ocasião de compra ou, por outro lado, no local de venda. Na primeira situação, em que existe já uma predeterminação da intenção de compra, o consumidor irá apenas ter em conta os critérios de preço, tendo já fixado determinado intervalo de valor, bem como a situação e ocasião de consumo, bem como o tipo de vinho, critérios esses que irão limitar, logo à partida, a sua escolha (Szolnoki et al. 2010). No caso da decisão de compra apenas no local de venda, o consumidor irá avaliar os factores e informação disponibilizadas na loja, e pelo

próprio produto/embalagem, tais como o país e região de origem, o rótulo, o *packaging*, o produtor, marca do vinho e preço (Szolnoki et al, 2010).

Após a selecção de potenciais alternativas, e daí a escolha do produto preferencial, procede-se à intenção de compra. Contudo, esta intenção poderá alterar-se consoante a atitude dos outros – a intenção de compra poderá ser influenciada pelo modo como os outros avaliam as nossas escolhas – e por situações inesperadas, como acções promocionais no ponto de venda.

Por fim, após a compra e o consumo, o consumidor irá avaliar quão eficazmente o produto satisfaz a sua necessidade inicial; se o produto alcançar as expectativas, o consumidor ficará satisfeito, e se as superar, poderá até criar uma ligação à marca; porém, se o produto falhar quanto à expectativa, o consumidor ficará desiludido e não repetirá a compra. (Kotler et al. 1999).

1.3.3 A segmentação do consumidor de vinho

Perante este processo bastante complexo, é possível traçar diferentes perfis de consumidor de vinho, sob dois pontos de vista: por um lado, através do comportamento adoptado perante o processo de tomada de decisão e, por outro, de acordo com o seu nível de envolvimento e conhecimento.

No primeiro caso, Casini et al (2006) traçam quatro perfis distintos de consumidores de vinho, perante o comportamento adoptado no processo de compra do vinho: a *mulher desinteressada* – que representa o consumidor do género feminino e que é, geralmente, quem faz as compras da família –, que perante a decisão de compra, assume não dar importância aos atributos do vinho, como a marca ou a qualidade, regendo-se apenas pelo preço, impondo um limite máximo do seu valor; o *consumidor de hábitos fixos* representa o homem, casado, altamente sensível ao risco, que prefere comprar um vinho de menor custo, sem dar importância à marca, e não procurando novos vinhos, fixando-se quase sempre na mesma marca, como estratégia de redução do risco; a *auto-realização* observa-se no consumidor que compra e consome vinho com frequência, mas onde a sua decisão de compra é complexa e mais duradoura, e onde a sua situação financeira lhe permite comprar vinhos de preço mais elevado, vendo no preço o principal indicador de qualidade; por fim, o *especialista*, jovem solteiro, com formação superior, e que se auto-intitula de especialista, compra vinhos de

qualidade elevada, especialmente em garrafeiras e lojas de vinho, procurando diversificar a escolha, evitando comprar vinhos repetidos, sendo o atributo mais importante a marca.

No que refere ao nível de envolvimento e conhecimento do consumidor, será importante realizar algumas considerações preliminares. Por *envolvimento* entende-se a importância conferida pelo consumidor a determinado produto, marca, um anúncio ou situação de compra, sendo influenciado pela interação entre os consumidores, a situação de consumo e pela comunicação e marketing (Laurent e Kapferer, 1985). Surgem, assim, quatro tipos de consumidor, de acordo com Spawton (1991), baseados no seu nível de envolvimento e conhecimento:

- *Consumidor conhecedor*: consumidor com o nível mais elevado de consumo, em particular de vinho de grande qualidade. O aprofundamento sobre vinho é visto como uma actividade de lazer, e procuram a informação mais detalhada possível, em particular em revistas da especialidade. O seu local de compra de eleição são as próprias adegas, garrafeiras e clubes de vinho;

- *Consumidor aspiracional*: Bastante adversos ao risco, as consequências das suas escolhas têm bastante peso. Despendem bastante tempo na procura de informação, e procuram frequentemente aconselhamento no ponto de venda. A dimensão social durante o consumo tem considerável peso, sendo bastante influenciados pelos críticos de vinho, e por marcas reconhecidas, de modo a reduzir o risco, e a aumentar o estatuto social;

- *Consumidor regular de vinho*: este consumidor tem uma grande paixão no consumo de vinho, porém não o aprecia totalmente e profundamente, sendo fiéis a um produto ou marca, não variando muito. A sua decisão de compra é baseada na experiência de consumo anterior, preços acessíveis e campanhas promocionais, sendo o seu local de compra as grandes superfícies comerciais e moderna distribuição;

- *Novos consumidores*: dizem respeito à faixa etária dos jovens, que iniciam o consumo de vinho, altamente influenciados pelos familiares e amigos. O consumo é um comportamento totalmente social, não possuindo uma preferência de produto ou marca definida. A decisão é influenciada sobretudo pelo local e ocasião de compra, sendo o preço o factor preponderante na tomada de decisão.

1.4 - Internacionalização do sector vitivinícola: os vinhos portugueses no Mundo

Foi já referida a grande importância e o contributo económico do sector vitivinícola para os dados de exportação. Mas quais serão as vantagens e as mais-valias para os produtores e para o sector vitivinícola da internacionalização e integração no comércio internacional?

Com a estagnação do consumo interno, os produtores viram-se obrigados a procurar novos mercados para escoar o seu produto. Para além disso, ao diversificar os mercados, o produtor vê distribuído pelos vários mercados os riscos associados à flutuação das economias onde estão presentes, aumentando, também, o leque de novas oportunidades. Se antes o mercado externo era visto como um canal para escoar os excedentes de produção, actualmente, este assume-se como um mercado alternativo e, muitas vezes, preferencial. A abertura do mercado vitivinícola trouxe a integração de novos países produtores, assumindo-se como verdadeiros concorrentes para os produtores do Velho Mundo, com as suas estratégias agressivas e sofisticadas, afirmando-se no panorama mundial (cf. Viva e Sousa, 2010).

Ao nível nacional, ao analisarmos a presença dos vinhos portugueses nos mercados externos, surge-nos, imediatamente, o vinho do Porto, que desde cedo alcançou uma boa aceitação internacional, em especial no Norte da Europa. Contudo, o valor que lhe estava associado não era associado aos restantes vinhos portugueses, tendo Portugal pecado por falta de estratégia de promoção, não identificando no vinho do Porto uma oportunidade de potenciação e uma âncora para os restantes produtos.

A verdade é que, com o surgimento de países produtores oriundos do Novo Mundo, e pelo crescimento dos mercados nos EUA, Reino Unido, Alemanha, Espanha, Itália e França, Portugal tem-se vindo a deparar com uma concorrência muito forte, tendo necessidade de reorganizar a sua estratégia de marketing e promoção, neste novo paradigma comercial. Assim, a estratégia de internacionalização dos vinhos portugueses assenta em três níveis de intervenção: ao nível dos privados, as próprias empresas produtoras promovem as suas marcas e produtos, nos mercados que consideram estratégicos, tendo em conta a sua política de expansão comercial; ao nível regionais, com acções e planos promovidos pelas Comissões Vitivinícolas Regionais, com o intuito de promover as marcas regionais, como as Denominações de Origem e Indicações Geográficas, como é o caso do Vinho do Porto; e, por fim, ao nível nacional, a promoção da Marca País está ao cargo da ViniPortugal, através da marca *Wines of Portugal*, que tem como objectivo a promoção do vinho português nos mercados previstos na estratégia de promoção internacional (cf. Agrogest, s.d.). Como referiu

o presidente da ViniPortugal, Jorge Monteiro em entrevista, “todos os níveis são importantes, embora a eficácia junto do consumidor seja maior quando promovemos uma marca privada. Mas como não temos marcas fortes, surge a necessidade de trabalhar as marcas regionais e a marca país. À medida que passamos de mercados maduros e próximos, para mercados emergentes, distantes ou extensos, a marca regional perde força a favor da marca *Wines of Portugal*” (AICEP, 2013a:8). A estratégia deverá, portanto, adaptar-se consoante o nível da promoção. Se a promoção for ao nível das marcas privadas, a abordagem estratégica deverá assentar em promoções no ponto de venda e o investimento em publicidade. Quando se está ao nível da promoção da marca país, terão maior impacto a presença dos vinhos portugueses em feiras internacionais, a promoção de grandes provas e mostras de vinho, organização de acções de formação e educação, bem como o convite a comitivas estrangeiras a visitar Portugal (AICEP, 2013a).

O sucesso será tanto melhor quanto mais articulação e coerência existir entre todos os níveis, numa cooperação mútua, procurando uniformizar-se a mensagem a transmitir sobre um mesmo produto, o vinho português.

1.4.1 Programas de apoio comunitário à promoção do sector vitivinícola nos mercados externos

O sector vitivinícola tem à sua disposição quatro tipos de incentivos e apoios comunitários, com o intuito de apoiar na promoção e internacionalização dos vinhos portugueses nos mercados externos.

Os Quadros de Referência Estratégicos Nacionais (QREN-SI Qualificação PME) destina-se aos agentes económicos, às CVR's e/ou às entidades interprofissionais que pretendam desenvolver um plano de internacionalização, quer seja, através da análise de mercados, acções de promoção externas, presença em eventos internacionais.

O FEAF, previsto na Organização Comum do Mercado (OCM) Vitivinícola providencia um apoio à promoção de vinhos em mercados de países terceiros, com enfoque nas empresas vitivinícolas que pretendam desenvolver acções de promoção, publicidade ou relações públicas, estudos de mercado, participação em feiras e exposições sectoriais, campanhas de informação e estudos de avaliação e medição de resultados.

Em 2000, o Conselho Consultivo permitiu que a Comissão Europeia apoiasse em termos financeiros o desenvolvimento e promoção agrícola dos países membros, nos mercados internos e em países terceiros, no âmbito da Organização Comum do Mercado (OCM) Vitivinícola. O orçamento anual previsto para o financiamento dos apoios comunitários é de 55 euros milhões, sendo beneficiários dos apoios as actividades de relações públicas, campanhas publicitárias e promocionais, que promovam os produtos em termos de qualidade, nutrição, segurança alimentar, *ecofriendly*, e ainda a participação em feiras e eventos internacionais dos produtos DO, IG e com selos de garantia.

Em 2008 foi apresentado o Programa de Apoio ao Sector Vitivinícola em Portugal das Campanhas de 2008/09 a 2012/13. Tinha como principais objectivos “aumentar em mercados de países terceiros, a visibilidade dos vinhos DO e IG e vinhos com indicação de casta, originários de Portugal, através de um conjunto de medidas coerentes que promovam o aumento da procura de vinhos de qualidade diferenciada e que alavanquem o valor acrescentado das exportações” (IVV, 2008:2). Poderiam, ainda, ser beneficiados os programas de conhecimentos dos mercados e estudos do consumidor. Pretendia-se alcançar, em 2012, 100 Mio litros de vinho exportado para países terceiros, representando um crescimento de 3,7% anuais, e um valor de 250 Mio euros. Fazia ainda parte dos programas, a reconversão e reestruturação das vinhas, e o apoio ao tratamento específico de subprodutos de vinificação, contribuindo para o aumento do nível de qualidade médio dos vinhos e a sustentabilidade ambiental das regiões (IVV, 2008). O arranque e a reestruturação das vinhas justificaram-se pelos efeitos positivos ao nível da rentabilização e potencial da produção, e eliminação de vinha que originava vinho de menor qualidade e, ainda, a melhoria de qualidade da matéria-prima para maior competitividade dos produtores. Através do apoio às acções de promoção em países terceiros, esperava-se um aumento da visibilidade dos vinhos portugueses lá fora, possibilitando a consolidação da posição nos mercados de exportação e a procura de novos mercados.

Após o sucesso obtido com o projecto anterior (2008/09-2012/13), o Instituto da Vinha e do Vinho, apresentou em 2013 o Programa de Apoio ao Sector Vitivinícola em Portugal até 2018 (IVV, 2013). Com especial enfoque na reestruturação e reconversão das vinhas e na promoção de vinhos em países terceiros, bem como na manutenção dos apoios aos seguros de colheita e destilação de subprodutos, este programa tem o intuito de potenciar e aumentar a competitividade da fileira do vinho português.

Uma medida específica estabelecida no Programa de Apoio 2008 – 2013 foi o Programa de Apoio à Promoção do Vinho em Mercados de Países Terceiros, financiado pelo Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas (IFAP), gerido e executado pelo IVV e cofinanciado pelo Fundo Europeu Agrícola de Garantia (FEAGA), que tem como objectivo maioritário “contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia de promoção dos vinhos de Portugal, dando aos operadores económicos a possibilidade de explorar novos mercados e reforçar a presença e a penetração dos vinhos de Portugal, permitindo consolidar e aumentar as quotas de mercado em países terceiros” (IFAP, 2012). Pretendem-se alcançar os seguintes objectivos: “aumentar o conhecimentos das características e qualidade dos vinhos portugueses, fomentando a notoriedade do país enquanto produtor de vinhos; reforçar e consolidar a presença e penetração dos vinhos portugueses com Denominação de Origem/Indicação Geográfica e vinhos com indicação de casta em mercados de países terceiros; incrementar o valor das exportações, posicionando-as tendencialmente em segmentos de preço médio, médio-alto e alto; conquistar o reconhecimento e notoriedade dos vinhos de Portugal como produtos de qualidade e com carácter diferenciador” (IVV e IFAP, 2013). As principais mensagens de promoção deverão passar pela divulgação da qualidade do vinho, com a presença obrigatória da origem do vinho (DO ou IG), podendo integrar, de modo complementar, a referência a marcas comerciais e, por aconselhamento, a referência à marca *Wines of Portugal* (Vinhos de Portugal) (IVV e IFAP, 2013). Podendo ser beneficiários deste programa as empresas e organismos públicos do sector e associações e organizações – profissionais e interprofissionais – do sector, serão apoiadas, durante um período máximo de três anos, as acções e os planos que considerem os seguintes mercados prioritários: África (Angola e Moçambique), América do Norte (Canadá e EUA), América do Sul e Central (Brasil, México, Venezuela, Colômbia), Europa (Rússia, Suíça, Noruega e Ucrânia) e Ásia (China – Macau, Hong Kong e Taiwan –, Japão, Singapura e Coreia do Sul). Está previsto o apoio a cinco tipos de medidas: 1) acções de relações públicas, promoção ou publicidade: acções comerciais, encontros com importadores e distribuidores, campanhas publicitárias em televisão, rádio, imprensa e internet, promoção em pontos de venda, *sites* na internet para a promoção e divulgação, convite de comitivas estrangeiras a Portugal, apresentações de produtos; 2) participação em eventos e feiras internacionais; 3) campanhas de informação: encontros empresariais dirigidos a profissionais ou consumidores; 4) estudos de mercado e marketing; 5) estudos de avaliação dos resultados do projecto, relatórios e auditorias à execução das acções de promoção (IVV, 2013).

1.4.2 Análise ao sector vitivinícola nacional e o seu desempenho internacional

Após a identificação do cluster do vinho como um sector com forte potencial estratégico, a ViniPortugal encomendou um estudo à consultora Monitor Group, em 2003, com o intuito de analisar a competitividade deste cluster e apresentar um conjunto de recomendações estratégicas de posicionamento e desenvolvimento, de modo a melhorar o seu desempenho e potenciar os benefícios para a economia portuguesa.

De acordo com este estudo, o vinho português desenvolveu, até então, uma estratégia de comercialização que impediu a criação de valor para o produto, uma vez que a sua maioria era canalizado para a destilação, ou para vinho de mesa e, conseqüentemente, de menor qualidade. Também no que refere à exportação, o vinho a granel e/ou vinho de mesa chegou aos 10% de volume, com apenas 4% do total dedicados a vinhos de grande qualidade. Acresce o facto, de os vinhos exportados serem vendidos a um preço relativamente baixo, quando comparados com outros vinhos importados, tomando o exemplo dos EUA, onde o preço por litro é em média acima dos 5,50 euros, e o vinho português não ultrapassa os 3 euros por litro (Monitor Group, 2003).

Outro ponto apontado, e que limita a competitividade, foi a grande fragmentação do vinho português exportado, onde 50% das vendas chegou a dividir-se por seis mercados distintos e, ao comparando com outros países produtores (Itália, França, Espanha, Austrália) se verifica que as respectivas exportações são mais concentradas. Por exemplo, a vizinha Espanha exporta para a Holanda, em termos de volume, o mesmo que Portugal exporta para o total dos seus mercados externos (Monitor Group, 2003). Na campanha 2001-2002, apenas 14% do vinho produzido se destinou à exportação, o qual se direccionava para mercados mais fáceis de absorver o produto, mas com menor rentabilidade, em oposição àqueles que poderiam permitir um rendimento maior – tomando o exemplo dos EUA, Canadá, Brasil ou Angola, onde residem grandes comunidades portuguesas emigrantes (Monitor Group, 2003a).

Para além do portefólio de produtos reduzido na maioria das produtoras portuguesas, perdurava ainda em Portugal, um sentimento de forte rivalidade entre as empresas, ainda mais se pertencentes à mesma região vitivinícola, o que impossibilitou a criação de associações para alcançar novos mercados de exportação, apenas possíveis de alcançar se existir cooperação e entreajuda. Segundo os dados apresentados pela Monitor Group (2003), o número de empresas capazes de dar resposta aos mercados externos, em termos de tamanho e volume de produção, era de apenas 47, sendo que 33 dessas empresas eram cooperativas e,

por isso, não dispunham de todas as competências necessárias ao nível das vendas e marketing, para exportar os seus produtos. O relatório acrescentou, ainda, que apenas 14 empresas tinham dimensão adequada para actuar em mais do que um mercado de exportação, sendo 11 dessas, Adeegas Cooperativas. A rivalidade entre os produtores evidenciou-se, ainda, na falta de uma estratégia conjunta de promoção e exportação do vinho português, observando-se, apenas, estratégias individuais e ao nível empresarial.

A pequena dimensão das empresas foi também identificada como um entrave à competitividade do *cluster*, pois a maioria do tecido empresarial vitivinícola, sendo de pequena dimensão e sem uma estratégia de cooperação, não tem capacidade de resposta face à procura dos mercados externos. Este apontamento teve, igualmente, repercussões ao nível do rendimento da exploração, com impacto nas economias dos produtores, que passavam por dificuldades financeiras, que lhes impossibilitava de se ocupar a tempo inteiro com a actividade agrícola. Este factor diminuiu a produtividade das explorações, não permitindo, igualmente, o investimento em áreas complementares, como o marketing, design, ou estudos de mercado.

A pouca capacidade financeira levou a que, pela falta de investimento em estudos de mercado e outras análises, prevalecesse uma tomada de decisão assente na intuição do produtor, que baseava as suas decisões em experiências anteriores, o que propiciou uma inércia e uma aversão ao risco, tornando o sector do vinho bastante tradicional e obsoleto e altamente resistente à mudança e à inovação (Monitor Group, 2003a). Existia, igualmente, uma falta de percepção das castas e lotes com potencial, o que agravou a produção sem estratégia e o custo de cultivo da vinha. Assim, o que se observava nos principais pontos de venda estrangeiras, era um vinho português marginalizado, submetido às prateleiras dos *Vinhos do Mundo*, ou erradamente colocado junto à secção *Espanha*, impossibilitando a criação de uma marca Portugal consistente e, muito menos, a associação a um *Portugal, País Produtor de Vinho* (Monitor Group, 2003). Também não existia na mente do consumidor estrangeiro uma imagem clara e positivas e associações fortes ao vinho português (Monitor Group, 2003a).

É, assim, notória, a débil relação preço-qualidade que caracterizava os nossos vinhos, e acima de tudo, a reduzida quantidade, necessária para o posicionamento do vinho português nos mercados de exportação. Com os vinhos do Novo Mundo associados a uma relação qualidade/preço muito boa, com um perfil muito acessível e fácil de beber, pouco complexos e monovarietais, e com os vinhos oriundos do Velho Mundo, como França, Itália e Espanha, posicionados no segmento *premium*, como vinhos de elevada qualidade e tradição, Portugal

teve uma grande dificuldade em conseguir demarcar o seu produto, e posicioná-lo no mercado internacional.

Identificando este conjunto de factores e conseqüente posicionamento do vinho português, a questão coloca-se sobre qual deveria ser a estratégia adoptada na promoção da marca Vinhos de Portugal, se através de uma marca, ou antes, através da promoção do país e suas características. Urgia, ainda, definir os mercados prioritários. Esta questão reveste-se de importância, uma vez que a estratégia de exportação deve ser bastante focada, pela limitação de resposta em termos da quantidade e recursos.

Desta análise, surgem algumas pistas interessantes. Por um lado, o sector do turismo surge como um importante aliado para a valorização do sector vitivinícola, pois Portugal tem um forte potencial turístico, pela sua diversidade de paisagens e regiões, permitindo o desenvolvimento e oferta de um produto de qualidade. Por outro lado, Portugal possui ainda uma margem de valorização do seu produto, nas prateleiras internacionais, isto porque não estando ainda devidamente valorizado, apenas necessita de revestir de valor o seu produto. Para além da qualidade, os vinhos portugueses primam ainda pela diversidade, de perfis e marcas, oferecendo uma oferta ampla e diversificada, sendo possível satisfazer a necessidade de diferentes consumidores, e comunicando a diversidade de castas autóctones, as regiões vitivinícolas, os métodos de vinificação e a tradição e cultura da prática vitivinícola (cf. Monitor Group, 2003a).

O Monitor Group (2003a) apresentou uma proposta estratégica, englobando todas estas intenções, assente em quatro eixos predominantes. A definição das aspirações e dos objectivos permitem a delimitação e o foco da estratégia. Foram apontados como objectivos e pontos de partida o aumento das exportações de vinho de qualidade, procurando alcançar 35% do total produzido, a delimitação de dois mercados de exportação com forte potencial, procurando outros mercados que não o da *Saudade*, havendo, por isso, a necessidade de modernização e inovação do sector. Ao nível do posicionamento, os EUA e o Reino Unido foram os dois mercados estratégicos apontados pela Consultora, procurando posicionar o vinho português no segmento *premium* (7-8 euros) e *super-premium* (8-12 euros), e ainda, uma aposta no potencial gastronómico do vinho nacional, através do desenvolvimento de relações com retalhistas gastronómicos. No que refere às mensagens a transmitir, estas deverão passar a informação de um vinho distinto e de sabor único, assente em conceitos específicos, como as castas autóctones e as regiões de produção, e com a afirmação de uma boa relação qualidade-preço. Por fim, na fase de comercialização, deveriam ser estudados os

comportamentos e preferências dos consumidores, orientação e adaptação do produto ao mercado-alvo, respeitar os níveis de qualidade para o vinho destinado à exportação, e garantir a qualidade aquando da aposta no aumento da quantidade.

Resumindo, o estudo da Monitor Group (2003:16) propõe um plano composto por dez pontos, de modo a melhorar a competitividade do *cluster* do vinho nacional, que viria a ser a base para a estratégia de comunicação, alvo de análise no presente trabalho:

- Melhorar a qualidade da uva, através do aumento da dimensão das parcelas e da definição da política de preços baseada na qualidade;
- Melhorar a capitalização e rentabilidade das empresas através da consolidação e do investimento;
- Introduzir e promover uma gestão profissional e métodos de certificação em todo o *cluster*;
- Definir como mercados-alvo os Estados Unidos da América e o Reino Unido;
- Desenvolver um estudo de mercado e perfil do consumidor nos dois mercados estratégicos, transpondo as conclusões para o produto e embalagem;
- Desenvolver três a cinco tipos principais de vinhos portugueses;
- Desenvolver e expandir a categoria *super-premium*;
- Proteger e potenciar as marcas portuguesas e vinhos de qualidade e certificados (DOC) através da irradiação de vinhos de qualidade reduzida;
- Criar uma marca Portugal e um conselho promotor de vinhos de qualidade, de modo a facilitar a inovação e a promoção;
- Investir na colaboração entre áreas-chave do *cluster*, impulsionando a inovação através de iniciativas conjuntas entre o sector e a área de investigação e académica.

