

**O papel estratégico das Relações Públicas nas organizações: O caso da
Comissão Vitivinícola da Região de Lisboa (CVR Lisboa)**

Carla Dolores Mendes Latas

TRABALHO DE PROJETO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES
PÚBLICAS

Orientadora:

Professora Doutora Ana Luísa Raposo
Escola Superior de Comunicação Social –
Instituto Politécnico de Lisboa

Novembro de 2015

Aos meus avós, João e Maria, que não esperaram para ver a sua engenheira tornar-se mestre mas estarão sempre presentes...

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, 13 de Novembro de 2015

Agradecimentos

A frequência e obtenção deste mestrado foi um desafio a que me propôs com intuito de adquirir novas competências pessoais e profissionais. Foi um processo difícil, concretizado com muito empenho, dedicação, esforço e trabalho, cuja realização só foi possível graças à ajuda de algumas pessoas a quem quero enviar o meu mais sincero agradecimento.

Aos meus pais pela proteção, apoio e ensinamentos de uma vida que permitiram incutir o espírito de determinação e os bons valores pelos quais a minha vida se tem regido. Ao meu irmão, que será sempre o maior dos presentes.

Aos meus amigos de uma vida por estarem presentes, por serem especiais, por serem únicos. Agradeço particularmente as palavras de apoio, força, carinho e ânimo ao longo destes 2 últimos anos. Obrigada pelas palavras certas que sempre me incentivaram a seguir em frente, lembrando, nos momentos de maior cansaço e desespero, que desistir nunca fez parte do meu caminho.

Agradeço aos meus colegas de mestrado pelo apoio e pelos momentos partilhados ao longo deste percurso, frisando em particular três pessoas muito especiais, Marisa Santos, Raquel Figueiredo e Beatriz Borges, que ao longo deste tempo mais do que simples colegas de grupo, foram amigas e companheiras, foram o apoio e a força. Muito obrigada pela ajuda, pelos ensinamentos, pelas palavras, pela motivação, pelos gestos e pelo carinho. Agradeço ainda à Vanessa Moreira, também ela uma amiga, pela ajuda, pela força e por ter sido o suporte no momento de maior desespero.

Quero ainda agradecer à Prof^a Doutora Ana Raposo pelos ensinamentos técnicos, pelo apoio, pela adaptação e pelo esforço adicional nesta fase final, tornando esta tese uma realidade.

Ao Dr. Vasco D´Avillez, agradeço toda a disponibilidade, ajuda técnica e simpatia com que me recebeu e aceitou partilhar os seus preciosos conhecimentos técnicos e profissionais.

Quero ainda expressar o meu enorme agradecimento à minha entidade patronal e a todos os meus colegas pela compreensão, pela aceitação e tolerância para com as minhas ausências e a minha menor disponibilidade, pelas palavras de incentivo e pelo apoio.

Resumo

Pretende-se com este Trabalho de Projeto compreender qual o papel atribuído às Relações Públicas na Comissão Vitivinícola da Região de Lisboa (CVR Lisboa), tentando entender assim de que forma é que esta atividade contribui para que sejam atingidos os principais objetivos da organização.

Encontrar uma definição única para as Relações Públicas enquanto disciplina científica e enquanto atividade profissional é algo que ainda hoje continua a suscitar discussão, não tendo sido, até então, encontrado um consenso quanto ao assunto. Assume-se neste Trabalho de Projeto a definição apresentada pela Sociedade Americana de Relações Públicas, que define RP como "um processo de comunicação estratégica que constrói relações mutuamente benéficas entre organizações e seus públicos."

Numa organização como a CVR Lisboa, representante máximo da marca de uma região: Vinhos de Lisboa, em que as suas ações são baseadas na construção de relações com outras organizações: os Agentes Económicos, a atividade das Relações Públicas adquire ainda maior relevo.

Comunicar uma marca como os Vinhos de Lisboa, que esteve durante anos associada a vinhos de fraca qualidade, com intuito de criar uma identidade associada à modernidade, qualidade e excelência requer um enorme contributo das Relações Públicas. Esse contributo não deve ser só entendido ao nível da gestão de imagem e construção de identidade. Mostra-se essencial também assumir um papel estratégico na construção de relações mutuamente benéficas e duradouras com os Agentes Económicos, transmitindo-lhes os valores que a organização defende e cooperando com eles, com intuito de que seja comunicada uma mensagem única da marca Vinhos de Lisboa.

Implementar e desenvolver uma estratégia de comunicação clara e eficaz, não só no relacionamento com os públicos mas também em articulação com todos os departamentos da organização, é outro dos papéis que as Relações Públicas desenvolvem nas organizações e que, no caso específico da CVR Lisboa, se mostra tão necessária para que se atinjam os objetivos da organização.

É este o contributo que se pretende dar através deste Trabalho de Projeto, fornecer um conjunto de ações incluídas numa Proposta de Melhoria que sirva de base à estratégia de comunicação que a CVR Lisboa precisa implementar.

Palavras-Chave: Relações Públicas; Comissão Vitivinícola da Região de Lisboa (CVR Lisboa); Vinhos de Lisboa; Organização; Públicos; Estratégia.

Abstract

This Project aims to understand the role of Public Relations in Comissão Vitivinícola da Região de Lisboa (CVR Lisboa), and how this activity contributes to the main objectives of the organization.

Finding a single definition for Public Relations as scientific discipline and as a professional activity still continues to arouse debate and there isn't a consensus on the subject. This project supports the definition presented by the American Society for Public Relations that defines PR as "a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics."

An organization such as CVR Lisboa, the most representative of the brand in a region: Vinhos de Lisboa, where their actions are based on relationship building with other organizations: Economic Agents, the Public Relations activity acquires even more highlighted.

Communicate a brand as the Vinhos de Lisboa that was for years associated with low quality wines with the purpose to create an identity associated with modernity, quality and prestige requires an enormous contribution Public Relations. This contribution should not be understood only in terms of image management and construction of identity. It is essential to take on a strategic role in building mutually beneficial and lasting relationships with Economic Agents, giving them the values that the organization defends and working with them, with the intention of it being communicated a single brand message Vinhos de Lisboa.

Developing and implementing a clear and effective communication strategy, not only in the relationship with the public but also in cooperation with all departments of the organization, is another of the roles that public relations develop. In CVR Lisboa case, relationship building is essential to the achievement of the organization goals.

This is the contribution that this project intends to give to CVR Lisboa. To provide a group of actions included on a proposal that can serve as a basis for the communication strategy that CVR Lisboa needs to implement.

Keywords: Public Relations; Comissão Vitivinícola da Região de Lisboa (CVR Lisboa); Vinhos de Lisboa; Organization; Publics; Strategy.

Índice de Tabelas

Tabela 1: Diferenças entre a abordagem qualitativa e quantitativa -----	25
Tabela 2: Análise do setor vinícola nos diferentes países -----	46
Tabela 3: Análise SWOT à CVR Lisboa -----	74
Tabela 4: A perspetiva da própria organização e dos AE face aos esforços de comunicação desenvolvidos pela CVR Lisboa -----	94
Tabela 5: Quadro resumo das ações propostas, adequadas aos públicos e objetivos estabelecidos -----	101
Tabela 6: Métricas de avaliação utilizadas -----	103

Índice de Ilustrações

Ilustração 1: Relação entre a produção e o consumo mundial de vinho em 2013 -	44
Ilustração 2: Mapa das diferentes regiões vinícolas portuguesas em 2014 -----	51
Ilustração 3: Mapeamento da Região Vitivinícola de Lisboa -----	67
Ilustração 4: Logotipo CVR Estremadura -----	75
Ilustração 5: Logotipo CVR Lisboa -----	75
Ilustração 6: <i>Flayer</i> do 1º Festival de Vinhos de Lisboa -----	79
Ilustração 7: <i>Site</i> atual CVR Lisboa -----	81
Ilustração 8: Página do <i>Facebook</i> da CVR Lisboa -----	82
Ilustração 9: <i>Twitter</i> da CVR Lisboa -----	83
Ilustração 10: Gráfico representativo do volume de vinho certificado -----	87
Ilustração 11: Gráfico representativo da frequência de contato entre o AE e a CVR Lisboa -----	88
Ilustração 12: Gráfico representativo do motivo de contato entre o AE e a CVR Lisboa -----	88
Ilustração 13: Gráfico representativo da avaliação da comunicação efetuada pela CVR Lisboa -----	89
Ilustração 14: Gráfico representativo dos temas de interesse para os AE -----	89
Ilustração 15: Gráfico representativo da frequência de resposta dos AE aos contatos da CVR Lisboa -----	90
Ilustração 16: Gráfico representativo dos interesses dos AE em relação ao conteúdo das comunicações -----	90
Ilustração 17: Gráfico representativo do interesse dos AE numa participação ativa com a CVR Lisboa -----	91
Ilustração 18: Gráfico representativo do interesse dos AE para as ações a constar numa estratégia de comunicação -----	92
Ilustração 19: Gráfico representativo do conhecimento dos AE relativamente à atividade de RP na CVR Lisboa -----	92

Lista de Abreviaturas

a.C. – Antes de Cristo

AE – Agentes Económicos

CVR – Comissão Vitivinícola da Região

DO – Denominação de Origem

DOC – Denominação de Origem Controlada

DOP – Denominação de Origem Protegida

ha – Hectares

hl – Hectolitro

IG – Indicação Geográfica

IGP – Indicação Geográfica Protegida

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

IVDP - Instituto do Vinho do Douro e do Porto

IVV – Instituto da Vinha e do Vinho

JNV – Junta Nacional do Vinho

NPP – Novos Países Produtores

OCM – Organização Comum de Mercado

OIV - The International Organisation of Vine and Wine

PIB – Produto Interno Bruto

RP – Relações Públicas

TPP- Tradicionais Países Produtores

Índice

Agradecimentos	V
Resumo	VI
Abstract	VIII
Índice de Tabelas	IX
Índice de Ilustrações	X
Lista de Abreviaturas	XI
Introdução -----	1
Capítulo I – Relações Públicas	
1. História das Relações Públicas -----	5
2. Definição do Conceito de Relações Públicas -----	8
3. A atividade das Relações Públicas -----	10
4. Relações Públicas: uma função estratégica na organização -----	13
4.1. Desenho de Estratégias de Comunicação -----	16
Capítulo II – Abordagem Metodológica	
1. A importância da investigação -----	21
2. Questão de Partida -----	25
2.1. Objeto de estudo -----	26
2.2. Objetivos gerais da investigação -----	26
2.3. Instrumentos de investigação -----	26
2.3.1. Análise documental -----	27
2.3.2. Entrevistas -----	27
2.3.3. Inquéritos por questionário -----	31

Capítulo III – Caraterização do setor Vitivinícola

1. Vinho – História e evolução -----	37
2. Processo Produtivo: da vinha ao copo -----	39
3. Setor Vitivinícola no Mundo -----	41
4. Setor Vitivinícola em Portugal -----	47
4.1. Análise PESTAL ao setor Vitivinícola em Portugal -----	54
5. Comunicação: um trunfo do setor vitivinícola em Portugal -----	59

Capítulo IV – Caraterização da CVR Lisboa

1. Enquadramento histórico da Região -----	66
2. A CVR Lisboa -----	69
2.1. Missão -----	70
2.2. Competências, atribuições e objetivos -----	70
2.3. A internacionalização na CVR Lisboa: realidade ou utopia? -----	72
2.4. Análise SWOT à organização -----	74
3. Identidade da CVR Lisboa -----	75
3.1. Caraterização da comunicação da CVR Lisboa -----	76
3.2. Ferramentas de comunicação <i>online</i> -----	80

Capítulo V – O papel das Relações Públicas na CVR Lisboa: do papel técnico ao papel estratégico

1. Análise da situação -----	84
2. CVR Lisboa: perspetiva da organização vs. perspetiva dos Agentes Económicos -----	93
3. Proposta de Ações de Melhoria -----	95
3.1. Objetivos -----	97
3.2. Públicos -----	97

3.3. Ações Propostas -----	98
3.4. Métricas para avaliação das Ações Propostas -----	102
Conclusão -----	105
Referências Bibliográficas -----	108
Apêndices -----	114
Anexos -----	141

Introdução

O setor vitivinícola é um setor com bastantes especificidades, cujas constantes inovações, desenvolvimento e apostas têm despertado interesse enquanto área de estudo. Essas especificidades inerentes ao setor, como a sazonalidade da produção, a dependência de fatores edafoclimáticos, a forte legislação aplicada e a enorme concorrência, leva a uma necessidade de grande aposta na diferenciação.

Face às constantes e rápidas evoluções dos mercados e das sociedades, em geral, essa diferenciação já não pode ser só entendida ao nível da aposta na qualidade ou na inovação. Aliar estes fatores à imagem do vinho, à cultura e à história da região, apostando na comunicação é o melhor caminho para conseguir essa diferenciação.

Em Portugal um dos exemplos de grande destaque tem sido o trabalho desenvolvido pela Comissão Vitivinícola da Região de Lisboa (CVR Lisboa) na construção de uma nova Identidade para a região e marca que representa: Vinhos de Lisboa. Foi o conhecimento deste caso de sucesso que motivou a realização deste Trabalho de Projeto, cujo principal objetivo está centrado na compreensão do papel atribuído pela CVR Lisboa às Relações Públicas (RP) e de que forma os esforços de comunicação desenvolvidos por esta organização são percebidos pelo seu principal público, os Agentes Económicos (AE)¹.

A CVR Lisboa, que é uma associação regional interprofissional, é, em primeira instância, responsável pela certificação dos vinhos de Indicação Geográfica (IG) e Denominação de Origem (DO) produzidos na região demarcada de Lisboa. Este organismo é ainda representante máximo desta região vitivinícola, sendo-lhe assim atribuídas as funções de divulgação e promoção da marca da região: os Vinhos de Lisboa.

A região dos Vinhos de Lisboa, anteriormente designada Vinhos da Estremadura, esteve durante anos associada a produções em larga escala de vinhos de baixa qualidade. No sentido de reverter esta situação, a CVR Lisboa apostou em 2007 na alteração de denominação da marca, aliada a uma nova identidade gráfica. Apesar do crescimento e visibilidade que esta região tem vindo a

¹ Agentes Económicos são todas as pessoas, organizações ou conjunto de organizações que, através das suas decisões e ações, tomadas racionalmente, intervêm num qualquer circuito económico.

adquirir, o seu legado histórico associado à produção de vinho a granel, sem certificação e baixa qualidade, continua a pesar na imagem dos Vinhos de Lisboa.

A construção desta nova identidade assente na modernização, qualidade e prestígio, tem representado um forte e complexo desafio para a CVR Lisboa, sendo por isso essencial o papel da comunicação, nomeadamente através de ações de RP, que levem à mudança de comportamentos e potenciem a afirmação da identidade que os Vinhos de Lisboa pretendem assumir.

Sendo o conceito de RP aceite neste Trabalho de Projeto como o defendido pela Sociedade Americana de Relações Públicas, que define RP como "um processo de comunicação estratégica que constrói relações mutuamente benéficas entre organizações e seus públicos."², é importante afirmar o papel estratégico das RP na construção de relações mutuamente benéficas, de confiança e duradouras entre a CVR Lisboa e os AE, implementando estratégias que permitam a construção de uma identidade própria, assente na modernidade, qualidade e prestígio. A necessidade do estabelecimento destas relações é justificada pela relação de interdependência da CVR face aos AE e vice-versa, com a existência de uma a ser indissociada da outra.

Por forma a atingir os objetivos definidos, aumento do volume de vinho certificado e crescimento da visibilidade e notoriedade da marca Vinhos de Lisboa, torna-se essencial para a CVR Lisboa delinear uma estratégia de comunicação, entendida como uma “prática que emerge do amadurecimento enfrentado pelo campo da comunicação na modernização da sociedade e cujo objetivo é fazer a ligação entre as organizações e o seu ambiente, numa relação harmoniosa e positiva em termos dos seus interesses e objetivos” (Tironi e Cavallo, 2011, p.28). Esta estratégia, centrada na construção destas relações entre a CVR Lisboa e os AE, visa uma maior cooperação para que se atinjam eficazmente esses objetivos referenciados.

Tendo como base a necessidade identificada de uma estratégia de comunicação para a CVR Lisboa, ao longo deste Trabalho de Projeto é efetuada uma análise ao setor e à organização, assim como uma análise às relações estabelecidas com os AE, com vista a apresentar uma Proposta de Ações face à situação atual identificada. A intenção desta proposta assenta no facto da mesma poder vir a contribuir para a definição de uma estratégia de comunicação, que contribua para atingir os objetivos definidos pela organização.

² Disponível em <https://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined> - consultado em 30 de Setembro de 2015

O presente Trabalho de Projeto está estruturado em cinco capítulos:

No primeiro capítulo, está presente um enquadramento RP ao longo da sua história, desde o seu conceito inicial que atribui a esta atividade uma função operacional até ao paradigma atual que defende a sua função estratégica nas organizações: “As Relações Públicas são uma função de apoio e assessoria à gestão de topo, ao líder da organização. Elas são responsáveis pela formalização dos valores da organização e pelo planeamento estratégico da comunicação.” (Lanhez, 2010)³. Entende-se neste trabalho as RP enquanto função estratégica tal como definidas por Cutlip, Center e Broom (2009), como aquela que visa estabelecer relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos, permitindo que sejam atingidos os objetivos definidos.

No capítulo dois são apresentadas as metodologias e ferramentas de pesquisa utilizadas neste Trabalho de Projeto. Para uma análise fidedigna e real da organização, em resposta à questão e objetivos de pesquisa, a investigação desenvolveu-se com recurso a métodos qualitativos e quantitativos. Foram efetuadas duas entrevistas exploratórias e semiestruturadas ao presidente da CVR Lisboa e à responsável do departamento de RP e Rotulagem, tendo como principais objetivos compreender o posicionamento da organização face à atividade das RP enquanto função estratégica, a forma como a organização se relaciona com os seus AE e os esforços de comunicação que desenvolve. O recurso a inquéritos por questionário aos AE justificou-se com intuito de perceber a forma como estes percecionam os esforços de comunicação desenvolvidos pela CVR Lisboa e a existência de uma comunicação estratégia delineada entre a organização e os seus AE.

No terceiro capítulo, fruto de uma análise documental, é caracterizado o setor vitivinícola, começando por uma definição e descrição do processo produtivo do vinho, passando por uma análise do posicionamento do setor a nível nacional e mundial. O setor vitivinícola é um setor com enormes especificidades, de bastante relevo à escala mundial, exposto a grandes desafios que se podem reverter em oportunidades, associadas às alterações climáticas, inovação tecnológica e revitalização agrícola.

3 Disponível em: <http://www.confERP.org.br/?p=1733> – Consultado em 01 de Outubro de 2015

Em Portugal, país rico em regiões vitivinícolas e com fortes tradições de produção e consumo de vinho, o setor vitivinícola tem um forte impacto na economia nacional, sendo um dos que mais contribui para o crescimento económico e para a construção de uma imagem positiva (Frederico Falcão, 2014).

No quarto capítulo é efetuada uma caracterização da região vitivinícola de Lisboa e uma análise à organização CVR Lisboa, objeto de estudo deste Trabalho de Projeto. A região vitivinícola de Lisboa ocupa um lugar de grande destaque no panorama vitivinícola em Portugal, sendo uma das maiores regiões vitivinícolas do país em termos de área de vinha e de produção de vinho (Instituto da Vinha e do Vinho, 2014). Neste capítulo é ainda efetuada uma caracterização da comunicação atualmente desenvolvida na CVR Lisboa.