Um bom indicador da mudança que se começa a observar no sector, é a elevada taxa de sucesso que os vinhos portugueses têm vindo a alcançar no mais prestigiados concursos internacionais, tendo em 2013 sido premiados 80% dos vinhos nacionais inscritos (ViniPortugal, 2013), o que, comprova a qualidade e diferenciação do vinho português e a sua

boa aceitação nos mercados estrangeiros. De acordo com o IVV (2013a) entre 2010 e 2012, as exportações para países terceiros (de vinhos DO, IG, Vinho do Porto e da Madeira) tiveram, também, um crescimento considerável, tendo alcançado em 2012 o volume de 600 mil hectolitros (crescimento de 18% face a 2010) e de 215 milhões euros (aumento de 26%). Com a aposta nos programas de apoio à promoção e exportação previstos, quer pelo IVV, como pelo IFAP e Confagri, estima-se um crescimento acumulado até 2018 de 267.544 hl, em volume e 144.598 euros, em valor, prevendo-se uma variação positiva de 2013 a 2018, de 2,1% em volume e 3,1% em valor (IVV, 2013a). Esperando-se uma maior abertura do mercado mundial, prevê-se uma continuidade no crescimento das exportações mundiais, trazendo para Portugal a necessidade de uma maior especialização dos operados e de concentração ao nível da produção da matéria-prima e da produção de vinho. Também no comércio, deverá haver uma maior especialização, focando-se no consumidor, levando, assim, à criação de mais valor para o sector.

CAPÍTULO III

Relações Públicas num contexto internacional

1.1 Relações Públicas

1.1.1 O conceito de Relações Públicas

Sendo um campo de investigação recente, a definição do conceito de Relações Públicas torna-se um processo bastante complexo. Para além da multiplicidade de definições do termo, as Relações Públicas apresentam-se como um conceito polissémico, ao ser empregue para definir quer a disciplina, como a profissão, e ainda ao profissional de Relações Públicas. Acrescendo a este facto, a não existência de um reconhecimento e acreditação da profissão e dos seus profissionais, torna-se evidente a dificuldade em encontrar um consenso quanto à conceptualização do termo.

Numa primeira abordagem ao conceito, as Relações Públicas têm como principal função o estabelecimento de pontes entre uma organização e os seus públicos.

Rex F. Harlow elaborou uma pesquisa bastante aprofundada sobre o conceito de RP, analisando 472 definições, de modo a chegar a uma definição o mais completa e possível: “As Relações Públicas são uma função de gestão distintiva que ajuda a estabelecer e manter linhas

mútuas de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos; envolve a gestão de problemas ou assuntos; auxilia a gestão a manter-se informada e capaz de responder perante a opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da gestão em servir o interesse público; auxilia a gestão a antever e a preparar-se para situações de mudança; serve como um sistema preventivo para antecipar tendências; e utiliza a investigação e as técnicas de comunicação ética como as suas principais ferramentas (Harlow, 1976, em Cutlip, Center e Broom, 2009:24).

Já a Public Relations Society of America (PRSA) constrói uma definição das RP, tendo por base o contributo que estas dão à sociedade, englobando sete funções: 1) planear e implementar programas sustentados como parte integrante da gestão da organização; 2) intervir nas relações entre a organização e os seus *stakeholders*; 3) monitorizar as opiniões, atitudes e comportamentos internos e externos à organização; 4) analisar o impacto das políticas, procedimentos e acções nos públicos; 5) identificar políticas, procedimentos e acções que possam gerar conflitos com os interesses dos públicos, e a sobrevivência da organização; 6) aconselhar a gestão quanto ao estabelecimento de novas políticas, procedimentos e acções benéficas para a organização e os seus públicos; 7) estabelecer e manter uma relação de comunicação bidireccional entre a organização e os seus públicos (Cutlip, Center e Broom, 2009:24).

De um modo mais conciso, Cutlip, Center e Broom (2009) apresentam uma definição de RP, que acabou por ser utilizada de modo massificado e amplamente aceite. Para os autores as relações públicas *“são uma função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos, dos quais depende o seu sucesso”* (Cutlip, Center e Broom, 2009:25).

Apesar da pluralidade de definições, observam-se alguns pontos transversais que definem as Relações Públicas. Primeiramente têm como principal função a manutenção de uma compreensão e entendimento mútuos entre a organização e os seus públicos (Grunig e Hunt, 1984). Inerentemente surge a questão da interdependência entre a organização e os públicos, devendo esta relação basear-se numa comunicação bidireccional simétrica (Grunig e Hunt, 1984), de modo a garantir relações mutuamente benéficas (Cutlip, Center e Broom, 2009). Nesta manutenção das relações, o dever das Relações Públicas é a defesa e a garantia dos interesses da organização e dos públicos, em que, por um lado, deverá garantir bons níveis de visibilidade e notoriedade da organização junto do seus públicos e, por outro, dar resposta às

expectativas e necessidades dos públicos sem, no entanto, pôr em causa os objectivos da empresa (Lesly, 1998).

1.1.2 Relações Públicas como função de gestão

Segundo Grunig, Grunig e Dozier (2002) as Relações Públicas são mais do que intermediários entre a organização e os seus públicos. Elas são uma função preponderante de gestão, com actuação ao nível do planeamento estratégico e da gestão, execução e avaliação dos processos de comunicação. Uma vez que a organização tem de lidar com públicos e *stakeholders* com interesses e necessidades diferentes, as Relações Públicas têm de gerir de modo eficaz estas relações, com a garantia de efeitos a longo prazo.

As Relações Públicas assumem-se, ainda, como um importante estratégia dentro da organização. Com o objectivo de delinear uma estratégia que permita definir com clareza uma posição distinta da concorrência, o profissional de relações públicas deverá fazer um levantamento das vantagens competitivas e das características diferenciadoras da organização. Para tal, deverá desenvolver um processo contante de análise à envolvente, bem como uma análise dos diversos públicos. A delineação de objectivos e execução de acções deverão estar em sintonia com as intenções estratégicas, devendo por isso estar ao serviço de metas alcançáveis, que permitam medir a eficácia e alcance da estratégia (Dozier e Ehling, 1992).

Estas funções delegadas ao profissional de Relações Públicas são corroboradas por Steyn e Puth (2000) que propõem três papéis a ser desempenhados pelas Relações Públicas, o de gestor, estratégia e técnico. Fazendo parte do quadro de gestão da empresa, o profissional de Relações Públicas tem poder de decisão ao nível institucional, da construção da imagem e valores institucionais, sendo o responsável pela definição do que se deve comunicar, como, quando e a quem. Ao nível estratégico, o Relações Públicas deverá adoptar uma postura proactiva, na monitorização à envolvente e dos públicos, prevendo e antecipando as mudanças operadas no exterior. Por fim, enquanto técnico, o profissional de relações públicas opera ao nível da implementação e manutenção das estratégias, procurando o modo mais eficaz e eficiente para alcançar as metas definidas.

Esta função de gestão compreende-se se for tida em conta a interdependência entre a organização e o ambiente em que opera. Isto porque, se assumirmos a organização como um

sistema aberto¹³, estando por isso interdependente com o ambiente onde se insere, deverão ser tidas em conta três questões fundamentais: a primeira, os elementos que constituem o sistema estão em constante interação, influenciando e sendo influenciados pelo ambiente e pelos outros intervenientes do meio; a segunda, as mudanças operadas no exterior requerem a adopção de uma postura proactiva de adaptação, por parte dos elementos e da organização, e, a terceira, toda a função de gestão da organização tem como objectivo a procura de um estado final de equilíbrio (Cutlip, Center e Broom, 2009).

1.1.3 Os Públicos para as Relações Públicas

Um termo que surge, impreterivelmente, aquando da definição de relações públicas, é o de público. Da conceptualização geral que se faz ao termo, é necessário ter em conta que, ao se aplicar este conceito num contexto de Relações Públicas, um Público deixa de ser um aglomerado de pessoas heterogéneo, passando a denominar um conjunto de pessoas que se ligam pela partilha de um problema ou necessidade comum (Grunig e Hunt, 1984). Uma vez que as pessoas se comportam e posicionam de diferentes modos face a um mesmo problema, é possível identificar diferentes tipos de públicos. Grunig e Repper (1992) propõem a Teoria Situacional dos Públicos, segundo a qual os públicos e *stakeholders* se definem pelo seu estado de envolvimento com a organização. O estado de stakeholder corresponde à fase inicial, em que um grupo afecta e é afectado pela organização de modo passivo. “*Stakeholders* são aqueles que possuem uma influência ou um interesse (*to have a stake*) face a uma organização” (Eiró-Gomes e Duarte, 2005: 455). Dada uma determinada situação, o grupo de interesse passa a estado de público quando este reconhece o problema, passando a consciente e activo, e possuindo um maior envolvimento. Nesta perspectiva considera-se que “um público resulta de um estado motivado por uma situação problemática e não constitui um estado de consciência permanente. Acredita-se aqui que os públicos aparecem como respostas a situações problemáticas e que se auto-organizam para as resolver” (Eiró-Gomes e Duarte, 2005: 454). Numa fase posterior, consoante o desempenho da organização face à situação ou problema, o público poderá avançar para o estado de assunto ou polémica. Assim, num contexto organizacional, a concepção de público faz referência ao conjunto de elementos, ou grupos, que afectam e são influenciados directa e indirectamente pela organização, onde o

¹³ A noção de sistema aberto decorre da Teoria dos Sistemas Gerais, onde se assume a organização como um sistema aberto, composta por um conjunto de elementos, cada um com a sua função, onde o sucesso do sistema depende do funcionamento de todas as suas partes. Isto apenas é possível se o sistema for interdependente com o ambiente onde se insere (Cutlip, Center e Broom, 2009; Grunig e Ehling, 1992)

profissional de Relações Públicas surge como o mediador entre as duas partes (cf. Eiró-Gomes e Duarte, 2005).

Neste contexto de intermediação, as Relações Públicas procuram um efeito ao nível do comportamento dos públicos, numa mudança evolutiva, ao nível do conhecimento, atitudes e comportamento do público. Na verdade, o seu objectivo último é a mudança comportamental, sendo, no entanto, necessário desenvolver um processo evolutivo e de longo-prazo, para a efectiva alteração de comportamentos.

Inicialmente, a comunicação com os públicos surge como uma necessidade cognitiva, de fornecimento de informação, para um aumento de conhecimento do público face à organização ou assunto. Posteriormente, uma vez assimilada a informação, as relações públicas procuram uma alteração na atitude ou predisposição do público em relação à organização, em que através da evolução cognitiva, o público será capaz de avaliar e adaptar a sua posição face à organização. Por fim, espera-se uma alteração comportamental, favorável à organização. Todo este processo requer um investimento de recursos e tempo, pois estamos perante um efeito apenas observável a longo prazo, sendo necessário trabalhar na construção de relações fortes e duradouras entre a organização e os seus públicos, baseadas na confiança e credibilidade, para assim se estabelecer uma reciprocidade entre ambas as partes (cf. Dozier e Ehling, 1992; White e Mazur, 1995).

Apenas assim se compreende a justificação da função das relações públicas num âmbito da gestão da comunicação, assumindo-a como um processo de longo prazo e onde estão envolvidos complexos processos de análise e planeamento.

1.1.4 Comunicação Institucional

Como tem vindo a ser apresentado no decorrer do presente trabalho, a identidade da organização surge como uma inevitabilidade, tanto para o posicionamento de uma organização, como para o trabalho das relações públicas. Neste sentido, a comunicação institucional surge como o processo de construção e divulgação da identidade de uma organização, gerindo por isso “os instrumentos que fazem parte da identidade organizacional (comunicação, símbolos e comportamentos dos membros da organização), de tal modo a criar e manter uma reputação positiva com os grupos com as quais as relações públicas estabelecem relações interdependentes” (Tench e Yeomans, 2006:542).

Assim, a comunicação institucional encontra-se no âmbito da identidade da organização, em oposição à promoção de produtos ou serviços, a principal função do Marketing. Compreende-se por isso que, enquanto o marketing desenvolve a comunicação perspectivada para o consumidor, a comunicação institucional relaciona-se com diversos públicos, englobando muito mais que a comunicação do produto. Na verdade, a comunicação institucional desenvolve a gestão da reputação da organização, a gestão da identidade organizacional e a gestão das relações, congregando todas estas funções num só plano estratégico de comunicação (Tench e Yeomans, 2006; Prout, 1997).

1.2 O Planeamento em Relações Públicas

Para o desenvolvimento de uma estratégia de relações públicas eficaz e de sucesso é necessário desenvolver um trabalho de grande investigação e preparação e apostar num planeamento rigoroso e consistente, para que a estratégia seja mais fácil e eficazmente aceite. Isto porque, segundo Tench e Yeomans (2006:184) são várias as vantagens em planear a actividade das relações públicas:

- 1) O planeamento elimina trabalho desnecessário e hierarquiza as prioridades, ajudando a manter o foco do trabalho;
- 2) O planeamento fomenta a eficácia, uma vez que o é estruturado tendo como base o alcance de objectivos de trabalho;
- 3) O planeamento estimula uma visão a longo-prazo e uma postura proactiva, uma vez que o profissional deverá antever as necessidades futuras da organização, prever e preparar uma mudança, reduzindo potenciais riscos;
- 4) O planeamento evita conflitos;
- 5) O planeamento minimiza situações inesperadas, pois durante este processo são estruturados possíveis cenários futuros, preparando a organização para um plano de acção;
- 6) O planeamento permite a avaliação da eficácia do plano, a nível financeiro, ao serem estabelecidos objectivos mensuráveis.

Qual deverá ser, então, o processo de planeamento em relações públicas? Partindo das questões “Qual o problema?”, “Quais os objectivos?”, “Quais os públicos?”, “Quais as

mensagens?”, “Que canais?” e “Como avaliar?”, chega-se a um processo constituído por quatro fases, que Cutlip, Center e Broom (2009) definem por Processo de Relações Públicas em quatro etapas (Cutlip, Center e Broom, 2009: 324):

- 1) Definição do problema ou oportunidade: para além da identificação de um problema/oportunidade de comunicação, deverá ser analisada a situação, através de um trabalho de investigação;
- 2) Programação: esta fase estratégica contempla a definição de objectivos, o planeamento das acções, das mensagens e canais de comunicação, bem como os públicos-alvo da comunicação;
- 3) Acção-Comunicação: esta é a fase de implementação das acções;
- 4) Avaliação: a fase de avaliação dos resultados é essencial, para a medição da eficácia e identificação dos ajustes necessários ao plano.

A análise da situação é o primeiro passo do processo, procedendo-se a uma análise interna e externa, também denominada, por monitorização à envolvente (Tench e Yeomans, 2006). Esta monitorização é essencial, pois através da identificação dos assuntos, de problemas ou oportunidades, a organização será capaz de gerir os riscos e situações futuras¹⁴.

A programação é o passo seguinte do processo, acabando por ser a fase do planeamento estratégico de todo o plano, iniciando-se pelo estabelecimento de uma meta, que irá orientar toda a estratégia no sentido de alcançar este objectivo geral. Para tal, é necessário definir objectivos de comunicação claros, que deverão conter uma intenção, uma proporção e o prazo para o alcançar. Tench e Yeomans (2006) propõem uma outra conceptualização, em que os objectivos deverão ser específicos (*specific*), mensuráveis (*measurable*), alcançáveis (*achievable*), e prever os recursos (*resources*) e o tempo (*time*) despendidos.

Se recordarmos a função das relações públicas no sentido em que estas procuram um efeito ao nível do comportamento dos públicos, numa mudança evolutiva, ao nível do conhecimento, atitudes e comportamento do público (cf. Dozier e Ehling, 1992; White e Mazur, 1995), é compreensível que no desenvolvimento do planeamento estratégico, surjam três tipos de objectivos: *cognitivos*, quando procuram produzir no público um estado de pensamento e reflexão sobre determinado assunto, tornando-o consciente, *afectivos*, ao encorajar o público a posicionar-se, a formar uma opinião e atitude face ao assunto, e *conativos* que, relacionados

¹⁴ Pela sua pertinência para a presente investigação, este assunto será exposto mais detalhadamente no capítulo 1.3 (A importância do contexto para as relações públicas).

com o comportamento, procura inculir no público determinado comportamento, estimulando-o à acção e à mudança Tench e Yeomans (2006:192).

A identificação e segmentação de públicos permitem uma comunicação mais direccionada e eficaz, atendendo às características e necessidades de cada grupo. São várias as hipóteses de segmentação de públicos: através das características geográficas, demográficas, psicográficas (relacionadas com as atitudes e opiniões), grupos sociais, do papel no processo de decisão (desde o CEO ao gestor financeiro, até ao funcionário). Será o tipo de campanha que irá ditar o modo de segmentar o público (Tench e Yeomans, 2006). A delineação das mensagens por público pretende “alcançar a consciencialização, informar e persuadir” (Heath 2000 citado em Tench e Yeomans, 2006:195), orientando a sensibilização e formação das atitudes dos públicos. A estratégia será, então, desenhada de acordo com as conclusões retiradas do processo de investigação e análise do problema ou oportunidade, sendo a base para a construção das tácticas que, no fundo, são os métodos para a implementação da estratégia.

Esta fase de planeamento contempla, ainda, a delineação das mensagens por público, o planeamento das acções, com a respectiva calendarização, orçamentação e controlo das mesmas, e os canais de comunicação para a divulgação das mensagens (Cutlip, Center e Broom, 2009).

Após a terceira etapa, ‘acção-comunicação’ que põe em prática todo o planeamento, é necessário avaliar todo o plano, chegando-se, assim, à última fase do processo. Contudo, é preciso ter em conta que a avaliação não é uma fase final do plano, mas sim transversal a todo o processo, uma vez que se deverá monitorizar todas as decisões tomadas ao longo do processo, adaptando e ajustando os elementos necessários. Uma vez terminado o plano, será necessário este ser avaliado de modo a confirmar o seu alcance e resultados, através da análise do cumprimento dos objectivos. Cutlip, Center e Broom (2009) apresentam um modelo de avaliação composto por três níveis: preparação, implementação e impacto. Ao nível da preparação pretende-se aferir a qualidade e a adequação da informação utilizada para o desenvolvimento do plano estratégico; a avaliação da implementação avalia o esforço e o desenvolvimento do plano em curso; e a do impacto, ao nível das consequências e resultados do plano, fornece *feedback* quanto ao alcance dos objectivos e meta delineados. Este alcance mede-se pelos ganhos a nível do conhecimento, avaliando a eficácia da transmissão das mensagens, ao nível da alteração de opiniões, de atitude e de comportamento.

1.3 A importância do contexto para as Relações Públicas

Um importante aspecto que tem vindo a ser referido é o facto de as organizações não existirem isoladas e, por isso, a função das relações públicas é a de estabelecer uma ponte entre a organização e aquilo que a influencia e rodeia. O ambiente onde estas operam é dinâmico e está em constante mutação, assim como as sociedades também estão em permanente evolução. É, por isso, essencial para as relações públicas avaliarem o contexto, quer interno como externo, nos quais a organização opera (Tench e Yeomans, 2006).

A envolvente externa apresenta-se como uma janela para a organização, onde se observam as tendências e de onde surgem as oportunidades de crescimento e mudança, imprescindíveis para a sobrevivência da organização. Deste modo, as organizações deverão acompanhar a evolução externa, monitorizando os assuntos emergentes, e procurando tomar uma posição proactiva, antevendo e ajustando a sua posição face à mudança. A envolvente externa divide-se em duas áreas predominantes: o ambiente *macro* e o ambiente de trabalho (Tench e Yeomans, 2006).

1.3.1 O ambiente macro

O ambiente macro caracteriza-se pela ausência de controlo por parte da organização, onde surgem assuntos de ordem social, decorrentes das acções políticas, económicas, sociais e tecnológicas. De modo a precaver-se e a conhecer a realidade onde opera, a organização tem à sua disposição um conjunto de ferramentas de análise e monitorização à envolvente macro, sendo a mais usual, e também utilizada no âmbito do trabalho, a Análise PEST, que analisa quatro áreas distintas: Política, Económica, Social e Tecnológica. Esta análise permite compreender de que modo a organização se deverá relacionar com o exterior e identificar que assuntos emergentes poderão afectar e ser afectados pela organização. Contudo, este mecanismo corre o risco de se tornar um pouco obsoleto, face à evolução operada na sociedade actual, onde a realidade da Informação e do Ambiente passaram a ter um papel de relevo. Deste modo, tem-se observado alguma actualização a esta ferramenta, adicionando a análise às áreas do ambiente e da informação.

A Globalização e a maior internacionalização dos mercados é, igualmente, uma tendência que se tem vindo a observar no ambiente macro. O desafio para as relações públicas é a de ser capaz de comunicar com diferentes públicos, culturas, línguas, sistemas de comunicação e

realidades bem distintas. Duas áreas que sofreram um grande impacto com a globalização foram a informação e a tecnologia que, tirando partido uma da outra, foram capazes de superar as barreiras físicas e temporais, possibilitando, actualmente, uma comunicação em tempo real, entre várias pessoas, em qualquer parte do mundo. Este avanço tecnológico ao serviço da comunicação permitiu o surgimento de novos processos de divulgação e propagação de informação, mais eficazes e rentáveis, com custos reduzidos e aumento da informação transmitida. Apesar das evidentes vantagens para a comunicação, os profissionais de relações públicas depararam-se também com algumas ameaças, tais como a quase instantânea propagação de uma informação, com alcance cada vez maior e em menos tempo, colocando em causa o seu controlo sobre a informação. As organizações têm de conseguir dar resposta às novas fontes de informação digitais consultadas pelos públicos, onde existe quase que uma obrigatoriedade de acompanhamento e actualização proactiva (cf. Tench e Yeomans, 2006).

O pluralismo e a diversidade social decorrem do processo de globalização, trazendo consigo inúmeras mudanças à realidade social e cultural da sociedade. O profissional de relações públicas deverá ser capaz de gerir de modo eficaz e coerente as diferenças sociais, desempenhando um importante papel no diálogo e na gestão de conflitos.

Ao nível dos comportamentos sociais, observa-se a tendência de crescimento de uma sociedade cada vez mais consumista e individualista. Os consumidores estão cada vez mais exigentes, com necessidades próprias cada vez mais personalizadas, com maior e mais fácil acesso à informação, estando, também, cada vez mais independentes e individualizados.

O surgimento de novos *media* veio também oferecer inúmeras contribuições para a mutação do ambiente macro. Este novo desenho dos *media*, é fruto das novas imposições feitas por grupos económicos que passaram a dominar os meios de comunicação social que, reféns do seu poder, passam a estar dependentes de agendas políticas e interesses particulares (Hargreaves, 2003 em Tench e Yeomans, 2006) alterando, de modo preponderante, a própria opinião pública. Também as relações públicas passam a ter um papel mais interveniente no estabelecimento de conteúdos mediáticos, naquilo que Moloney (em Tench e Yeomans, 2006) refere de *PRisation of the media*, onde os meios de comunicação passam a estar dependentes de forças externas, evidentemente com necessidades e interesses próprios, tais como as relações públicas.

1.3.2 Task Environment

Para além da influência dos factores macro ambientais, as organizações também dependem do ambiente de trabalho (*task environment*) onde operam. Este ambiente é já mais controlado pela organização, dizendo respeito às relações que a mesma estabelece com os seus grupos de interesse. Uma ferramenta bastante usual é a Análise SWOT. As duas primeiras variáveis, *Strengths* e *Weaknesses* (Forças e Fraquezas) são intrínsecas à organização, tendo esta a capacidades de alterá-las, diminuindo as fraquezas e potenciando as forças. Já as Oportunidades e Ameaças (*Opportunities* e *Threats*) apesar de se situarem no contexto externo, têm um forte poder influenciador para a organização, devendo a organização identificar oportunidades, tirando partido das mesmas e dirimindo e controlando as ameaças a que está sujeita.

O sector onde a organização opera tem uma importante influência no desempenho e nos processos de produção da organização, tendo esta de se adaptar consoante a tipologia, dinâmicas e *timings* do próprio sector. São ainda diferentes, de sector para sector, os públicos, os tipos e níveis de importância da mensagem a veicular e as necessidades de cada *stakeholder*.

Também o tamanho e estrutura da organização têm um grande impacto na actividade de comunicação, em especial, pela importância conferida e o espaço dado às relações públicas na organização. Enquanto grandes empresas têm a capacidade de possuir um gabinete de comunicação e imagem, outras, e em especial as de menor dimensão, contractam serviços de comunicação *outsourcing*.

Por fim, ao nível da envolvente interna, a função e o papel das relações públicas nas organizações é a de gerir a cultura organizacional, ao nível da comunicação interna. São várias as definições de cultura organizacional mas, de modo geral, define-se pelo “conjunto de crenças e valores, conscientes ou inconscientes, e de padrões de comportamento, que fornece a identidade e constrói um quadro de significado para um grupo de pessoas” (McCollom, 1994, citado em Tench e Yeomans, 2006:25), sendo, por isso, o reflexo da natureza da organização.