No quinto capítulo é proposto um Plano de Ações, tendo como base a análise da situação atual da CVR Lisboa e da relação que esta estabelece atualmente com os seus AE. Esta Proposta de Ações visa essencialmente contribuir para colmatar as necessidades identificadas, pretendendo-se, como já foi referido, servir de base ao desenvolvimento futuro de uma estratégia de comunicação que permita à organização atingir aos seus objetivos definidos. A análise da situação atual baseia-se na interpretação dos resultados obtidos através das ferramentas aplicadas: análise documental, entrevistas e inquéritos por questionário.

Este Trabalho de Projeto pretende assumir-se como importante contributo para a tomada de consciência da CVR Lisboa face ao papel atribuído à atividade de RP, enquanto função estratégica. Tem ainda a pretensão de, através da Proposta de Ações contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação planeada, que deverá ser assente na construção de relações de confiança entre a organização e os AE.

Capítulo I – Relações Públicas

“Presenciamos uma nova era da comunicação, a era da comunicação estratégica para a mudança de comportamentos que se baseia na necessidade de influenciar [...] para facilitar o empowerment dos processos de mudança, tanto a nível individual como social.”

(Lourenço, 2009, p.8)

1. História das Relações Públicas

As RP apesar de serem assumidas “como um fenómeno do século XX, as suas raízes são ancestrais” (Seitel, 1995, p.26), sendo possível encontrar exemplos das suas práticas na época dos impérios Grego e Romano.

Embora a história das RP enquanto atividade remonte a um passado longínquo, foi só em 1906 que Ivy Lee constituiu, nos Estados Unidos, a primeira empresa de consultoria de RP, colmatando a importância crescente que as grandes organizações e os grandes líderes começavam a atribuir à imagem na progressão e desenvolvimento das organizações. Trabalhou no aconselhamento estratégico à família Rockefeller, esteve envolvido na consciencialização do povo americano com vista a combater o medo que estes tinham em utilizar os aviões como meio de transporte, desenvolveu trabalhos no processo de desmistificação das viagens marítimas e foi parte integrante da expansão da American Tobacco Company (Seitel, 1995).

Considerado por muitos o pai das RP, Ivy Lee foi pioneiro no desenvolvimento da comunicação bidirecional entre a organização e os públicos. Ele demonstrou, no trabalho desenvolvido com família Rockefeller, que o relacionamento com os públicos influencia a reputação da organização. Lee defendia que os públicos deviam ser informados (Seitel, 1995). Esta ideia de informação dos públicos chegou até aos nossos dias nas inúmeras definições de RP enquanto disciplina e enquanto atividade profissional, estando sempre presentes nestas a ideia de bidirecionalidade das relações estabelecidas entre as organizações e os públicos que as envolvem.

Este trabalho operacional desenvolvido na área demonstrava a eficácia das ações de RP mas não assentava em estudos que comprovassem e justificassem as ações desenvolvidas. Só mais tarde em 1923, Edward Louis Bernays foi o primeiro autor a lecionar e a escrever sobre a disciplina de RP.

Combinando as ideias de Gustave Le Born e Wilfred Trotter com as ideias psicológicas de Sigmund Freud, seu tio, a sua forma de trabalho baseava-se no princípio que as pessoas são irracionais e as suas decisões e ações manipuladas facilmente. Bernays (1923) defendia uma prática de RP assente na persuasão. Esta era uma visão justificada pela época histórica em que o mundo vivia, terminada há pouco tempo a 1ª Guerra Mundial, as pessoas ainda eram manipuladas através do medo que ainda estava bem presente nas suas memórias.

De resto porém todo o percurso das RP ao longo da história demonstra que a atividade foi evoluindo de acordo com a evolução da própria história. As relações que se estabeleciam entre as organizações e o meio envolvente eram, e continuam a ser, fortemente influenciadas por fatores externos que tem sido tidos em conta e que têm contribuído para as diferentes perspetivas que as RP têm assumido.

Isto mesmo é visível nos modelos propostos por Grunig e Hunt (1984) através dos quais é possível definir as diferentes fases das RP nas organizações e o modo como, ao longo do tempo, estas se iam relacionando com os públicos (Theaker, 2004):

- **1º Modelo – *Press Agency***

Modelo desenvolvido por altura da revolução industrial, assumia o público apenas como fonte de informação, não atribuindo qualquer importância ao seu pensamento. Influenciado pelo contexto em que foi desenvolvido, este modelo atribui ao trabalho desenvolvido pelos profissionais de RP uma função de gerar notícias em que a opinião do público não interessava, o que interessava era obter lucro a qualquer custo. A função dos profissionais de RP resume-se aqui exclusivamente a manter relações com os media, o que importava era ser notícia. Este modelo é caracterizado por ser uma comunicação assimétrica, de uma só via, realizada essencialmente por jornalistas, em que a opinião do público não é tida em conta.

- **2º Modelo – *Public Information***

O segundo modelo, desenvolvido no pós-1ª Guerra Mundial, numa fase em que se vive uma grande crise social, as RP já começam a surgir nas organizações e a serem tidas em conta. Como já foi referido nesta fase as RP eram executadas com recurso à persuasão, sendo a informação fornecida objetiva e clara. Nesta fase, apesar da comunicação ser assimétrica e de uma só via, já visa informar o público, começando a tomar-se consciência da importância do público para a organização.

- **3º Modelo – *Two Way Asymmetric PR***

Este modelo desenvolvido após a segunda Guerra Mundial, numa altura em que as organizações já tido em consideração o papel do público. Apesar da comunicação realizada pelas organizações ainda ser assimétrica, ou seja, ainda muito centrada em si mesma, já se verifica uma preocupação em querer ganhar a confiança dos públicos com intuito de estabelecer relações de longo prazo. Nesta fase as organizações começaram a atribuir de maior preponderância aos profissionais de RP nomeadamente ao nível dos órgãos de gestão, como aconselhamento na tomada de decisões. Caracteriza-se por ser um modelo de comunicação de duas vias em que o poder, apesar de ainda estar na organização, já existe uma preocupação com a forma de comunicar. Nesta fase as organizações já se preocupam em investigar e monitorizar a envolvente e os públicos.

- **4º Modelo – *Two Way Symmetric PR***

Este modelo assenta no princípio da comunicação mútua, através do diálogo. Neste modelo a comunicação já é simétrica, ou seja bidirecional, com os públicos e a organização a comunicarem entre si, gerando um equilíbrio na comunicação. O profissional passa a ter um papel de mediador na gestão de relações e de assuntos, passando a existir colaboração entre a organização e os públicos na resolução de assuntos e no atingir dos objetivos propostos.

Nesta fase já se assiste a uma visão mais estratégica da função de RP, assente na construção de relações de cooperação entre a organização e os públicos, como forma de serem atingidos os objetivos.

O surgimento da proposta destes quatro modelos ocorreu, como forma de explicar o papel das RP e a sua preponderância no relacionamento entre a organização e os públicos ao longo dos vários momentos da história, “A teoria dos quatro modelos foi considerada, numa primeira fase

por Grunig e Hunt (1984) como uma teoria válida para explicar o aparecimento das RP.” (Pereira, 2001, p.20).

Os autores Grunig e Hunt (1984) defendiam que o modelo simétrico de duas vias é o mais fiel a descrever a prática de RP como ética. Esta defesa levou a muitas críticas, na medida em que cada vez mais se assiste a uma diversidade de relações no seio das organizações que não podem ser reduzidas ao modelo simétrico. Estas críticas motivaram uma reavaliação dos modelos proposto por parte dos autores, tendo em conta as novas dinâmicas e evolução das organizações (Pereira, 2001). Perante esta nova situação os autores propuseram um novo modelo:

- **5º Modelo – *Mixed Motive***

Este modelo criado e adaptado à realidade das organizações do século XXI, assenta na lógica do *win-win* e na bidirecionalidade da comunicação, simétrica ou assimétrica, dependendo do público, objetivo e contexto. Este modelo defende o princípio do compromisso entre a organização e os públicos, baseado na cooperação e negociação, a longo prazo. Neste modelo, o enfoque é posto nos profissionais de RP enquanto especialistas com o objetivo de promover a organização e solidificar a sua reputação, organizando e planeando estratégias de longo prazo (Pereira, 2001).

Estes modelos explicam a evolução da função das RP ao longo da história e também o modo como a comunicação era desenvolvida e percecionada. À semelhança do que sucedeu com o modo de comunicar, também o conceito de RP foi sofrendo alterações ao longo do tempo, muitas delas impulsionadas exatamente pela evolução do papel que estes profissionais representam no seio das organizações e nas relações que estabelecem com os seus públicos.

2. Definição do conceito de Relações Públicas

Tal como sucedeu com a evolução das relações entre a organização e o meio envolvente, também o conceito de RP foi evoluindo ao longo dos anos, fruto das constantes mudanças e influencias impostas na sociedade.

Têm sido vários os autores que ao longo do tempo se têm dedicado ao estudo das RP tentando apresentar uma definição única para o conceito de RP. Este propósito tem-se mostrado uma tarefa bastante complexa.

Uma das razões que poderá justificar esta dificuldade em apresentar uma definição única e unânime para o conceito de RP poderá estar associada ao facto deste ser um termo polissémico que tanto pode referir uma disciplina, uma profissão ou um profissional (White e Mazur, 1995). Outra das razões poderá estar associada ao facto desta ser utilizada em diversas indústrias, sendo que em cada uma delas surgiram diferentes competências entre os profissionais de RP (Grunig 1992). O facto de ser um campo de investigação recente, para qual ainda não existe regulamentação nem reconhecimento da atividade dos profissionais, também pode contribuir para a falta de consenso relativamente a esta temática.

Em 1976, após uma análise de 472 definições já existentes, Rex Harlow apresentou uma definição que tentasse definir de forma mais abrangente e real o conceito de RP:

"Relações Públicas é uma função de gestão distinta que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos; envolve a gestão de problemas ou questões; ajuda a gestão a manter-se informada e sensível quanto à opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da gestão em servir o interesse público; ajuda a gestão de topo a manter-se a par e utilizar efetivamente a mudança, servindo como um sistema de alerta precoce para ajudar a antecipar as tendências; e usa pesquisa e técnicas de comunicação ética como ferramentas principais." (Harlow, 1976, em Cutlip, Center e Broom, 2009, p. 24).

Nesta definição, que foi criticada por ser extensa e não fazer diferenciação entre o conceito e o profissional de RP, é possível depreender o papel de gestão atribuído a esta atividade.

Ainda tendo como base a atribuição de uma função de gestão à atividade de RP, em 1985, Cutlip, Center e Broom, autores da obra *Effective Public Relations*, apresentaram a definição do conceito de RP como:

"Relações Públicas são uma função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus públicos dos quais depende o seu sucesso ou fracasso." (Cutlip, Center e Broom, 2009, p. 25)

Para White e Mazur (1995) em Tench e Yeomans (2009), as RP estão ao nível estratégico, estes autores defendem que "para influenciar o comportamento de grupos de pessoas em relação uns aos outros. Influência deve ser exercida através do diálogo - não monólogo - com todos os diferentes públicos corporativos, com relações públicas tornando-se uma função respeitada em seu próprio direito, atuando como um recurso estratégico e ajudar a implementar a estratégia corporativa " (Tench e Yeomans, 2009, p. 5).

A ausência de uma definição única é uma realidade mas, apesar disso, e fazendo uma análise das diferentes definições apresentadas é possível afirmar que face às decorrentes alterações impostas na sociedade, as RP foram evoluindo e adaptando-se às exigências das organizações. Passando de uma função meramente operacional de relacionamento com os media, para uma função estratégica em que a comunicação é efetuada nos dois sentidos, com intuito de construir relações mutuamente benéficas e duradouras entre a organização e os públicos, com vista a atingir os objetivos estratégicos, como defendido por Kitchen (1997) em Tench e Yeomans (2009).

Apesar desta evolução, Kunsh (2003) alerta para a necessidade, face à contínua resposta evolutiva da sociedade, das RP precisarem "[...] demonstrar o seu contributo também como um valor económico para as organizações. Isto é, as RP têm de apresentar resultados e ajudar a organização a atingir os seus objetivos e a cumprir a sua missão, e têm que desenvolver a visão e cultivar os valores da organização." (Kunsch, 2003, p. 103). É portanto essencial para as RP numa perspetiva moderna demonstrar a importância do seu papel para o desenvolvimento da organização, nomeadamente ao nível do planeamento e gestão estratégica e das relações entre a organização e os públicos, para que a organização atinja os seus objetivos.

3. A atividade de Relações Públicas

O reconhecimento das RP enquanto atividade profissional é uma realidade muito recente, que só no século XX começou a ser definida e reconhecida em alguns países. Em Portugal ainda não

existe um reconhecimento e acreditação da atividade de RP que permita afirmar esta atividade e este profissional na sociedade. Apesar disso, existe um reconhecimento cada vez maior da importância desta profissão para as organizações, permitindo afirmar, como defendido por Fawkes (2008) em Tench e Yeomans (2009), que as Relações Públicas são um campo em constante crescimento que contribui consideravelmente para a economia. A atividade das RP é encarada cada vez mais pelas organizações como uma função estratégica de construção de relações quer dentro da organização quer com o meio envolvente, são estas relações que vão permitir às organizações obter a vantagem competitiva que atualmente tanto procuram as organizações.

Face ao papel de cada vez maior relevo que ocupa nas organizações e devido ao papel estratégico que desempenha na construção de relações, o profissional o RP, hierarquicamente, deve estar posicionado imediatamente abaixo da gestão de topo, estabelecendo e mantendo a relação entre esta e todos os órgãos da organização. Deve ainda fomentar relações de confiança com os públicos internos, que contribuam para um maior entendimento e cooperação dentro da organização.

Segundo Grunig, Grunig e Dozier (2002) estes profissionais desempenham uma função determinante ao nível do planeamento e gestão estratégica, e desempenham ainda importantes funções na execução e avaliação dos processos de comunicação, assim como na gestão de relações de longo prazo mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos e *stakeholders*. Estes profissionais devem ter capacidade de definir objetivos e estratégias para a organização; avaliar e monitorizar a envolvente, antecipando assim situações de crise que deverão tentar evitar ou conseguir resolver, por forma a minimizar os seus efeitos na e para a organização.

A mesma visão é defendida por Steyn e Puth (2000) em Cutlip, Center e Broom (2009), ao atribuírem aos profissionais de RP três papéis essenciais nas organizações:

- Estratégico, o profissional de RP é responsável pela monitorização da envolvente e dos públicos, pelo que deverá adotar uma atitude proativa face a possíveis crises ou alterações operadas no exterior;

- Gestor, na medida em que o profissional de RP tem poder de decisão ao nível institucional, da construção da imagem e valores institucionais, e é responsável por definir a comunicação a efetuar;
- Técnico, o profissional de RP é responsável pela implementação e manutenção das estratégias definidas, que visam atingir de forma eficaz e eficiente os objetivos definidos.

Assumindo estes três papéis e tendo como base a sua importância para as organizações pode afirmar-se, de acordo com o defendido por Theaker (2004) que as principais atividades atribuídas aos profissionais de RP nas organizações são:

- Comunicação interna, nomeadamente na relação e comunicação com os colaboradores;
- Comunicação corporativa, ou seja, comunicação em nome da organização;
- Relação com os media, comunicação com jornalistas, especialistas no setor de atuação e relação comercial com os média, incluindo jornais, revistas, rádio, TV e comunicação *online*;
- *Business to business*, comunicação com outras organizações como fornecedores e clientes;
- Assuntos Públicos, comunicação com formadores de opinião como políticos;
- Relação com a comunidade, comunicação com a comunidade local;
- Relação com os investidores, comunicação com as instituições financeiras e com os investidores individuais;
- Comunicação estratégica, comunicação de situações de inovação e desenvolvimento e análise de situação, problemas e soluções para atingir os objetivos da organização;
- Gestão da situação, monitorização do ambiente político, social, económico e tecnológico;
- Gestão de crise, transmissão de mensagens claras em situação de emergência ou de mudança rápida;
- Redação de comunicados, adaptados a diferentes públicos com altos padrões de alfabetização;
- *Briefing*, supervisão e análise de notícias muitas vezes recorrendo a novas tecnologias;

- Gestão de eventos, organização de eventos diversos.

Para o desempenho adequado das referidas funções, Wilcox (2006) defende que os profissionais de RP devem possuir uma abrangência de conhecimentos e competências em diversas áreas. Nomeadamente no que se refere à capacidade de escrita, de investigação, estratégica e de planeamento, de gestão e resolução de problemas, conhecimentos de economia e gestão, experiência na relação com os meios de comunicação social e no que se refere à capacidade de comunicar e estabelecer relações interpessoais.

Os profissionais de RP desempenham funções nas organizações que os colocam em posição estratégica de enorme destaque, como o estabelecimento de relações sustentáveis e duradouras com os públicos, a recolha de informações sobre os *stakeholders* e públicos permitindo a identificação de possíveis crises antes do seu surgimento, antecipando-se e conseguindo evitá-las ou responder rapidamente de forma eficaz (Moss, 2000).

A função estratégica é assumida neste Trabalho de Projeto como determinante e essencial no seio da organização, contudo importa salientar que, de acordo com o defendido por Steyn e Puth (2000) em Cutlip, Center e Broom (2009), a atividade de RP pode e deve ser executada com base nos dois papéis de estratega e gestor, pois essa simbiose de papéis vai permitir uma maior eficiência e eficácia na organização.

4. Relações Públicas: uma função estratégica na organização

A função estratégica das RP é entendida, como já foi referido ao nível da construção de relações duradouras e mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos, com vista a que sejam atingidos os objetivos estratégicos.

Antes de se pretender explicar o conceito de estratégia, torna-se essencial, com vista a um melhor entendimento da função estratégica atribuída às RP nas organizações, definir alguns conceitos presentes, como organização ou público:

De acordo com o defendido por Heath (1994) em Rocim (2014), uma organização pode ser definida como “um sistema interpretativo de recolha e processamento de informação, onde os seus membros a criam, interpretam, seleccionam, transmitem e negociam” (Rolim, 2014, p.14).

O conceito de público é abordado por Eiró-Gomes e Duarte (2005) como resultado de uma situação problemática, ou seja, de acordo com esta perspetiva um público define-se como um conjunto de pessoas ou organização que, em determinado momento, defendem objetivos e visões semelhantes.

A estratégia na construção das relações entre a organização e os públicos é um conceito chave que será abordado de forma a permitir uma maior compreensão destas relações.

O conceito de estratégia é um conceito bastante ancestral, com mais de 2500 anos, que foi introduzido pelo estratega chinês Sun Tzu. A sua aplicação foi inicialmente utilizada em contexto militar com intuito de definir a ação de comandar ou conduzir os exércitos em tempo de guerra (Tavares, 2004).

Ao longo dos anos este conceito ganhou novas dimensões e a sua aplicação é agora transversal a todos os setores da sociedade, ganhando especial destaque nas organizações. É uma orientação estratégica bem delineada que permite às organizações desenvolver ações e relações em concordância com os valores que defendem, visando a sua diferenciação e criação de vantagem competitiva. “Uma estratégia corresponde a um padrão global de tomada de decisão e ações, no sentido de posicionar uma organização no seu ambiente, com intuito de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo.” (Fusco, 2007, p. 37).

Encontrar uma definição única e unânime do conceito de estratégia, que ao longo dos anos tem sido estudado por vários autores que apresentam diferentes definições, não é fácil. Foram muitos os autores que estudaram este conceito. Foquemo-nos em Moss e Warnaby (1997) em Kitchen (1997), que defendem e identificam a estratégia a três níveis na organização: nível corporativo, de negócio e funcional.

A função de RP pode ter contributos ao longo de todos estes níveis. Importa primeiro entender o que cada um deles compreende.

- No topo da hierarquia ao nível corporativo está situado o pensamento estratégico global, que engloba todas as decisões referentes à organização como um todo. Steyn (2002) relaciona a estratégia corporativa com a missão da organização e o seu papel na sociedade. Para Steyn (2002) neste nível de estratégia é dada especial atenção aos valores intangíveis da organização como a imagem.