1.4 Relações Públicas Internacionais e a Comunicação Intercultural

Com o aumento da globalização, surgem novos *players* na cena internacional e também as Relações Públicas passam a ter um novo desempenho na gestão das relações internacionais. A complexidade das Relações Públicas Internacionais que confere uma ênfase às relações culturais entre os países, pode-se justificar pela existência de múltiplas e diferentes tradições comunicacionais, as quais são influenciadas pelo contexto histórico e ideológico do país. O desafio está, por isso, no modo como as organizações devem passar a interagir com pessoas e grupos com *backgrounds* e culturas diferentes. Relações Públicas Internacionais definem-se como “o esforço planeado e organizado de uma empresa, instituição ou governo para estabelecer relações mutuamente benéficas com os públicos de outras nações” (Wilcox et al, 2001 citado em Tench e Yeomans, 2006:115).

São três os factores que Tench e Yeomans (2006) apresentam para a justificação da internacionalização, quer das organizações e dos países, assim como, inerentemente, das Relações Públicas. A globalização surge novamente como o principal factor que motiva as empresas a abrir portas para novos mercados e contextos internacionais, possibilitando a construção de redes internacional de interdependência e cooperação empresariais. A revolução ao nível da informação foi, também, um grande motivador da internacionalização, fruto dos avanços tecnológicos operados, com fortes repercussões nas práticas de comunicação, resultando na emergência de uma sociedade de informação a nível internacional. Por fim, a *agenda setting* que define novos assuntos, cada vez mais intercontinentais e com impacto ao nível global, motiva as organizações a intervir no panorama internacional. Face a estas motivações, os governos e as respectivas áreas de negócio, como as exportações, o desenvolvimento industrial e o turismo reconhecem a necessidade de investir em programas de relações públicas para expandir os seus negócios, atraindo novos *players* e captando mais investimento externo.

1.4.1 A importância da cultura

Sendo a cultura central para a práticas das relações públicas num contexto internacional, importa compreender o seu significado. Por Cultura entende-se a propriedade de um grupo, isto é, “um sistema de significação colectivo partilhado por um grupo, a partir do qual são compreendidos os valores, atitudes, crenças, práticas e pensamentos colectivos. É, por isso, resultado da interacção social entre membros de uma sociedade e um determinante de como esses membros comunicam” (Barnett e Lee, 2002 citado em Tench e Yeomans, 2006:125). A

cultura baseia-se, por isso, no conjunto de valores e práticas partilhadas por uma sociedade, que irá ditar o seu estilo de vida (Curtin e Gaither, 2007). De um modo mais lato, cultura é tudo aquilo que é produzido pelo Homem, na sua actividade social, incluindo, assim, as práticas “mundanas” que contribuem para a narrativa de vida das pessoas (Harris, 2002). De facto, conhecer a cultura local e tirar partido desse conhecimento, é uma mais-valia para uma boa abordagem de comunicação.

1.4.2 A construção do significado cultural

Contudo, compreender a linguagem cultural não é suficiente para executar eficazmente uma estratégia de Relações Públicas Internacionais; a idiosincrasia cultural é importante para fornecer um contexto para uma comunicação efectiva, até porque esta varia de acordo com as percepções que cada país e tradições linguísticas fazem da sua terminologia e significado (Curtin e Gaither, 2007). Isto porque, enquanto seres sociais, atribuímos significado às coisas através de um constructo social, sendo a cultura a base para a construção de um sistema de troca de significados que orienta e delimita a cultura de uma sociedade. Será, portanto claro, que, quando nos deparamos com uma nova experiência cultural, procuramos significá-la e explicá-la à luz do nosso quadro cultural de referência.

Du Gay et al (1997), citados por Champ e Brooks (2010) propõem um modelo de construção do significado cultural, assente num circuito circular composto por cinco momentos. O momento da *regulamentação* define quais os limites legais da actividade cultural, instituindo o que é considerado correcto e aceitável. A regulamentação existente num país irá moldar, de modo evidente, toda a prática das relações públicas internacionais, orientando e contextualizando as acções implementadas, uma vez que pode ser entendida como o conjunto das normas sociais, morais e culturais de uma sociedade. Na fase da *produção*, os produtos culturais são revestidos de significado, através da codificação. Em Relações Públicas, esta fase toma forma no processo de planeamento e execução de uma campanha. A *representação* é a forma e o significado codificado que o objecto toma, estando já orientados para determinado público-alvo. As relações públicas codificam o significado nos materiais da campanha, no desenvolvimento de mensagens específicas por público e na escolha dos canais comunicacionais. Os discursos culturais codificados durante o momento da produção são, posteriormente, descodificados pela audiência, durante o momento do *consumo*. Nesta fase, o público recorre à sua própria rede semântica de significados para descodificar as mensagens,

conferindo significado aos objectos do seu dia-a-dia. A *identidade* advém dos significados produzidos pelas interacções sociais, desde a organização aos públicos. Um dos objectivos fundamentais das relações públicas, nesta fase, é a de construir e manter a identidade organizacional, sendo um dos desafios o de estabelecer uma identidade passível de ser partilhada.

1.4.3 O papel das relações públicas internacionais

As características culturais têm, por isso, um claro impacto na actividade das Relações Públicas Internacionais e no modo como elas actuam num contexto internacional. Compreende-se, neste sentido, que as ferramentas de comunicação tradicionais, como comunicados de imprensa, discursos e registo da comunicação institucional ou conferências, passam a ser um reflexo fidedigno dos padrões culturais de comunicação (Zaharna, 2001).

As relações públicas internacionais parecem partilhar o seu campo de conceptualização com a comunicação intercultural¹⁵, a qual apresenta três abordagens quanto à sua definição: a especificidade cultural, a cultura geral e a interacção intercultural (Zaharna, 2001). A primeira procura identificar as particularidades e as características diferenciadoras entre culturas, comparando as crenças e estilos de vida entre si. Nas Relações Públicas Internacionais esta abordagem também é passível de se aplicar, quando se contrapõem e analisam as diferentes práticas de relações públicas em diversos países e regiões. A *cultura geral* foca-se nas características transversais a todas as culturas, construindo um quadro de referência que permite analisar um mesmo fenómeno em diferentes culturas. A última abordagem procura analisar de que modo as diferenças culturais entre indivíduos influenciam as suas interacções de comunicação e qual o grau de influência, de acordo com o nível de complexidade da interacção (Zahara, 2001).

Neste contexto, é compreensível o surgimento da problemática de como as diferenças de comunicação entre o profissional de comunicação e o público influenciam a função e prática das Relações Públicas. Essencialmente são utilizadas duas abordagens que permitem identificar as principais diferenças: o perfil de país e o perfil cultural (cf. Zaharna, 2001). A primeira baseia-se em seis categorias que definem o perfil de um país: a estrutura e estabilidade política e desenvolvimento económico, os meios de comunicação de massa e o

¹⁵ A comunicação intercultural é a “comunicação entre pessoas cujas percepções culturais e sistemas de significação são distintos o suficiente para alterar o acto comunicativo” (Tench e Yeomans, 2006:125)

desenvolvimento das infraestruturas de comunicação, a estrutura legal e a protecção que esta confere, a estrutura social e a integração linguística e cultural, o nível de desenvolvimento nacional e, por fim, o perfil do cliente-primário. Já a segunda abordagem apresenta como factores principais de influência as barreiras psicológicas, também assumidas como culturais. Estas barreiras são, sobretudo, as diferenças que se observam a nível cultural que o profissional de comunicação deverá ultrapassar de modo a ser eficaz na sua estratégia comunicacional.

Estas duas abordagens parecem demonstrar com clareza as principais dificuldades na sintonia entre o profissional de comunicação e o público. Contudo, ao nível da estratégia e das acções específicas, é necessário analisar o perfil de comunicação e os diferentes comportamentos e práticas comunicacionais, variáveis de cultura para cultura. Numa perspectiva intercultural, cada acção de relações públicas representa um elevado número de diferentes comportamentos mediados pela cultura. É necessário, por isso, identificar as diversas variáveis de comunicação que se apresentam como importantes pistas para as relações públicas, como a comunicação verbal e não-verbal, a comunicação visual, os discursos persuasivos e o *mix* de comunicação (cf. Zaharna, 2001).

Esta teorização evidencia que as relações públicas internacionais não se praticam no vazio; pelo contrário, o contexto e as pressões externas irão moldar, de modo preponderante, toda a sua actividade. Para tal, o profissional de relações públicas deverá conhecer aprofundadamente a cultura do país de destino, à qual terá de adaptar a sua estratégia de comunicação, identificando e descodificando o discurso cultural vigente, assim como o público terá de descodificar as mensagens recebidas de modo a absorver o significado pretendido.

O profissional de relações públicas deverá, deste modo, ser sensível quanto ao país e público a que se destina a comunicação, de modo a adaptar, não só o discurso e as mensagens, bem como o modo e as ferramentas que deverá utilizar. Esta capacidade de aproximação cultural será tanto mais eficaz, quanto mais adequada for a abordagem e implementação dos planos. É da responsabilidade das organizações o estabelecimento das estruturas que irão servir de base para todo o modelo de comunicação internacional. A principal decisão a tomar é a nível do controlo sobre a política de comunicação que poderá ser centralizado ou descentralizado. Enquanto a centralização mantém o controlo e a função de coordenação na organização nacional, delegando nos departamentos ou equipas de comunicação locais a função de execução dos planos e acções de comunicação, a descentralização permite alguma autonomia das equipas locais. A escolha da abordagem a seleccionar deverá ser tomada, tendo em conta

cinco variáveis: a estrutura e a estratégia da empresa, o tipo de programa e assunto da estratégia de comunicação, a dimensão da organização (quanto mais pequena, maior é a tendência para centralizar os processos), o alcance da função das Relações Públicas da organização e as competências e o *know-how* da equipa de comunicação. Independentemente do grau de centralização/descentralização, o importante é que exista sempre uma coordenação efectiva entre as duas equipas.

CAPÍTULO IV

Abordagem metodológica

1.1 A Investigação em Ciências Sociais

De acordo com Daymon e Holloway (2011), uma investigação em ciências sociais deverá fornecer pistas que permitam ao investigador compreender melhor determinado assunto ou fenómeno.

Um estudo exploratório, segundo Malhotra (2007), define-se pela natureza do problema em estudo, geralmente pouco conhecido e com informações pouco precisas, bem como num resultado não conclusivo. É, portanto, um tipo de estudo bastando útil para um investigador que não possua muitas informações sobre o tema, podendo recorrer a ferramentas de investigação flexíveis e adaptáveis. A validade deste tipo de estudo é medida tendo em conta quatro critérios: a validade interna, onde são validados os resultados que advêm da perspectiva do investigador na pesquisa; a validade externa, que avalia o grau de transferibilidade e aplicação generalizada dos resultados da pesquisa; a *confirmabilidade*, que analisa a capacidade de de um resultado ser confirmado e/ou corroborado por outros; e, por fim, a fidelidade, que pressupõe a possibilidade de replicabilidade, mensurável pela repetição (ou não) do resultado de um mesmo fenómeno. No caso deste último critério, e uma vez reproduzindo duas vezes o mesmo fenómeno, estamos, evidentemente, perante duas situações distintas, o investigador deverá ter em conta as mudanças de contexto, procurando analisar de que modo estas alterações influenciaram os resultados da pesquisa.

Uma investigação de natureza qualitativa explica-se pela necessidade de compreender determinado fenómeno em profundidade e de recolher um conhecimento o mais completo

possível sobre determinado acontecimento (Carson et al, 2001), tendo sido, por isso, a utilizada no presente trabalho.

As principais diferenças entre uma investigação quantitativa e qualitativa assentam em três aspectos centrais (Stake, 1995): o objectivo da investigação (distinção entre explicação e compreensão), o papel do investigador (papel pessoal ou impessoal) e natureza do conhecimento (conhecimento descoberto ou construído). Na verdade, a definição do tipo de conhecimento que se pretende alcançar com a investigação irá ditar a natureza da mesma, pois, enquanto a investigação quantitativa procura causas, a qualitativa procura acontecimentos. “Os investigadores quantitativos privilegiam a explicação e o controlo; os investigadores qualitativos privilegiam a compreensão das complexas inter-relações entre tudo o que existe” (Stake, 1995:53).

A característica mais importante neste tipo de investigação é a interpretação, que terá de ser transversal a todo o processo. Isto é, não deverão ser apenas interpretados as variáveis e os instrumentos e, posteriormente, as conclusões retiradas da análise dos dados, mas também a interpretação do próprio desenvolvimento do caso, os acontecimentos e seu significado. Assim, o investigador deverá ter um papel de constante adaptação do estudo, redireccionamento da observação e actualização das questões de partida, que devem ser flexíveis. Enquanto nas investigações quantitativas a pergunta de investigação procura uma relação entre um número limitado de variáveis, as questões das investigações qualitativas procuram padrões de relações imprevistas nos casos e/ou fenómenos em estudo (Stake, 1995).

Em gesto de conclusão, Stake (1995:62) apresenta quatro características-chave que caracterizam um estudo qualitativo:

1) É holístico – está bem contextualizado, e bem orientado para o caso, procurando ser não-comparativo;

2) É empírico – orientado para o que se passa no terreno, coloca a ênfase em coisas observáveis, de modo naturalista não-intervencionista;

3) É interpretativo – os investigadores qualitativos recorrem à intuição;

4) É empático – é sensível quanto à intencionalidade do actor, baseando-se num plano que, embora planeado, é reactivo.

1.1.1 O estudo de caso

O estudo de caso foi a opção metodológica aplicada neste trabalho, enquanto metodologia qualitativa. A escolha recaiu sobre este método, devido às seguintes situações: porque o estudo de caso é útil em situação em que a informação disponível é escassa, ou se existe pouca fundamentação teórica, e porque é bastante utilizado quando se pretende analisar e abordar novas áreas de pesquisa. Ora, a comunicação aplicada ao sector vitivinícola é algo bastante recente, havendo ainda poucos contributos teóricos que permita uma análise aprofundada.

Ao analisarmos a definição apresentada por Yin (1994), que refere que o estudo de caso é uma investigação, o mais aprofundada possível, procurando recolher a máxima informação sobre o fenómeno em estudo, depreendemos que este método de investigação permite, ainda, a aquisição de conhecimento e a construção de hipóteses para pesquisas futuras.

Importa, para uma contextualização teórica do presente trabalho, referenciar duas abordagens sobre a categorização do estudo de caso. De acordo com Stake (1995), existem três tipos de estudo de caso, de acordo com a natureza e o intuito do próprio caso. Quando existe um claro interesse intrínseco em determinada situação, quando há quase que uma obrigatoriedade em estudar o caso, de modo a compreendê-lo melhor, estamos perante um *estudo de caso intrínseco*. Se a intenção for estudar um caso particular de modo a compreender algo mais geral, a investigação toma o nome de *estudo de caso instrumental*, pois recorreremos ao estudo de caso como um instrumento ou ferramenta de análise para aprofundar o conhecimento sobre uma realidade mais global. Se, por outro lado, em vez de nos cingirmos ao estudo de um caso apenas e passarmos a analisar diversos estudos de caso para a compreensão de uma mesma realidade global, passamos a estar perante um *estudo de caso colectivo*. Esta divisão é importante, uma vez que para cada tipo de estudo o investigador deverá recorrer a diferentes métodos e abordagens para alcançar o objectivo pretendido. Já Yin (1994) refere os estudos de caso descritivos, explicativos e exploratórios. Os primeiros pretendem fazer uma descrição sobre o contexto real em que o caso acontece, através de uma contextualização teórica prévia; os estudos de caso explicativos, como o nome indica, procuram encontrar uma explicação, sendo utilizados em investigações causais; e, por fim, os exploratórios são utilizados como uma ferramenta ao serviço de projectos de investigação social de maiores dimensões (Yin, 1994; Eiró-Gomes e Duarte, 2008: 237).

O estudo de caso é vantajoso ao recorrer a fontes, directas ou indirectas, para descrever a situação, como entrevistas, arquivos e documentos institucionais, observação participante, contudo, os investigadores não deverão ser intervencionistas (Stake, 1995).

Outra vantagem do estudo de caso é sua flexibilidade, que permite ao investigador recorrer a diversas e diferentes técnicas de análise de modo livre. Esta maleabilidade permite a recolha de um conjunto alargado e heterogéneo de dados (Greenwood, 1965). Contudo, esta liberdade quase ilimitada poderá prejudicar o foco da investigação, podendo o investigador cair num caminho sem rumo e objectivo.

Outro aspecto a reter é que este tipo de investigação não recorre à investigação sobre numa amostragem, isto porque não se pretende com a análise de determinado caso extrapolar conclusões para a explicação de outros casos semelhantes. Antes pelo contrário, o objectivo do estudo de caso não é a generalização, mas sim a particularização, ao procurar compreender-se a fundo determinado caso (Stake, 1995). Mais, ao recorrer ao estudo de caso como método de avaliação em relações públicas, o profissional é capaz de analisar os resultados e a eficácia do plano implementado, permitindo ter acesso a *inputs* para a construção de planos de comunicação futuros (Eiró-Gomes e Duarte, 2008). Na verdade, o estudo de caso permite ao investigador um aprofundamento do conhecimento sobre determinada realidade ou organização, uma vez que é feita uma análise completa a toda a estratégia e procedimentos, permitindo, assim, a construção de fundamentos que estimulem e justifiquem novas abordagens estratégicas. Assim, os autores referem a utilidade deste método para a construção de princípios e linhas orientadoras para acções futuras (Eiró-Gomes e Duarte, 2008).

1.1.2 O planeamento da investigação

O planeamento da investigação permite uma estruturação organizada e orientadora do rumo a seguir. Na investigação em ciências sociais, a investigação inicia-se com a definição da questão de investigação, tendo por base a formulação de hipóteses (Stake, 1995). A existência de hipóteses e objectivos permite um maior enfoque na investigação, bem como a delimitação clara dos temas e a enunciação de problemas de investigação, que surgem, geralmente, como uma relação de causa e efeito (“O facto de... estará a/levará a que...?”) (Stake, 1995).

Após a selecção do(s) caso(s) a analisar, deverão ser definidos os procedimentos e instrumentos de análise, que se traduzem na determinação de unidades de análise (Yin, 1984 e Eisenhardt, 1989 in Ruão, 2006), que orientam o investigador para as áreas-chave a serem analisadas, organizando e estruturando a sua pesquisa de modo a garantir a globalidade da investigação.

A fase de recolha dos dados muitas vezes não tem um início visível e bem demarcado, pois observa-se, com frequência, ainda antes do começo da investigação, a recolha inconsciente e informal de dados. Para a construção do plano de recolha de dados é necessário ter em conta sete aspectos: definição do caso, listagem das perguntas de investigação, identificação dos ajudantes, identificação das fontes de dados, distribuição do tempo, despesas e a elaboração de um relatório (Stake, 1995:67). São várias as ferramentas à disposição do investigador para a recolha de dados, mas as mais recorrentes no estudo de caso aplicados às relações públicas são as observações, as entrevistas, questionários, a análise de documentos, desde relatórios, a artigos, documentos da empresa, actas de reuniões, artigos de imprensa, relatórios de actividade, entre outros, e auditorias e avaliação das políticas de comunicação da organização. As entrevistas permitem aferir diferentes perspectivas sobre um mesmo caso. Esta ferramenta acaba por ter uma maior intervenção do investigador (Stake, 1995), que detém o poder de conduzir a entrevista, seja ela mais ou menos estruturada, com questões abertas ou fechadas. A análise de documentos relacionados com o caso em estudo é uma ferramenta essencial, sendo largamente utilizada. Analisar estes documentos, sejam artigos académicos, jornais ou actas de reuniões, requer, tal como as outras ferramentas de recolha de dados, a orientação a partir da pergunta de investigação.

Após esta fase, é necessário analisar os dados recolhidos. Para esta análise é importante analisar os dados em bruto, no maior número possível de interpretações, procurar padrões nos dados e possíveis ligações entre o programa, as actividades e os resultados e retirar as conclusões, de acordo com as questões iniciais, organizando-as num relatório final (Stake, 1995).

1.2 A metodologia adoptada para o caso *Wines of Portugal*

Procurando aferir de que modo o vinho português se posiciona e é percebido nos mercados externos, foi desenvolvido uma análise em profundidade à marca *Wines of Portugal*, a Marca País detida pelo Instituto da Vinha e do Vinho e gerida e implementada pela ViniPortugal. Tendo sido desenvolvido um estudo de caso especificamente sobre a marca

Wines of Portugal, este define-se por um estudo de caso intrínseco, estando o enfoque no aprofundamento do conhecimento sobre a empresa e na estratégia por ela definida para a gestão e promoção da marca *Wines of Portugal*, nos mercados definidos como estratégicos. Não tendo o intuito de construir um conhecimento científico sobre este caso, o objectivo da investigação centrou-se na análise detalhada da realidade e nas decisões tomadas no âmbito da estratégia definida para a promoção da marca no mercado internacional, contrapondo com a revisão teórica aos principais aspectos e conceitos ligados a esta realidade, e, assim, extrair conclusões e construir pistas que possam servir de base para futuras estratégias.

Partindo da questão “De que modo foi construída e como está a ser feita a gestão da marca *Wines of Portugal* nos mercados estratégicos?” foram definidos como unidades de análise três áreas principais que compõem todo o processo de internacionalização dos vinhos portugueses, na óptica deste estudo de caso: a própria construção da marca país, tendo como base os pressupostos teóricos analisados no presente trabalho sobre a criação e gestão deste tipo de marca, e de que modo a ViniPortugal importou o conceito da Marca Portugal para o sector vitivinícola, para a criação da marca *Wines of Portugal*; o processo de internacionalização da marca *Wines of Portugal*, analisando-se as propostas teóricas sobre as estratégias de internacionalização, em especial no sector vitivinícola, e a confirmação da sua aplicação no caso em análise, bem como o contributo das relações públicas internacionais neste processo; por fim, é analisado de que modo a estratégia foi implementada nos mercados definidos como estratégicos, como foi feita a gestão da relação e comunicação com os públicos e como foram operacionalizados os objectivos estabelecidos na estratégia de promoção da marca, analisando-se, concretamente a execução do planeamento estratégico adoptado pelas relações públicas.

CAPÍTULO V

Estudo de caso: Análise ao Plano de Comunicação da Wines of Portugal

1. ViniPortugal: Associação Interprofissional

1.1 Caracterização da ViniPortugal

A ViniPortugal é uma associação interprofissional sem fins lucrativos e de natureza privada, criada em 1997, com o objectivo de promover os vinhos, aguardentes e vinagres portugueses no mercado interno e em mercados internacionais definidos como alvo. Agrupa estruturas associativas e organizações de profissionais ligadas ao comércio (ANCEVE e ACIBEV), à produção (FENAVI e FEVIPOR), às cooperativas (FENADEGAS), aos destiladores (AND), aos agricultores (CAP) e às regiões demarcadas (ANDОВI), sendo, por isso, uma entidade bem representativa do sector vitivinícola português.

A sua estrutura orgânica é constituída por um Serviço de Apoio à Direcção, um Serviço de Marketing, um Serviço Administrativo e Financeiro, um Serviço de Informação de Mercado e pelas Salas Ogival, duas salas destinadas às provas de vinhos de diferentes regiões do País, e outros eventos vlnicos (ViniPortugal, 2012).

A sua missão é a divulgação de Portugal enquanto produtor de vinhos de excelência, valorizando a marca *Wines of Portugal*, e contribuindo para um crescimento sustentado, em volume e preço médio, dos vinhos nacionais, assim como da sua diversidade (ViniPortugal, 2011).

Tem como visão, para o mercado, “transformar, no horizonte de 10 anos, a imagem de Portugal numa marca colectiva de referência, traduzida na inversão da tendência decrescente das suas exportações e recolocando-o, em volume e valor, entre os 10 maiores países exportadores, ultrapassando os Vinhos do Chile” e, a nível *corporate*, “Colocar a ViniPortugal como A agência nacional para a promoção dos vinhos portugueses” (ViniPortugal, 2011: 3).

Os valores que a definem são a ambição, o conhecimento, a competência, o profissionalismo e o *partenariado (partnership)*.

1.2 Estratégia Corporate 2012-2014

Quanto à sua estratégia *corporate*, a ViniPortugal tem como meta “desenvolver e executar estratégias e planos de mercado tão inovadores e relevantes, que posicionem Portugal como o próximo “hot spot” da cena internacional de vinhos a três anos” (ViniPortugal, 2011: 4).