- No nível intermédio, ou de negócio, situa-se a estratégia de negócio onde são definidas todas as estratégias associadas às questões e unidades financeiras da organização, que visam a criação de diferenciação e vantagem competitiva.
- No nível base situam-se as estratégias funcionais que englobam todas as decisões e unidades operacionais da organização. Para Steyn (2002) a estratégia é vista como uma preocupação com a maximização dos recursos.

A distinção nestes diferentes níveis hierárquicos é essencial para ajudar a compreender a importância e o papel dos diferentes departamentos na construção das metas e objetivos da organização, e para o âmbito deste trabalho, o contributo das RP para cada um deles. A estratégia de comunicação aparece ao nível das estratégias funcionais dando foco e direção à função de comunicação corporativa, esta estratégia torna a comunicação uma função relevante no processo de gestão estratégica através da ligação entre os planos de comunicação e a missão da organização. É o resultado do processo de pensamento estratégico constituído por decisões estratégicas relativamente à identificação e gestão da comunicação com *stakeholders* estratégicos (Steyn, 2002).

A existência de uma dimensão estratégica nas organizações significa que a “comunicação está alinhada com toda a estratégia da organização, para melhorar a sua própria estratégia de posicionamento” (Argenti, 2005, p. 83). Não sendo possível distanciá-la e, sendo que “[...] o desempenho da função estratégica dependerá da posição que a área (de comunicação) ocupa na estrutura organizacional e da formação e capacitação do executivo responsável pela comunicação” (Kunsch, 2006, p. 6), é essencial que os profissionais de RP assumam uma posição de linearidade face a outras áreas funcionais da organização de forma a assumir um papel decisivo e de destaque na definição da estratégia global de gestão da organização.

Para Grunig (1992) a estratégia pode ser vista como uma aproximação, um desenho, esquema ou sistema que orienta o curso de ação numa situação específica. Esta visão aproxima-se daquilo que em RP se entende como estratégia de comunicação.

4.1. Desenho de estratégias de comunicação

Para desenvolver de forma clara, eficaz e eficiente o seu trabalho é essencial que o profissional de RP desenvolva um plano de comunicação estratégico alinhado com a missão, os valores, as metas e os objetivos da organização. O plano de comunicação de RP é um documento que visa estruturar os diversos elementos necessários ao desenvolvimento da estratégia de comunicação da organização.

De acordo com a visão de Theaker e Yaxley (2013) a estratégia de comunicação deve ser desenvolvida em seis fases:

1. Análise do ambiente de comunicação;
2. Segmentação de públicos;
3. Definição de objetivos;
4. Execução estratégica;
5. Orçamento e financiamento;
6. Monitorização e avaliação.

Análise do ambiente de comunicação

A investigação ou análise do ambiente é uma etapa importante para recolher informação indispensável à definição de objetivos realistas mensuráveis. Esta monitorização do ambiente normalmente é efetuada com recurso a algumas ferramentas chave e métodos específicos como é o caso na análise PESTAL e análise SWOT (Theaker e Yaxley, 2013).

A análise PESTAL é uma ferramenta estratégica útil à obtenção da análise do macro ambiente e compreender o impacto que estes fatores têm para os objetivos da organização. A sigla PESTAL é o acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal. Através desta análise pode-se observar e conhecer diversos fatores externos à organização que poderão impactar determinadas ações da organização influenciando os seus objetivos, tais como a evolução do mercado, os fatores socioculturais, entender a posição e potencial da organização (Theaker e Yaxley, 2013).

A Análise SWOT é uma ferramenta muito utilizada nas organizações para análise das dimensões internas e externas do seu contexto. A sigla SWOT é constituída pelas iniciais das palavras *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Esta análise permite recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (pontes fortes e pontos fracos) e externo (oportunidades e ameaças) da organização e conhecer as vantagens internas da organização face à concorrência (Pontos fortes), conhecer as desvantagens internas da organização face à concorrência (Pontos fracos), conhecer os aspetos externos positivos que podem potenciar a vantagem competitiva da organização (Oportunidades) e os aspetos externos negativos que podem por em risco a vantagem competitiva da organização (Ameaças) (Theaker e Yaxley, 2013).

Os elementos forças e fraquezas são elementos internos, específicos da organização, determinadas pela situação atual da organização. As oportunidades e ameaças são normalmente elementos externos, previsões do futuro que permitem a identificação de aspetos que podem constituir ameaças à organização, e de aspetos que podem constituir oportunidades para alcançar os objetivos (Gregory, 2010).

Este tipo de análise, utilizada há vários anos, é uma análise sintética, que reduz a quantidade de informações, facilitando a tomada de decisão.

Segmentação de públicos

Todos os processos de comunicação são desenvolvidos para produzir determinadas reações e respostas em determinados grupos estratégicos: os públicos. A caracterização clara e eficiente dos públicos estratégicos é um passo de enorme importância no processo estratégico em RP que visa adequar a mensagem e a estratégia às necessidades e expectativas dos públicos, permitindo assim atingir eficazmente os objetivos propostos. Adequar a mensagem aos públicos que são comunicados é essencial para o efeito causado pela comunicação seja o pretendido, nesse sentido é essencial rever frequentemente as informações, processos, ferramentas e técnicas utilizadas.

A segmentação dos públicos de acordo com determinadas características que os identificam e diferenciam é essencial, para adequar as mensagens e as ações, e deve ser o mais detalhada e profunda possível. Os públicos podem segmentar-se através de uma abordagem demográfica, geográfica, geo-demográfica, comportamental ou psicográfica (Theaker e Yaxley, 2013).

Esta segmentação permite uma adaptação eficaz da mensagem a transmitir mas antes de escolher o caminho a seguir é essencial definir onde se quer chegar, garantindo a utilização eficaz dos recursos e o alcance dos resultados específicos definidos, é vital definir de forma clara os objetivos que se pretendem alcançar, permitindo assim uma atuação concisa sobre os públicos.

Definição de objetivos

Definir objetivos não é um processo fácil, pois existe a possibilidade existirem possíveis problemas, incluindo uma tendência para o excesso de promessas e a ausência de uma abordagem que reflita a realidade da organização. É essencial focar os objetivos em problemas ou oportunidades que afetem a organização e os públicos.

Terminada a análise e caracterização da organização e dos ambientes internos e externos que a envolvem, definidos e segmentados os públicos e definidos os objetivos é altura de iniciar a definição da estratégica.

Execução estratégica

A elaboração de uma estratégia de comunicação, determinada a partir de um conjunto mais amplo do planeamento estratégico, deve descrever os princípios orientadores da intervenção com intuito de resolver os problemas de comunicação existentes na organização e de atingir os objetivos de comunicação definidos. Kunsch (2003) afirma que:

"O exercício da função estratégica de relações públicas só é possível por meio do planeamento, pois o gestor de comunicação ou profissional de relações públicas nas organizações contemporâneas precisa ir além das técnicas" (Kunsch, 2003, p.318).

Os profissionais de RP têm à sua disposição diversos meios utilizados para diferentes públicos que visam atingir objetivos distintos, é essencial conhecer os instrumentos e ferramentas eficazes para cada caso e assim tomar a decisão mais correta quanto à sua aplicabilidade. Não raras vezes os profissionais de RP que:

"[...] recorrem à difusão da mensagem por meios selecionados para mensagens, difundidas por meios de comunicação selecionados, para persuadir públicos-alvo determinados a aceitar determinadas ideias,

produtos (incluindo pessoas) ou serviços, a modificar comportamentos, a alterar atitudes.” (Sousa, 2003, p. 95)

Orçamento e financiamento

Um plano de comunicação, dependendo das ações desenvolvidas e das ferramentas utilizadas poderá atingir valores inoportáveis e totalmente desadequados aos objetivos da organização. Para evitar estas situações de rutura é essencial estabelecer o *budget* e orçamentar corretamente a estratégia, tendo em conta os custos de produção, administrativos, custos com pessoal e custos com suportes. “Uma abordagem organizada permite gerir os cinco elementos-chave dos planos de campanha: recursos humanos, orçamentos, tempo, âmbito de aplicação e qualidade.” (Theaker e Yaxtey, 2013, p. 104).

Monitorização e avaliação

Em comunicação e RP as avaliações são extremamente importantes pois permitem perceber se é necessário proceder a alterações e implementar novas ações para atingir os objetivos propostos. É portanto necessário que esta avaliação decorra ao longo de todo o processo e não só na fase final, porque uma avaliação negativa identificada somente na fase final do processo poderia desenvolver efeitos devastadores ao nível da imagem e reputação da organização e até desencadear situações de crise.

Numa organização é importante realizar de forma sistemática avaliações da estratégia de comunicação em curso, de forma a garantir que a mensagem está a ser transmitida adequadamente aos públicos e que estes a compreendem da forma pretendida, contribuindo para alterações de atitudes e comportamentos, gerando valor acrescentado à organização. A avaliação também pode ser utilizada como forma de verificar se o próprio processo de planeamento e contribuir para a avaliação de desempenho dos profissionais de RP. “A diretriz fundamental da avaliação em relações públicas é simples e consiste em saber se o dinheiro, o tempo e o esforço despendidos foram benéficos para a organização.” (Sousa, 2003, p. 104). Mostra-se então essencial esta etapa para a compreensão exata de todos os esforços efetuados e qual o verdadeiro impacto que estes assumem.

A comunicação é cada vez mais encarada como um investimento que permitirá às organizações a sua diferenciação, desenvolvimento e vantagem competitiva. Com intuito de criar e construir

esta diferenciação, as organizações atribuem papéis cada vez mais relevantes aos profissionais de RP. “As organizações necessitam de uma comunicação eficaz e neste sentido o papel das RP é absolutamente necessário.” (Cesca, 1997, p.11).

Uma das principais funções atribuídas aos profissionais de RP é, como já foi referido, o estabelecimento e gestão de relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos, fazendo a sua ponte com a organização, como tal estão diretamente ligadas com a estratégia da organização, contribuindo para o sucesso da mesma.

Capítulo II – Abordagem Metodológica

“A investigação científica e a Ciência são o resultado dessa atitude incessante do homem de querer conhecer e dominar o mundo: através dela foram-se encontrando soluções para os problemas que continuamente surgiram e, ao mesmo tempo, foi-se acumulando um corpo de conhecimento que, transmitido de geração em geração, chegou aos nossos dias.” (Latorre, em Coutinho, 2014, p. 1)

1. A importância da investigação

A investigação tem sido, ao longo dos anos, o motor de desenvolvimento e evolução da sociedade nos mais diversos setores, permitindo o surgimento de ideias inovadoras e novos paradigmas.

Broom e Dozier citados em Wilcox (2006) definem a investigação como “uma compilação controlada, objetiva e sistemática da informação, com objetivo de descrever e compreender” (Wilcox, 2006, p.124). Em RP a investigação, de acordo com Wilcox (2006), pode ser utilizada para vários fins:

- Conseguir credibilidade, através das informações obtidas, junto da gestão de topo;
- Definir e segmentar os públicos, garantindo a mensagem adequada para os diferentes públicos;
- Formular estratégias, recorrendo às técnicas mais adequadas;
- Analisar mensagens, determinando quais as mais adequadas e os meios mais eficazes a utilizar;
- Estabelecer relações entre a gestão de topo da organização e os seus públicos-chave;
- Antecipar e prevenir situações de crise;

- Monitorizar o meio envolvente, a concorrência, a organização e os públicos, ajudando a gestão de topo a manter-se informada;
- Reconhecer e influenciar mudanças na opinião pública;
- Gerar informação para os media;
- Aferir o êxito das relações públicas;
- Criar notoriedade e distinção para a organização.

Pode então afirmar-se que a investigação pode ter diferentes propósitos e origens. Pode ser encarada numa perspetiva científica, cujo objetivo é estudar para criar algo novo, ou pode ser encarada como ferramenta de diagnóstico para o desenvolvimento de uma estratégia de RP Theaker (2004).

À semelhança do que ocorre noutras áreas, também em RP a investigação representa um papel evolutivo determinante, ao fornecer toda a informação essencial que permite obter um maior conhecimento da situação, compreender as necessidades dos públicos e criar mensagens fortes, direcionando-as adequadamente a esses públicos. O principal objetivo da investigação em RP é o contributo para os conhecimentos já existentes assim como dar resposta a questões que saem da prática.

Há autores como Bowen (2012) que defendem que a investigação pode ser formal ou informal. No caso da investigação informal, efetuada de forma contínua através de conversas informais e intuições subjetivas, de troca de ideias ou preocupações, com os colaboradores ou com fontes externas à organização. Apesar deste tipo de investigação permitir ao profissional de RP obter informação relativamente ao setor em que opera, conhecer as tendências que afetam o mercado competitivo, obter informações sobre a concorrência, conhecer opiniões dos públicos, entre outras informações úteis ao desenvolvimento da atividade, a verdade é que este é um método de investigação mais intuitivo, onde normalmente não se obtêm dados numéricos e que não são generalizáveis para uma população maior, mas apesar disso produzem uma grande quantidade de informação bastante útil.

Os dados obtidos por investigação informal pode ter um grande contributo na compreensão dos resultados obtidos por investigação formal mas, quando se pretende realizar uma investigação

científica não podem ser considerados isoladamente na medida em que tem por base sentimentos, estados de alma, opiniões e intuições, que por si só não podem servir como base a um estudo científico. Por esta razão sempre que se fala em investigação nesta perspetiva assume-se o recurso à investigação formal.

A investigação formal tem como objetivo obter estatísticas que possam ser utilizadas e normalmente ocorre, a fim de gerar números e estatísticas que podem ser utilizados para todos os alvos da comunicação e para medir resultados. Também é utilizada para obter uma compreensão mais profunda da questão em análise, para determinar a gama de respostas dos públicos que se pretendem estudar e para obter dados de opinião em profundidade (Bowen, 2012).

Para Tench e Yeomans (2009) a investigação em RP é orientada por cinco passos essenciais:

- Definição do problema de pesquisa;
- Determinar a abordagem de pesquisa a adotar (qualitativa ou quantitativa);
- Decidir sobre estratégia de pesquisa a aplicar: se primária ou secundária;
- Selecionar o método de pesquisa (análise de conteúdo, grupo de foco, etc.);
- Definir os instrumentos de pesquisa (questionários, etc.).

A escolha de uma abordagem qualitativa ou quantitativa depende da questão de partida que se pretende responder.

O recurso a uma abordagem de investigação qualitativa, “forma de estudo da sociedade que se centra no modo como as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências e ao mundo em que elas vivem” (Vilelas, 2009, p.105), tem por objetivo a compreensão do problema através da análise dos comportamentos e atitudes em ambiente real, recorrendo a técnicas diversificadas. A abordagem qualitativa permite obter, através de palavras, informações sobre áreas cujo conhecimento é desconhecido, pouco expressivo ou imprevisto. Este tipo de abordagem fornece uma maior compreensão sobre a experiência, valores e pontos de vista dos públicos, informação extremamente valiosa para a atividade das RP. As desvantagens deste método são, contudo, evidentes e devem ser tidas em conta: é uma abordagem que implica demora na recolha de resultados, que exige recursos financeiros e qualificados, a generalização é limitada e os resultados influenciados pelo pesquisador (Tench e Yeomans, 2009).

A abordagem quantitativa é baseada na generalização estatística, em que os resultados obtidos são expressos em números e permitem saber exatamente onde é necessário atuar para melhorar as relações entre a organização e determinados públicos. Esta abordagem também permite comparar resultados, medindo, em última análise, o quanto a mudança foi evidenciada como resultado dos esforços dos profissionais de RP. A abordagem quantitativa apresenta algumas desvantagens como o facto de só poderem ser aplicados com questões devidamente planeadas, de o entrevistado poder ser orientado numa direção irrelevante para o estudo e pelo facto de não permitir uma análise mais aprofundada das razões associadas às respostas fornecidas (Tench, 2009). O recurso a uma abordagem de investigação quantitativa tem como objetivo verificar a perceção que os agentes económicos têm dos esforços de comunicação identificados através do estudo qualitativo e a forma como são partilhadas pelos agentes económicos. Este tipo de abordagem visa ainda recolher dados que permitam posteriormente levar à adoção de determinadas atitudes e comportamentos.

A principal diferença entre estes dois tipos de abordagem é que “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).

Os métodos qualitativos mais utilizados na recolha de dados são: entrevistas, *focus* grupo, estudo de caso e observação participante. No que se refere aos métodos quantitativos de recolha de informação, os mais utilizados são os inquéritos e análise documental.

Apesar de existir uma maior aceitação por parte das organizações para a utilização de abordagem quantitativa, a verdade é que os dois tipos de abordagem são complementares e devem ser combinados e não utilizados como alternativas. Em investigação a utilização combinada de métodos quantitativos e qualitativos é, muitas vezes, referida como método de abordagem mista.

Tabela 1: Diferenças entre a abordagem qualitativa e quantitativa
(Adaptado de Wilcox, 2006, p. 129)

Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa
- Dados menos sólidos, baseados em palavras	- Dados quantificáveis, expressos em números ou percentagens normalmente
- As perguntas normalmente são abertas, sem estrutura prévia	- As perguntas normalmente são fechadas e estruturadas, de resposta direcionada
- Investigação de natureza exploratória	- Investigação descritiva ou explicativa
- Normalmente válida mas não confiável	- Normalmente válida e confiável
- Raramente generalizável a grandes públicos	- Normalmente generalizável a grandes públicos

A recolha de dados pode ser efetuada através de duas formas: por investigação primária ou secundária. A investigação primária utiliza informação nova e original, gerada através de um projeto de investigação cujo objetivo é responder a questões concretas, e recolhida diretamente através do objeto de pesquisa por meio de pesquisa empírica. No caso da investigação secundária é utilizada informação já existente recolhida através da investigação primária e também documentados resultados de várias fontes (Wilcox, 2006).

Como já foi referido, numa investigação científica, antes mesmo de escolher a abordagem a adotar é importante definir uma questão de partida, na qual é enquadrado o problema que carece de resposta. Depois de apresentado o problema e de definidos os objetivos da investigação, que terão que dar resposta à questão de partida, será importante definir os métodos e técnicas adequados para dar uma resposta eficaz à problemática definida.

2. Questão de partida

A questão de partida deve ser clara, concisa e precisa, exprimindo com exatidão o que o investigador pretende estudar ou compreender. Uma questão de partida adequada apresenta

algumas características essenciais como: ser realista e exequível, pertinente e ter como objeto a explicação ou compreensão de um fenómeno social.

No caso do presente trabalho de projeto, a questão de partida para o estudo realizado é:

- Qual o papel das RP na CVR Lisboa?

2.1. Objeto de estudo

O objeto de estudo do presente Trabalho de Projeto é a CVR Lisboa.

2.2. Objetivos gerais de investigação

O presente Trabalho de Projeto visa compreender qual o papel atribuído pela CVR Lisboa às RP na construção de relações entre a organização e o seu principal público, os AE.

Os objetivos do presente Trabalho de Projeto passam por:

- Compreender o papel atribuído pela CVR Lisboa às RP;
- Compreender como encaram os AE a comunicação desenvolvida pela CVR Lisboa.

Em conformidade com os objetivos estabelecidos, no processo de investigação optou-se pelo recurso a uma abordagem de métodos mistos, ou seja, recorrendo a métodos qualitativos e quantitativos por, em conjunto, permitirem uma identificação e descrição mais aprofundada do objeto de estudo.

2.3. Instrumentos de Investigação

Neste trabalho de projeto os instrumentos de investigação utilizados, por serem aqueles que melhor se adaptam ao processo de investigação pretendido e que permitem obter informação mais fidedigna, são a análise documental, as entrevistas e os inquéritos por questionário.

2.3.1. Análise documental

A recolha de dados, relacionados com a investigação, através de documentos, registos e publicações já existentes, que nos permite obter informação útil sobre a realidade do objeto de estudo. Segundo (Maffezzolli e Boehs, 2008) a pesquisa bibliográfica ou documental:

“Consiste na recolha de material relacionado com a investigação, que podem ser estudos já efetuados anteriormente, publicações sobre o assunto, comunicados, memorandos, cronogramas ou qualquer outro tipo de registo, sendo muito útil para fazer um retrato sobre a realidade que se quer estudar” (Maffezzolli e Boehs, 2008, p.102).

Neste trabalho de projeto a análise documental ocorreu com recurso a materiais e bases muito distintas. A recolha de informação que visa dar um enquadramento ao setor da comunicação, em geral, e das relações públicas, em particular, foi efetuada com recurso à consulta de livros, artigos e publicações sobre o setor. No que se refere ao enquadramento e caracterização do setor vitivinícola e da CVR Lisboa, a recolha de informação foi efetuada, essencialmente, através de informação disponível na Internet, nomeadamente nos *sites* do Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), *International Organisation of Vine and Wine* (OIV), CVR Lisboa e ViniPortugal, que são organismos de referência no setor vinícola que alojam extensas bases de dados e informações estatísticas sobre o setor, a nível nacional e internacional. Foram também consultadas publicações, livros, revistas e legislação que melhor permitiram compreender o setor e a organização, e o seu enquadramento face ao estudo pretendido.

2.3.2. Entrevistas

A entrevista é um método de pesquisa qualitativo dos mais utilizados em investigação científica, caracterizada por um contato direto entre o investigador e os interlocutores, é, em primeira instância, um método de recolha de informação associado à análise de conteúdo (Quivy, 2005). É um método que permite obter, de forma rápida e direta, informação privilegiada e opinião real junto de fonte adequada.

No presente Trabalho de Projeto foram efetuadas duas entrevistas abertas, de carácter exploratório e semiestruturadas, conduzidas com base em guiões⁴ previamente preparados com objetivo de obter informação crucial ao enquadramento e objetivos da investigação. Estas entrevistas não apresentam, contudo, um carácter rígido na medida em que, no decorrer das mesmas, foram, sempre que justificável, introduzidas novas questões que permitiam aos entrevistados dar largas à sua opinião e visão.

O objetivo do recurso a esta ferramenta de investigação, as entrevistas, prende-se com a necessidade de apurar a perspetiva da CVR Lisboa quanto ao papel das RP na organização, visando ainda compreender como e a com quem a organização comunica.

As entrevistas foram realizadas nas instalações CVR Lisboa, em dias e horas distintas, ao presidente da CVRLisboa, Dr. Vasco D’Avillez e à Eng^a. Isabel Cristina, responsável de RP e rotulagem. A escolha destes entrevistados foi baseada na importância que cada um apresenta para o objeto de estudo, tendo como objetivo conseguir obter informações distintas através de cada uma das entrevistas:

Objetivos da entrevista ao Presidente da CVR Lisboa:

- Compreender a missão e os objetivos da organização;
- Compreender a perspetiva de gestão da organização;
- Compreender a importância atribuída à área da comunicação na organização, sob uma perspetiva da gestão de topo;
- Perceber o funcionamento da CVR Lisboa;
- Compreender a relação existente entre a CVR Lisboa e os AE.

Objetivos da entrevista à Responsável de RP e Rotulagem:

- Perceber as funções desenvolvidas pelo departamento de RP da organização;
- Obter uma perspetiva interna do papel das RP no funcionamento da organização;
- Compreender o papel das RP no estabelecimento de relações com os principais públicos da organização, nomeadamente os AE.

⁴ Guião de entrevistas e respostas dos entrevistados nos Apêndices I e II.

Guião de Entrevista Presidente da CVR Lisboa

1. A direção da CVR Lisboa é eleita, certo? Como é o processo de eleição? Quais os critérios de votação? Por quanto tempo é o mandato? Quantos são os elementos que constituem a direção?
2. Qual a estrutura real da organização? Eu retirei o organograma do *site* mas gostaria era de perceber a função real de cada departamento. E em termos dos departamentos aqui?
3. No nosso último encontro falou-me que a CVR Lisboa tem uma equipa pequena. Quantos são os elementos? E como estão divididos por departamento?
4. Que autonomia têm esses departamentos? E como se relacionam?
5. Enquanto presidente da direção quais são as suas funções?
6. Quais são os principais objetivos e o principal foco da organização?
7. Quantos agentes económicos têm?
8. E qual o feedback que recebem deles?
9. Há uns anos ocorreu uma reestruturação na CVR Lisboa com a mudança de denominação social e de imagem. O que motivou essa mudança?
10. De que forma essa reestruturação teve impacto na organização?
11. A comunicação estratégica é uma realidade na CVR Lisboa?
12. Em muitas organizações de pequena dimensão não existe uma definição clara e objetiva das funções dos departamentos de RP e marketing, confundindo-se muitas vezes as funções e o trabalho destes profissionais. Qual é a real importância que a CVR Lisboa atribui a estes departamentos?
13. Qual o contributo da comunicação para o sucesso da organização?
14. Como vê o futuro da organização?

Guião de Entrevista Responsável de RP da CVR Lisboa

1. No organograma está definido um departamento de RP pelo qual a Eng^a Isabel é responsável, quais são as principais funções que exerce enquanto responsável por esta área?
2. Quem são os principais *stakeholders* da organização e quais os principais objetivos de comunicação?
3. Que tipo de ações de RP são planeadas e executadas na CVR Lisboa? De que forma essas ações são planeadas e executadas?
4. Estas ações são integradas com a estratégia geral da organização e planeadas de forma integrada com os restantes departamentos para que sejam atingidos objetivos específicos e previamente definidos?
5. Como é feita esta integração?
6. Qual a relação entre o departamento de RP e o departamento de Marketing? Estes departamentos trabalham de forma integrada e cooperante ou tem estratégias distintas?
7. Como organizam e definem as funções a desenvolver por cada um destes departamentos?
8. Como é efetuada internamente a vossa comunicação? E externamente?
9. Quais são as principais ferramentas de comunicação utilizadas para comunicar para o exterior?
10. A CVR Lisboa está presente nas redes sociais? Se sim, em quais? Quem faz essa gestão?
11. Trabalham com alguma agência de comunicação? Qual? Quais os serviços que a agência vos presta?
12. Como é a relação com os media?
13. Existe algum controlo e mensuração das ações realizadas de forma a compreender como e se os objetivos definidos foram atingidos? Como e por quem é feita esta avaliação?
14. Considera importante e determinante essa avaliação? Em que medida? Como pode influenciar ou alterar a vossa estratégia e forma de comunicar?

15. Existe algum manual de gestão de crise definido? Qual o seu papel nestas situações?

16. Qual a importância de uma estratégia de comunicação bem definida para atingir os objetivos da organização?

2.3.3. Inquéritos por questionário

Inquérito por questionário é um método quantitativo que consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, representativos da população a estudar, um conjunto de questões que visam dar resposta a um determinado problema, situação ou fenómeno (Quivy, 2005). O recurso a este método justifica-se porque como a população a estudar é, por norma bastante vasta. Nesse sentido, por forma a facilitar a recolha de dados, após a questão são fornecidas respostas pré-codificadas, a partir das quais o inquirido terá que escolher as suas respostas (Quivy, 2005).

O recurso ao inquérito por questionário⁵ foi introduzido neste trabalho de projeto por se apresentar como técnica mais eficaz na obtenção da perspectiva dos AE face ao trabalho de comunicação desenvolvido pela CVR Lisboa e a visão que estes têm da organização.

A recolha dos dados ocorreu entre 30 de Setembro e 30 de Outubro de 2015.

População em estudo

Segundo informações fornecidas pelo Dr. Vasco D’Avillez, representante máximo da CVR Lisboa, dos 180 AE registados na CVR Lisboa, alguns estabelecem relações muito esporádicas com a organização, devido à reduzida dimensão da sua própria organização, e outros não estabeleceram, nos últimos anos, qualquer relação. Em 2014, 95 agentes económicos estabeleceram contatos com a CVR Lisboa, desses, 35 representam 96,9% dos selos certificados pela CVR (CVR Lisboa, 2015). São portanto estes 35 agentes, com volume de produção de vinho certificado superior a 37,5 mil litros, que mais interessam para o objetivo do estudo.

Face ao anonimato dos questionários é impossível identificar quem foram os AE que responderam aos mesmos mas consegue-se afirmar que, dos 35 AE que eram o principal foco do estudo deste questionário, ou melhor, que representavam uma maior importância para a CVR

⁵ Formulário do Questionário e resultados nas respostas nos Apêndices III e IV

Lisboa, 31 responderam a este questionário. Os restantes 5 são AE que estão inseridos no volume cuja certificação representa somente 3,1% do volume total de vinho certificado pela CVR Lisboa.

O universo de inquiridos apesar de não muito alargado inclui 117 AE⁶, com contato de endereço eletrónico disponível no Anuário do Instituto da Vinha e do Vinho 2014, aos quais foram enviados os questionários via *e-mail*, através da aplicação *Forms* da Google. Dos 117 inquiridos, 36 responderam ao questionário, representando estes o universo do estudo.

Caraterização do Questionário

1. Em que Concelho está sediada a sua empresa?

A resposta a esta questão visa enquadrar os AE em termos de área geográfica. Trata-se de uma pergunta permite uma caraterização da amostra, de forma a melhor se compreender

2. Tipologia de área de negócio

A resposta a esta questão divide-se em 5 possibilidades, de forma a compreender o ramo de negócio a que pertence determinado AE. Assim, os inquiridos deverão escolher entre as seguintes opções: Produtor, Engarrafador, Produtor/ Engarrafador, Armazenista, Distribuidor, Outro, sendo que quem escolheu a última opção deverá especificar a tipologia do seu negócio. Tal como a questão anterior, este ponto também visa caraterizar a população inquirida.

3. Qual o volume anual (em litros) de vinho cuja certificação pede à CVR Lisboa?

Para responder a esta questão pede-se aos inquiridos que selecionem uma de 5 opções possíveis. A resposta divide-se nos seguintes intervalos: 0 a 1000 litros, 1001 a 10.000 litros, 10.001 a 100.000 litros, 100.001 a 1.000.000 litros, 1.000.001 a 5.000.000 litros, ou mais de 5.000.000 litros. Através dos dados recolhidos nas respostas será possível classificar os AE por grau de importância que estes representam para a CVR Lisboa.

4. Que função desempenha na empresa onde trabalha?

⁶ Listagem dos Agentes Económicos considerados como universo do estudo no Anexo IV

Esta pergunta aberta tem o objetivo de caracterizar o papel dos inquiridos dentro da organização que estão a representar, de forma a compreender a sua perspetiva perante as questões e também apurar o grau de informação que possuem no momento da resposta.

5. É a pessoa que habitualmente contata com a CVR Lisboa?

Esta pergunta fechada, em que as opções de resposta se dividem entre “Sim” e “Não”, permitirá identificar o grau de envolvimento do inquirido com a organização em estudo.

6. Qual a frequência com que a sua empresa contata a CVR Lisboa?

A presente questão é fechada e divide-se em seis possibilidades de resposta, colocadas por ordem decrescente: Diariamente, 3 a 4 vezes por semana, 1 a 2 vezes por semana, Mensalmente, Algumas vezes por ano, Anualmente. Através da análise dos dados correspondentes a esta questão será possível identificar o grau de proximidade entre os AE e a CVR Lisboa.

7. Normalmente a sua empresa contata a CVR Lisboa para que tipo de assuntos?

As possibilidades de resposta dividem-se em: Pedidos de certificação, Emissão de pareceres técnicos, Pedidos de informação sobre legislação, Participação em concursos, Participação em feiras e eventos, Pedidos de informação sobre assuntos diversos do sector, Outro, sendo que quem selecionou esta última opção deverá especificar. Esta questão permitirá identificar as áreas para as quais a organização em estudo é mais solicitada pelos AE. Por consequência, deverá fornecer informação sobre as áreas de atuação mais importantes da CVR Lisboa.

8. Considera que a CVR Lisboa comunica bem com os seus agentes económicos?

Esta pergunta é fechada e as possibilidades de resposta dividem-se entre “Sim” e “Não”. Aqui o objetivo passa por compreender a opinião dos AE relativamente à forma como a organização em estudo interage consigo.

9. Da informação enviada pela CVR Lisboa, qual ou quais os temas que considera mais relevante (s)?

Neste ponto, os tópicos que permitem responder a esta questão dividem-se em 5 assuntos principais: Certificação e pareceres técnicos, Concursos, Feiras e eventos, Legislação, Informação sobre o sector, Funcionamento interno da CVR Lisboa, Informação sobre potenciais

clientes, ou Outro, sendo que se pede ao inquirido para especificar qual. A resposta a esta pergunta permitirá identificar as áreas de maior relevo para a Comunicação da CVR Lisboa, bem como as expectativas dos AE em relação à organização em estudo.

10. Costuma responder às comunicações enviadas pela CVR Lisboa?

Dividida em duas possibilidades de resposta, “Sim” e “Não”, a presente questão pretende apurar o grau de importância que os AE atribuem às comunicações da CVR Lisboa.

11. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, com que frequência responde a essas comunicações?

A presente questão dirige-se apenas aos inquiridos que afirmaram dar resposta às comunicações da CVR Lisboa. Esta pergunta será respondida selecionando uma em cinco hipóteses, colocadas por ordem decrescente, com a finalidade de se compreender a frequência de contato entre a CVR Lisboa e os seus AE. As possibilidades dividem-se em Sempre, Quase sempre, Às vezes, Raramente ou Nunca.

12. Se respondeu negativamente à questão, por que motivo não responde às comunicações enviadas pela CVR Lisboa?

A presente questão dirige-se apenas aos inquiridos que afirmaram não dar resposta às comunicações da CVR Lisboa. Assim, a pergunta permite selecionar uma em seis razões possíveis, sendo elas: Falta de tempo, Pouco interesse nos conteúdos da informação, Informação demasiado densa e confusa, Excesso de perguntas a responder, Data limite de resposta muito próxima, ou Outro, sendo que o inquirido deverá especificar o motivo. Os dados recolhidos neste ponto permitirão identificar possíveis falhas na forma como a organização em estudo se dirige aos seus públicos.

13. Que tipo de informação gostava que a CVR Lisboa comunicasse com os Agentes Económicos?

Ao responderem a esta questão, os inquiridos deverão escolher entre as seguintes possibilidades: Concursos, Feiras e eventos, Iniciativas relevantes desenvolvidas no sector, Alterações de legislação, Potenciais clientes, Notícias envolvendo os AE, Prémios e distinções atribuídas aos Vinhos de Lisboa, Ações de divulgação e promoção, Estatísticas relativas aos Vinhos de Lisboa,

ou Outra, sendo que o inquirido deverá especificar qual. A análise dos dados recolhidos permitirá compreender as expetativas e pontos de interesse dos AE em relação às comunicações da CVR Lisboa.

14. Considera que os Agentes Económicos, em conjunto com a CVR Lisboa, deveriam delinear estratégias de comunicação conjuntas que visassem comunicar mais a marca Vinhos de Lisboa?

Esta pergunta é fechada, sendo que os inquiridos devem escolher entre “Sim” e “Não”, o que permitirá saber mais sobre o papel que os AE consideram ser o mais adequado para a organização em estudo e sobre a participação que gostariam, eles próprios, de ter na construção, gestão e divulgação da marca.

15. Que ações considera que deveriam ser englobadas nessa estratégia de comunicação?

Para a resposta a esta pergunta são colocadas as seguintes hipóteses aos inquiridos: Melhoria do *site* da CVR Lisboa, Ligação direta entre o *site* da CVR Lisboa e o *site* dos Agentes Económicos, Envio de *newsletter* mensais pela parte da CVR Lisboa com informação sobre os diversos vinhos e AE, Melhoria das contas nas redes sociais, Potenciar ações de degustação dos Vinhos da Região de Lisboa junto de potenciais clientes e do público em geral, Promover visitas à região de jornalistas e *bloggers* da especialidade e de potenciais clientes, Potenciar ligações com os órgãos de comunicação social com vista à divulgação dos Vinhos de Lisboa, Intensificar a participação conjunta em feiras e eventos, ou Outro, sendo que o inquirido deverá especificar qual. Os dados recolhidos neste ponto permitirá criar uma visão por parte dos integrantes do setor e da região vitivinícola em estudo, de forma a identificar possíveis caminhos para resposta às suas necessidades.

16. De uma forma geral está satisfeito com o trabalho desenvolvido pela CVR Lisboa?

Os inquiridos deverão selecionar uma em cinco opções, numa escala apresentada por ordem crescente: Nada satisfeito, Pouco satisfeito, Satisfeito, Muito Satisfeito e Totalmente Satisfeito.

17. Quais os suportes de comunicação disponibilizados pela CVR Lisboa que habitualmente consulta?

Nesta questão, de escolha múltipla, é dada aos inquiridos a possibilidade de seleccionar uma ou várias hipóteses, entre as seguintes: *Site, Facebook, Twitter, Newsletter, Youtube*, ou *Outro*, sendo que quem escolheu esta última possibilidade deverá especificar qual.

18. Tem conhecimento do trabalho desenvolvido pelo departamento de Relações Públicas da CVR Lisboa?

Esta questão é fechada e os inquiridos devem escolher entre “Sim” e “Não”. Os dados recolhidos permitirão compreender a proeminência e a visibilidade do departamento de RP da organização em estudo, apurando consequentemente a relevância das suas atividades.

19. Que ações esse departamento costuma desenvolver?

A presente questão é aberta, sendo que os inquiridos deverão especificar livremente as suas opções.

20. Como avalia essas ações?

Para responder a esta pergunta, os inquiridos deverão seleccionar uma hipótese numa escala com cinco opções: *Péssima, Má, Razoável, Boa* ou *Excelente*, classificando assim o trabalho desenvolvido pelo departamento de Relações Públicas da CVR Lisboa.

Capítulo III – Caracterização do setor vitivinícola

“O vinho, a mais gentil das bebidas, devido quer a Noé que plantou a vinha quer a Baco que espremeu o sumo de uva, data da infância do Mundo.” (Jean Anthelme Brillat-Savarin, citado por Ferreira, 1998, p.10)

1. Vinho – História e Evolução

O vinho tem vindo a desempenhar, desde os tempos mais remotos da história, um papel de grande destaque na maioria das civilizações, não só como elemento integrante na alimentação mediterrânica mas também como símbolo cultural, religioso e místico. Embora não seja possível definir com exatidão a sua origem, existem referências que indicam que a produção de vinho surgiu, pela primeira vez, na Geórgia, onde foram encontradas grainhas datadas entre 7000 a.C. e 5000 a.C.⁷.

Na Península Ibérica pensa-se que a vinha chegou com os Tartéssios, em 2000 a.C., e que a produção e consumo de vinho poderá ter tido a sua origem nas trocas comerciais entre os povos europeus e os Fenícios e Gregos, para quem o vinho foi elevado a um produto de referência, digno das divindades gregas – havendo mesmo um Deus do vinho – Dionísio, filho de Zeus, mas foi com os romanos e com a tradição Cristã que o culto do vinho e a cultura da vinha se expandiram pela bacia mediterrânica, passando a adquirir uma vertente religiosa, a acompanhar todas as refeições do dia, e em todo o espectro da sociedade é aclamado Baco – o Deus do vinho⁸. Os romanos foram os impulsionadores do desenvolvimento do setor vitivinícola, tal como atualmente o conhecemos, com o estabelecimento de quase todas as regiões vitivinícolas históricas existentes na Europa Ocidental, com a classificação das uvas de acordo com a sua variedade e cor, observação e características de amadurecimento, identificação de doenças, potenciação das vinhas através de técnicas de irrigação e fertilização, armazenamento do vinho em barris e em garrafas de vidro, entre outros aspetos⁹.