Para o alcançar, propõe-se os seguintes objectivos estratégicos: afirmar-se como a entidade gestora da marca *Wines of Portugal*, integrando a nesta marca colectiva a expressão da identidade e personalidade dos vinhos portugueses; reunir todos os actores representativos da fileira numa mesma estratégia, por forma a uniformizar as mensagens relativas à comunicação dos vinhos portugueses, através do consenso e da cooperação; atrair e captar fundos, nacionais e comunitários, para a comunicação dos vinhos portugueses e da marca Portugal; conhecer e acompanhar a evolução dos mercados de exportação; identificar as desvantagens ou fragilidades dos vinhos portugueses e contribuir para a sua correcção, melhorando as condições de desenvolvimento do negócio, abrindo mercados, captando clientes, atraindo consumidores e dando visibilidade às marcas; e, por fim, melhorar a atractividade e competitividade da fileira (ViniPortugal, 2011).

1.2.1 Objectivos operacionais por área de intervenção

Na estratégia corporativa, estão definidas seis áreas de intervenção da ViniPortugal: institucional, financeira, clientes/associados, área interna, inovação e desenvolvimento e salas de prova Ogival. Para cada área considerada estratégica, formam definidos um conjunto de dez objectivos, que têm como intenção orientar a actuação a nível institucional por parte da ViniPortugal.

Na perspectiva institucional, pretende-se consolidar as relações com os principais parceiros institucionais, como o IVV, IVDP, IVBAM, CVR's, AICEP, Turismo de Portugal, TAP, e Ministérios dos Negócios Estrangeiros, o que demonstra a sensibilidade por parte da entidade de criar uma rede de parceiros estratégicos, como o sector do turismo e entidades de intervenção internacional.

A nível financeiro, pretende-se assegurar uma boa gestão financeira do Plano de Marketing, contrariando desvios negativos, bem como um controlo eficaz dos recursos, associados às despesas de funcionamento e do plano de marketing.

Para os clientes/associados definiram-se dois objectivos operacionais, que passam pela organização e formatação das acções à medida das expectativas dos Agentes Económicos, bem como garantir a capacidade operacional de execução do plano. Estes objectivos demonstram alguma limitação do campo de actuação da ViniPortugal, quer seja pela dependência financeira, como pela própria missão de agregar os diferentes interesses dos diversos associados numa mesma estratégia.

Ao nível interno, a ViniPortugal propõe-se à melhoria e reestruturação dos processos, quer por uma maior normalização, como pela introdução de rotinas de controlo e monitorização dos processos, bem como à melhoria da comunicação com os Agentes Económicos.

Na área de Inovação e Desenvolvimento, tem-se como objectivo operacional a produção de informações estatísticas e a sua disponibilização para os agentes económicos. É visível neste objectivo a importância conferida à análise e monitorização dos mercados, procurando disponibilizar os dados económicos mais actualizados.

Por fim, relativamente à Sala de Prova Ogival, pretende-se sensibilizar e proporcionar a experimentação da qualidade, diversidade e carácter gastronómico dos vinhos portugueses, junto dos turistas e do público português, e, ainda, tornar as Salas Ogival locais de educação e formação dos vinhos portugueses, para os seus visitantes. (ViniPortugal, 2012).

1.2.2 Plano operacional para 2013

Para o alcance dos objectivos operacionais propostos, estabeleceu-se um conjunto de projectos e acções que compõem o plano operacional para 2013¹⁶ (ViniPortugal, 2012). De modo transversal, as principais acções definidas e apresentadas pela ViniPortugal foram a Organização do Fórum Anual Vinhos de Portugal, o Concurso Wines of Portugal Challenge e o desenvolvimento de um plano de visitas de profissionais a Portugal, organizadas ou promovidas pela ViniPortugal. O Fórum Anual da Vinhos de Portugal pretende reunir as entidades e produtores portugueses, com o intuito de apresentar e debater os planos de

¹⁶ Embora a estratégia corporativa da ViniPortugal se desenvolva num período de três anos (2012 a 2014) são implementados planos operacionais anuais, onde se descrevem as acções e o orçamento alocado.

promoção, análise do comportamento do mercado nacional, evolução das exportações, e outros temas sobre o futuro da fileira do vinho, como a sustentabilidade, a biodiversidade e a agricultura sustentável. Já o Concurso Vinhos de Portugal, organizado pela ViniPortugal, tem como grande objectivo o de dar a provar, aos líderes de opinião estrangeiros, um enorme conjunto de vinhos portugueses, contando, para isso, com um júri composto por mais de uma centena de provadores, entre os quais 36 estrangeiros de diversos países. Estes dois grandes eventos espelham bem as duas intervenções primordiais estabelecidas neste plano: por um lado, dá-se relevo a uma intervenção educativa, procurando desenvolver um conjunto de acções de foro educacional e formativo, com o intuito de aumentar o conhecimento relativamente aos vinhos portugueses junto dos públicos; por outro lado, os grande eventos direccionados para o consumidor ou *trade* têm como objectivo proporcionar oportunidades para os públicos contactarem directamete com o vinho nacional.

No âmbito da comunicação e marketing, estão previstas no plano operacional para 2013 o desenvolvimento do Plano Anual de visitas de Jornalistas, Escanções e Compradores, aos diversos Agentes Económicos e Regiões Vitivinícolas, o planeamento do Plano de Marketing para 2014, o desenvolvimento de aplicações para *smartphones* com informações sobre os vinhos portugueses e a realização de um estudo para a avaliação da notoriedade e força da marca *Wines of Portugal* junto dos consumidores. Para o desenvolvimento do Plano de Marketing foram redireccionados 7 milhões de euros, de um total de 8 milhões de euros, o que ilustra a importância conferida a esta área.

No que refere a acções de Investigação e Desenvolvimento, estão previstas a organização de apresentações públicas em diversas regiões vitivinícolas, com o intuito de demonstrar as tecnologias no terreno junto dos agentes económicos, e a atribuição de bolsas a recém-licenciados como estimulação para a investigação ligada à vinha e ao vinho (ViniPortugal, 2012).

1.2.3 Princípios de Gestão

A ViniPortugal adoptou princípios de gestão que orientam toda a estratégia 2012-2014, destacando-se três, pela sua pertinência no presente trabalho. Ao nível da implementação, a ViniPortugal optou pela subcontractação de agências locais para a aplicação e desenvolvimento dos planos estratégicos e de promoção nos diferentes mercados. As vantagens são evidentes ao nível de uma maior proximidade e conhecimento da realidade de

cada país, bem como um mais fácil acesso aos recursos e aos circuitos que fazem parte da dinâmica interna. O papel da ViniPortugal passa a ser o de assegurar a articulação entre os agentes locais e suportar a logística das acções e eventos.

Ao nível do relacionamento institucional, está instituído que a marca *Wines of Portugal* é detida pelo Instituto da Vinha e do Vinho e gerida e implementada pela ViniPortugal, cabendo-lhe desenvolver uma relação institucional igualitária com os diferentes agentes, como as CVR'S e os Agentes Económicos. Assim, a ViniPortugal deverá ter uma função agregadora entre as várias entidades do sector, procurando que nas suas acções a presença dos vinhos portugueses seja o mais representativa possível do sector nacional.

Caberá ainda à ViniPortugal acompanhar as tendências de mercado, analisando as dinâmicas de cada mercado estratégico, bem como realizar um trabalho de prospecção (ViniPortugal, 2011). Este princípio é fundamental para a identificação de oportunidades no mercado, bem como o desenvolvimento de estratégias mais concertadas e focadas.

1.2.4 Factores-chave de sucesso

Foram estipulados um conjunto de factores que, uma vez cumpridos, são a garantia do sucesso da estratégia apresentada pela ViniPortugal (ViniPortugal, 2011).

- O *benchmarking* a outras organizações congéneres;
- O forte compromisso e comprometimento dos associados, enquanto projecto colectivo;
- A capacidade de interpretação e integração das estratégias individuais dos actores;
- O conhecimento dos mercado do ponto de vista quantitativo e qualitativo e antecipar mudanças;
- Um maior enfoque num menor número de mercados (concentração de meios);
- Atempada preparação e planeamento dos planos anuais;
- Capacidade de construção e implementação de planos de acção, a sua monitorização e a avaliação dos impactos;

- Desenvolvimento de uma função de gestão e técnica e não, apenas, operacional;
- Assegurar, em permanência, junto dos clientes (empresas e CVR's) uma atitude proactiva.

1.2.5 Níveis de Promoção

Na estrutura que organiza todo o sector vitivinícola nacional, é possível identificar três níveis de actuação, no que respeita ao âmbito da comunicação:

- Num nível global, pretende-se o desenvolvimento de uma identidade nacional, baseada na personalidade da marca *Wines of Portugal*, com o objectivo de comunicar os valores e o perfil associado aos vinhos portugueses. Estando num nível macro, a estratégia prevista para a comunicação da marca *Wines of Portugal* deverá ser concertada e deverá ter em conta os outros dois níveis, numa lógica de complementaridade;

- Ao nível regional, o trabalho de comunicação do vinho português faz-se sob orientação e actuação das Comissões Vitivinícolas Regionais, através da promoção dos vinhos certificados por estas entidades, podendo ser vinhos com Denominação de Origem (DO) ou Indicação Geográfica (IG). Os vinhos das regiões demarcadas seguem rigorosos processos de certificação, estando, por isso, comprovadamente associados a um perfil que expressa a identidade regional de onde o vinho é produzido. A expressão do *terroir*, através da divulgação das características diferenciadoras de cada região, é a principal estratégia de comunicação desenvolvida neste nível;

- Ao nível empresarial, as estratégias de comunicação são desenvolvidas pela actuação de cada produtor de vinho, com o objectivo de comunicar e promover as marcas detidas pela empresa. Neste nível micro, são tomadas decisões sobre as estratégias de posicionamento das marcas de produto, quais os mercados estratégicos onde as marcas devem marcar presença e uma grande preocupação ao nível da rentabilidade e produtividade no negócio. Este nível deverá ser concertado com as estratégias desenvolvidas pelas respectivas CVR e, também, de acordo com a estratégia global definida para os vinhos portugueses, a nível nacional.

Numa lógica de complementaridade e de uniformização das mensagens entre os três níveis, a ViniPortugal deverá desempenhar um papel de integração entre os três níveis. Ainda assim, as

opções de comunicação deverão ser adaptadas consoante os públicos definidos, bem como de acordo com o mercado onde se desenvolve o plano. Como referiu o presidente da ViniPortugal, Jorge Monteiro, “todos os níveis são importantes, embora a eficácia junto do consumidor seja maior quando promovemos uma marca privada. Mas como não temos marcas fortes, surge a necessidade de trabalhar as marcas regionais e a marca país. À medida que passamos de mercados maduros e próximos, para mercados emergentes, distantes ou extensos, a marca regional perde força a favor da marca *Wines of Portugal*” (AICEP, 2013a: 8).

1.2.6 Mercados de intervenção

Está prevista na estratégia da ViniPortugal a sua intervenção em dois mercados: nacional e internacional, sendo, por isso, responsável pela gestão de duas marcas: “A copo!” e *Wines of Portugal*, para os mercados nacional e internacional, respectivamente.

A nível nacional, a ViniPortugal actua no mercado doméstico, ao nível da valorização do consumo de vinho sob novas formas e em diversas situações de consumo, bem como na credibilização do vinho português de qualidade. A campanha “A copo!” foi criada em 2010, direccionada ao consumidor final, com o objectivo de “sensibilizar para as vantagens associadas ao consumo de bom vinho a copo, de entre as quais se destaca o acesso a uma grande diversidade de vinhos de elevada qualidade, de forma moderada e responsável, a um preço mais acessível” (ViniPortugal, 2013: 7). Pretende-se associar o consumo de vinho a novas situações de consumo, ligando-o a ambientes urbanos e cosmopolitas, a momentos de convívio, e a um consumo elegante e sofisticado, mas, ao mesmo tempo, descontraído e social. Para o consumidor, as mais-valias são evidentes, podendo este ter acesso a vinhos *premium* durante a sua refeição, em plena harmonização gastronómica, não sendo necessária a compra da garrafa inteira, diminuindo o risco associado à compra, e tendo a possibilidade de provar mais do que um vinho. Para o canal HORECA, o serviço a copo permite uma valorização do seu serviço, oferecendo uma experiência única e diferenciadora, potenciando a fidelização do consumidor. A campanha “A Copo!” está associada ao programa europeu *Wine in Moderation*¹⁷, promovendo o consumo responsável, moderado e à medida de cada

¹⁷ O sector vitivinícola europeu desenvolveu o programa *Wine in Moderation* (“Vinho com Moderação”), um programa pan-europeu que tem como objectivo promover padrões de consumo sensatos e reduzir o consumo abusivo do álcool, e dos malefícios relacionados com esse tipo de consumo. Para tal, apoia e promove iniciativas direccionadas para a redução de comportamentos nocivos relacionados com o álcool na Europa, enquanto preserva o lugar económico, ambiental e cultural do vinho na sociedade europeia (in <http://www.wineinmoderation.eu/pt/culture-of-moderation>) (Consultado em 18 Abril 2013).

consumidor. A importância do investimento no mercado interno justifica-se pela diminuição do consumo doméstico de vinho em 2012, pretendendo-se com a campanha “A Copo!” inverter esta situação, procurando promover e implementar novos hábitos de consumo. É o seu principal objectivo a “captação de novos segmentos de consumidores, através do incentivo do consumo responsável e moderado de vinho de qualidade a copo”, estimando-se um investimento para este mercado de 400 mil euros (ViniPortugal, 2013: 11). Para o ano de 2013, foram estabelecidas 70 acções de formação em todo o país, direccionadas para o canal HORECA, com o intuito de sensibilizar e incentivar os hotéis, restaurantes e cafés a elaborarem boas cartas de vinho a copo, com vinho de qualidade, bem como formação sobre as técnicas de engarrafamento e preservação do vinho (ViniPortugal, 2013).

Ao nível internacional, foi criada em 2010 a marca *Wines of Portugal*, com o intuito de promover a imagem dos vinhos portugueses nos diversos mercados internacionais, de modo único e diferenciador, tendo como principal *guideline* a diversidade e singularidade das castas autóctones e a diversidade de *terroirs*, a que se associa uma qualidade consistente e uma excelente relação qualidade-preço dos vinhos nacionais (ViniPortugal, 2013).

1.3 Análise SWOT à ViniPortugal

Forças:

- Núcleo de associados representativo do sector;
- Acumulação de experiência e *know-how* na promoção dos vinhos portugueses ao longo de 16 anos;
- Acesso a uma rede de parceiros intersectoriais;
- Produto (vinho português) forte e com potencial diferenciador.

Fraquezas:

- Relações pouco articuladas com os agentes nacionais;
- Excessiva especialização da equipa na organização de eventos;

- Baixo conhecimento dos mercados prioritários;
- Perda da imagem interna;
- Baixa qualidade de execução das acções.

Oportunidades:

- Crescente imagem e reconhecimento internacional dos vinhos portugueses;
- Aumento da exportação de vinho português;
- Elevado número de castas autóctones e de regiões, o que permite a diversidade de perfis de vinhos;
- Grande reputação do Vinho do Porto e do *Mateus Rosé*;
- Excelentes condições edafoclimáticas em Portugal;
- Portugal é um país com forte tradição vitivinícola e elevado *know-how*;
- Portugal é o décimo segundo maior país produtor a nível mundial;
- Portugal é o oitavo maior país com área dedicada à vinha a nível mundial;
- Portugal é o décimo maior país exportador a nível mundial;
- O vinho pesa 1,6% nas exportações nacionais;
- 42% da Produção nacional destina-se à exportação;
- Melhoria da qualidade do vinho português;
- O Vinho representa 11% do VAB das Industrias Alimentares e Bebidas;
- Exportação para Espanha com crescimento de 121,9% em volume;
- Angola e França absorvem 39% do total de vinho português exportado;
- França lidera os mercados de exportação em termos de valor;

- Angola com crescimento na exportação de vinho português em 10,4% em valor;
- Previsão de crescimento da produção de 7% na campanha 2013/2014;
- 7 Milhões de investimento para a promoção dos Vinhos de Portugal em 2013.

Ameaças:

- Diminuição dos recursos financeiros alocados à ViniPortugal;
- Imagem internacional de Portugal, muito afectada pelo défice externo e da dívida pública;
- Decréscimo do consumo interno de vinho;
- Explorações vitivinícolas de pequena dimensão e com pouca rentabilidade;
- Dificuldade de resposta à procura internacional baseada na quantidade;
- Sector do vinho português ainda muito tradicional e adverso à mudança;
- Falta de definição estratégica conjunta e de cooperação;
- Baixo nível de I&D;
- Baixa produtividade e rentabilidade;
- Liberalização do comércio e aumento da concorrência;
- Menor apoio conferido aos agricultores;
- Surgimento de novos países produtores de vinho;
- Existência de produtos substitutos;
- Campanhas anti álcool;
- Número crescente de marcas.

2. Promoção Internacional dos vinhos portugueses - Marca *Wines of Portugal*

2.1 Oportunidade de Comunicação

Sendo transversal a aceção de que a percepção de Portugal e do vinho português no panorama internacional não era consensual¹⁸, surgiu a necessidade de criar uma marca global (*umbrella*) para os vinhos portugueses, como modo de promover a notoriedade de Portugal como produtor de vinhos de qualidade. Após a análise cuidada ao estado do sector vitivinícola nacional e à imagem externa dos vinhos portugueses, através dos estudos da Monitor Group (2003), foi identificada uma clara oportunidade de comunicação para a valorização e divulgação dos vinhos portugueses, caracterizados pela sua diferenciação e carácter distinto: “a massificação do gosto pelo vinho despertou a necessidade do consumidor por novos estímulos mais excitantes, levando-o a procurar sabores com maior riqueza e complexidade” (*Wines of Portugal*, 2012: 2).

2.2 Criação da marca *Wines of Portugal*

Assim, foi criada a marca *Wines of Portugal* (Vinhos de Portugal), com o objectivo de criar uma marca forte e transversal ao sector, que permitisse o posicionamento e reconhecimento do vinho português nos mercados externos (IVV, 2010), posicionando-os nos segmentos *Premium* e *Super Premium*. Em 2010, a Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca, tutelada pelo Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural e das Pescas, dava conta da “criação de uma marca distintiva, que confira visibilidade e notoriedade aos vinhos portugueses, assente numa imagem de qualidade e diferença, que permita reunir, acolher e promover, através de uma imagem promocional forte, o conjunto dos produtos vínicos portugueses que reúnam e participem de determinados requisitos, constitui um instrumento que, de um modo colectivo e sem qualquer individualização, se mostra indispensável ao reforço da competitividade do sector, permite criar sinergias entre as diferentes acções promocionais e potencia uma utilização mais eficaz dos apoios e verbas utilizadas pelo sector na promoção nos mercados externos valorizando, no exterior, a qualidade do produto vinícola nacional. É a este objectivo que se destina a iniciativa promocional que passa pela criação de uma marca designada «Vinhos de Portugal/Wines of Portugal»” (Despacho n.º 7704/2010).

¹⁸ Veja-se o capítulo 2.4 do presente trabalho.

A missão da marca *Wines of Portugal* passa, então, pela expressão da identidade dos vinhos portugueses e estimular o aumento de valor do sector (ViniPortugal, 2013a), assentando nos valores da Tradição, Criatividade, Elegância, Descoberta, Pioneirismo e Inspiração.

A sua personalidade é Audaciosa, Apaixonada, Descobridora, Orgulhosa, Calorosa, Surpreendente, Criativa e Original, representando Portugal e os Portugueses, que são calorosos e acolhedores, surpreendentes, pioneiros, e amantes dos prazeres da boa mesa, com uma forte ligação ao mar e uma grande tradição vitivinícola, decorrente das excelentes condições edafoclimáticas (*Wines of Portugal*, 2012).

A marca *Wines of Portugal* surge como um selo de garantia e uma afirmação da qualidade da produção nacional de vinhos, podendo apenas ser utilizada para vinhos provenientes de uvas produzidas e vinificadas em Portugal, que possuam Denominação de Origem (DO) ou Indicação Geográfica (IG), que contenham a indicação da casta e do ano, e, ainda por outros vinhos produzidos por entidades com Sistemas de Gestão da Qualidade certificado e acreditado pelas Normas em vigor, podendo o logótipo da marca ser aplicado nas várias peças de comunicação, como anúncios, catálogos, rótulos, *sites*, *stands* de feiras, folhetos e *placards* (*Wines of Portugal*, 2012).

2.3 Plano de Comunicação para a marca *Wines of Portugal*

Em 2012 foi definido um plano de comunicação e marketing para a promoção da marca *Wines of Portugal* no período 2012-2014. Os objectivos gerais estabelecidos neste plano são a criação de apetência pelos vinhos portugueses, tornando-os mais competitivos, e o aumento da percepção de valor dos vinhos nacionais, potenciando o crescimento de mercado em valor (ViniPortugal, 2011a).

Para a sua concretização, foram estabelecidos como objectivos operacionais a criação de uma notoriedade forte para a marca, um posicionamento diferenciador e o estabelecimento de uma identidade gráfica distintiva de modo a tornar a marca memorável.

Como suporte à expressão do posicionamento da marca, foi criada a assinatura *A World of Difference*, que pretende transmitir a mensagem de que os vinhos portugueses têm um estilo próprio e único (ViniPortugal, 2011a). Com esta assinatura, o enfoque está na divulgação e valorização da autenticidade e unicidade do vinho nacional, pela sua complexidade,

diversidade de castas¹⁹, regiões e *terroirs* (ViniPortugal, 2013; IVV, 2010), comunicando também a elevada qualidade e tradição dos vinhos nacionais, com mais de 300 anos de história, bem como na sua versatilidade e potencial gastronómico.

Assim, para a concretização dos objectivos propostos, foram criadas as seguintes mensagens:

- ‘Os vinhos portugueses são distintos, diferentes e genuínos’, transmitindo a diversidade de castas autóctones e *terroirs*, bem como a longa história e tradição vitivinícola;
- ‘Os vinhos portugueses oferecem uma experiência única, pelo seu sabor, elegância e complexidade’, pretendendo-se aliar ao sector vitivinícola as potencialidades do sector do turismo, enriquecendo a experiência vínica;
- ‘Os vinhos portugueses são surpreendentes’, valorizando a sua aptidão gastronómica, versatilidade, adaptação a diferentes situações de consumo;
- ‘Os vinhos portugueses têm uma qualidade mundial com excelente relação qualidade-preço’, dando conta do investimento na inovação e em novos processos de produção e novas combinações de castas (*Wines of Portugal*, 2012; ViniPortugal, 2011a).

Estas mensagens foram adaptadas aos públicos a que se destinam, dividindo-se em três grandes grupos: para os consumidores, a mensagem a transmitir é a diferença no sabor, experiência única e boa relação qualidade/preço; aos profissionais, deverá comunicar-se a variedade de *terroirs*, a diversidade dos vinhos, castas e técnicas; e, para o *trade* pretende-se transmitir a mensagem de que os vinhos portugueses são surpreendentes, actuais, diferentes e consistentes, enriquecendo a oferta vínica com vinhos diferentes (ViniPortugal, 2011a).

A divulgação destas mensagens é feita, essencialmente, através do recurso à assessoria de imprensa, negociação de entrevistas, editoriais e publireportagens (ViniPortugal, 2011a), prevendo-se, ainda, quatro tipos de acções: eventos, acções de educação e formação, acções de promoção e acções de comunicação. Os eventos, que contam com a presença dos agentes económicos, direccionam-se, tanto para profissionais como para o consumidor, sendo a grande componente do plano de comunicação e marketing. As acções de educação/formação, como workshops, visitas de comitivas estrangeiras a Portugal, eventos de *tasting*, envolvimento de escolas de *sommeliers* e academias de vinhos, visam estimular o

¹⁹ Para a promoção dos vinhos portugueses foram definidas dez castas-bandeira: Touriga Nacional, Tinta Roriz/Aragonês, Touriga Franca, Trincadeira, Castelão, Baga, Alvarinho, Arinto, Fernão Pires e Encruzado (ViniPortugal, 2013), de modo a transmitir a ideia da diversidade de castas autóctones.

conhecimento sobre os vinhos portugueses, e direccionam-se, principalmente, para os profissionais do sector. São ainda desenvolvidas acções de promoção, em lojas de vinho, supermercados e restaurantes e degustações em pontos de venda e outros locais estratégicos, para a estimulação da procura do vinho português. Por fim, as acções de comunicação, englobando diversos meios e canais de comunicação, de modo a divulgar as mensagens delineadas, e que servem de suporte à estratégia implementada (ViniPortugal, 2011a).

O esforço de concentração do investimento num menor número de mercados estabeleceu três grandes grupos para o investimento na promoção externa: os mercados prioritários, englobando os EUA, Brasil, Angola e Portugal, os mercados maduros, respeitantes ao Canadá, Reino Unido, Países Nórdicos e Alemanha, e, por fim, a China, incluindo Hong Kong e Macau, como mercado emergente (ViniPortugal, 2011a).