⁷ Disponível em: <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/91.html> - Consultado em 14 de Março de 2015

⁸ *Ibidem*

⁹ *Ibidem*

Com a queda do Império Romano, a popularidade do vinho caiu e só voltou a ressurgir com o contributo da religião cristã. As casas religiosas davam muita importância à produção de vinho, sendo valorizado como alimento, mas fundamental para a eucaristia (chamado “vinho de missa”). O vinho passa a simbolizar o “sangue de Jesus Cristo”. Daí que a própria Igreja Católica tenha fomentado a sua produção, valorizando a simbologia do vinho no catolicismo e que os mosteiros, das diversas ordens religiosas, estivessem relacionados com a vitivinicultura (Dias, 2002). Desde muito cedo as casas religiosas, para além de participarem nos processos produtivos, introduziram novidades tecnológicas (Barros, 1999).

Os monges, tornam-se assim os principais produtores de vinho na Europa Central e os responsáveis pela industrialização do vinho em regiões vitivinícolas famosas como *Bordeaux* e *Champagne*¹⁰.

Mesmo durante a ocupação árabe do território português, a vinha continuou a integrar o rol de culturas com maior expressão. Esta evidência é explanada por Bravo (1913), ao afirmar que em 1143, nas províncias da Estremadura, Beira e Alentejo, então ocupadas pelos mouros, “havia muita colheita de grãos, vinhos e azeites”.

Vários autores admitem que a vinha era plantada por todo o lado, devendo-se esta proliferação de vinhedos à dificuldade de transporte de vinho e às grandes quantidades deste alimento que eram ingeridas pela população (Barros, 1999; Gonçalves, 1989).

Segundo Gonçalves (1989), ao longo dos tempos as vinhas acompanhavam o estabelecimento humano, em que determinados terrenos eram designados para o cultivo da vinha e aí cada agricultor possuía as suas courelas de vinhedo.

Porém, em 1756, já a primeira região demarcada¹¹ do mundo tinha sido criada em Portugal por Marquês de Pombal – a região demarcada do Douro, de onde se extrai o famoso vinho do Porto¹².

10 Disponível em: <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/91.html> - Consultado em 14 de Março de 2015

11 Região demarcada é o conceito utilizado para definir uma região com características muito homogêneas, abrangida por legislação específica que visa a produção de vinhos e produtos vinícos com características únicas.

12 Disponível em: <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/91.html> - Consultado em 14 de Março de 2015

O vinho era um género alimentar consumido em larga escala no Portugal medievo. A verdade é que as únicas bebidas conhecidas, para além da água e do vinho, não iam muito além da cerveja e do hidromel. Por outro lado, para se consumirem os alimentos que eram conservados em sal, era imprescindível uma larga ingestão de líquidos, onde o vinho ocupava lugar de destaque (Gonçalves, 1989).

2. Processo Produtivo: da vinha ao copo¹³

Apesar de toda a vertente mística, cultural e religiosa que tem sido associada à sua produção e ao seu conceito, o vinho não é mais que:

“[...] Uma bebida que resulta da fermentação alcoólica completa ou parcial de uvas frescas, esmagadas ou não. Este é constituído por microrganismos, transformados por bactérias úteis e nocivas, que em determinadas condições o podem destruir. No fundo, o vinho é uma bebida natural que está associada a uma tecnologia que evoluiu muito nos últimos anos.” (Pinho, 2001, p. 61).

Os vinhos tintos são obtidos a partir da fermentação alcoólica de mostos na presença das partes sólidas do bago (grainhas e películas), os vinhos brancos são produzidos a partir da fermentação do sumo da uva.

A vinificação de qualquer vinho está associada a uma extração seletiva de compostos da uva. O objetivo é conseguir retirar o que de melhor a uva tiver, limitando a difusão de substâncias que possam gerar defeitos olfativos e/ou gustativos (Ribéreau-Gayon, 2006).

Selli (2006) afirma que o aroma do vinho depende de vários fatores, como o clima, a região, práticas vitícolas, casta, leveduras e das diferentes técnicas de vinificação.

A obtenção de um vinho de qualidade está fortemente ligada à criação de condições propícias na vinha, que são determinadas por fatores naturais como o tipo de solo, clima, drenagem, declive e altitude, que influenciam o desenvolvimento da uva, imputando-lhe características únicas da região onde a vinha está implantada (Amante, 2005). Mas para além dos fatores naturais existem outros fatores, como o tratamento efetuado à vinha, o tipo de rega utilizado e o processo e

13 Fluxogramas de Produção do Vinho Branco e do Vinho Tinto, respetivamente nos Anexos I e II

horário de colheita, que também influenciam e afetam a qualidade do vinho obtido. Atualmente tem-se vindo a observar grandes alterações climatéricas que são consequência do aquecimento global e que, por sua vez, vão alterar os vários microclimas. Estas alterações caracterizam-se por longos períodos de seca extrema, chuva em época desajustada e significativas variações de temperatura durante o desenvolvimento da uva, provocando o desenvolvimento de doenças na vinha e/ou a podridão das uvas (Instituto da Vinha e do Vinho, 2014).

Todo o processo de vinificação também tem um forte impacto na qualidade final de um vinho e resulta de um conjunto de processos e técnicas que permitem a transformação das uvas em vinho. Para a obtenção deste produto são muitas as etapas decorridas, desde que a matéria-prima (uva) chega à adega até que esta bebida chega ao consumidor final. Estes procedimentos são distintos consoante se trate da produção de vinho tinto, branco, rosé ou de vinhos especiais como espumantes, licorosos ou jeropiga. Também existem técnicas específicas utilizadas na produção de vinho do Porto e de vinho Madeira (Instituto da Vinha e do Vinho, 2014).

O processo de produção do vinho, vinificação, que na Europa ocorre entre os meses de Agosto e Outubro, dependendo das condições edafoclimáticas¹⁴, inicia-se com a vindima, ou apanha da uva, que pode ser feita através de processos manuais de apanha de uva ou mecanizados, com recurso a máquinas de vindimar. Quando as uvas chegam à adega pode ocorrer uma seleção conforme os parâmetros de qualidade pretendidos, iniciando-se de seguida a vinificação propriamente dita. As uvas são depois esmagadas com recurso ao desengaçador-esmagador.

Deste processo resulta um líquido designado *mosto*, que é levado para as cubas de fermentação, devendo ser analisado e corrigido. A vinificação pode englobar dois processos: a maceração com cascas e a fermentação alcoólica. (Amarante, 2005). Durante esta fermentação, as leveduras convertem o açúcar presente na uva em álcool, libertando dióxido de carbono, que se desvanece no ar. No final deste, já se pode designar de vinho. Dependendo do tipo de vinho, pode ocorrer uma segunda fermentação, malolática, provocada por bactérias que transformam o ácido málico em ácido láctico, com sabor mais aveludado. Terminada esta fase o vinho já pode ser trasfegado e sulfitado, aguardando as próximas operações, tais como, trasfegas, formação de lotes, colagem, filtração e engarrafamento, que visam preparar o vinhos para obter as características desejadas

¹⁴ Referem-se às condições determinadas pelos fatores do meio como solo, clima, relevo, humidade do ar, temperatura, relevo.

indo ao encontro das necessidades e expectativas não só da equipa de enologia mas principalmente do mercado e dos consumidores (Peynaud, 1993).

A diferenciação entre os tipos de vinho, tinto, branco ou rosé, ocorre na fase da fermentação que é distinta para cada um destes. No caso do vinho tinto, a fermentação ocorre havendo contato entre o mosto e a película da uva que confere a cor ao vinho. O vinho branco é fermentado sem a película e o vinho rosé é obtido por maceração ligeira de uvas tintas que são vinificadas sem películas, tal como sucede no processo de vinificação do vinho branco. O vinho espumante tem a particularidade de, para além do processo normal da produção de vinhos, passar ainda por uma segunda fermentação alcoólica, na garrafa, com adição do licor de expedição e leveduras e libertação de dióxido de carbono, (Amarante, 2005). No processo de produção do vinho licoroso, também designado por vinho generoso ou fortificado, a fermentação alcoólica é interrompida, através da adição de aguardente vínica, o que lhe confere um sabor doce e grau alcoólico mais elevado, na ordem dos 17- 20% álcool (Instituto da Vinha e do Vinho, 2014).

3. Setor Vitivinícola no Mundo

A viticultura representa um relevante papel na evolução económica do Ocidente. As receitas que dela advinham foram motor de prosperidade e enriquecimento das comunidades rurais, promovendo a formação de uma economia de mercado (Barros, 1999).

O setor vinícola, com a sua longa tradição cultural essencialmente nos países da Europa Ocidental, é um dos setores que mais alterações estruturais e funcionais têm sofrido ao longo dos últimos anos, nomeadamente desde o início do século XXI. Estas alterações têm sido motivadas pela consolidação de novos países produtores como é o caso da África do Sul, Argentina, Austrália, Chile, China, Estados Unidos da América e Nova Zelândia, o que motivou os tradicionais países produtores a delinear novas estratégias que incluíram a renovação de procedimentos e adoção de novas tecnologias, que impulsionaram uma diminuição dos custos de produção contribuindo para a produção de vinhos de elevada qualidade a preços mais acessíveis e forte aposta em mercados internacionais (Sousa, 2011). Apesar destes novos países produtores serem conotados com vinhos de baixa qualidade e produção em larga escala, a verdade é que mesmo nestes países já se assiste a um aumento de vinhos de grande qualidade, que apostam na

diferenciação através da rotulagem e imagem, dando ênfase não só à marca, ao país de origem, ao grau alcoólico e à denominação geográfica mas principalmente ao tipo da uva, ou seja às castas utilizadas, ao contrário do que sucede nos países produtores tradicionais que valorizam essencialmente a região produtora em detrimento das castas utilizadas, que muitas vezes nem são mencionadas ou são pouco enfatizadas (Sousa, 2011).

Internacionalmente a OIV¹⁵ (*The International Organisation of Vine and Wine*) é o órgão máximo do setor vitivinícola, cujas principais decisões são essencialmente recomendações aos governos dos países membros deste organismo, de forma a uniformizar o mais possível o setor a nível mundial. Este organismo foi criado em 3 de Abril de 2001, substituindo *The International Vine and Wine Office* que foi constituída em 1924 pelos governos de Portugal, Espanha, França, Itália, Grécia, Luxemburgo, Hungria e Tunísia, e compreende atualmente 45 países. Esta entidade “é uma organização intergovernamental de carácter científico e técnico de competência reconhecida pelas suas obras sobre vinhas, vinho, bebidas à base de vinho, uvas de mesa, uvas passas e outros produtos com base na videira.”¹⁶

De acordo com dados apresentados pelo OIV (2013) existe a previsão de um decréscimo na quantidade de vinho disponível nos próximos anos, situação que será desencadeada por diversos fatores como a excessiva e apertada regulamentação aplicada ao setor pela União Europeia, implementada e regulada por instituições setoriais como a OIV através de regulamentações comunitárias, como a OCM; o decréscimo do consumo de vinho em termos mundiais, resultado da fase de maturidade dos mercados europeus; e a forte aposta comercial e promocional de produtos substitutos, como a cerveja, as bebidas destiladas ou os refrigerantes.

A superfície total de área de vinha em 2013, segundo os últimos dados publicados pela OIV, é de 7.519 milhões de hectares, sendo que a nível mundial o continente americano é aquele que tem uma maior área de vinha plantada seguido do continente asiático, já o continente europeu ocupa o último lugar apesar dos principais países em termos de área de vinha serem europeus: Espanha, com mais de um milhão de hectares, seguida da França (800 mil hectares) e de Itália (769 mil

15 The OIV is an intergovernmental organization of a scientific and technical nature of recognized competence for its works concerning vines, wine, wine-based beverages, table grapes, raisins and other vine-based products.

16 Disponível em: <http://www.oiv.int/oiv/info/en/presentation?lang=en> - Consultado em 14 de Março de 2015

hectares), com Portugal a ocupar o sétimo lugar com 239 mil hectares de vinha. Em termos de percentagem Portugal é líder mundial de área de vinha, em relação à área total do país, pois 2,59% do território nacional está ocupado com vinha, seguido de Itália com 2,55% e Espanha com 2,01%. Países como a Argentina, por exemplo, têm apenas 0,08% de percentagem de área de vinha (OIV, 2014). Apesar destes valores, segundo informação disponibilizada pelo OIV a área de vinha nos NPP (Novos Países Produtores) sofreu um aumento entre 2008 e 2013 de 13% na China e 7% na Nova Zelândia já nos TPP (Tradicional Países Produtores) a área de vinha sofreu grandes diminuições desde o início do século, devido essencialmente às diretrizes europeias que desenvolveram um programa de regulação do potencial de produção de vinho, assente na atribuição de subsídios ao abandono e/ou reestruturação de vinhas (Instituto da Vinha e do Vinho, 2014).

A produção mundial de vinho tem sofrido, nos últimos 14 anos, algumas oscilações que resultaram numa diminuição de, aproximadamente, 3%. Em todos os países europeus verificou-se um acentuado decréscimo, que em 2013 na Europa se deveu a condições climáticas pouco favoráveis, mas, apesar disso, os três principais produtores mundiais de vinho, que englobam 47% do total da produção mundial, são a França (42.300 hl), a Itália (44.900 hl) e a Espanha (40.000 hl), ocupando Portugal o 11º lugar com 6.740 hl, correspondente a 2,4% da produção total mundial. Mundialmente a África do Sul, com 10.954 hl, é o país onde a produção mais cresceu (64%) seguido da Austrália (56%) (Instituto da Vinha e do Vinho, 2014).

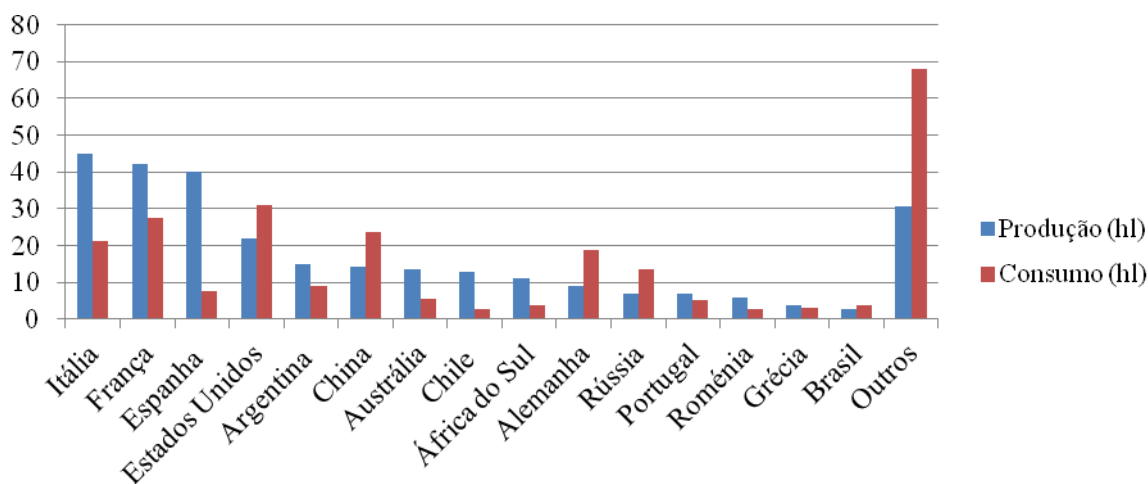
De acordo com dados apresentados pela OIV (2014) Portugal apresenta o 5º pior rácio na relação produção/área (hl/ha), com 29,43 hl/ha, abaixo da média mundial que se situa nos 37,47 hl/ha, sendo que a África do Sul e a Alemanha são os países cujas vinhas apresentam maior eficiência, com uma produção superior a 80 hl/ha vinha.

O consumo mundial de vinho entre 2009 e 2013 apresentou tendência de estabilização, aproximadamente, nos 246 hl, tendo a França, que sofreu um decréscimo de 12,3% no consumo nos últimos anos, com 27.614 hl, sido destronada pelos Estados Unidos da América que, com 30.929 hl, ocupa atualmente o primeiro lugar no ranking dos principais consumidores de vinhos, seguido da China com 23.487 hl e da Itália com 21.091 hl. Nos países Europeus verificou-se, durante a última década, um decréscimo bastante acentuado no consumo de vinho, motivado pelo facto de esta ser uma bebida que durante anos esteve associada a uma faixa etária sénior que

consumia vinhos de baixa qualidade, pois os bons vinhos estavam etiquetados de bebida de luxo dispendiosas, enquanto os mais jovens preferiram bebidas espirituosas com maior teor alcoólico, cerveja ou refrigerantes. Esta tendência era devida também em grande parte ao facto destas indústrias apostarem fortemente em campanhas publicitárias e promocionais, o que durante anos não aconteceu no setor do vinho.

Após a crise de 2008, em que o consumo de vinho diminuiu drasticamente, estabilizando deste então, verificou-se, através de dados fornecidos pela OIV, que a tendência positiva de consumo se deve a países novos consumidores como os Estados Unidos da América, China, Rússia e Canadá, que representam 25,4% do consumo global de vinho. Portugal, país como imensa tradição no setor vinícola, tem mantido o consumo de vinho estável desde o início do século XXI, ocupando a 11ª posição a nível mundial com 5.048 hl consumidos anualmente (OIV, 2014).

Ilustração 1: Relação entre a produção e o consumo mundial de vinho em 2013
(construído com base nos dados disponibilizados pela OIV e IVV)



Com base no gráfico acima referenciado, que demonstra a balança entre a produção e o consumo de vinhos nos principais países em 2013, pode afirmar-se que existe um excedente entre a produção e o consumo de 31,55 Mill. hl que só não causa efeitos desastrosos no setor devido ao aumento do consumo em países como a Rússia, que aumentou o seu consumo de vinho nos

primeiros 14 anos do século XXI em 121,2%, seguido da China (66,6%), do Canadá (62,4%), da Austrália (37,9%) e dos Estados Unidos (36,8%). No que se refere às principais quedas no consumo, estas ocorreram nos países europeus, sendo esta queda liderada pela Roménia, com uma descida de 50,5% no consumo de vinho, seguida da Espanha (-33,8%) e da Itália (-26,5%) (International Organisation of Vine and Wine, 2014).

Os principais países produtores como a França, a Itália, a Espanha e até Portugal viram na exportação dos seus vinhos a melhor forma de escoar o excedente de vinho que produzem, sendo que a França, apesar do decréscimo em termos de produção e consumo, é o maior exportador mundial de vinho, com uma quota de 30,2% do volume total de exportações, correspondente a 7.861 milhões de euros, seguida da Itália com uma quota de 19,4% e da Espanha com uma quota de 9,9%. Portugal aparece como o 9º principal exportador de vinho com um valor transacionado de 0.725 milhões de euros, equivalente a 2,8% de quota. A principal surpresa no comércio internacional de vinhos são os NPP como o Chile, a Austrália, os Estados Unidos e a Nova Zelândia que ocupam, respetivamente, o 4º, o 5º, o 6º e o 8º lugar em termos de exportação de vinhos, com uma quota 18,2%. A exportação mundial de vinhos movimentou, em 2013, 25.998 milhões de euros (TradeMap, 2014).

**Tabela 2: Análise do setor vinícola nos diferentes países
(Adaptado de Site ViniPortugal, 2015)**

Países	Área de vinha (ha)	Produção de vinho (hl)	Consumo de vinho (hl)	Exportação de vinho (milhões €)	Importação de vinho (milhões €)
Espanha	1.023.000	40.000	7.624	2.582	*
França	800.000	42.300	27.614	7.861	0.653
Itália	769.000	44.900	21.091	5.041	0.322
China	600.000	14.025	23.487	*	1.172
Turquia	504.000	*	*	*	*
USA	408.000	22.000	30.929	1.174	4.135
Portugal	239.000	6.740	5.048	0.725	0.123
Argentina	224.000	14.984	8.824	0.668	*
Chile	207.000	12.821	2.797	1.423	*
Roménia	205.000	5.938	2.670	*	*
Austrália	158.000	13.500	5.567	1.340	0.478
Africa do Sul	130.000	10.954	3.831	0.654	*
Grécia	110.000	3.700	*	*	*
Alemanha	102.000	9.011	18.712	1.013	2.539
Brasil	87.000	2.731	3.871	*	0.218
Bulgária	78.000	1.305	*	*	*
Hungria	63.000	2.618	1.925	*	*
Rússia	63.000	6.694	13.228	*	0.925
Áustria	44.000	2.400	2.619	0.154	*
Nova Zelândia	38.000	2.484	0.921	0.457	*
Outros Países	1.667.000	21.845	65.719	2.906	16.068
Total Mundial	7.519.000	280.950	246.477	25.998	26.633

A adaptação dos diferentes países, essencialmente os países europeus, às alterações e reestruturações do setor, levou à aposta na internacionalização. De forma a aumentarem a sua competitividade, as empresas e as instituições do setor fizeram enormes investimentos, nomeadamente na aposta de novos métodos, tecnologias e produtos de diferenciação que visam a

afirmação no mercado através de estratégias definidas, seja com objetivo de captar nichos, como é o caso dos pequenos e médios produtores, ou de adquirir quota de mercado pela aposta na produção massiva a preços muito competitivos, como apostam as grandes multinacionais (Instituto da Vinha e do Vinho, 2014).

4. Setor Vitivinícola em Portugal

Em Portugal a tradição vitivinícola é longa e remonta a 2000 a.C. quando os Tartéssios introduziram o cultivo da vinha na região de Setúbal e Vale do Tejo, utilizado o vinho produzido como moeda nas trocas comerciais. Mas só mais tarde, no século X a.C., pela mão dos Fenícios as castas foram introduzidas no nosso país. Contudo só no século VII a.C., através dos Gregos, a arte na produção de vinho e o desenvolvimento da viticultura começaram a ganhar espaço, sendo que só mais tarde, no século II a.C. com a chegada dos Romanos a Portugal se assistiu a um aumento da área de vinha e da produção de vinho ao longo de grande parte do território, desde o Alentejo até ao Douro. O povo Romano foi ainda responsável pela introdução de processos vitivinícolas, como a poda, e de instrumentos e utensílios essenciais à prática vinícola e pela exportação do vinho para Roma (Cardeira, 2009).

Com a conquista dos Muçulmanos, no século VIII, a produção e consumo de vinho em Portugal foi proibida, sendo retomada mais tarde por D. Afonso Henriques, quando chegou ao poder (Correia, 1983). Embora o início do processo de exportação tenha sido atribuído aos Romanos, foram os navegadores Portugueses, na época dos Descobrimentos, que mais impulsionaram a divulgação e transporte do vinho português para os vários cantos do mundo, tornando Portugal num enorme centro de comércio de vinho entre os séculos XIII e XV (Correia, 1983). Já no séc. XII quando, em 1386, foi assinado o Tratado de Windsor entre Portugal e Inglaterra, o envio de vinho para o Norte da Europa era uma realidade (Cunha, 2013).

No início do século XVI, “Lisboa era o maior centro de consumo e distribuição de vinho do Império”, que com os descobrimentos e a expansão marítima portuguesa seguia em naus e caravelas para viagens longínquas, espalhando a sua fama e qualidade pelos vários cantos do

mundo ¹⁷.

Nos finais do século XVII e XVIII as trocas internacionais intensificam-se, originando um incremento enorme no consumo e nas exportações de vinho, nomeadamente no caso do vinho do Porto cuja exportação para Inglaterra sofre um enorme aumento (Instituto da Vinha e do Vinho, 2014). Apercebendo-se das mais-valias comerciais que esse facto acarretava, e conforme referido neste trabalho de Projeto, em 1756 foi criada, pelo Marquês de Pombal, a primeira região vinícola protegida, a Região Demarcada do Douro, para assegurar a qualidade do Vinho do Porto. Já no início do século XX, em 1907, com a política vitivinícola estabelecida por João Franco¹⁸, outras cinco regiões foram reguladas e oficialmente demarcadas: Colares, Carcavelos, Setúbal, Dão e Vinho Verde. (Pereira, 2007).

Em 1937, foi criado pelo regime do Estado Novo, a Junta Nacional do Vinho (JNV) que era um organismo de coordenação económica que desenvolvia a sua atividade no controlo, coordenação e regularização do setor vitivinícola, cuja principal atuação foi a criação de adegas cooperativas. (Freire, 1997). Esta medida levou à queda e extinção do investimento e produção privada no setor devido ao corte das ajudas aos agricultores, tendo o poder político um controlo total sobre o setor (Cardeira, 2009). Todas as medidas desenvolvidas para o setor eram implementadas pela JNV que atuava ao nível da regularização dos preços, fiscalização, assistência técnica, financiamento aos produtores, coordenação do setor, promoção e comunicação. (Pereira, 2007)

Já nesta altura a JNV desenvolvia estratégias de RP que assentavam em valores nacionalistas, comunicavam a importância do consumo de vinho português com base nos benefícios do seu consumo. Estas estratégias eram desenvolvidas através da publicação de artigos científicos, técnicos, históricos e políticos nos meios de comunicação social existentes na altura, através da participação dos vinhos portugueses em feiras e concursos internacionais e através da receção de comitivas internacionais. (Pereira, 2007).

Em 1986, com a adesão de Portugal à CEE, o setor do vinho sofreu uma reestruturação com a modernização das adegas, a reconversão das vinhas, a reorganização das regiões demarcadas e a criação do primeiro sistema de classificação de vinhos (Cardeira, 2009). Neste mesmo ano, em

¹⁷ Disponível em: <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/vinha> - Consultado em 25 de Abril de 2015

¹⁸ João Ferreira Franco Pinto Castelo Branco (1855 – 1929) foi um dos políticos dominantes da fase final da monarquia constitucional portuguesa, chegando a Presidente do Conselho entre Maio de 1906 e Fevereiro de 1908.

resposta a todas as alterações do setor, a JNV foi extinta dando lugar ao Instituto da Vinha e do Vinho (IVV) “que tinha como objetivo primordial adequar a organização corporativa ainda existente aos princípios e regras próprias da Organização Comum do Mercado (Organização Comum de Mercado)”. Atualmente, e desde 2012, o IVV foi adquirindo novas competências, incluindo processos mais completos na realização da sua atividade:

“[...] a missão do IVV consiste em coordenar e controlar a organização institucional do sector vitivinícola, auditar o sistema de certificação de qualidade, acompanhar a política da União Europeia e preparar as regras para a sua aplicação, bem como participar na coordenação e supervisão da promoção dos produtos vitivinícolas e assegurar o funcionamento da Comissão Nacional da Organização Internacional da Vinha e do Vinho (CNOIV). Para além das competências intrínsecas desta missão, desenvolve atividade na participação e acompanhamento de processos relativos ao sector vitivinícola, desenvolve ações tendentes à melhoria da qualidade dos produtos vitivinícolas, ao reforço da competitividade e internacionalização e ao desenvolvimento sustentável do sector vitivinícola, coordena e gere o Sistema Nacional Integrado de Informação da Vinha e do Vinho, atua na cobrança de taxas, define e coordena a aplicação de medidas de gestão do património vitícola nacional e da sua valorização, entre outras atribuições igualmente de relevo.” (Instituto da Vinha e do Vinho) ¹⁹

Em resposta às exigências comunitárias que procuram a uniformização do setor, foram adotadas nomenclaturas específicas para a distinção e caracterização dos diferentes vinhos ²⁰:

- Denominação de Origem (DO): denominação tradicional, que visa identificar a origem e produção em determinada região, cuja qualidade e características do produto são específicas e intrínsecas a essa região. Para usufruir desta denominação todo o processo desde as castas utilizadas ao processo e métodos de vinificação são criteriosamente controlados pela entidade certificadora responsável:
- Denominação de Origem Protegida (DOP): Designação comunitária utilizada para

19 Disponível em: <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/26> - Consultado em 25 de Abril de 2015

20 Disponível em: <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/30> - Consultado em 25 de Abril de 2015

designar os vinhos com DO aos quais é conferida proteção nos termos estabelecidos na regulamentação e que integram um registo comunitário único;

- Denominação de Origem Controlada (DOC): Esta menção pode ser utilizada em Portugal na rotulagem dos produtos com DO.
- Indicação Geográfica (IG): Designação atribuída a produtos com indicação geográfica, produzidos numa região específica cujo nome adotam, e controlados por entidade certificadora responsável:
- Indicação Geográfica Protegida (IGP): Designação comunitária utilizada na designação de vinhos com IG aos quais é conferida proteção nos termos estabelecidos na regulamentação e que integram um registo comunitário único;
- Vinho Regional: Esta é uma designação específica prevista para a rotulagem dos vinhos com direito a IG. Sujeitos a controlo por parte da entidade certificadora da região correspondente.
- Vinho: Todos os vinhos destinados ao consumo humano e que não se enquadram nas designações acima referidas, adotam esta designação.

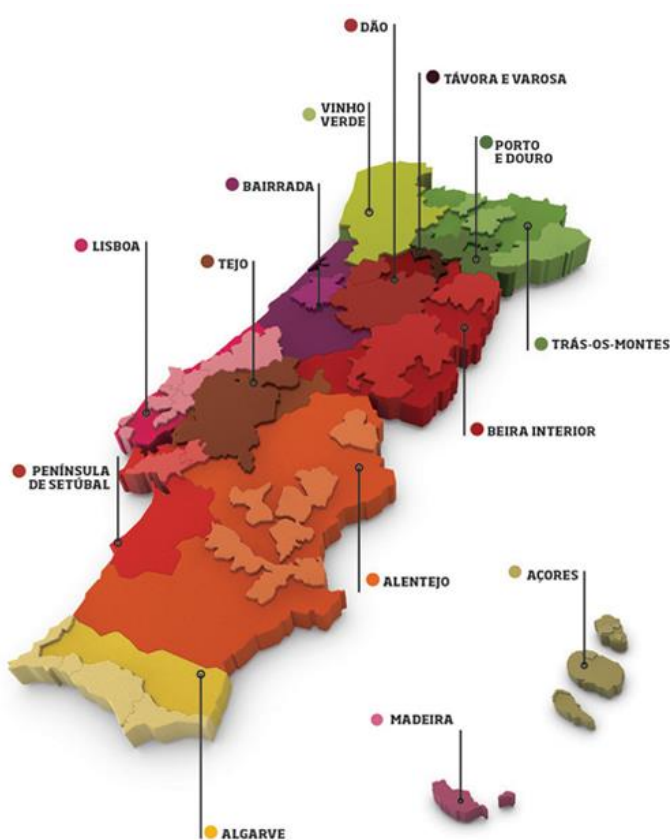
Em Portugal existem, atualmente, 14 regiões demarcadas: Açores, Alentejo, Algarve, Bairrada, Beira Interior, Dão, Lisboa, Madeira, Península de Setúbal, Porto e Douro, Trás-os-Montes, Távora e Varosa, Tejo e Vinhos Verdes. Estas regiões demarcadas são áreas geográficas restritas onde são produzidos vinhos com características específicas, com designação DO ou IG. Existem em Portugal atualmente vinte e nove DO e onze IG, que visam garantir a autenticidade do vinho.

Os vinhos de uma região demarcada apresentam algumas características específicas que são determinadas pelo clima, tipo de solo e declive, encepamento (castas autorizadas e recomendadas), práticas enológicas definidas, métodos de vinificação, rendimento das vinhas e características químicas e organoléticas (Instituto da Vinha e do Vinho, 2014).

Para controlar rigorosamente e certificar os vinhos e produtos vînicos produzidos em cada região demarcada foram criadas 12 Comissões Vitivinícolas Regionais (CVR) e 2 Institutos que são associações interprofissionais responsáveis pela aplicação das normas aplicadas ao setor e pelo controlo da qualidade do vinho produzido em cada uma das regiões. A certificação dos vinhos e

produtos v\u00ednicos, com a respetiva DO ou IG, fica a cargo das 14 entidades certificadoras existentes: CVR A\u00e7ores, CVR Alentejana, CV Algarve, CV Bairrada, CVR Beira Interior, CVR D\u00e3o, CVR Lisboa, IVBAM (Instituto do Vinho, do Bordado e Artesanato da Madeira), CVR Pen\u00ednsula de Set\u00fabal, IVDP (Instituto do Vinho do Douro e do Porto), CVR Tr\u00e1s-os-Montes, CVR T\u00e1vora e Varosa, CVR Tejo e CVR Vinhos Verdes (Instituto da Vinha e do Vinho, 2014).

Ilustra\u00e7\u00e3o 2: Mapa das diferentes regi\u00f5es vin\u00edcolas portuguesas em 2014
(Site ViniPortugal, 2015)



O setor vitivin\u00edcola \u00e9 um dos principais setores de desenvolvimento do pa\u00eds. Segundo os \u00faltimos dados disponibilizados pelo IVV, em Mar\u00e7o de 2014, existiam em Portugal 17.652 AE inscritos, que desenvolviam atividades no setor vin\u00edcola, desempenhando um papel de elevada import\u00e2ncia pelo valor econ\u00f3mico que gera, quer ao n\u00edvel das mais-valias geradas pela venda do produto, quer ao n\u00edvel social pelos postos de trabalho gerados, quer ao n\u00edvel de conserva\u00e7\u00e3o ambiental (Instituto da Vinha e do Vinho, 2014).

Portugal, apesar da sua reduzida dimensão, possui uma enorme riqueza cultural e histórica e excelentes características edafo-climáticas que permitem o desenvolvimento de uma viticultura rica e diversificada, essencialmente devido a fatores como os contrastes climáticos, a morfologia dos solos e as variedades de videira. Estes fatores, aliados ao enorme investimento tecnológico que se tem assistido nos últimos anos, combinam a tradição na arte da produção de vinho com melhoramentos sustentáveis nos métodos e técnicos utilizados e o aumento na sua eficiência, permitindo a competitividade do setor (Instituto da Vinha e do Vinho, 2014).

Em Portugal a plantação de vinha, com uma área de 224.075 ha, em Julho de 2014, representa a segunda maior cultura do país, atrás da superfície destinada à plantação de Olival (INE, 2014), com a região vitivinícola das Beiras a representar a maior superfície de vinha com 52.670 ha, seguida da região vitivinícola do Douro e Porto com 43.611 ha e com a Região Autónoma da Madeira a ocupar o último lugar com 1.071 ha. Na região de Lisboa a plantação de vinha representa 22.425 ha (Instituto da Vinha e do Vinho, 2014).

Em Portugal existem mais de 250 castas autóctones que conferem aos vinhos portugueses características únicas e distintas que permitem a obtenção de vinhos muito diversificados adaptados a diferentes públicos. Para além destas castas, um clima e solos de características únicas, permitem que castas internacionais como *Syrah*, *Chardonnay*, *Cabernet Sauvignon* ou *Alicante Bouschet* se desenvolvam em Portugal promovendo a produção de vinhos de excelência e impulsionando a afirmação de vinhos com a marca Portugal no mundo. Na superfície total destinada à plantação de vinha podem ser cultivadas 344 castas sendo que dessas, *Aragonez*, *Touriga Franca*, *Castelão*, *Fernão Pires*, *Trincadeira* e *Touriga Nacional* representam, em conjunto, mais de 25% da área total de plantação (Instituto da Vinha e do Vinho, 2014).

No panorama mundial, Portugal ocupa, como referido anteriormente, o 11º lugar como produtor mundial de vinhos com uma produção exata, na campanha de 2013/2014, de 6.231.347 hl, em que as regiões do Douro e do Alentejo são as principais produtoras nacionais com 1.516.925 hl e 1.127.910 hl, respetivamente, representando 42,4% da produção nacional total, seguidas da Região de Lisboa que, com 885.742 hl, correspondente a 14% da produção nacional, ocupa o 3º lugar. A previsão para a campanha de 2014/2015 é de um ligeiro decréscimo na ordem dos 1% impulsionado pela diminuição da produção em regiões como Douro e Porto, Minho, Dão, Madeira, Algarve e Beira Atlântico (Instituto da Vinha e do Vinho, 2014).

Para além de toda a produção nacional, em 2014, Portugal ainda importou 2.212.999 hl de vinho, essencialmente de Espanha (95,3%), principalmente a granel (1.797.787 hl) para engarrafar como vinho mistura da U.E. destinado a produtos associados a qualidade inferior e baixo custo (Instituto da Vinha e do Vinho, 2014).

De acordo com dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), o setor do vinho é o único totalmente autossuficiente e economicamente excedentário, com o consumo nacional (4.269.000 hl) a ser inferior à produção mas com as exportações dos vinhos portugueses a representarem 2.852.590 hl.

Os principais países de destino das exportações dos vinhos portugueses são Angola (627.126 hl), seguida da França (366.659 hl) e da Alemanha (234.820 hl), existe contudo nos últimos anos uma crescente procura por parte dos países asiáticos, com as exportações para a China, Macau e Japão a crescerem consideravelmente (Instituto da Vinha e do Vinho, 2014).

A crescente liberalização do comércio mundial de vinhos e o enorme desenvolvimento e crescimento dos novos países produtores, os tradicionais países produtores, nos quais se inclui Portugal, para além da aposta na tecnologia e nos processos, apostaram no desenvolvimento de estratégias de comunicação individuais ou em conjunto com as associações do setor, com intuito, não só de aumentar o conhecimento que o público de outros países tem do vinho português, mas também de aumentar a reputação de Portugal e dos seus vinhos. Esta necessidade foi ainda mais vincada com o surgimento da crise financeira, associada ao aumento do envelhecimento da população e às alterações legislativas, nomeadamente com a redução do nível de alcoolémia permitido, são apontadas como as principais causas da redução do consumo *per capita* de vinho em Portugal que entre 1993 e 2012 diminuiu de 65 para 42 litros, levando as empresas e instituições do setor a reinventarem-se, apostando de forma competitiva no mercado internacional (Revista de Vinhos) ²¹. Uma aposta que, face aos resultados obtidos, se mostrou certa e conseguida, com um crescimento de 1,1% em 2014 face a 2013. Esta tendência de crescimento mantém-se para os próximos anos, uma vez que, devido à grande notoriedade e reputação que os vinhos portugueses têm adquirido pelo mundo, se verifica um aumento de preço nos vinhos exportados, ou seja, um aumento de exportação de vinhos de gama mais elevada em detrimento dos vinhos de gama mais baixa. Este é um fator de evolução e

21 Disponível em: <http://www.revistadevinhos.pt/artigos> - Consultado em 02 de Maio de 2015

crescimento, pois, segundo Jorge Monteiro, presidente da ViniPortugal, “Não nos interessa exportar mais volume, interessa-nos exportar mais valor e Portugal está a gerar mais receita, fazendo crescer o preço médio.” (Diário de Notícias) ²².

4.1. Análise PESTAL ao setor vitivinícola em Portugal

O setor vitivinícola é um dos setores mais complexos, que requer uma cuidada e criteriosa análise dos diferentes fatores que o influenciam. Uma das formas mais utilizadas na análise macro ambiental dos diferentes setores é com recurso à análise PEST, que é uma “ferramenta que permite identificar quatro dimensões de análise de ambiental de natureza qualitativa e dificilmente quantificáveis” (Ribeiro, 2012, p.61) ao nível político/legal, económico, social, tecnológico e, no caso do setor vitivinícola, devido à sua especificidade, é também de grande relevância a análise da dimensão ambiental (PEST-AL) (Ribeiro, 2012).