3. O Plano de Comunicação e marketing da marca *Wines of Portugal*

3.1 Mercados prioritários para os vinhos portugueses

Foram definidos dez mercados externos para a implementação da estratégia de comunicação internacional dos vinhos portugueses, ao abrigo da marca *Wines of Portugal*: EUA, Brasil, Angola, Reino Unido, Alemanha, Nórdicos (Suécia, Noruega e Finlândia), Canadá e China (inclui Hong Kong e Macau) (ViniPortugal, 2011a). Para a promoção dos vinhos portugueses nestes mercados, foram redireccionados 7 milhões de euros, previstos na estratégia de comunicação e promoção para o período 2012-2014, com o desenvolvimento de mais de 100 acções anuais e com envolvimento de cerca de 350 agentes económicos nacionais.

3.1.1 Selecção dos mercados

A escolha recaiu sobre estes mercados por diversas razões. O Brasil e Angola são privilegiados pela proximidade cultural com Portugal, mas onde o posicionamento da Marca Portugal é ainda deficitário. Soma-se a este ponto a oportunidade conferida pelas suas economias em franca expansão (AICEP, 2013a). A Angola foi identificada como um mercado preferencial, pois conseguiu, nos últimos anos, quadruplicar em volume e sextuplicar em valor as importações de vinho português (Diário Económico, 2013). O Canadá, a Suécia e a Noruega apresentam-se como mercados promissores, uma vez que o seu consumo *per capita* está a crescer,

procurando, contudo, vinhos diferenciados, o que pode ser visto como uma oportunidade para Portugal. No que refere ao mercado chinês, que é, actualmente, o quinto principal destino de exportação dos países terceiros, o principal aspecto positivo é a sua dimensão demográfica, aliada às alterações culturais e socioeconómicas que se começam a observar, sendo, por isso, um mercado promissor a médio-longo prazo (AICEP, 2013a). Por fim, os EUA e o Reino Unido foram identificados como mercados estratégicos, uma vez que são altamente influenciadores e criadores de tendências, alastrando-as para os restantes mercados (AICEP, 2013a). Acresce, ainda, o facto de os EUA terem sido, em 2012, o maior importador de vinhos a nível mundial, em termos de valor (*Diário Económico*, 2013).

Em relação à distribuição do orçamento alocado para o plano de comunicação, os EUA e Brasil são a grande aposta na promoção dos Vinhos Portugueses, com 41% do orçamento alocado a estes dois países, sendo 28% para os EUA e 13% para o mercado brasileiro. O mercado chinês consome 10% do investimento e o Canadá 7%. O mercado doméstico recebe 6% dos 7 milhões de euros destinados à promoção, logo seguindo pela Angola e Reino Unido. Em último, encontram-se os Países Nórdicos e a Alemanha, ambos com 3% de investimento alocado. O restante valor é direccionado para a presença da marca *Wines of Portugal* em Feiras Internacionais (12%) e outras acções transversais a todos os mercados (6%) (ViniPortugal, 2013a).

3.1.2 Descrição dos mercados estratégicos

1) Estados Unidos da América

O mercado norte-americano apresenta um elevado potencial de crescimento para as exportações de vinho nacionais, sendo o principal mercado de investimento previsto no plano. É já promissor o crescimento neste mercado, pela boa aceitação do vinho português pela crítica especializada. Contudo, e embora o país esteja em relativa estabilidade política e económica, e onde o consumo *per capita* tem vindo a aumentar nos últimos anos, o consumidor americano, apesar do seu poder de compra, é também caracterizado pela sua elevada exigência e complexidade, tornando-se imperativo o investimento em estratégias de marketing e promoção (Cardeira, 2009).

Em 2008, Portugal contribuía com apenas 1% para o vinho importado para este país, estando na décima posição dos países que exportavam para os EUA (ITA, 2008). O vinho interno

predomina no mercado americano, sendo que o vinho importado ocupa apenas 26,5% do mercado (IVV, 2009), tendo crescido, no período entre 2002 e 2007, 74% em valor (chegando aos 4,57 bilhões \$) e 53% em volume (837 milhões litros).

Prevendo-se um investimento de 2 milhões de euros neste mercado (ViniPortugal, 2013), estipulou-se para este país um aumento de 40% das exportações em valor num período de três anos, o estabelecimento da marca junto do *trade*, bem como junto dos consumidores, o fortalecimento do mercado na cidade de Nova Iorque, e o estabelecimento da marca noutros mercados, como Flórida e Califórnia (ViniPortugal, 2011a).

2) Brasil

O Brasil é apontado como um dos principais mercados promissores, apresentando uma elevada taxa de crescimento, cerca de 19%, das exportações. Para além disso, o Brasil surge como um país potencial na importação de vinho nacional, pois, para além da extensa comunidade portuguesa residente e de em 2008 ter importado 579,4 Mhl (contrapondo com os 3,2 Mhl produzidos), este país apresenta um potencial de crescimento no que refere ao consumo: o Instituto Brasileiro do Vinho estima um crescimento até aos 3,5l/*per capita* até 2030, estando o valor actualmente posicionado nos 1,7l *per capita* (Cardeira, 2009). O mercado da saudade²⁰ continua a dominar as relações económicas entre Portugal e o Brasil, assegurando 1,50% das exportações portuguesas (OJE, 2013). Assim, pela proximidade cultural, pela existência da vasta comunidade portuguesa de emigrantes e pelo forte potencial de crescimento da economia brasileira, os vinhos portugueses detêm um posicionamento alto neste mercado, estando Portugal no grupo dos cinco fornecedores de vinho do Brasil, sendo o nono principal destino de exportações do vinho português. Adicionalmente, o vinho português possui um preço-médio elevado, conferindo-lhe um bom posicionamento (ViniPortugal, 2013), o que permite uma fácil penetração dos vinhos portugueses no mercado brasileiro, que reconhecem o país enquanto produtor de vinho (Diário Económico, 2013).

Como objectivos para este mercado, pretende-se consolidar a marca junto do *trade* e do consumidor, em particular em São Paulo e Rio de Janeiro, fortalecer outros mercados geográficos, como Santa Catarina, Minas Gerais, Goiás e Paraná, e fomentar um amento de

²⁰ O mercado da saudade é um nicho de mercado encontrado em países onde reside uma grande comunidade portuguesa emigrante, que procura os produtos portugueses como modo de relembrar e evocar as ligações culturais com Portugal.

25% num período de 3 anos, através do investimento de 1 milhão de euros (ViniPortugal, 2011a; 2013).

3) Angola

Angola é, actualmente, a terceira maior economia subsariana, e a sétima do continente africano (AICEP, 2008), tendo alcançado, em 2007, um crescimento do PIB no valor de 24,4%. Este país é o principal parceiro comercial que Portugal possui no continente africano, tendo as exportações ultrapassado os 1,680 mil milhões de euros, passando rapidamente de nono (em 2003) para sexto lugar em 2007, no total do comércio externo português (AICEP, 2008). Em 2006, Portugal posicionou-se como o principal fornecedor do país africano, detendo uma quota de 14,1%, bem à frente dos EUA, Brasil e China (AICEP, 2008).

Angola é um importante mercado para Portugal pela sua proximidade cultural, e pela existência de uma forte comunidade portuguesa emigrante, estando a sua economia identificada com um forte potencial de crescimento, tendo alcançado em 2011 uma taxa de crescimento do PIB Real de 8,9% (BAN,2011).

Angola é o principal mercado para a produção nacional de vinho, encontrando-se na primeira posição dos mercados de exportação, com uma quota de 76,5%, alcançando o total de 687.038 hl, num total de 87 milhões de euros (IVV, 2013c), estando os vinhos portugueses a liderar as vendas de vinho engarrafado, que se posicionam no segmento *premium* e *super premium* (ViniPortugal, 2013).

Muito do vinho português consumido em Angola centra-se nas comunidades portuguesas, mas tem-se já observado algum alastramento para a restante população. A nível político-social, Angola é ainda um país com evidente corrupção, quer no Estado como nas instituições públicas, e a população é ainda empobrecida, problemas que põem em causa a estabilidade e a confiança no país (Cardeira, 2009). Outro aspecto negativo é a falta de *know-how* e pessoal qualificado no sector do vinho (Diário Económico, 2013).

Os objectivos estratégicos para este mercado, concretizados através de um investimento de 376 mil euros (ViniPortugal, 2013), são a consolidação da marca *Wines of Portugal*, junto do *trade* e do consumidor, em Luanda, fortalecendo outros mercados geográficos, como Benguela

e Lubango, prevendo-se um o crescimento de 19% em valor, num período de três anos, (ViniPortugal, 2011a).

4) Canadá

O Canadá é um país onde o consumo *per capita* mais tem crescido, e onde reside, ainda, uma grande comunidade de emigrantes portugueses. Este mercado ocupa a décima posição dos países de destino da produção nacional de vinho, absorvendo 84.000 hl de vinho (IVV, 2013c), afirmando-se como o melhor mercado dos dez mercados estratégicos, em termos de preço-médio (Diário Económico, 2013). Este mercado importa cerca de 66% do vinho consumido, tendo o vinho português conquistado uma quota de mercado de 3,43%, posicionando Portugal na oitava posição dos países fornecedores de vinho, tanto em volume, como em valor. Os consumidores canadianos têm vindo a demonstrar uma procura crescente de vinho, com uma notória apetência para vinhos distintos e diferenciados, oriundos do Velho Mundo, constituindo uma oportunidade clara para Portugal posicionar o seu vinho neste mercado (Diário Económico, 2013). Pretende-se, neste país, alcançar um crescimento de 27% em valor num período de três anos, investindo-se 500 mil euros (ViniPortugal, 2013) no fortalecimento da marca junto do *trade* e dos consumidores, em especial em Toronto e Montreal, procurando-se estabelecer a marca noutros mercados geográficos, como Vancouver e Ottawa (ViniPortugal, 2011a). No Canadá, à semelhança dos mercados nórdicos, existe um monopólio estatal relativamente à venda de bebidas alcoólicas, como a *Société des Alcools du Québec* (SAQ), na cidade de Quebec, e a *Liquor Control Board of Ontario* (LCBO), na cidade de Ontário (ViniPortugal, 2013b).

5) Reino Unido

O Reino Unido foi, desde cedo, um mercado de exportação para Portugal, através do vinho do Porto, estabelecidas nas famosas alianças comerciais seculares entre os dois países. A ausência de tradição vitivinícola no país é demonstrada em números na evidente discrepância entre os 2969 hl de vinho produzidos contra os 11.700.000 hl consumidos, sendo que a quase totalidade do vinho consumido provém de mercados externos. Uma vantagem para Portugal é a forte relação entre os turistas britânicos e o país, que visitam com regularidade, onde o vinho se apresenta com um importante bem de consumo (Cardeira, 2009). O mercado inglês é ainda

apontado como um mercado tradicional, podendo-se identificar uma oportunidade para Portugal neste ponto, sendo também um mercado que estabelece tendências de consumo, servindo de exemplo para os restantes mercados. Actualmente, o Reino Unido encontra-se no quinto lugar os destinos da exportação do vinho português, alcançando, em 2012, 216.419 hl (IVV, 2013c), sendo o principal mercado de exportação do vinho de mesa (Monitor Group, 2004). Um estudo promovido em 2008 pela *Wine Intelligence*, que procurava aferir de que modo os consumidores ingleses percepcionavam os vinhos portugueses, concluiu que Portugal se encontrava na décima primeira posição dos principais países produtores do vinho consumido pelos ingleses, em que um em sete consumidores admitiu ter consumido vinho português nos últimos seis meses, e apenas 10% consome vinho português uma vez ou mais por mês. Quando questionados sobre a imagem de Portugal e do vinho português, observou-se um hiato entre as duas variáveis, em que a imagem positiva de Portugal era superior à opinião favorável sobre o vinho nacional. Esta diferença apresentou-se como uma oportunidade para Portugal potenciar a imagem dos vinhos portugueses neste mercado. De modo geral, a percepção do consumidor que consome vinho português é positiva, relativa aos atributos da disponibilidade do produto no ponto de venda, a tradição vitivinícola, uma boa relação qualidade-preço, vinhos de elevada qualidade, estilo e sabor. Com uma grande diferença percentual encontram-se os atributos relacionados com o conhecimento sobre o vinho e o preço elevado, que apresentam os valores mais baixos (IVV, 2008).

São objectivos para o mercado inglês: fortalecer a marca junto do consumidor de alto envolvimento, estabelecer a marca junto do *on trade*, em especial dos escanções, consolidar o relacionamento com o canal *off trade*, particularmente o retalho, e ainda com jornalistas, formadores e críticos de vinho, consolidar o vinho nacional no mercado de Londres, fortalecendo, também, a sua presença em Manchester e Edimburgo (ViniPortugal, 2011a). Para o crescimento estimado de 8% em valor num período de 3 anos estão alocados 405 mil euros do total de investimento (ViniPortugal, 2013).

6) Países Nórdicos

Os países nórdicos (Suécia, Noruega e Finlândia) foram apontados como os países mais competitivos da economia global, possuindo as empresas mais rentáveis e os trabalhadores mais produtivos, tendo, em 2010, liderado o ranking de competitividade, com a primeira posição pertencente à Suécia (índice de 1.922), seguida pela Suíça (1.820) e Finlândia (1.739).

A Noruega encontrava-se na sétima posição (1.525), apenas ultrapassada pela Holanda, Dinamarca e Singapura (Business Insider, 2012). Tal vantagem poderá estar relacionada com a não adesão à moeda única, que lhes permite um total controlo da sua política monetária, e pela modernização das suas economias e a reforma dos seus sistemas bancários, consequências da crise económica e financeira que passaram nos anos 80 e 90 (Jornal de Negócios, 2011).

No que refere ao sector vitivinícola, e em especial, à importação de vinho, nestes países observam-se algumas limitações quanto à promoção e venda de vinho e outras bebidas alcoólicas, através de verdadeiros monopólios no sector retalhista levados a cabo pelo Estado, o que dificulta a penetração dos produtos externos (ViniPortugal, site). É o exemplo da *Systembolaget*, uma empresa estatal sueca, sendo o único local onde se podem comprar bebidas alcoólicas com teor de álcool superior a 3,5%, a *Vinmonopolet*, detida pelo estado norueguês, para venda de bebidas alcoólicas com teor de álcool superior a 4,75%, e a ALKO, na Finlândia, para venda de bebidas alcoólicas que contenham mais de 4,7% de teor de álcool. Contudo, e contrariando as expectativas, os vinhos portugueses, em especial os tranquilos, conseguiram alcançar um crescimento de 18% neste mercado, face a 2011, tendo as vendas de vinho branco duplicado face ao ano anterior. Em 2012 este crescimento manteve-se, observou-se um aumento de 10,3% (ViniPortugal, 2013). O principal objectivo para estes mercados é o crescimento de 14%, em valor, alocando 234 mil euros de investimento (ViniPortugal, 2013). Para tal, prevê-se o reforço da ligação com os consultores de produto das lojas estatais de venda de vinho, o fortalecimento da marca junto do *trade* e dos consumidores, em especial em Estocolmo e Oslo, procurando-se, também, um estabelecimento da marca em Helsínquia e Gotemburgo (ViniPortugal, 2011a).

7) Alemanha

A Alemanha situa-se, actualmente, na décima posição dos principais países produtores de vinho, produzindo 9,6 milhões hl (Abolsamia, 2012), estando, ainda, na quarta posição dos principais consumidores de vinho, consumindo 20 milhões hl (OIV, 2012). Ao nível do comércio externo, o país encontra-se na sétima posição dos maiores países exportadores de vinho, enviando 4,1 milhões hl de vinho para o mercado internacional (IVV, 2012). A Alemanha posiciona-se como o terceiro destino para as exportações de vinho português, tendo alcançado o total de 231,814 hl (IVV, 2013c), observando-se um crescimento de 53,8% do

preço-médio, e 31,7% do valor das exportações para este mercado (ViniPortugal, site). Pretende-se que este mercado alcançar um crescimento de 14% em valor num período de três anos, com o investimento de 204 mil euros (ViniPortugal, 2013), procurando-se ainda fortalecer a marca junto dos escanções e restante canal *on trade* e *off trade*, consolidar o relacionamento com a imprensa, e fortalecer a presença nos mercados de Hamburgo, Berlim e Munique (ViniPortugal, 2011a).

8) China

A China é, actualmente, uma economia em franco crescimento e expansão, sendo o país com maior crescimento económico dos últimos vinte e cinco anos, e a segunda maior economia mundial, apenas ultrapassada pelos Estados Unidos da América. No terceiro trimestre deste ano, registou-se um crescimento de 7,8% da sua economia, contudo, tem-se observado um abrandamento das exportações, em 1,7%, contrabalançando com o crescimento do consumo em 46%, e do aumento de 56% de investimento (Público, 2013a).

Ao nível vitivinícola, a China ocupa, actualmente, a sexta posição dos maiores países produtores de vinho, e a quinta posição dos países consumidores, tendo-se observado um crescimento de 58% no consumo face a 2000, num total de 17 milhões hl de vinho consumidos (OIV, 2012). Este é, por isso, um mercado prioritário para a produção nacional, representando 13,7 milhões de euros em valor para as exportações nacionais, tendo-se assistido, em 2011, ao aumento de 91,7% no valor das exportações de vinho português para este país (ViniPortugal, site) e um aumento do preço-médio, em 2012 (ViniPortugal, 2013). Para além das evidentes diferenças culturais, o vinho comercializado na China, devido aos produtos locais comercializados, alcança preços francamente baixos, o que dificulta a competitividade dos produtos importado. Em contrapartida, um ponto bastante favorável para Portugal é a apetência de consumo por vinho tinto e, em especial, os vinhos moscatéis (Cardeira, 2009), encontrando Portugal uma porta de entrada promissora, dado possuir bons moscatéis e outros vinhos fortificados.

Estabeleceu-se como meta para 2014 atingir 23 milhões de euros de volume de vendas, com o investimento de 700 mil euros, através do estabelecimento da marca junto do *trade* e consumidores, nos mercados de Hong Kong e Macau, e, ainda, o estabelecimento de outros mercados, como Cantão, Pequim e Xangai (ViniPortugal, 2011a).

3.1.3 Uma análise às opções estratégicas

De um modo geral, a selecção dos mercados estratégicos parece ter sido concertada e devidamente justificada. Analisando o ranking das exportações portuguesas nos últimos anos, compreende-se que o conjunto dos dez países previamente apresentados surgem como importantes destinos do vinho português exportado, contribuindo, por isso, de modo evidente para o comércio internacional do vinho de Portugal. Para além da escolha baseada na representatividade em volume, pesou, também, a selecção de mercados com apetência por vinho português de qualidade, indo ao encontro dos objectivos da ViniPortugal, de conferir uma associação ao vinho português com vinho de qualidade. Para além disso, recorreu-se ainda ao critério do preço-médio do vinho comercializado, como é o bom exemplo do Canadá, que se afirmou como o melhor mercado em termos do preço-médio.

Os principais objectivos que se estabeleceram para os mercados internacionais foram o estabelecimento e consolidação da marca *Wines of Portugal* junto dos profissionais do sector e dos consumidores, a consolidação e fortalecimento da presença dos vinhos portugueses nas principais cidades e, acima de tudo, o crescimento em valor das exportações durante os três anos definidos para o plano. Estes objectivos, embora façam sentido numa primeira abordagem, encontram algumas limitações. Primeiramente, a sua abrangência impossibilita a delineação de um caminho estratégico para o alcance dos objectivos gerais de cada mercado. Para além disso, os objectivos cingem-se a uma perspectiva de mercado, não tendo uma clara intenção comunicacional. Por fim, têm um alcance de curto prazo, não procurando resultados efectivos ao nível da mudança comportamental dos públicos.

3.2 O plano operacional – Uma avaliação preliminar

Tendo sido definidas quatro tipologias de acção, transversais a todos os países, serão, seguidamente apresentadas as acções previstas para cada dimensão, bem como realizada uma avaliação preliminar sobre as mesmas.

Recorde-se que o plano de comunicação e marketing da marca *Wines of Portugal* prevê, para os dez mercados internacionais, o desenvolvimento de quatro tipos de acções – eventos, acções de educação e formação, acções de promoção e acções de comunicação – para o cumprimento dos objectivos para cada mercado, direccionando as acções para os públicos definidos no plano.

A apresentação dos resultados obedece à tipologia de acções, e não por mercado, uma vez que o intuito desta avaliação não se prende com os resultados efectivos por país, mas sim, com uma análise à forma e às opções estratégicas tomadas pela ViniPortugal.

3.2.1 Eventos

Como já referido, os eventos são a grande componente do plano operacional, direccionando-se tanto para profissionais como para o consumidor, e contam com a presença dos agentes económicos.

São transversais a todos os países a presença da marca *Wines of Portugal* nas principais feiras e mostras de vinho internacionais, tanto de âmbito profissional, como direccionadas para o consumidor. São exemplos de feiras nas quais a *Wines of Portugal* marcou presença a *New York Wine Expo*, *Food & Wine Classic in Aspen*, *Expovinis*, em São Paulo, *Brasil International Wine Fair*, *Prazeres da Mesa ao Vivo*, em São Paulo, *Angola Wine Festival*, *Toronto Gourmet Food & Wine*, *London International Wine Fair*, *Prowein*, em Düsseldorf, *ProWine China*, em Xangai, *Hong Kong Wine Fair*, *Sugar, Wines & Spirits*, a *Food & Hotel China*, em Xangai, e *InterWine China 2013*. Estas são exemplos de feiras e certames internacionais de renome e peso no sector vitivinícola mundial, sendo importante a presença dos vinhos portugueses, como modo de chegarem a um maior número de consumidores internacionais e como uma aproximação estratégica aos profissionais do sector de cada país. Nestas feiras é usual o desenvolvimento de dinâmicas paralelas, como concursos de vinhos, provas comentadas para a imprensa da especializada e *sommeliers*, fóruns temáticos, apresentações de produtos, harmonizações gastronómicas, *workshops* e formações a consumidores, entre outros, o que possibilita uma interacção mais rica com os públicos.

Para além da presença em feiras, a marca *Wines of Portugal* desenvolve, também, grandes provas de vinhos portugueses nas principais cidades dos dez mercados definidos, como as Provas Anuais de Vinhos Portugueses em Nova Iorque, São Francisco, Washington e Chicago, S. Paulo e Rio de Janeiro, Luanda, Toronto, Londres, Estocolmo, Oslo e Helsínquia, Pequim e Hong Kong. Estas provas, para além de contarem com a presença de um elevado número de agentes económicos nacionais, destinam-se, sobretudo, ao consumidor, mas também a importadores, jornalistas e outros profissionais do sector. São também desenvolvidas nestas provas, acções paralelas, como *showcooking* com *chef* e *sommelier* locais e seminários sobre os vinhos portugueses.

É ainda realizada uma abordagem ao sector da distribuição, através de eventos destinados a captar novos importadores, os *Find Importer Event*, que tomaram lugar apenas nos EUA, em Nova Iorque e São Francisco, e na China, em Pequim.

Os eventos têm ainda uma forte componente gastronómica, em especial nos Países Nórdicos, com o desenvolvimento de três jantares em restaurantes de topo de três cidades suecas, dirigidos aos consumidores, bem como *city tastings* e o programa *Wines of Portugal Pop Up Events*, que inclui três eventos de *showcooking* e *wine pairing* em restaurantes de topo em três cidades da Noruega, com o *chef* e *sommelier* norueguês Ole Martin-Alfsen.

É ainda desenvolvida uma selecção dos 50 Melhores Vinhos Portugueses para os mercados norte-americano, brasileiro e inglês, contando com a participação de importantes *Master of Wines* dos três países, que, de visita a Portugal, fazem uma selecção de cinquenta vinhos que consideram ideais para os seus consumidores. As opiniões foram unânimes, tendo Joshua Greene (EUA) referido a clara oportunidade de crescimento para o vinho português, através de uma abordagem estratégica e bem focalizada numa área geográfica específica (*Wines of Portugal*, 2013); Olly Smith (Reino Unido) valorizado os sabores únicos dos vinhos, a diversidade contrastante das paisagens portuguesas, a grande variedade de castas autóctones e a habilidade e dedicação dos enólogos nacionais (*Wines of Portugal*, 2013a); e o brasileiro Dirceu Vianna Júnior ficado surpreendido com a estrutura e diferenciação do vinho português (*Revista de Vinhos*, 2013). Os vinhos seleccionados foram apresentados a grupos de importadores, jornalistas, líderes de opinião e *trade* dos três países. Esta acção tem uma repercussão positiva, pois permite uma valorização dos vinhos portugueses junto dos principais decisores do sector, sendo uma recomendação de especialistas locais.