Nível Político/Legal

O setor vitivinícola é um dos setores mais legislados, não só através da legislação nacional produzida mas também através da legislação europeia, nomeadamente a definida pela OCM Vitivinícola que é um instrumento legislativo (Regulamento) emanado do Conselho dos Ministros da Agricultura da União Europeia, que estabelece as regras a utilizar no sector vitivinícola dos 27 Estados-Membros ²³.

No setor vitivinícola a enorme carga legislativa existente tem um papel ambíguo: se por um lado é fundamental para garantir a qualidade, genuinidade e especificidade dos diferentes vinhos e das diferentes regiões, por outro lado pode tornar-se um entrave à criatividade e desenvolvimento de novos e diferenciados produtos, na medida em que a legislação é bastante apertada.

A forte legislação aplicada ao setor começa desde a fase inicial de plantação da vinha e escolha das castas, até à expedição. A regulamentação aplicada ao setor processa-se da seguinte forma (Figueiredo, 2003):

22 Disponível em: <http://www.dnoticias.pt/actualidade> - Consultado em 20 de Junho de 2015

23 Disponível em: <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/81> - Consultado em 11 de Julho de 2015

- Plantação da Vinha
 - Quota de área de vinha disponível
 - Localização da vinha
 - Castas utilizadas
 - Tipo de vinha
- Produção de Uva
 - Realização de processos e técnicas associadas à plantação
 - Identificação de vinha para DO ou IG
 - Tipo de rega
 - Rendimento por área
- Processo de Vinificação
 - Métodos e técnicas de vinificação
 - Condições de vinificação
 - Produtos enológicos utilizados e limites máximos permitidos
 - Requisitos de qualidade
 - Análises físico-químicas
- Engarrafamento e Armazenamento
 - Entidades competentes
 - Condições exigíveis
 - Quantidade permitida
 - Rotulagem
 - Condições da matéria subsidiária
- Expedição
 - Documentação exigida

- Quantidade permitida
- Condições de transporte

Nível Económico

A nível económico o setor vitivinícola é um setor de bastante complexidade, nomeadamente ao nível da classificação de atividade económica, pois a produção de uvas pertence ao setor primário e a produção de vinho à Indústria Transformadora, ou seja, ao setor secundário, e existem ainda alguns agentes económicos que, para além de estarem inscritos como produtores e engarrafadores, ainda estão inscritos como distribuidores e exportadores. Representado cada uma destas atividades um CAE diferente (Pinho, 2014).

Este setor desempenha um papel de grande importância no desenvolvimento da economia portuguesa, contribuindo com 0,43% para o PIB. Gerando um grau de autoaprovisionamento de 134,3%, o setor do vinho é um dos que mais contribui para a balança comercial positiva. Para este facto muito contribui a exportação dos vinhos portugueses que, em 2014, contribuíram com 728,763 milhões de euros, o que representa cerca de 1,5% das exportações totais do país (Pinho, 2014).

O valor do preço médio do vinho tem vindo a aumentar, com o vinho português a ser considerado, em 2014, o 4º mais caro do mundo com um valor médio de 2,55 euros por litro, no total dos vinhos exportados e com os vinhos engarrafados a terem um preço médio de 3,01 euro por litro²⁴.

Nível Social

O setor vitivinícola desempenha um forte papel social que ao nível da produção, quer ao nível do consumo. Ao nível da produção devido à enorme área que a vinha representa em Portugal e aos postos de trabalhos que proporciona o setor, ao nível do consumo porque, atualmente, o consumo de vinho se tornou um hábito de socialização cada vez mais enraizado em Portugal.

O hábito de consumo de um copo de vinho à refeição ou ao final de um dia de trabalho, com os amigos e/ou colegas, tem-se instituído cada vez mais em Portugal mas apesar desta “nova moda”

²⁴ Disponível em: http://www.dinheirovivo.pt/Economia/interior.aspx?content_id=4704110 - Consultado em 29 de Agosto de 2015

que se começa a verificar o consumo *per capita* de vinho em Portugal tem vindo a baixar, situando-se atualmente nos 40,9 litros por habitante. Este facto deve-se ao facto de a população estar cada vez mais envelhecida e com saúde mais débil e de junto da faixa etária mais jovem, entre os 16 e os 25 anos, a cerveja ainda ser a bebida de eleição, muito devido ao seu baixo preço.

A superfície total de vinha ocupa uma área de 224.075 ha, sendo esta, como já foi referido, a segunda maior cultura em Portugal. “A cultura da vinha compreende uma parte significativa do pessoal ao serviço na agricultura, e, por outro lado, é dos fatores mais importantes na estruturação da vida rural no território nacional, gerando atividade e servindo de elo de ligação da população à terra.” (Figueiredo, 2003).

O tecido empresarial do setor é atualmente constituído por 823 empresas que são responsáveis por 8000 postos de trabalho, sendo que destas empresas 75% agregam menos de 10 pessoas²⁵.

Face à crescente desertificação a que o interior do país tem sido sujeito, a cultura da vinha representa para estas regiões uma enorme componente económica, social e cultural (Figueiredo, 2003).

Nível Tecnológico

Para o grande desenvolvimento e potencial do setor vitivinícola muito tem contribuído a aposta na modernização, impulsionada pela aposta na tecnologia. Para este investimento tecnológico tem sido essencial as ajudas comunitárias instituídas ao setor, nomeadamente através do Programa de Apoio Nacional ao Sector Vitivinícola de Portugal (PAN) ao nível da reestruturação das vinhas, apoio aos seguros de colheita e destilação de subprodutos ou do Regime de Apoio à Reestruturação e Reconversão da Vinha (VITIS), que atua ao nível da reconversão de vinhas. Estes apoios visam para além de reconverter as vinhas, promovendo a plantação de castas mais adaptadas que permitam uma maior eficiência e aproveitamento da vinha, introduzir técnicas e procedimentos, nomeadamente em termos de plantio e rega que permitem um mais eficiente aproveitamento dos recursos.

25 Disponível em: <http://observador.pt/2015/05/04/portugal-exporta-cada-vez-mais-vinho-sobretudo-vinho-do-porto/>- Consultado em 02 de Setembro de 2015

Existem ainda programas como o PRODER que atuam ao nível do tecido empresarial, participando a aposta em instalações modernizadas capacitadas da mais eficiente tecnologia ao nível da produção, armazenamento e logística. Estes apoios são aplicáveis, por exemplo, linhas de engarrafamento automatizadas que permitem o funcionamento da atividade de forma mais rápida, eficiente e adaptada; plataformas de transporte de mercadorias, permitindo uma armazenagem e gestão de *stocks* mais facilitada e segura. É ainda possível, através destes apoios, apostar na modernização do processo de apanha de uva, recorrendo a máquinas de vindimar.

Existem ainda financiamentos, neste setor, que visam a aposta na internacionalização, divulgação e formação em áreas estratégicas que permitam o desenvolvimento de novos produtos e a conquista de novos mercados.

Nível Ambiental

No setor vitivinícola, devido à sua particularidade, os aspetos ambientais são fatores a ter em conta na caracterização do setor. Apesar de não ter o impacto de outras atividades de produção alimentares na contribuição do aumento da “pegada ecológica” do planeta, a verdade é que existem algumas fases do processo em que o impacto é maior.

Hoje em dia assiste-se a uma crescente preocupação com o meio ambiente que se traduz numa adoção de práticas determinadas e regulamentadas. Na vinha são cada vez mais os produtores que apostam num regime de produção integrada que “é um sistema agrícola de produção de produtos alimentares de alta qualidade, através de uma gestão racional dos recursos naturais, privilegiando uma utilização dos mecanismos de regulação natural em substituição de utilização de fatores de produção, contribuindo, deste modo, para uma agricultura mais sustentável.” (PDR 2020).

A escolha dos produtos enológicos adicionados ao longo de todo o processo, assim como dos produtos de higiene utilizados na limpeza dos equipamentos e instalações, é cada vez mais criteriosa e fortemente legislada de forma a diminuir contaminações das águas residuais.

Outra, e talvez a principal, preocupação ambiental deste setor tem a ver com a quantidade de desperdício produzido, tomando como exemplo uma garrafa de vinho, o vidro contribui com 85% para a pegada ecológica, seguido do cartão (9%), cortiça (4%), papel (1%) e cápsulas

(1%)²⁶. Existem ainda os subprodutos resultantes deste tipo de indústria que são encaminhados para outras indústrias e subaproveitados mas também este procedimento é fortemente legislado.

5. Comunicação: um trunfo no setor do vinho em Portugal

Comunicar de forma eficiente é um trunfo essencial para qualquer setor e o setor vitivinícola não é exceção. Conforme refere Goldhaber (1999) em Baseggio (2012) a comunicação é um processo dinâmico pelo qual as pessoas e as organizações se relacionam com o meio ambiente. O que diferencia este de outros setores é a forma de comunicar.

O setor do vinho é um setor com especificidades muito vincadas, que se verificam também no que se refere à comunicação. “O mundo da comunicação dos vinhos tem a particularidade de ser bastante convencional e conservador. O vinho e a sua promoção são feitos em cima de histórias, de tradição, de continuidade. Por isso, a convenção tem uma força muito grande sobre o mercado” (Pedro Pina Brito, 2014). Em Portugal o setor tem vindo a compreender esta sua especificidade e desenvolvido ações de comunicação apoiadas naquilo que o diferencia, ou seja, tem apostado em ações que promovem a sua valorização, preocupando-se em comunicar conteúdo, história, diferenciação e inovação. É esta a sua vantagem competitiva, que deve ser ressaltada e fincada em todas as ações de comunicação.

Em Portugal existe um organismo, a ViniPortugal, que tem como missão “promover a imagem de PORTUGAL, enquanto produtor de vinhos por excelência, valorizando a marca “Wines of Portugal” e contribuindo para um crescimento sustentado do volume e do preço médio dos vinhos portugueses, assim como da sua diversidade.”²⁷. Este organismo, que comunica em nome dos vinhos de Portugal e não em nome dos AE a título individual, é o responsável máximo pela promoção genérica dos vinhos portugueses essencialmente a nível internacional desenvolvendo ações como:

- Participação conjunta em feiras internacionais;

26 Disponível em: <http://www.revistadevinhos.pt/artigos> - Consultado em 02 de Setembro de 2015

27 Disponível em: <http://www.viniportugal.pt/AViniPortugal/Missao> - Consultado em 02 de Setembro de 2015

- Organização de ações de charme que visam a angariação de comitivas para visita aos AE em Portugal;
- Organização de eventos que visam dotar os AE de informação e técnicas de abordagem aos diferentes mercados.

Em Portugal tem uma campanha a decorrer atualmente, “A COPO”, que visa a mudança de atitudes e comportamentos como intuito de promover a máxima que “Beber vinho a copo deve ser entendido como uma forma elegante, sofisticada, mas descontraída, de socializar.”²⁸. Outra das ações desenvolvidas pela ViniPortugal é a coorganização do Concurso Vinhos de Portugal, que visa distinguir os melhores vinhos de IG e DO produzidos em Portugal.

Outro dos organismos envolvido na comunicação dos vinhos de Portugal são as entidades certificadoras de cada região vitivinícola, que também desenvolvem ações de promoção dos vinhos IG e DO produzidos nas regiões a que estão alocados. Apesar do *budget* disponível para estas ações ser reduzido, estes organismos desenvolvem algumas ações semelhantes às desenvolvidas pela ViniPortugal nomeadamente no que se refere à participação conjunta em feiras internacionais ou à organização da visita de agentes internacionais à sua região e, algumas delas organizam também concursos que visam distinguir os melhores vinhos das suas regiões.

A comunicação desenvolvida por estes organismos é sempre, como referido, genéricas centradas nos vinhos produzidos no país ou em determinada região vitivinícola. A comunicação individual, centrada em determinada marca ou marcas de vinho é realiza pelo próprio produtor ou distribuidor.

Em Portugal existe atualmente uma enorme consciencialização da importância da comunicação para o desenvolvimento e criação de valor acrescentado das organizações, por isso se assiste a uma constante atualização das organizações a este nível, tentando até antecipar um pouco as tendências de forma a sobressair pela diferença.

A comunicação digital é uma realidade bastante vincada na sociedade atual e no setor vitivinícola as ferramentas digitais, como os *blogs, facebook, twitter, youtube, instagram,*

28 Disponível em: <http://www.viniportugal.pt/Promocao/PromocaoNacional> - Consultado em 02 de Setembro de 2015

aplicações para telemóveis, entre outros, têm sido utilizadas como veículos de partilha de imagem, informação, opinião e crítica, de forma a atingir o público de forma rápida.

Nuno Peixoto (Revista de Vinhos, 2014) considera que parte da estratégia do setor vinícola passará em breve pelas redes sociais, por permitirem ações de larga escala a baixo custo. Segundo afirma este diretor criativo, “Portugal tem hoje alguns dos melhores vinhos, mas tem de saber comunicá-los”, é essencial evidenciar-se dos demais. Muitas são já as organizações que apostam nas redes sociais como forma de comunicação, o problema é que nem sempre o fazem da forma mais adequada, na medida em que muitas vezes não dão respostas atempadamente, não atualizam a informação, não potenciam a interação e nem sequer utilizam os dados estatísticos resultantes, como forma de melhorar.

Aplicações para telemóveis são outra das apostas cada vez mais crescentes e uma realidade incontornável atualmente. O telemóvel tornou-se o principal aliado e a principal fonte de informação de toda a sociedade, tendo consciência desta realidade o setor tem vindo a lançar algumas aplicações que visam facilitar o conhecimento, o acesso, a informação e a compra dos vinhos. Alguns dos principais exemplos destas aplicações são^{29 30}:

- *Douro Wine Tourism*

Aplicação gratuita para *iOS*, que tem como objetivo a descoberta da região do Douro nos seus aspetos geográficos, de paladar e de enoturismo. Dispõe de informação sobre as castas do vinho do Porto, do Douro, dicas para prova, mitos, uma lista de produtores com indicação dos serviços disponibilizados por cada um, história da região e dicas para a descobrir.

- *Portuguese Wine Cellar*

Disponível na versão gratuita e na versão paga, para *iOS* e *Android*. Esta aplicação contém um conjunto de informação que varia entre as castas, apreciação dos anos de vindima, lista de vinhos e de produtores, guia de enoturismo e um guia de compra de vinho português no mundo. Na versão paga podem ainda criar a vossa adega virtual. A versão gratuita tem as seguintes

29 Disponível em: <http://tantonalingua.com/7-aplicacoes-moveis-para-enoentusiastas> - consultado em 25 de Outubro de 2015

30 Disponível em <http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/noticias/5-apps-para-iphone-e-android-para-amantes-de-vinho> - consultado em 25 de Outubro de 2015

limitações: a base de vinhos é limitada a 50 vinhos, a listagem de vinhos não é atualizada, não existem notícias nem atualização de conteúdos e não é possível guardar os vinhos na secção “Minha Adega”.

- *Vivino Wine Scanner*

Esta aplicação, disponível para *iOS* e *Android*, tem versão gratuita e versão *premium* paga. Esta aplicação permite o reconhecimento imediato do rótulo, com indicação de ano, preço médio, pontuação de outros utilizadores e descrição das castas e região do rótulo identificado. É simples de utilizar basta tirar uma fotografia do rótulo, que será reconhecido logo em seguida através da ligação à internet.

- *Delectable*

Aplicação gratuita para *iOS* e *Android*, considerado por alguns o Instagram do vinho. Também funciona por identificação de rótulo e possui uma base de dados organizada por regiões, permite seguir *sommeliers*, enólogos e críticos. Disponibiliza sugestões de vinhos para o dia-a-dia e para quem está nos EUA a possibilidade de compra *online* e entrega em casa. A base de dados inclui ainda cervejas e bebidas espirituosas e as críticas podem ser partilhadas em diferentes redes sociais, como o *Facebook* ou o *Twitter*.

- *Hello Vino*

Disponível gratuitamente para *iOS* e *Android*, foi pensada para consumidores pouco conhecedores. Esta aplicação ajuda a escolher o vinho certo de acordo com a ocasião, a refeição, a preferência, o preço e até região onde foi produzido. Depois de informar sobre as suas necessidades, o usuário recebe as informações sobre o sabor, comidas com as quais se harmoniza e a avaliação do rótulo indicado. Dispoe ainda de um guia de castas com as características principais de aromas e sabores, organizado alfabeticamente.

- *Selecting a Wine - For Dummies*

Aplicação gratuita mas apenas disponível para *iPhone*. É indicado para todos os consumidores dos menos conhecedores aos mais experientes. Dispoe de informações como: sugestões de temperaturas a que deve ser servido e de qual a refeição que harmoniza melhor. Fornece ainda

um áudio para ensinar a pronunciar o nome dos vinhos. Dá acesso às principais novidades do mercado, permite ainda criar sua lista de favoritos com a fotografia do rótulo e as opiniões.

- *When Wine Taste Best*

Grátis para aplicação *iOS*, esta aplicação indica qual o melhor dia e hora para beber o vinho. O pressuposto é o calendário biodinâmico e a influência que a movimentação da lua exerce sobre os organismos vivos. Ao considerarmos o vinho como tal, apesar de estar dentro da garrafa, o que esta aplicação dá é a indicação se é um bom dia para abrir uma garrafa de vinho e, se for o caso, qual a hora mais indicada. Existem quatro categorias de tempo: *fruit days*, *flower days*, *leaf days* e *root days*. Os dois primeiros tipos são bons, os outros dois devem ser evitados se queremos apreciar todo o potencial da nossa garrafa.

- *VintageChart+*

Esta aplicação disponível gratuitamente para *iPhone* e *Android* e lançada pela revista *Wine Spectator*, reúne informações sobre vinhos das principais regiões produtoras do mundo. Disponibiliza informações essenciais sobre os rótulos e fornece mapas que permitem localizar os melhores produtores, indica ainda quando é a altura ideal para abrir as garrafas que o consumidor tem em casa.

- *WSET Wine Game*

Não só de aplicações informativas se fala, a *Wine and Spirits Education Trust*, disponibiliza uma aplicação gratuita para *iOS* onde é possível testar os conhecimentos “vinogeográficos”, através de um jogo. O desafio é simples: 60 segundos, 10 garrafas de vinho para colocarem no país, região ou sub-região de onde provém.

Para além das aplicações também os *blogs* são, nesta era global e digital, excelentes veículos de comunicação, funcionando como principais influenciadores de opinião no setor. É portanto essencial para os profissionais de RP das organizações do setor atuar sobre este público específico, potenciando a degustação dos seus vinhos e mantendo relações benéficas, de forma a suscitar interesse em comunicar a organização.