Para além destes eventos, foram ainda desenvolvidas acções estratégicas de posicionamento da marca *Wines of Portugal*, tendo sido, a meu ver, o principal aspecto positivo deste conjunto de acções. Nos EUA, a marca *Wines of Portugal* associou-se a um evento de beneficência organizado pela American Cancer Society, sendo o patrocinador oficial da *American Cancer Society Wine & Spirits Gala*. A marca esteve ainda estrategicamente presente no festival de música *Outside Lands*, em São Francisco, de modo a captar um público mais jovem, e desenvolveu, em Angola, um conjunto de *Wine Partys*, inseridas na campanha “A Copo!”, promovendo novos hábitos de consumo. Por fim, a *Wines of Portugal* desenvolveu, ainda, uma parceria com a Galeria de Arte de Ontário, sendo o vinho português o vinho oficial dos eventos e inaugurações de exposições. Este conjunto de associações fora do âmbito vitivinícola são uma mais valia para o posicionamento da marca, uma vez que possibilitam, para além do

alcance a novos públicos, uma associação a valores distintos, de acordo com a natureza e âmbito do evento a que se associa. Os ganhos são evidentes, sendo ainda possível um estreitamento da relação com a marca sob novas perspectivas e o consumo de vinho português em novas situações e ambientes.

3.2.2 Acções de Educação e Formação

As acções de educação e formação têm como principal objectivo estimular o conhecimento sobre os vinhos portugueses, direccionando-se, essencialmente, para os profissionais do sector, mas também, pontualmente, para o consumidor.

Para além de acções de formação em escolas profissionais de *sommeliers* e ainda formações para imprensa e profissionais do sector, são exemplos concretos deste tipo de acções o seminário sobre vinhos portugueses no *International Chefs Congress 2013*, um evento culinário americano que reúne mais de cento e quarenta *chefs, barmen* e *sommelier*, e o desenvolvimento de formação estratégica para os consultores das lojas estatais de venda de vinho, quer nos Países Nórdicos, como no Canadá.

Fazem ainda parte do âmbito educacional os *workshops* de harmonização gastronómica com vinhos portugueses, direccionados para *chefs* e críticos de vinho, bem como *city tastings* em diversas cidades. Ainda para o *trade* são organizadas provas comentadas em vários clubes de vinho, bem como o desenvolvimento de materiais educacionais, disponíveis no site institucional da marca *Wines of Portugal*. De modo a permitir um contacto directo com o vinho e produtores portugueses, bem como um estreitamento das relações com estes públicos, são ainda desenvolvidas visitas de comitivas a Portugal, para a imprensa, *sommeliers*, importadores e líderes de opinião.

Por fim, estão ainda englobados *workshops* temáticos sobre os mercados de exportação, para os agentes económicos nacionais, permitindo um maior conhecimento da realidade e da dinâmica de cada mercado.

De um modo geral, as acções inseridas no âmbito educacional estão bem direccionadas e a escolha dos públicos a que se destinam foi estratégica. Contudo, é necessário que as mensagens sejam coerentes e adaptadas a cada mercado, correndo-se o risco de se estar a

obter um efeito contraproducente, se não forem tidas em conta as diferenças substanciais ao nível das dinâmicas de cada mercado.

3.2.3 Acções de Promoção

As acções de promoção têm como principais palcos as lojas de vinho, supermercados e restaurantes, bem como as degustações em pontos de venda e outros locais estratégicos, como cadeias de retalho e restaurantes e hotelaria de posicionamento médio-alto.

Exemplos de acções mais dinâmicas são os *Wines of Portugal Pop-Up Events*, onde cinco especialistas de vinho canadianos têm de criar a harmonização perfeita com pratos de reputados *chefs* locais, ou ainda a campanha *Discover a World of Difference Campaign*, onde em vinte e cinco locais, entre restaurantes e lojas de vinho inglesas, se incentiva a renovação das listas de produto e a implementação de venda de vinho a copo.

Existe ainda uma abordagem estratégica para as cadeias de lojas de venda de vinho estatais nos Países Nórdicos, através de provas de vinho direccionadas aos consultores destas lojas.

Correndo-se o risco de basear esta abordagem numa visão estritamente direccionada ao produto, deverá ser tida em conta que todo o plano se direcciona à comunicação institucional do vinho de Portugal. Contudo, evidentemente, não deverá ser descurada esta estratégia de dar a conhecer o vinho português, até porque, como já vimos, o vinho é um produto que apenas se avalia na sua totalidade aquando do contacto directo com os seus atributos intrínsecos, apenas percebidas durante o consumo. Deverá ser, por isso, esta a natureza e o objectivo das acções promocionais: a de aumentar o conhecimento do vinho português, através da relação directa com o mesmo.

3.2.4 Acções de Comunicação

Por fim, as acções de comunicação, englobando diversos meios e canais de comunicação, surgem como uma ferramenta de divulgação das acções desenvolvidas, em especial como mecanismo de mediatização do plano operacional. Sendo transversal a abordagem comunicacional em todos os países, as acções de comunicação subdividem-se em três grandes áreas: website *Wines of Portugal*, Publicidade e *social media* e Relações Públicas.

Ao nível da gestão do *site* institucional, está incluída a criação e desenvolvimento de todo o tipo de conteúdos para o site, prevendo-se a tradução para inglês. O *site* foi ainda replicado para um *site* externo, direccionado para o mercado alemão, inglês, norte-americano e sueco.

Em termos de publicidade e *social media*, estipularam-se anúncios de apoio aos eventos, transversalmente a revistas da especialidade, rádio, televisão, *outdoors* e *online*, bem como o desenvolvimento de um *social media plan*, que engloba a gestão das redes sociais. Estão ainda englobados anúncios pontuais em revistas estratégicas da especialidade.

Como acções de relações públicas, prevê-se o envio de notas de imprensa sobre os eventos desenvolvidos aos meios de comunicação da especialidade e a negociação de entrevistas e reportagens aprofundadas sobre a marca *Wines of Portugal* nas principais revistas e jornais da especialidade. O intuito destas acções é o suporte contínuo a todas as acções implementadas nos mercados, apresentando-se, ainda, acções pontuais, como *press trips*, provas de vinho com a imprensa local e encontros anuais com a imprensa. Fazem ainda parte do conjunto de acções de comunicação, o envio de *newsletters*, o desenvolvimento de material de suporte à imprensa (*kit* de imprensa), o estabelecimento de *media partners* e o estreitamento de relações com a imprensa local.

Como se observa, esta é uma abordagem largamente limitativa sobre a função e o âmbito da comunicação no plano apresentado pela ViniPortugal. Apenas nos Países Nórdicos se prevê o contracto com agências locais para o desenvolvimento de planos de assessoria mediática, mas, ainda assim, o objectivo destes planos limita-se a oferecer um suporte de apoio à divulgar as acções desenvolvidas naqueles mercados.

Ao invés de estar presente em todo o planeamento do plano, a comunicação surge aqui como uma ferramenta última para a divulgação dos resultados obtidos. Mais, as relações públicas surgem como um instrumento de comunicação, lado a lado com a publicidade, gestão das redes sociais e o desenvolvimento do site institucional, denotando uma grave lacuna sobre a verdadeira aceção sobre a função das mesmas. Não será possível desenvolver um plano de comunicação eficaz se as relações públicas forem relegadas para uma mera função operacional e de divulgação das acções de marketing e promocionais.

3.3 Avaliação Global do Plano de Comunicação: uma monitorização proposta pela ViniPortugal

Ao analisar-se o relatório de avaliação do primeiro de ano de implementação do plano apresentado pela ViniPortugal, a primeira conclusão que se retira é a excessiva ambição do mesmo, pela quantidade desmesurada de metas e objectivos estabelecidos, o que comprometeu a eficácia de todo o plano.

A taxa de execução do plano operacional não ultrapassou os 65%, sendo que apenas dois terços das acções foram implementadas (ViniPortugal, 2013b).

O atraso na implementação de acções, em especial nos mercados externos, deveu-se, muito em parte, ao facto de terem sido lançados concursos em todos os mercados, e à consequente contractação de novas agências, o que implicou o investimento na construção de relação e coordenação de processos (ViniPortugal, 2013b). Nas actividades desenvolvidas, participaram um total de 355 agentes económicos, numa média de quinze empresas por evento, tendo sido desenvolvidas, ao longo do ano de 2012, cento e nove das cento e vinte e sete acções de marketing previstas, correspondente a uma taxa de execução de 85,8% e financeira de 87,5%, ambas abaixo dos objectivos estabelecidos (ViniPortugal, 2013b).

De um modo geral, da análise qualitativa realizada pela empresa (cf. ViniPortugal, 2013b), conclui-se que as acções tiveram um impacto positivo transversalmente em todos os mercados, detectado, quer por uma maior exposição da marca *Wines of Portugal*, como pela maior receptividade e aceitação da mesma pelos profissionais e consumidores.

Contudo, a análise por parte da entidade focou-se demasiado no desempenho em termos financeiros e de execução operacional, tendo a grande parte da avaliação recaído sobre a contabilização de acções e presenças nos eventos, bem como a análise da execução do orçamento alocado em cada país.

De modo geral, os orçamentos foram executados todos, ou quase todos, na sua totalidade, tendo sido ultrapassado, contudo, no Reino Unido, Alemanha e Canadá, mercados onde a implementação das acções foi, porém, total. Nos restantes países, as acções previstas não foram cumpridas na sua totalidade, observando-se uma taxa média de execução de 87%.

A principal variável de análise do desempenho das acções implementadas foi a contabilização das presenças dos consumidores e profissionais do sector, limitando-se a uma análise meramente quantitativa, concluindo-se, com base na mobilização do público, o alcance da promoção e da divulgação de cada acção.

O desenvolvimento de eventos e acções direccionados, quer para o consumidor como para os profissionais, permitiu a oportunidade destes dois públicos se relacionarem de modo directo, com especial destaque para os *speed meetings* realizados no mercado brasileiro, onde os agente económicos portugueses tiveram a oportunidade de apresentarem e darem a conhecer os vinhos portugueses a profissionais do sector, gerando novos negócios e parcerias. A aposta em acções, como as *Wine Partys*, em Angola, permitiram o desenvolvimento de novos ambientes e situações de consumo, de modo a abranger novos perfis de consumidores. Contudo, não são avaliados os efeitos ao nível cognitivo e atitudinal destes novos públicos.

Ao nível das acções de educação e formação, a principal conclusão que se retira da análise desenvolvida pela ViniPortugal é a criação de uma plataforma de educação e formação sobre os vinhos portugueses, como a *Wines of Portugal Academy*, com a vantagem de estas formações terem sido administradas por profissionais locais, favorecendo a proximidade e maior aceitação dos vinhos nos mercados.

No que respeita às acções de comunicação a principal ferramenta de análise é o serviço de *clipping*, que contabiliza o número de peças jornalísticas produzidas nos meios de comunicação locais. Os ajustes necessários que foram identificados dizem respeito a uma maior estruturação do plano de assessoria mediática, de modo a mobilizar mais visitantes para as acções propostas.

Por fim, a avaliação dos resultados finais e a análise dos níveis de aceitação da marca *Wines of Portugal* é medida, sobretudo, através do aumento das exportações, tal como foi observado nos EUA.

Os entraves que mais condicionaram o desenvolvimento do plano operacional foram a existência de legislação rigorosa nos mercados norte-americano e canadiano que dificultou a execução de determinadas acções, bem como a dificuldade de mobilização dos agentes económicos para um conjunto de acções, das quais decorreu uma fraca adesão dos produtores nacionais. Foram ainda identificadas as grandes diferenças culturais e linguísticas entre Portugal e a China.

Esta análise é, assim, bastante direccionada para eficiência do plano, sendo feito um balanço geral dos recursos alocados e da implementação efectiva das acções previstas. A avaliação da eficácia das acções ficou comprometida, pois, para além de não terem sido analisados os resultados e efeitos nos públicos definidos, a falta de planeamento estratégico enviesou todo o plano, sendo, por isso, difícil a interpretação dos resultados, interligando-os com os objectivos definidos inicialmente.

4. Uma avaliação global do estudo de caso da *Wines of Portugal*

Partindo da questão “De que modo foi construída e como está a ser feita a gestão da marca *Wines of Portugal* nos mercados estratégicos?”, e através do recurso ao estudo de caso como método de análise seleccionado, foram definidas três grandes áreas para a análise do processo de internacionalização dos vinhos portugueses, desde a construção da marca *Wines of Portugal*, passando pela análise do processo de internacionalização e a adaptação aos mercados externos, até ao planeamento, implementação e gestão do plano de comunicação e do seu impacto junto dos públicos-alvo estipulados.

4.1 Considerações sobre a construção da Marca *Wines of Portugal*

Para avaliar de que modo foi criada a marca *Wines of Portugal* foi necessário contextualizar o sector vitivinícola português, posicionando-o no panorama nacional e, em particular, compreender as motivação que levaram à criação de uma marca global, e as bases que serviram de sustentação da sua identidade, bem como o posicionamento pretendido no panorama internacional.

Na realidade, para a compreensão destes pressupostos foi necessário recuar até à construção da Marca Portugal, em particular pela acção do sector e das entidades do Turismo, e na posterior importação para o sector vitivinícola nacional, para a criação da Marca *Wines of Portugal*, e a sua promoção nos mercados externos. A proposta apresentada por Kotler e Gertner (2002) serviu como mote para o desenvolvimento desta abordagem, uma vez que estes referem que a promoção de um país se assume como um modo de gerar valor no mercado internacional. De facto, a estratégia da *Wines of Portugal* parece ter sido essa, ao

basear-se na imagem do país para a valorização do seu produto, o vinho nacional, nos mercados de exportação.

Da análise das principais campanhas de promoção da Marca Portugal, tutelada pelo Turismo de Portugal e AICEP²¹, foi possível constatar a forte associação do vinho à imagem construída sobre o país, em especial o vinho do Porto. De facto, a percepção de um Portugal tradicional e com grande passado histórico, muito associado à produção artesanal de produtos como o vinho, coincidiu com as propostas das principais campanhas levadas a cabo pela AICEP, as quais tinham como objectivo a divulgação da Marca Portugal, e de onde sobressai a promoção de um país caloroso, com grande diversidade paisagística e cultural, e bastante assente na importância do sector vitivinícola (Filipe, s.d.). Por isso, mesmo que pretendêssemos, torna-se uma tarefa quase impossível, a de dissociar o sector do turismo do sector do vinho, o que veio a ser comprovado pelos autores Orth et al (2005), que referem a importância da promoção de uma região ou local para a estratégia de comunicação do vinho, a qual deverá assentar nas características da própria região de onde este é oriundo²². Se aliarmos a esta ideia o facto de a marca territorial ser o reflexo da marca do país (Kotler e Gertner, 2002) compreende-se a proposta de criação de uma marca *umbrella*, transversal a todo o sector vitivinícola, para a promoção do vinho português, que transmita a ideia de um Portugal produtor de vinho de qualidade superlativa. Os valores da tradição e do contraste paisagístico e cultural, comunicados nas campanhas da Marca Portugal, ganham agora redobrada importância, tendo servido como “porta de entrada” para a promoção da marca *Wines of Portugal*. Ao serem analisados os valores e a personalidade da marca, identifica-se uma sintonia com a Marca Portugal, ao serem transmitidas as mensagens de um vinho distinto, diferente e genuinamente português, assentes na sua longa história e tradição vitivinícola e pela diversidade de castas e regiões, bem como a oferta de uma experiência única, aliando o vinho a uma experiência rica e completa, não se esgotando no próprio produto.

Porém, quando passamos para a promoção dos vinhos portugueses, deparamo-nos com uma divisão ao nível nacional, regional e individual, e embora estejamos perante um mesmo produto, as estratégias de comunicação e a gestão feita é bastante diferente. Se ao nível nacional a proposta é a de unificar e homogeneizar a identidade do vinho português – ainda que assente nas visíveis diferenças regionais –, procurando uma promoção a nível nacional através de uma mesma marca, quando se passa para os níveis subjacentes parece ainda persistir uma forte rivalidade, quer entre regiões como, ainda mais, entre os produtores e

²¹ Veja-se o ponto 1.3.1 do Capítulo I do presente trabalho.

²² Veja-se o ponto 1.1.4 do Capítulo I do presente trabalho.

marcas de vinho. Apenas as grandes produtoras vitivinícolas nacionais são capazes de desenvolver uma estrutura rentável que potencie a exportação dos seus produtos e a promoção do seu vinho a nível internacional. Porém, quando o faz, geralmente, fá-lo por iniciativa privada, procurando crescer e afirmar-se nos mercados considerados estratégicos para a empresa. A nível regional, esta dinâmica também se observa, onde apenas as maiores empresas vitivinícolas, que conseguem gerar valores consideráveis para a região, acabam por participar nas estratégias de internacionalização e promoção das Comissões Vitivinícolas Regionais. Isto pode surgir como um grande entrave à estratégia conjunta da ViniPortugal, se esta não for capaz de envolver os agentes económicos numa acção conjunta, uniformizando as mensagens e focalizando o investimento em mercados e objectivos comuns.

De facto, a avaliação sobre a criação da marca *Wines of Portugal* surge como o tema principal deste trabalho de investigação, justificando-se, por isso, a associação intrínseca com a gestão da marca país. Não tendo sido possível a análise da percepção da marca nos mercados de actuação da mesma, as conclusões recaíram, obrigatoriamente, sobre toda a definição da identidade da própria marca. Nas abordagens teóricas, a palavra de ordem sobre a marca país é a cultura e a identidade cultural de um país. Se recordarmos a proposta de Kotler e Gertner (2002) a marca país será tanto mais forte quanto mais transparecer a personalidade do país. A marca *Wines of Portugal* foi beber da identidade da marca Portugal, fundamentada nos pressupostos de uma promoção turística de Portugal, sendo por isso partilhados os valores e identidade por ambas marcas. Tanto melhor, uma vez que, para além de o turismo e o vinho serem dois sectores preponderantes para a afirmação da identidade nacional no panorama internacional, a cooperação intersectorial será uma mais-valia para a competitividade nacional. Resta-nos saber se, efectivamente, o consumidor estabelece uma relação emocional e sociocultural com a marca, sendo esta a garantia do sucesso.

Sendo clara a vantagem para os vinhos portugueses em associar-se ao sector do turismo, quer para a construção da sua identidade, como para a promoção internacional, propõe-se a continuação desta estratégia, intensificando-se este trabalho através de uma estratégia conjunta de promoção da marca Portugal. Tal poderá acontecer, por exemplo, através de uma campanha de promoção entre a ViniPortugal e o Turismo de Portugal nos mercados definidos como estratégicos pela ViniPortugal, havendo ainda a possibilidade de se avaliar o potencial de crescimento noutros mercados, com investimento já alocado pelo Turismo de Portugal.

Ao nível da estratégia interna de promoção, e tendo-se observado a persistência de uma estratégia desfragmentada nos três níveis de promoção, deverá ser tida em conta uma acção

de concertação e diálogo entre a ViniPortugal, as entidades regionais e os agentes económicos, articulando-se cada vez mais os esforços comuns, em prol de uma promoção conjunta dos vinhos portugueses. Tal poderá passar por um redireccionamento das verbas de apoio à promoção, estimulando-se a participação de um número mais representativo de produtores das várias regiões vitivinícolas portuguesas nas acções nos mercados externos, permitindo, não só uma maior articulação e cooperação entre os agentes económicos, mas também a criação de oportunidades para um maior número de empresas de pequena dimensão poder divulgar o seu produto.

4.2 Considerações sobre o processo de internacionalização e comunicação nos diferentes mercados

Como foi possível aferir pela revisão teórica descrita no capítulo 1.2, é intrínseco a uma organização a procura incessante de uma posição que lhe seja favorável para a obtenção de uma vantagem competitiva e que a demarque da restante concorrência. A internacionalização parece surgir como uma estratégia de captação de novos mercados, consumidores e mais quota de mercado, ao mesmo tempo que se reforça o posicionamento da organização, quer a nível nacional, como internacional. Uma vez que só faz sentido a promoção da marca *Wines of Portugal* nos mercados onde, efectivamente, os agentes económicos nacionais têm interesse em estar presentes, a estratégia de internacionalização deverá ser concertada entre os vários níveis de actuação dos vinhos portugueses: nacional, regional e individual. A estratégia que tem sido utilizada pelo sector vitivinícola para internacionalizar o seu produto é a vertente exportadora que, segundo Lendrevie et al (1996: 591) é uma forma de implantação ligeira, onde o investimento e o risco financeiro são relativamente baixos para as empresas²³. Acrescentando-se a estas vantagens o facto de as exportações serem apontadas, segundo Gnoth (2002), como um dos principais veículos para a comunicação e internacionalização da marca país, parece ter-se encontrado a fórmula ideal para a internacionalização da marca *Wines of Portugal*. De facto, Portugal conseguiu, ao longo dos anos, manter uma posição favorável no comércio internacional de vinho, detendo, actualmente, a décima posição dos maiores exportadores de vinho a nível mundial, e onde o peso do sector vitivinícola pesa 1,6% do total das exportações nacionais (AICEP, 2013a).

²³ Neste sentido, veja-se a página 30 do capítulo 1.2.4 do presente trabalho.

São evidentes as barreiras internas que dificultam a internacionalização do sector vitivinícola, como a pequena dimensão das empresas vitivinícola, aliada à grande fragmentação das áreas produtivas e a sua conseqüente baixa rentabilidade produtiva²⁴. Contudo, o sector tem à sua disposição diversos programas de apoio à internacionalização e promoção nos mercados externos, o que, se for aliado a uma cooperação entre as empresas vitivinícolas e a própria ViniPortugal, concertando as estratégias e os esforços de promoção externa, será possível potenciar os resultados deste investimento.

Mas, efectivamente, as estratégias de internacionalização apenas obtêm resultados positivos se o sector vitivinícola nacional for capaz de realizar as alterações internas necessárias para se adaptar aos mercados de exportação. Cada vez mais associado a um vinho de qualidade reconhecida, o vinho português no panorama internacional deixou de ser visto como inicialmente foi descrito no relatório de 2003 da Monitor Group²⁵, como de baixa qualidade, vendido a granel ou como vinho de mesa, a preços bastante inferiores aos praticados pelos restantes países. Continua a existir a aposta num leque alargado de mercados de exportação, porém, ao contrário do constatado no relatório da Monitor Group, que identificou uma grande fragmentação do vinho exportado por diversos países, onde 50% das vendas se dividia por seis mercados diferentes, actualmente 39% das exportações de vinho são direccionadas para Angola e França, que lideram ainda os mercados externos em termos de valor, com especial destaque para Angola²⁶.

Acresce para esta fragmentação a grande rivalidade das empresas vitivinícolas nacionais, que, não participando numa estratégia global, não foram capazes de desenvolver uma resposta conjunta no que refere a uma promoção e exportação do vinho português. Este foi, aliás, um dos pontos negativos que emergiu da análise PEST ao sector, identificando-se uma forte rivalidade interna²⁷, o que criou a oportunidade de criação de uma entidade que viesse a agregar todo o sector numa grande marca, que se veio a concretizar na marca *Wines of Portugal*.

O facto de Portugal não possuir uma estrutura capaz de dar uma resposta efectiva em termos de quantidade para uma procura de grande escala, existiu, também, a necessidade de se adaptar a oferta, através da valorização do produto, não só pela aposta na melhoria da qualidade do mesmo, quer seja pelo aumento da sua competitividade, através da potenciação

²⁴ Neste sentido, veja-se o ponto 1.4.2 do Capítulo II do presente trabalho.

²⁵ Neste sentido, veja-se o ponto 1.4.2 do Capítulo II do presente trabalho.

²⁶ Neste sentido, veja-se o ponto 1.2.2 do Capítulo II do presente trabalho.

²⁷ Neste sentido, veja-se o ponto 1.2.5 do Capítulo II do presente trabalho.

das suas características diferenciadoras, mas também pela associação a sectores adjacentes ao vitivinícola. O aumento da qualidade do vinho português deveu-se não só à sua valorização em termos do preço de venda, mas também na promoção do seu potencial diferenciador, através do perfil distinto do vinho português, em especial pela aposta e respectiva comunicação das castas autóctones e regiões distintas, para a oferta de um vinho genuíno e verdadeiramente português. A forte associação do sector vitivinícola ao sector do turismo tem sido, também, uma grande aposta para a valorização do vinho nacional, possibilitando novas dinâmicas para o sector e a oferta de uma experiência única para o consumidor de vinho. Para além de permitir ao turismo a abordagem a novos *targets*, como os enoturistas, e ofertas distintas e completas, o sector vitivinícola também tem vantagens em associar-se ao sector do turismo, surgindo uma oportunidade para os produtores alcançarem novos públicos para promoverem os seus produtos, como os turistas de visita a Portugal, e um reforço do posicionamento do produto, associando-se de modo articulado com a identidade da região de onde é oriundo. Por fim, o potencial gastronómico do vinho, também identificado como uma estratégia de geração de valor para o sector vitivinícola (cf. capítulo 2.1), tem, igualmente, vindo a ser uma forte aposta para o vinho português, estando presente na estratégia da *Wines of Portugal* a promoção junto do canal HORECA e a formação de profissionais da restauração, sensibilizando-os para o potencial gastronómico do vinho português.

Esta reestruturação interna, efectivamente, começou a verificar-se na última década, mas esta apenas faria sentido se fosse acompanhada por uma estratégia adaptada aos mercados de exportação, implementada de acordo com a dinâmica e características socioculturais de cada país. A partir da análise da proposta de Tench e Yeoman (2006) concluiu-se que a principal variável que poderia influenciar a estratégia de comunicação da *Wines of Portugal* seria a diversidade social e cultural de cada país selecionado como estratégico. Assim, o grande desafio para a equipa da ViniPortugal foi a de ser capaz de comunicar com diferentes públicos, culturas, línguas e realidades bem diferentes. Mas será que, realmente, existiu essa sensibilidade, aquando do desenvolvimento e implementação da estratégia de promoção da marca *Wines of Portugal*? O que nos propõem as abordagens às relações públicas internacionais é a ponderação sobre a existência de diferentes tradições comunicacionais, sendo necessária a análise dos comportamentos e práticas comunicacionais de cada país onde se vaia actuar, por forma a adaptar não apenas o discurso e as mensagens, mas também os métodos e as ferramentas a utilizar. Ora, ao analisar-se a o plano operacional proposto pela ViniPortugal, referente à actuação por mercado, observa-se uma transversalidade do tipo de acções e dos públicos-alvo, apesar de ser visível o conhecimento sobre a realidade do sector

vitivinícola de cada país e a incorporação das acções nos respectivos calendários vitivinícolas. Porém, não é clara a intenção de adaptação das mensagens e a implementação das acções à realidade social e cultural de cada país, apesar de alguns mercados terem sido seleccionados com base na sua proximidade cultural com Portugal, e pela existência de grandes comunidades portuguesas emigrantes, aproveitando as vantagens do Mercado da Saudade, como é o caso do Brasil, Angola e Canadá. Parece, ainda, existir uma aproximação sociocultural concertada no que respeita à contratação de agências locais para o apoio na implementação dos planos operacionais, mais concretamente ao nível da mediatização das acções, o que permite à ViniPortugal uma maior aproximação à realidade social de cada mercado, tirando partido das técnicas e práticas executadas no país, levadas a cabo pelas agências parceiras, seja através de um maior conhecimento dos meios e canais de comunicação privilegiados, ou de uma melhor adaptação das mensagens destinadas a cada mercado.

Mas, se tivermos em conta o modelo de construção do significado cultural de Du Gay et al (1997), citado por Champ e Brooks (2010), não é possível identificar de modo claro a existência das cinco fases que compõem este circuito cultural (cf. capítulo 3.1.3): a investigação aos mercados não contemplou uma análise aprofundada sobre as normas sociais e culturais das respectivas sociedades, não sendo por isso possível a codificação de mensagens e o seu revestimento de significação cultural adaptado a cada mercado. Talvez esta análise aprofundada não tenha sido executada, pela transversalidade das acções implementadas; contudo, caso exista uma intenção de aprofundar a promoção dos Vinhos de Portugal em determinado mercado, deverá ser tido em conta este estudo prévio do circuito cultural dessa mesma sociedade, bem como os mecanismos de significação cultural, por exemplo, do consumo de vinho, e de que modo este consumo integra o comportamento social e cultural desse país.

Concluindo, ao nível da comunicação da marca *Wines of Portugal* nos mercados externos, surge, impreterivelmente, a necessidade de compreender o trabalho do profissional de comunicação num contexto multicultural, onde a comunicação ultrapassa as fronteiras e passa a ter diferentes abordagens e práticas. Isto porque apesar de a estratégia ser comum, ao nível operacional deverão ser tidos em conta os contrastes culturais entre os dez países definidos como estratégicos para a promoção da marca. É clara a intenção por parte da ViniPortugal de se aproximar à realidade local através da contratação de agências e equipas locais, que detêm um maior conhecimento e domínio das práticas, recursos e canais comunicacionais. Porém a questão coloca-se sobre a eficácia ao nível da transmissão das mensagens, não se verificando,

efectivamente, um estudo prévio aos perfis culturais de cada país, correndo-se o risco de as mensagens não estarem adaptadas às normas socioculturais do país de destino e, por isso, não serem correctamente descodificadas pelos membros dessa sociedade.

A internacionalização da marca *Wines of Portugal*, porém, obedece a uma abordagem objectiva e clara quando aos mercados seleccionados, tendo sido feita uma análise ao nível da rentabilidade e potencial de crescimento de cada mercado. A dificuldade em dar uma resposta eficaz à procura baseada em quantidade levou a que a ViniPortugal criasse mecanismos para adaptar a oferta à realidade do sector. A reestruturação interna e a valorização do produto foram as duas grandes apostas na última década, estando a começar a observar-se um posicionamento mais competitivo para o vinho português.

Ficou também clara a passagem de uma promoção baseada na quantidade, para uma comunicação focada na qualidade do vinho nacional. A criação dos mecanismos já referenciados neste trabalho, como a aposta nas características diferenciadoras do produto nacional decorrentes do elevado número de castas autóctones e diferentes *terroirs*, deverá ser acompanhada por uma estratégia interna de sensibilização junto dos produtores e, também, dos consumidores nacionais. Isto porque, se as acções de educação e formação da ViniPortugal nos mercados externos sobre os vinhos e castas portuguesas foram eficazes, os produtores devem compreender que o seu produto é valorizado nos mercados externos, não pela homogeneização²⁸, mas sim, contrariamente, pela sua diferenciação. Isto significa que, se os profissionais e consumidores internacionais reconhecerem as especificidades do vinho português e se familiarizarem com as castas autóctones nacionais, irão criar uma maior apetência pelos vinhos portugueses e não ficarão surpreendidos nos pontos de venda face a castas desconhecidas. Do mesmo modo, os produtores nacionais deverão investir no melhoramento da produção destas castas, ao invés da contínua importação de castas estrangeiras, de modo a afirmá-las no mercado internacional, sendo possível posicionar uma Touriga Nacional ou uma Arinto ao mesmo nível que uma Cabernet Sauvignon ou Chardonnay.

Ainda nesta dimensão, e tendo sido identificada como oportunidade de comunicação o despertar do consumidor de vinho para novos estímulos mais excitantes, levando-o a procurar sabores com maior riqueza e complexidade (*Wines of Portugal*, 2012), propõe-se a continuidade do trabalho que tem vindo a ser feito para a valorização do vinho nacional, na

²⁸ Foi e tem sido estratégia dos produtores nacionais a importação de castas estrangeiras, de modo a facilitar a entrada dos seus vinhos nos mercados externos. Para além de serem castas, geralmente, com maior potencial produtivo, as castas estrangeiras, como a Chardonnay ou Pinot Noir, são reconhecidas a nível mundial, sendo, por isso, uma aposta segura para os importadores que queiram comercializar vinhos de novas regiões.

oferta de um produto complexo, completo e que proporciona experiências distintas. É o caso da forte associação ao sector da restauração, promovendo o potencial gastronómico do nosso vinho, ou o desenvolvimento de uma oferta enoturística de excelência. Contudo, mais se pode fazer a este nível, associando-se o sector vitivinícola nacional a outros sectores e a novas experiências. Um bom exemplo poderá ser o potencial marítimo que Portugal oferece, sendo inclusive comunicado em diversas campanhas de promoção turística desenvolvidas pela AICEP²⁹, estando a observar-se um posicionamento de Portugal nas rotas internacionais de turismo marítimo, ou, ainda, a associação ao sector português da cortiça que, segundo a APCOR, é líder mundial.

Foi ainda concluída a falta de uma análise detalhada ao perfil cultural de cada país, havendo, por isso, uma discrepância entre as mensagens comunicadas através da estratégia da marca *Wines of Portugal* e as práticas culturais de cada país. Sugere-se, para o futuro, um estudo em profundidade sobre o perfil cultural de cada mercado de exportação, tendo como base a proposta de Du Gay et al (1997)³⁰, com o objectivo de adaptar as mensagens divulgadas consoante os mecanismos de codificação e descodificação próprias de cada cultura.

4.3 Considerações sobre a implementação do plano de acção e a gestão da comunicação

O último nível de análise diz respeito à fase de desenvolvimento do planeamento estratégico para a internacionalização da marca *Wines of Portugal*, bem como à fase de implementação da mesma nos mercados externos, e a gestão da relação e comunicação com os públicos definidos no plano.

Sobre este nível recai a generalidade da análise crítica. Isto porque, se procurarmos analisar este caso numa perspectiva das relações públicas, constatamos que não existe uma abordagem à comunicação numa perspectiva institucional, mas antes promocional, quase exclusivamente direccionada para a promoção do produto e da marca *Wines of Portugal*. Ora, se recordarmos os contributos de Tench e Yomans (2006), compreendemos que a comunicação institucional tem como âmbito a construção da identidade da organização, congregando numa mesma estratégia todos os instrumentos de comunicação, gerindo-os de

²⁹ Veja-se o ponto 1.3.1 do Capítulo I do presente trabalho.

³⁰ Citados por Champ e Brooks (2010).

modo global e interdependente, ao invés da função do Marketing, focada na promoção dos produtos e serviços da empresa.

Esta abordagem unicamente promocional à marca *Wines of Portugal* é muito limitativa, se pensarmos que toda a estratégia tem como meta a expressão e comunicação de uma identidade para um conjunto vasto de públicos, não devendo, por isso, centrar-se quase exclusivamente em acções promocionais. Assim, é claro que o plano de Marketing apresentado pela ViniPortugal, sendo de natureza promocional e com o objectivo de posicionar os vinhos portugueses nos mercados externos, não poderá atingir os objectivos a que se propõe, se não perspectivar a comunicação como um todo, numa abordagem macro e de natureza institucional. A ausência de um suporte estratégico transversal reflecte-se num plano enviesado, onde as acções avulso parecem cingir-se à comunicação estritamente de produto, onde a comunicação surge como uma ferramenta de apoio às acções, com o objectivo único de divulgar os resultados dos eventos.

Até porque, referenciando Tench e Yeomans (2006), o marketing cinge-se à comunicação com os consumidores, enquanto a comunicação institucional procura o estreitamento de relações com todos os *stakeholders* e públicos da organização, estando, por isso, associada à gestão da reputação e da identidade da organização junto destes públicos.

O que se pretende evidenciar com esta análise é a necessidade de se desenvolver um plano de comunicação integrado, assente numa abordagem macro, onde toda a estratégia de comunicação decorra de um longo processo de construção de um suporte estratégico para a comunicação de uma identidade, neste caso dos vinhos portugueses. Sobre ele deverão assentar eixos estratégicos de comunicação, eventualmente por mercado, que têm de estar interligados e direccionados para uma mesma meta, de onde emergem objectivos de comunicação por público claros e precisos. Este contributo das relações pública, numa perspectiva institucional, permite a construção de um plano de comunicação ao serviço da organização como um todo, reunindo numa mesma estratégia as várias unidades da organização, desde a gestão da comunicação à comunicação financeira e à publicidade e marketing (Prout, 1997: 687). Só assim será possível o alcance de uma posição e vantagem competitiva para a organização (Tench e Teomans, 2006: 542).

Em última análise, poder-se-á afirmar que o plano proposto pela ViniPortugal se centra em resultados quantitativos, ao invés de se centrar em resultados qualitativos e de mudança de comportamento face aos vinhos portugueses. Enquanto permanecer esta perspectiva

estritamente financeira e de marketing, não será possível a construção de uma identidade forte e bem consolidada, através de uma estratégia de comunicação enraizada e com o objectivo último de comunicar e consolidar uma identidade corporativa.

Mas vejamos detalhadamente cada fase do planeamento estratégico, analisando-o na óptica do planeamento em relações públicas³¹.

Após ter sido identificado como um sector com forte potencial de crescimento, foram encomendados diversos estudos para análise da competitividade deste *cluster*, sendo o mais referenciado o apresentado pela Monitor Group, em 2003. Da análise ao estado do sector vitivinícola nacional e à imagem externa dos vinhos portugueses, foi identificada uma clara oportunidade de comunicação para a promoção dos vinhos portugueses, definida do seguinte modo pela ViniPortugal: “A massificação do gosto pelo vinho despertou a necessidade do consumidor por novos estímulos mais excitantes, levando-o a procurar sabores com maior riqueza e complexidade” (*Wines of Portugal*, 2012: 2). Esta oportunidade detectada no mercado externo levou à forte aposta numa estratégia que posicionasse os vinhos portugueses como resposta a esta nova procura emergente no mercado internacional. De facto, a oportunidade, apesar de à primeira vista parecer focar-se na comunicação de um produto distinto e o seu posicionamento no mercado e junto do consumidor, evidencia uma clara necessidade de se apostar numa comunicação institucional, para a reconstrução de uma identidade da marca *Wines of Portugal* forte e assente nos valores da distinção e complexidade. De facto, como já referido, existiu um trabalho consistente de construção da identidade da marca, estando, por isso, criadas as condições necessárias para a criação de um plano de comunicação.

Passando-se a primeira fase do processo, analisam-se agora as decisões tomadas ao nível do planeamento estratégico para a comunicação da marca *Wines of Portugal*.

Foi definida como meta o Plano 2012-2014, o posicionamento de Portugal como o próximo “hot spot” do panorama internacional (ViniPortugal, 2011: 4), estando esta baseada em quatro objectivos gerais: a criação de apetência pelos vinhos portugueses, o aumento da sua competitividade, aumentar a percepção de valor dos vinhos nacionais e potenciar o crescimento de mercado em valor (ViniPortugal, 2011a).

³¹ Está-se a fazer referência ao Processo de Relações Públicas em 4 etapas, proposto por Cutlip et al (2009), exposto no ponto 1.2 do Capítulo III do presente trabalho.

À primeira vista, à excepção do objectivo de crescimento de mercado em valor – que é claramente um objectivo mais económico que de comunicação –, os objectivos gerais parecem estar em sintonia com o reposicionamento pretendido para a marca *Wines of Portugal*. Um posicionamento para a marca apenas será eficaz se, de facto, se observar uma posição favorável e preferencial face aos vinhos portugueses, se estes conseguirem alcançar uma vantagem competitiva, através de uma comunicação das suas características diferenciadoras, e se for gerado um *goodwill* a favor da marca, sendo possível aos públicos percepcionarem o valor inerente à marca.

A adaptação destes objectivos gerais a cada país foi concretizada através da criação de objectivos específicos por mercado. Estes objectivos centraram-se, essencialmente, no aumento de conhecimento sobre os vinhos portugueses e na mudança de atitude face ao mesmo, procurando posicionar os públicos positivamente e a formar uma opinião favorável sobre a marca *Wines of Portugal*.

O primeiro aspecto a considerar sobre a criação dos objectivos específicos, para além de não ter sido evidente a sua associação a eixos estratégicos previamente concebidos, é a sua não correspondência aos públicos a quem os mesmos se destinam. Isto porque, na acepção de Cutlip et al (2009), os objectivos de comunicação específicos têm sempre como orientação os públicos a que se destinam. Numa primeira impressão, parece, efectivamente, que este plano procurou alcançar objectivos, maioritariamente cognitivos e afectivos, através da implementação de acções, sobretudo do foro educacional, mas também com o intuito de promover uma oportunidade de relacionamento directo com o produto, como provas de vinho, participação em feiras e *workshops* e acções promocionais em pontos de venda, de modo a criar uma relação dinâmica e diferenciada com a marca. Contudo, não será possível afirmar que estes foram desenhados à luz de uma linha estratégica, tendo como fundo a perspectiva de Dozier e Ehling (1992), que referem que o trabalho de comunicação procura, efectivamente, uma alteração comportamental, através de uma mudança evolutiva, inicialmente ao nível do conhecimento, passando pela mudança de atitudes e opinião e, por fim, ao nível da alteração do comportamento do público³².

Mais, estes objectivos específicos carecem de uma construção formal, não existindo uma intenção, proporção e prazo, o que dificultará, posteriormente, o processo de avaliação da eficácia das acções e o cumprimento dos objectivos propostos.

³² Veja-se a página 78 deste trabalho.

Tornou-se evidente com a exposição teórica apresentada no capítulo 4.1 que no âmbito deste trabalho o conceito de público aplica-se, recorrendo à proposta de Grunig e Hunt (1984), ao conjunto de pessoas que se ligam pela partilha de um problema ou necessidade comum, o que, se tivermos em conta a complexidade do sector vitivinícola, nos leva a identificar diferentes tipos de públicos. De acordo com a Teoria Situacional dos Públicos, de Grunig e Repper (1992), identificam-se como *stakeholders*, no presente caso, todos os grupos que de algum modo são abrangidos pelo plano implementado pela ViniPortugal nos dez países definidos, e que de modo passivo estão interligados com a marca *Wines of Portugal*. São eles os consumidores e potenciais consumidores de vinhos, segmentados em especialistas/alto envolvimento, os jovens, a classe média-alta e a comunidade portuguesa emigrante, líderes de opinião, *sommeliers*, profissionais da restauração e hotelaria (canal HORECA) do segmento médio-alto, imprensa generalista e da especialidade, críticos e especialistas de vinho (*Master of Wine*), importadores e distribuidores, *chefs*, *barmen*, alunos de escolas de *sommeliers*, retalhistas, consultores das lojas e cadeias de venda de vinho (em especial as lojas estatais do Canadá e Países Nórdicos) e os produtores e agentes económicos portugueses. Todos estes *stakeholders*, em dada altura da actuação da marca *Wines of Portugal*, se tornaram públicos pelo seu envolvimento activo e mudança de estado, neste caso face à marca, pela sua participação nas feiras e eventos de vinho, nas provas de vinho e *workshops* promovidos pela ViniPortugal, nas acções de formação ou acções promocionais em pontos de venda ou em cadeias de restauração e hotelaria.

Na segmentação do consumidor de vinho, como já referido, foram identificados quatro grandes grupos para a estratégia de promoção da marca *Wines of Portugal*: os consumidores conhecedores/de alto envolvimento, o consumidor jovem e cosmopolita, a classe média-alta e alta e a comunidade portuguesa emigrante, pertencente ao mercado da saudade. Mas, para uma comunicação mais eficaz com estes consumidores, é necessário compreender o seu comportamento face ao vinho, em especial como estes constroem a imagem e opinião sobre o mesmo. Como ficou claro no capítulo 2.3 do presente trabalho, o consumidor baseia a sua percepção sobre um vinho e a conseqüente preferência sobre determinado produto nos atributos intrínsecos, como o sabor, o método de produção ou as castas utilizadas. Contudo, uma vez que o consumidor não os consegue apreender perante uma prateleira repleta de vinhos, ele tem de se basear nos atributos extrínsecos, como o preço, o rótulo, a marca ou a localização na prateleira, para perceber a qualidade de um vinho. Mais, o consumidor recorre, igualmente, a estratégias de redução de risco na escolha de um vinho, ao recorrer à experiência anterior, à recomendação de especialistas, à selecção com base no preço ou à

procura de informação mais detalhada. Ora, cabe à Viniportugal, no caso da promoção dos vinhos portugueses, criar mecanismos que facilitem uma avaliação o mais completa possível do vinho nacional, ajudando o consumidor a criar uma imagem positiva sobre os mesmos e uma apetência para o seu consumo. Por exemplo, nos Estados Unidos da América, onde existe uma percentagem representativa de consumidores jovens e que, por isso, procuram, recorrentemente, estratégias de redução do risco, justificou-se o investimento neste mercado em eventos que vão ao encontro de um público mais jovem, como a associação ao festival de música *Outside Lands*, em São Francisco, e ao desenvolvimento de acções de promoção e degustação de vinho nos pontos de venda, de modo a reduzir o risco e a permitir uma avaliação dos atributos intrínsecos do vinho português.

Para os públicos, e de acordo com os objectivos definidos durante a fase de planeamento, foram criadas mensagens nas quais se concretizaram os valores e a essência da marca *Wines of Portugal*, e foram adaptadas do seguinte modo para os diferentes segmentos de público: para o consumidor, as mensagens comunicadas centravam-se na boa relação qualidade-preço e no sabor e experiência únicos, já para os profissionais do sector, foram evidenciadas as diferenças nos *terroirs*, a diversidade de perfis de vinhos e castas autóctones e as técnicas de produção. Estas mensagens foram traduzidas, sobretudo, através das acções de formação e educação sobre os vinhos portugueses a profissionais do sector e a consumidores nas várias feiras de vinho internacionais, bem como na promoção do vinho nacional junto dos profissionais da restauração e no desenvolvimento de *workshops* de harmonização e *showcookings*, por exemplo nos mercados Nórdicos e Canadá, de modo a demonstrar o carácter gastronómico do vinho português. São também exemplo o desenvolvimento das acções de selecção dos 50 Melhores Vinhos Portugueses por críticos de vinhos e *Masters of Wine*, de modo a conferir um carácter especial ao vinho português e a credibilizar e confirmar a qualidade associada ao vinho nacional, e a organização de diversas provas comentadas direccionadas à imprensa da especialidade e líderes de opinião locais, em feiras, como na alemã *Prowein*, de modo a captar a sua atenção e a sensibilizar este público para o vinho português de qualidade.

Na fase de acção-comunicação, para além da já referida implementação do plano ao encargo das agências locais, permitindo não só uma maior eficácia ao nível da organização e comunicação do plano, mas também uma gestão mais rentável dos recursos da ViniPortugal, foram ainda previstas no plano ferramentas e técnicas de comunicação de suporte e mediatização dos eventos e acções. Este plano de mediatização, adaptado à realidade e práticas comunicacionais locais, previu, para além de um plano de assessoria mediática aos

eventos – através de envio de comunicados de imprensa, negociação de entrevistas e reportagens –, um investimento em publicidade nos principais meios da especialidade. Para além dos suportes tradicionais, foram ainda desenvolvidas *press trips*, visitas da imprensa da especialidade a Portugal e a organização de provas de vinhos com a imprensa local, para além do desenvolvimento de *media partners*. A comunicação *online* foi também bastante recorrente, através da manutenção do site institucional, traduzido para inglês, e ainda a adaptação do site para os mercados alemão, sueco, inglês e norte-americano, bem como na gestão das redes sociais, com a criação da página da marca *Wines of Portugal* com os conteúdos em inglês e o investimento num plano de *social media*.

Contudo, como se denota através da análise pormenorizada, a comunicação é utilizada mais como uma ferramenta de apoio ao marketing, evidenciando uma gestão pouco estratégica e consolidada ao nível comunicacional. As acções de comunicação surgem como um processo conclusivo das acções de promoção implementadas, como divulgação dos resultados obtidos, ou como acções pontuais, através do desenvolvimento de entrevistas e reportagens esporádicas. Contudo, estas acções de comunicação não obedecem a um planeamento estratégico, pelo que será bastante difícil encontrar uma decisão estratégica, ou pelo menos encadeada, sobre os conteúdos propostos e as mensagens que se pretendem transmitir através da imprensa.

Ao nível da avaliação da estratégia, é necessário ter em conta que esta é uma estratégia a três anos (2012-2014), pelo que os resultados efectivos apenas poderão ser avaliados no final desse período. Isto é, apenas quando a estratégia for concluída na sua totalidade, será possível avaliar a eficácia do plano, medindo-se a notoriedade da marca *Wines of Portugal* e se esta foi construída com base num posicionamento diferenciador bem como no seu potencial competitivo. Para tal, deverá analisar-se se a percepção sobre o valor dos vinhos portugueses teve um crescimento positivo, traduzida no crescimento de mercado em valor. Ainda assim, o primeiro ano de implementação do plano operacional foi já avaliado, podendo-se constatar que esta avaliação recaiu, essencialmente, sobre a execução financeira e operacional do plano de acções em cada mercado, analisando-se a eficiência da implementação. Ao longo do ano de 2012, foram desenvolvidas 109 das 127 acções previstas, correspondente a uma taxa de execução de 85,8%, aplicando-se ainda 87,5% do orçamento previsto, tendo a execução do plano ficado aquém dos objectivos estabelecidos. Ao nível da comunicação, foi avaliado o nível de cobertura mediática dada aos eventos, essencialmente através de *clipping* e contabilização das peças produzidas. Já no que refere à formação dos públicos, o primeiro ano de execução

do plano permitiu a criação de plataformas de educação e formação sobre os vinhos portugueses, como as *Wines of Portugal Academy*, com a vantagem de as acções serem administradas por profissionais locais, o que facilita a aceitação das mensagens e a credibilização da informação transmitida junto do público-alvo.

Contudo, a avaliação dos objectivos ficou, logicamente, comprometida pela pouca precisão ao nível do planeamento dos mesmos, sendo, pois, um trabalho penoso o de aferir o alcance efectivo ao nível da intenção e proporção. Efectivamente, a avaliação decorreu, maioritariamente, sob uma perspectiva quantitativa, não sendo possível avaliar-se o cumprimento dos objectivos ao nível da mudança cognitiva e atitudinal.

Finda esta investigação, ficou ainda em aberto a avaliação da percepção da imagem do vinho português nos mercados externos. Esta poderá ser uma interessante investigação aquando do término do último ano da estratégia implementada em 2012 pela ViniPortugal. Estando a falar de uma mudança ao nível comportamental, procurar-se-á aferir se as mudanças cognitivas, ao nível do conhecimento sobre o vinho português, e as mudanças atitudinais, sobre a alteração da opinião e criação de apetência para o vinho nacional, levaram, efectivamente, a uma mudança comportamental, ao nível da compra e consumo de vinho nacional pelos públicos englobados neste plano de comunicação. De modo a aferir o alcance destes objectivos, deverá ser desenvolvido um estudo com enfoque na apetência dos vinhos portugueses nos mercados externos, bem como numa análise do comportamento de consumo pelos consumidores e demais públicos previstos no plano de comunicação. Esta alteração deverá ser, posteriormente, observada no aumento das exportações para estes países, em especial em termos de valor, o que comprovará o alcance dos objectivos definidos para 2014.

NOTAS FINAIS

O presente trabalho centrou-se na análise da estratégia adoptada pela ViniPortugal, para a comunicação da marca *Wines of Portugal* nos mercados internacionais. A construção de uma marca *umbrella* que encerre em si a identidade de um país ou região torna-se um processo complexo, no sentido em que, mais do que expressar a personalidade de um local, ela surge como uma precursora para os próprios produtos nacionais que se pretendem posicionar nos mercados internacionais. Contudo, embora seja o ponto de partida para uma boa estratégia de comunicação, não basta que a identidade de um país seja forte e consolidada. É necessário que se desenvolva um planeamento estratégico que permita à marca país alcançar uma posição favorável, quer nos mercados, como na mente dos públicos.

As Relações Públicas surgem, neste sentido, como um contributo essencial neste processo. Isto porque, tendo como função “estabelecer e manter relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos” (Cutlip, Center e Broom, 2009:25), as Relações Públicas tornam-se uma parte integrante da gestão de uma organização, intervindo de modo directo na própria construção da identidade da mesma. Mais, actuando ao nível *corporate*, toda a comunicação planeada e desenvolvida pelas RP, tem uma abordagem institucional, ou corporativa, comunicando a organização como um todo, agregando em si todos os restantes elementos da organização. De um modo conciso, a comunicação institucional desenvolve a gestão da reputação da organização, a gestão da identidade organizacional e a gestão das relações, congregando todas estas funções num só plano estratégico de comunicação (Tench e Yeomans, 2006; Prout, 1997).

Analisando-se a o plano de comunicação proposto pela ViniPortugal para a promoção da marca *Wines of Portugal*, compreende-se que esta abordagem não compreende um planeamento estratégico integrado, centrando-se, exclusivamente, numa promoção do produto. Ora, o que se depreendeu com a presente investigação é que, para se alcançar uma comunicação efectiva, tal gestão da comunicação não se pode centrar exclusivamente na promoção de um produto ou marca. É necessário toda um planeamento e construção estratégicos numa perspectiva macro, englobando uma comunicação ao nível institucional que, embora não descurando a comunicação com o mercado, não se centra nele. Antes pelo contrário, a sua senda é a criação de relações duradouras e mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos, actuando ao nível da alteração cognitiva, atitudinal e comportamental. Apenas assim será possível uma comunicação eficaz que permita à

organização estar numa posição favorável face aos públicos, tendo estes uma imagem positiva em relação à organização.

Se procurarmos transportar esta abordagem para o estudo de caso analisado, compreendemos que apenas se for desenvolvido um trabalho concertado de comunicação ao nível da identidade dos vinhos portugueses, através de uma comunicação institucional, e não de produto, será possível alterar o comportamento face ao vinho nacional, potenciando uma maior apetência face aos dos países concorrentes.

Não tendo sido possível o desenvolvimento de um estudo aprofundado sobre as alterações ao nível do comportamento dos públicos, a análise recaiu, essencialmente, nas alterações ao nível do conhecimento e da mudança de atitude em relação à marca *Wines of Portugal*. Tal avaliação aferiu-se através da compreensão da estratégia de construção da marca *umbrella* para os vinhos portugueses, e respectiva percepção nos mercados externos.

Procurou-se com o presente trabalho oferecer-se um contributo para a prática das Relações Públicas no sector vitivinícola nacional, em especial no que refere ao processo de internacionalização e posicionamento do vinho português nos mercados externos. Tal contributo apenas será possível se a comunicação internacional dos vinhos portugueses não se esgotar no posicionamento do produto, mas sim num esforço concertado e assente numa visão estratégica de comunicação institucional, onde as Relações Públicas têm um papel preponderante para a gestão das relações da organização com os seus públicos, conseguindo, por conseguinte o alcance de um posicionamento institucional por parte dos vinhos portugueses.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*, New York: The Free Press
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. The Free Press
- Andersson, U, e Johanson, J. (1970) *International business enterprise* in Bjorlkman, I. e Forsgren. *The Nature of the International Firm. Nordic Contributions to International Business Research*. Copenhagen Business School Press. Copenhaga.
- Anholt, S. e Hildreth, J. (2005) *Let freedom and cash registers ring: America as a brand*. In Brand America: The Mother of all Brands. Cyan Books. Londres
- Ansoff, H. I. (1977) *Estratégia Empresarial*. McGraw-Hill, Lda. Brasil
- Barros, C. P. (2007) *Avaliação financeira de projectos de investimento*. Escolar editora. Lisboa
- Bassat, Luis (2006). *El libro rojo de las marcas. Cómo construir marcas de éxito*. Ediciones Espasa Calpe, S. A. Madrid.
- Brucks, M. (1986) *A typology of consumer knowledge content*. University of North Carolina. Disponível em: <http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=6462> (consultado em 4 Agosto 2013)
- Cardeira, R. F. F. (2009) *Factores críticos de sucesso no mercado do vinho em Portugal e a Sustentabilidade do Sector Vitivinícola*. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão industrial. Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior Técnico. Lisboa
- Carreira, F., Diz, M. e Heliodoro, P. (s.d.) *Análise económica e financeira: o caso das empresas vitivinícolas portuguesas*. Instituto Politécnico de Setúbal
- Carson, D., Gilmore, A. Perry, C. e Gronhaug, K. (2001) *Qualitative Marketing Research*. Sage Publications. Londres
- Casini, L., Seghieri, C. e Torrisi, Francesco. (2006) *Wine Consumer Behaviour in selected points of sale of the Italian Major Retailing Trade*. 3rd International Wine Business Research Conference. Montpellier, Itália

Champ, J. G. e Brooks, J.J. (2010) *The circuit of Culture: A strategy for understanding the evolving human dimensions of Wildland Fire*. Society & Natural Resources: an International Journal, 23

Chernatony, L. (2001) *A model for strategically building brands*, In Stewart, Henry. *Brand Management*

Correia, B. (1983) *Vinhos do Nosso País*. 3.ª edição. Junta Nacional de Vinhos. Lisboa

Cunha, J., Teixeira-Santos, M., Brazão, J., Fevereiro, P., e Eiras-Dias, J.E. (2013). *Portuguese Vitis vinifera L. Germplasm: Accessing Its Diversity and Strategies for Conservation*. Cap. 6. InTech.

Curtin, P. A. e Gaither, T. K. (2007) *International Public Relations: Negotiating Culture, Identity and Power*. Sage Publications. Califórnia

Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2009) *Effective Public Relations*. 10.ª edição. Prentice-Hall. New Jersey

Daymon, C. e Holloway, I. (2011) *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Routledge. Abingdon

Dozier, D. e Ehling, W. (1992) *Evaluating Public Relations Programs: What the Literature Tells us about their effects*. In Grunig, J. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey

Dubois, B. (1993). *Comprender o consumidor*. Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Eiró-Gomes, M. e Duarte, J. (2005) *Que públicos para as Relações Públicas?* In Actas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II Ibérico. Volume II

Eiró-Gomes, M. e Duarte, J. (2008) *The case study as an evaluation tool for Public Relations*. In Ruler, B. V., Vercic, A. T. e Vercic, D. (2008) *Public Relations Metrics: Research and Evaluation*. Routledge, Nova Iorque.

Fattorini, J. E. (1997) *Managing Wine and Wine Sales*. International Thomson Business Press. 1.ª edição

Figueiredo, I. L. S., Afonso, O., Ramos, P., Santos, S. e Hogg, T. (2003) *Estudo do consumidor português de vinhos*. CVRVV, IVP, AESBUC, ESB/UCP.

Filipe, S. B. (s.d) *O Estado da Arte da Marca Portugal*. Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco

Freire, D. (1997) *Produzir e Beber. A Vinha e o Vinho no Oeste (1929-1939)*. Faculdade de Ciências e Humanas da Universidade Nova de Lisboa

Geenwood, E. (1965) *Métodos de investigação empírica em Sociologia*. In *Análise Social*, n.º 11

Gomes, O. (2008) *A dinâmica da Economia Internacional*. Edições Colibri/Instituto Politécnico de Lisboa. Lisboa

Grunig, L., Repper, F. (1992) *Strategic Management, Publics and Issues* em Grunig, J. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey. pp. 117.158

Grunig, J. E., Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston, Inc. EUA

Grunig, L., Grunig, J. e Dozier, D. (2002) *Excellent Public Relations and Effective Organizations: a Study Communication Management in Three Countries*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey

Gultek, H. M. (2003) *A multi-attribute survey of restaurateurs attitudes toward wine training, local wines and wine suppliers*. Disponível online em: <http://repositories.tdl.org/ttu-ir/bitstream/handle/2346/18061/31295018720713.pdf?sequence=1> (Consultado em 21 Agosto 2013)

Hall, C. M., Sharples, L., Cambourne, B. e Macionis, N. (2000) *Wine tourism around the World, Development, Management and Markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Harris, M. (2002) *Theories of Culture in Post-Modern Times*. Altamira Press. Oxford

Hitt, M. A., Ireland, R. D. e Hoskisson, R. E (2005) *Strategic management*. South-Western

Jain, S. C. (1996) *International Marketing Management*. 5.ª Edição. South-Western College Publishing. Ohio.

Kapferer, J. (1992), *Strategic brand management, new approaches to creating and evaluating brand equity*, New York: The Free Press

- Kapferer, J. (1998), *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity Long Term*, 2.ª ed. London: Kogan Page
- Kotler, P. (2000), *Marketing Management*. The millennium edition. Prentice-Hall
- Kotler, P. e Gertner, D. (2002) *Country as brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective in Brand Management*. Henry Stewart Publications
- Kotler, P., Haider, D. H. and Rein, I. (1993) *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, And Tourism To Cities, States And Nations*. The Free Press
- Kotler, P. (1994) *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall.
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P. e Rodrigues, V. (1996) *Novo Mercator: Teoria e prática do marketing*. 6.ª edição. Publicações Dom Quixote. Lisboa
- Lesly, P. (1998). *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*. 5.ª Edição Contemporary Publishing Company. Chicago
- Lockshin, L. e Hall, J. (2003), *Consumer Purchasing Behaviour for Wine: What We Know and Where We are Going*. Austrália
- Lockshin, L., Rasmussen, M. e Cleary, F. (2000). *The nature and roles of a wine brand*. Australia and New Zealand Wine Industry Journal, 15.
- Magnusson, Lars. (1994) *The shaping of an economic language*. Routledge. Londres
- Malhotra, N. (2007) *Marketing Research: As applied orientation*. Pearson Prentice-Hall, 5.ª edição
- Martinet, A. C. (1992) *Estratégia*. 2.ª Edição. Edições Sílabo, Lda. Lisboa
- Mayson, R. (2005) *Os vinhos e as vinhas de Portugal*. Publicações Europa-América
- Newsberry, M. (2000) *ICEP, 50 Anos*. ICEP Portugal. Lisboa
- Olins, W. (2003) *A Marca*. Editorial Verbo. Lisboa

Orth, U. R., Wolf, M. e Dodd, T. (2005) *Dimensions of Wine Region Equity and their impact on consumer preferences*. The Journal of Product & Brand Management, n.º 14/2. Emerald Group Publishing Limited.

Pedersen, T. (1999) *The internationalization process of Danish firms: Gradual learning or discrete rational choices?* Copenhagen Business School – Departement of International Economics and Management.

Pereira, M. C. (2007) *Ação e património da Junta Nacional do Vinho (1937-1986)*. Universidade Aberta. Lisboa

Pinho, L. M. F. (2001) *Estratégia empresarial: o caso do sector vitivinícola do Ribatejo*. Edições Sílabo, Lda. Lisboa

Porter, M. E. (1990) *The competitive advantage of nations*. Macmillan. Londres

Porter, M. E. (1986a) *Estratégia competitiva: técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 8.ª edição. Editora Campus, Ltda. Rio de Janeiro

Porter, M. E. (1986) *L'Avantage Concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. InterÉditions. Paris

Ruão, Teresa, (2002). *Uma investigação aplicada da identidade da marca: o caso das porcelanas Vista Alegre*. Revista Comunicação e Sociedade, vol. 4, nº 1-2, pp. 223 – 242, Núcleo de Estudos de Comunicação

e Sociedade. Universidade do Minho. Braga

Ruão, T. (2003) *As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas*. Biblioteca on-line de ciências da comunicação. Disponível online em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-as-marcas-valor-da-imagem.pdf> (consultado em 21. Junho 2013)

Ruão, T. (2006) *Marcas e Identidades: Guia da concepção e gestão das marcas comerciais*. Campo das Letras Editores. Porto

Salzer-Mörlling, M. e Strannegard, L. (2004). *Silence of the brand*. European Journal of Marketing, Vol. 38

- Schiffman, L. e Kanuk, L. (1997). *Consumer Behavior* (6ª ed.). Prentice-Hall. New Jersey
- Smith, Z. (1999) *The revenue effect of changing alcohol duties*. The Institute for Fiscal Studies. Reino Unido
- Sousa, M. E. F. e Gomes, O. (2010) *Análise económica: conceitos e exercícios resolvidos*. Edições Sílabo. Lisboa
- Stake, R. E. (1995) *A arte da investigação com estudos de caso*. 2.ª edição. Tradução do original inglês intitulado *The Art of Case Study Research* por Chaves, A. M. SAGE Publications, Inc. EUA
- Steyn, B. e Puth, G. (2000) *Corporate Communication Strategy*. 1.ª edição. Heinemann Publishers, Ltd. África do Sul
- Szolnoki, G. Hermann, R. e Hoffmann, D. (2010) *Origin, grape variety or packaging? Analyzing the buyer decision for wine with a conjoint experiment*. American Association of Wine Economists Working Paper n.º 72
- Tavares, M. M. V. (2004) *Estratégia e gestão por objectivos*. Universidade Lusíada Editora. 2.ª edição. Lisboa
- Tench, R e Yeomans, L. (2006) *Exploring Public Relations*. Prentice-Hall. Reino Unido
- Timson, T. (2002) *Le Cordon Bleu – Manual do apreciador de vinho*. Editorial Estampa. Lisboa
- Viva, C. e Sousa, A. (2010) *Internacionalização das empresas do sector vitivinícola português: uma metodologia de abordagem estratégica*. Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém e Universidade de Évora – Departamento de Gestão – CEFAGE. Portugal
- White, J.e Mazur, L. (1995) *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work*. Addison-Wesley Publishers, Ltd. Singapura
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. 2.ª edição. Sage Publications. Londres
- Zaharna, R. S. (2001) *“In awareness” approach to international public relations*. In *Public Relations Review*, 27. School of Communcation, American University. EUA

OUTRAS REFERÊNCIAS:

Abolsamia (2012) *Da Vinha e do Vinho: Panorama mundial da vinha e do vinho*.

Agrogest (s.d.) *Plano Estratégico para a Internacionalização do Sector dos Vinhos de Portugal*. Documento preparado para a ViniPortugal. Julho de 2011

AICEP, (2008). *Portugal Global*. Revista da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. Lisboa

AICEP, (2013) *Portugal – Ficha País*. Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. Lisboa

AICEP (2013a) *Portugal Global Fevereiro 2013*. Newsletter da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. Lisboa

Chaney, I. M. (2000). *External search effort for wine*. International Journal of Wine Marketing, n.º12

INPI. (2009) *Código da Propriedade Industrial*. Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Diário Económico (2013) *Os mercados essenciais para os vinhos portugueses*. Especial Quem é Quem nos Vinhos. Edição 8 Outubro 2013

Expresso (2013) *Vai um copo?*

Gnoth, J. (2002) *Leveraging export brands through a tourism destination brand*. Journal of Brand Management, vol. 9

Harrington, R. J. (2005) *The Wine and Food pairing process – using culinary and Sensory Perspectives*. Journal of Culinary Science & Technology, vol. 4

IAPMEI (2001). *Análise estrutural de sectores: O modelo das cinco forças de Michael Porter*. Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=316> (acedido a 29 Agosto 2013)

IFAP (s.d) *Apoio à Promoção de vinhos em mercados de países terceiros: regras e informações básicas*. Disponível online em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_ajudas/GC_vegetais/GC_promPT_R (consultado a 29 Agosto 2013)

IFAP (2012) *Promoção de vinhos em mercados de países terceiros: Guião do beneficiário – Contratação e pagamentos*. Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas

INE (2013) *Estatísticas Agrícolas 2012*. Instituto Nacional de Estatística. Lisboa

INE (2009). *Recenseamento Agrícola 2009. Análise dos principais resultados*. Instituto Nacional de Estatística. Lisboa: I.P. Ed.; 2011.

INE (2012) *Análise Estatística do Comércio Internacional de Vinho 2010 a 2012*. Instituto Nacional de Estatística. Lisboa

IVV. (2003). *Vinhos e Aguardentes de Portugal – Anuário 2002/2003*. Instituto da Vinha e do Vinho. Lisboa

IVV (2008) *Estudo para o desenvolvimento da marca Vinhos de Portugal*.

IVV, (2009) *Factos e Números n.º2: mercados externos*. Instituto da Vinha e do Vinho

IVV (2010) *Newsletter: O essencial sobre o sector vitivinícola – Marca “Vinhos de Portugal”*. Instituto da Vinha e do Vinho. Disponível online em <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/1949.html> (consultado em 5 Abril 2013)

IVV. (2011). *Vinhos e Aguardentes de Portugal – Anuário 2010/2011*. Instituto da Vinha e do Vinho. Lisboa

IVV (2012) *Factos e Números: Situação Mundial da Vitivinicultura, n.º 6*. Instituto da Vinha e do Vinho. Lisboa

IVV (2013) *Projecto de Programa de Apoio ao Sector Vitivinícola em Portugal – Campanhas vitivinícolas 2013/2014 a 2017/2018*. Instituto da Vinha e do Vinho. Lisboa

IVV (2013a) *Evolução da Produção Série 2000/2001 a 2012/2013*. Instituto da Vinha e do Vinho. Lisboa

IVV (2013b) *Nota informativa: Previsão de Colheita – Campanha 2013/2014, n.º 6/2013*. Instituto da Vinha e do Vinho. Lisboa

IVV (2013c) *Análise Estatística do Comércio Internacional de Vinho – 2010 a 2012*. Instituto da Vinha e do Vinho. Lisboa

IVV (2013d) *Angola compra mais de 40% da exportação de vinhos portugueses*. Online em <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/5797.html> (consultado em 3 Abril 2013)

IVV e IFAP. (2013) *Normas Complementares de Aplicação da Medida de Apoio à Promoção de Vinhos em Mercados de Países Terceiros: Procedimentos e regras administrativas*. Instituto da Vinha e do Vinho e Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas. 1.ª edição

Jornal de Negócios (2011) *Países Nórdicos – O derradeiro refúgio contra a crise*. Online em http://www.jornaldenegocios.pt/mercados/investidor_privado/detalhe/paiacuteses_noacuter_dicos_o_derradeiro_refuacutegio_contra_a_crise.html (Consultado em 15 Julho 2013)

Monitor Group, (2003). *Resumo de competitividade do cluster e introdução a campanhas de acção*. ViniPortugal

Monitor Goup (2003a) *Activar a Estratégia do Cluster do Vinho*. ViniPortugal

Moss, D., Warnaby, G. (1997) *The Role of Public Relations in Organizations* em Kitchen, P. (1997) *Public Relations: Principles and Practice*. International Thomson Business Press. Londres pp-6-21

Mossberg, L. e Klepp, I. (2005) *Country and Destination Image: Different or Similar Image Concepts?* In The Service Industries Journal, vol 25 n.º 4

MyBrand. (2008) *Estudo estratégico – Promoção do Vinho Português no Mercado Nacional*. ViniPortugal

Nielsen (2007) *Anuário Alimentar 2006*.

OIV, (2012). *Statistical report on world vitiviniculture 2012*. International Organisation of Vine and Wine. Paris

OJE (2013) *Azeite domina exportações e gera negócio de 142 milhões em 2012*. Disponível online em <http://www.oje.pt/suplementos/exportar-e-internacionalizar/azeite-domina-exportacoes-e-gera-negocio-de-142-milhoes-em-2012> (consultado em 7 Agosto 2013)

Pettigrew, S., Charters, S. (2006) *Consumers' expectations of food and alcohol pairing*. British Food Journal, vol. 108

Público (2013) *Vinho Portugueses lançam-se à conquista do mundo atentos ao preço*. Disponível online em: <http://www.publico.pt/economia/jornal/vinhos-portugueses-lancamse-a-conquista-do-mundo-atentos-ao-preco-26550750> (Consultado em 15 Julho 2013)

Público (2013a) *Economia chinesa cresce 7,8% no terceiro trimestre*. Online em <http://www.publico.pt/economia/noticia/economia-chinesa-cresce-78-no-terceiro-trimestre-1609557> (Consultado em 15 Julho 2013)

Ramos, P. M. G. (2002) *A necessidade de orientação para o mercado no sector do vinho*. CIRDD Boletim Informativo, 10

Spawton, T. (1991). *Of wine and live asses: An introduction to the wine economy and state of wine marketing*. European of Journal of Wine Marketing, 25.

Spawton, T. (1991a) *Market planning for wine*. European Journal of Marketing, vol. 25

Turismo de Portugal (2006) *10 Produtos Estratégicos para o Desenvolvimento do Turismo de Portugal – Gastronomia e Vinhos*. Lisboa

ViniPortugal (s.d) *Estatísticas*. Disponível online em <http://www.viniportugal.pt/OSector/Estatisticas> (consultado em 2 Abril 2013)

ViniPortugal (2011) *Plano Estratégico 2012/2014*

ViniPortugal (2011a) *Wines of Portugal: Plano de Marketing da Marca 2012/2014 – Memória Descritiva*. ViniPortugal

ViniPortugal (2012) *Plano Operacional 2013*.

ViniPortugal (2012a) *Plano de Actividades de Marketing para 2013*. ViniPortugal

ViniPortugal (2013) *Press Kit ViniPortugal 2013-2014*.

ViniPortugal (2013a) *Promoção Genérica Vinhos de Portugal – Plano 2013*. Fórum Anual dos Vinhos de Portugal.

ViniPortugal (2013b) *Relatório de Gestão do Exercício 2012*. ViniPortugal

Wines of Portugal (2013) *Joshua Greende conquistador pelos vinhos portugueses* Online em <http://www.winesofportugal.info/pagina.php?codNode=123214> (Consultado em 15 Abril 2013)

Wines of Portugal (2013a) *Olly Smith apresenta 50 melhores vinhos para o Reino Unido*. Online em <http://winesofportugal.info/pagina.php?codNode=120996> (Consultado em 15 Abril 2013)