O papel atribuído a este veículo de comunicação é tal que Aníbal Coutinho³¹, nos Prémios W que anualmente atribui às diversas áreas do setor, também distingue o *Blog* do Ano. São inúmeros os *bloggers* sobre o setor do vinho existentes no mundo. Em Portugal a sua representação também é bastante expressiva, tendo sido distinguidos por este especialista, em 2014, os seguintes *blogs* nacionais:

- adegadosleigos.blogspot.com
- airdiogonumcopo.com
- bebespontocomes.pt
- comerbeberlazer.blogspot.pt
- copod3.blogspot.com
- enofilomilitante.blogspot.com
- graoduchesambrasense.wordpress.com
- joaoamesa.blogspot.com
- mesamarcada.blogs.sapo.pt
- osvinhos.blogspot.com

A imprensa escrita ainda representa neste setor um papel muito importante. A nível internacional nomes como *Quarterly Review of Wines*, *Wine Spectator*, *Decanter*, *Wine Enthusiast Magazine*, *Wine & Spirits* ou *Wines & Vines* são verdadeiras bíblias para o setor não só porque nelas são publicadas toda a informação relevante sobre o setor mas também porque são estas publicações as responsáveis pelos principais concursos internacionais. Um prémio ou uma notícia nestas revistas potencia fortemente a imagem internacional do país, da região vitivinícola e da própria marca. Em Portugal nomes como a Revista de Vinhos ou Revista Wine – Essência do Vinho são

31 Aníbal Coutinho especializou em Viticultura e Enologia no Instituto Superior de Agronomia. Colabora com o semanário SOL, com o Diário de Notícias, o Jornal de Notícias, com a rádio TSF e a revista de gastronomia Inter magazine, entre outras participações, no setor do vinho. Em 2005, publicou o seu primeiro guia de vinhos portugueses e desde então tem escrito publicações anuais. É júri de vários concursos nacionais e internacionais de vinho e reconhecido como um dos maiores especialistas portugueses da área.

incontornáveis para o setor.

O trabalho desenvolvido ao nível da comunicação tem atingido uma qualidade tal que, inclusive, em 2011 a campanha de comunicação “Campanha de Harmonias e Sabores com Vinho do Porto” realizada pelo Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto (IVDP) em Espanha foi premiada pelo “Top Comunicación”, um canal que elege as maiores e mais bem-sucedidas campanhas de comunicação espanholas ³². “A comunicação é ação: ação é comunicação [...]” (Baseggio, 2012, p.18) e esta distinção vem provar que o setor vitivinícola está a atuar e a triunfar.

Apesar destes avanços, em Portugal muito há ainda a fazer no setor dos vinhos, no que á comunicação diz respeito “em Portugal, por um lado as empresas não arriscam e por outro não procuram sequer saber até onde podem ir.” (Diana Carvalho)³³. Em Portugal ainda se segue muito o que se passa lá fora não existindo muitas iniciativas pioneiras. É esta a máxima que alguns produtores individualmente, e algumas organizações do setor, como o caso mais ou menos recente da CVR Lisboa, têm seguido para, através da comunicação se afirmarem num setor tão competitivo como o vitivinícola.

32 Disponível em: <http://www.ivdp.pt/noticia.asp?cod=493> – Consultado em 22 de Setembro de 2015

33 Disponível em: <http://communicationadvisory.blogspot.pt/2013/11/comunicacao-de-vinho-vs-comunicar-vinho.html> - Consultado em 25 de Outubro de 2015

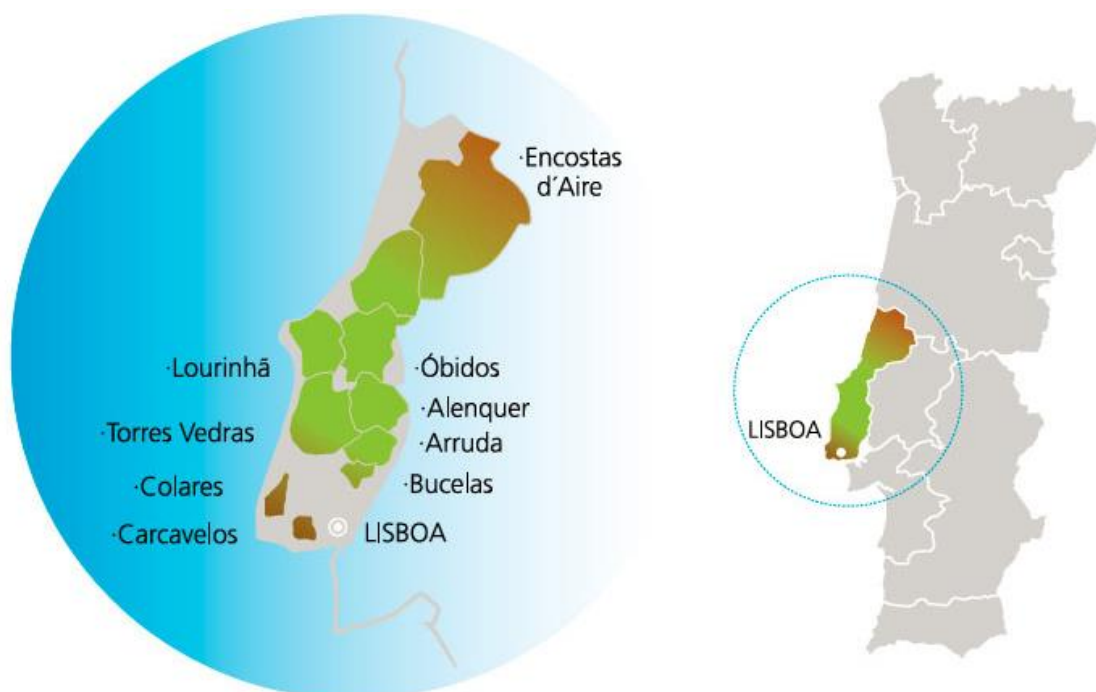
Capítulo IV – Caracterização da CVR Lisboa

“É a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e o meio ambiente que a definem e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento.” (Thayer, 1976, p.120)

1. Enquadramento histórico da Região

A Região Vitivinícola de Lisboa é uma das mais representativas e de maior destaque no panorama vitivinícola nacional, englobando parte da faixa litoral de Portugal entre Lisboa e Pombal. Numa área de vinha de, cerca de, 23 mil hectares, representando 10,3% da área total de vinha de Portugal continental, estendidos ao longo de todo o distrito de Lisboa (com exceção do concelho da Azambuja) e de alguns concelhos do distrito de Leiria como Alcobaça, Batalha, Leiria, Marinha Grande, Nazaré, Pombal (com exceção de quatro freguesias), Porto de Mós e Caldas da Rainha. Estima-se que tenham sido produzidos, na campanha de 2014/2015, 893.637hl de vinho, sendo esta a terceira maior região produtora do país (Instituto da Vinha e do Vinho, 2014).

Ilustração 3: Mapeamento da Região Vitivinícola de Lisboa
(Site CVR Lisboa, 2015)



Conhecida inicialmente por região do Oeste, mais tarde designada Região Vitivinícola da Estremadura e atualmente registada como Região Vitivinícola de Lisboa, esta é uma região que conta com uma longa história e tradição. As origens históricas desta região são datadas do século XII época em que surgiram algumas ordens religiosas, nomeadamente a Ordem de Cister, em Alcobaça, onde os seguidores de S. Bernardo se dedicaram à viticultura, com objetivo de produzir vinho de missa utilizado no serviço da Eucaristia ³⁴.

Reconhecida desde 1994 como região vitivinícola do Oeste, em Maio de 2001 foi criada a Comissão Vitivinícola da Estremadura que abrangia todos os concelhos da faixa atlântica a norte do estuário do Tejo, confinando a norte com a Beira e a leste com o Ribatejo e abarcava inicialmente na zona mais a sul as regiões junto à Serra de Montejunto, as DO's de Alenquer, Arruda, Lourinhã, Óbidos e Torres Vedras. A norte a CVR Estremadura tinha a seu cargo toda a

34 Disponível em: <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/79> - Consultado em 08 de Agosto de 2015

região da alta Estremadura junto à Serra D’Aire até Pombal onde se inclui a DO Encostas d’Aire³⁵.

A herança adquirida pela CVR Estremadura relativamente aos vinhos produzidos no Oeste, apesar do seu longo percurso histórico, foi bastante pesada devido à conotação negativa impulsionada pela produção em quantidade de vinhos sem qualidade, vendidos a granel e sem certificação, causando um grande défice qualitativo. Esta ideia pré-concebida tem vindo a ser revertida nos últimos anos, devido à grande aposta na requalificação de vinhas, na plantação de castas de grande qualidade e na alteração e modernização de procedimentos enológicos.

Com a junção das DO de Bucelas, Carcavelos e Colares às seis já constituintes da CVR Estremadura não existia nada em comum entre estas regiões com Montejunto, muito menos com a Alta Estremadura. Aliando esta nova realidade de uma CVR constituída por nove DO tão distintas, à falta de qualidade associada aos vinhos produzidos e como, de acordo com o presidente da direcção da CVR Lisboa Vasco D’ Avillez, “quando se dizia estremadura não era o Oeste que se pensava, era uma coisa diferente e maior e o Oeste estava gasto e cansado e a precisar de um *refresh*, porque já estava ligado a vinhos com menos qualidade”, em 2006 a CVR Estremadura encomendou um estudo de mercado qualitativo através de uma empresa privada para analisar a força da marca Estremadura em comparação com a potencial marca Lisboa.

Após a análise do estudo concluiu-se que a alteração era muito positiva, constituindo-se, em Dezembro de 2007, a CVR Lisboa regida por um novo funcionamento orgânico com base numa Direcção e um Conselho Geral e reconhecida como entidade certificadora em Agosto de 2008. Outra das razões apontadas para esta reestruturação foi a confusão muitas vezes associada à designação Estremadura, pois sendo esta uma região espanhola bem mais conhecida que a nossa, a nível internacional quando se falava em vinhos da Estremadura estes eram imediatamente associados a Espanha, o que para além de ser falso também dificultava a comunicação e promoção destes vinhos internacionalmente (Brandir, 2006).

35 *Ibidem*

2. A CVR Lisboa

A CVR Lisboa é uma associação regional interprofissional que visa controlar a origem, garantir a genuinidade e qualidade e promover os produtos vitivinícolas com direito a DO das regiões de Alenquer, Arruda, Bucelas, Carcavelos, Colares, Encosta d’Aire, Lourinhã, Óbidos e Torres Vedras e a IG de Vinho Regional Lisboa ³⁶.

Em termos organizacionais a CVR Lisboa tem um conselho geral constituído por 20 conselheiros (10 pela produção e 10 pelo comércio) que elegem, por triénios, uma direção representada pelo presidente e dois vogais (1 pela produção e 1 pelo comércio). O presidente é o elemento da direção presente diariamente a quem todos os nove colaboradores, repartidos pelos quatro departamentos existentes (departamento de controlo e certificação, departamento de rotulagem, departamento da promoção e marketing e o departamento financeiro), reportam diretamente. A organização está sediada em Torres Vedras mas, devido à especificidade e abrangência desta CVR, existe uma delegação em Leiria³⁷.

A CVR Lisboa tem agregados 180 agentes económicos, dos quais 128 estão atualmente ativos e desses, em 2014, a organização relacionou-se com 95 (mais 3 que em 2013). Os pedidos de certificação desses económicos correspondem à emissão de 26.144.590 milhões de selos de certificação, dos quais, cerca de 70%, dos pedidos são da responsabilidade de apenas 12 Agentes Económicos (Brandir, 2006). De acordo com informação fornecida pela CVR Lisboa para 2015 estima-se que a emissão de selos de certificação ascenda aos 30 milhões de selos, representando um aumento, 1,1%.

A produção de vinho associada à Região Vitivinícola de Lisboa foi, na campanha de 2013/2014, de 893.637 hl, dos quais 503.749 hl correspondem a vinho IGP e 46.911 hl correspondem a vinho DOP, sendo o restante vinho sem denominação de origem. Estes valores demonstram claramente o aumento de vinho certificado na região, resultado de todo o esforço de comunicação, promoção e consciencialização que tem sido levado a cabo junto dos agentes económicos. Para a campanha de 2014/2015 as previsões apontam para um crescimento de 1% no volume total de produção.

36 Disponível em: <http://www.vinhosdelisboa.com> – Consultado em 22 de Setembro de 2015

37 Organograma da CVR Lisboa no Anexo III

2.1. Missão

A missão da organização é a certificação, promoção, defesa e controlo dos produtos vitivinícolas com direito a DO das nove DO's integrantes e a IG Lisboa.

2.2. Competências, atribuições e objetivos

As principais competências atribuídas à CVR Lisboa são:

- a) Efetuar o controlo e a certificação dos produtos com direito a DO ou IG, emitindo ou autenticando a respetiva documentação;
- b) Proceder à divulgação e promoção dos produtos certificados;
- c) Efetuar a classificação das parcelas de vinha propostas pelos viticultores como aptas à produção dos produtos com direito a DO ou IG;
- d) Assegurar um controlo eficaz das existências de produtos vitivinícolas de cada um dos operadores da sua área de atuação, nomeadamente em sistemas de contas correntes, devendo, para o efeito, rececionar e utilizar as declarações de existências, de colheita e de produção, os documentos de acompanhamento e os registos vitivinícolas;
- e) Colaborar com os organismos oficiais competentes no âmbito do sector vitivinícola, exercendo as competências próprias e as que lhe venham a ser delegadas;
- f) Relativamente aos agentes associados ou inscritos na CVR Lisboa, exercer o controlo da produção, circulação e comércio das uvas e dos produtos do setor vitivinícola que se encontrem ou se destinem à área geográfica da sua atuação, podendo, para o efeito, realizar vistorias e colher amostras nas instalações de vinificação, preparação, destilação, armazenagem, engarrafamento, distribuição ou venda por grosso ou a retalho e solicitar-lhes toda a documentação e informações necessárias para verificar o cumprimento das regras específicas do setor vitivinícola;
- g) Demandar judicialmente ou participar dos autores das infrações à disciplina das DO e IG e demais infrações económicas ou tributárias, podendo proceder à selagem dos produtos ou à apreensão de documentos e outros objetos que constituam resultado ou instrumento de prática de infrações detetadas.

As atribuições da CVR Lisboa são:

- Contribuir para uma melhor coordenação da colocação dos produtos no mercado, designadamente através de pesquisas e estudos de mercado;
- Promover o melhor aproveitamento do potencial de produção;
- Fomentar a pesquisa e divulgar os métodos e instrumentos para melhorar a qualidade dos produtos em todos os estádios da produção, vinificação e comercialização, que sejam compatíveis com a salvaguarda e a melhoria do meio ambiente;
- Aplicar as sanções de natureza disciplinar previstas nos seus Estatutos, ou em Regulamento Disciplinar, as quais poderão ser as seguintes:
 - Advertência escrita;
 - Multa pecuniária;
 - Suspensão da inscrição na CVR Lisboa como operador económico até doze meses;
 - Cancelamento da inscrição na CVR Lisboa como operador económico;

A aplicação das sanções referidas nas alíneas nos três primeiros itens do tópico anterior compete à Direcção, com a admissibilidade de recurso para o Conselho Geral, ao qual compete deliberar quanto ao cancelamento da inscrição na CVR Lisboa como operador económico³⁸.

De acordo com informação fornecida pelo Dr. Vasco Avillez, o principal objetivo da organização é a certificação, na medida em que a CVR Lisboa é a única com autoridade e poderes delegados pelo estado para a executar, a promoção dos vinhos da região é o segundo objetivo, sendo que este, para além da CVR Lisboa, pode, e deve, ser realizado pelos agentes económicos individualmente e pela ViniPortugal, que é o organismo em Portugal está incumbido de realizar a promoção genérica dos vinhos de todas as regiões.

38 Disponível em: <http://www.vinhosdelisboa.com/Artigo> - Consultado em 22 de Setembro de 2015

2.3. A internacionalização na CVR Lisboa: realidade ou utopia?

A internacionalização tem sido, e continua a ser, o maior fator de desenvolvimento da economia em Portugal. A promoção é, de acordo com informação fornecida pela direção da CVR Lisboa, somente o segundo objetivo da organização, sendo o mercado interno o principal foco devido aos escassos recursos económicos que a organização dispõe.

Apesar desta realidade, com recurso a apoios comunitários, nomeadamente OCM - Apoio à Promoção de Vinhos em Mercados de Países Terceiros, a CVR Lisboa tem conseguido investir na promoção quer no mercado interno, quer no mercado externo, com “as exportações dos Vinhos de Lisboa a acompanham esta tendência de crescimento dos vinhos portugueses”, afirma Vasco d’Avillez. Em 2014 a organização investiu 1 milhão de euros em ações de promoção e divulgação dos Vinhos da Região de Lisboa.

Em 2014, 65 % do volume total de produção da região destinou-se à exportação, garantindo um valor de faturação na ordem dos 100 milhões de euros.

Os vinhos da Região de Lisboa estão, atualmente presentes em 46 países, sendo que destes os principais destinos dos vinhos certificados pela CVR Lisboa são Angola, Brasil, EUA, Países Nórdicos, China, Benelux, Rússia, Inglaterra, Canadá e França. A Noruega tem sido um dos destinos onde os vinhos de Lisboa mais tem crescido, com esta região a representar 71% do total de vinhos portugueses exportados para aquele país. Outra das grandes apostas dos vinhos da região de Lisboa tem sido, devido ao imenso potencial do “mercado da saudade”, a França, e para aumentar o potencial dos seus vinhos neste país a CVR Lisboa promoveu uma ação, em Julho de 2013, em que os vinhos da região foram servidos para as comemorações da tomada da Bastilha³⁹.

Para este aumento dos vinhos de Lisboa além-fronteiras e para a reputação que estes vinhos têm vindo a adquirir em todo o mundo, muito tem contribuído as distinções que estes vinhos têm recebido. São cada vez mais e melhores as medalhas e menções honrosas que os vinhos da Região de Lisboa têm recebido nos principais concursos da especialidade. Na última edição do Concurso Mundial de Bruxelas, um dos maiores e mais prestigiados concursos mundiais do

39 Disponível em: <http://www.espalhafactos.com/2013/07/12/> - Consultado em 29 de Setembro de 2015

setor, foram atribuídas 41 medalhas a vinhos certificados pela CVR Lisboa⁴⁰. Segundo afirma Vasco d’Avillez “Num concurso tão importante como este, estas distinções enaltecem muito a Região de Lisboa, já que refletem o reconhecimento da qualidade dos nossos vinhos e alavancam ainda mais as nossas exportações”. Num outro concurso, o maior concurso realizado em continente Asiático, dos 35 vinhos portugueses premiados, em Setembro último, no China Wines & Spirits Awards, a região de Lisboa foi a mais premiada, com a atribuição de 14 medalhas.

40 Disponível em: <http://observador.pt/2015/05/15/> - Consultado em 29 de Setembro de 2015

2.4. Análise SWOT à organização

Tabela 3: Análise SWOT à CVR Lisboa

Forças (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado número de agentes económicos - Englobar agentes económicos com muita tradição e experiência; - Modernização das adegas; - Melhoria da qualidade do vinho certificado; - Aumento do volume de certificações; - Equipa multidisciplinada; 	<ul style="list-style-type: none"> - História da região associada a vinhos de pouca qualidade; - Dimensão reduzida de alguns agentes económicos; - Reduzida capacidade de financiamento; - Inexistência de planos estratégicos conjuntos; - Baixa adesão às iniciativas conjuntas por parte dos agentes económicos; - Fraca integração com outros setores da região (restauração, alojamento, gastronomia, etc...) - Pouco reconhecimento face a outras regiões vitivinícolas (Douro, Alentejo,...); 	Fraquezas (Weaknesses)
Oportunidades (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> - Apetência para produção de produtos diferenciadores: vinho leve e aguardente da Lourinhã; - Crescente reconhecimento da marca Lisboa; - Aumento do turismo em Lisboa; - Aposta no incentivo à criação de novos produtos com o vinagre IG Lisboa; - Programa de incentivos 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crise económica mundial; - Enorme popularidade dos produtos substitutos (ex: cerveja); - Forte dependência de apoios comunitários. 	Ameaças (Threats)

3. Identidade da CVR Lisboa

Tal como visto na revisão de literatura na primeira parte deste trabalho, as organizações podem ter diferentes Identidades ao longo do tempo. No caso da CVR Lisboa em 2007 ocorreu uma dessas mudanças, com a alteração de nome e de identidade gráfica.

A CVR Lisboa era, até então, designada CVR Estremadura, nome que, como já foi referido, era repetidamente confundido a uma região espanhola e associado à produção de vinhos de baixa qualidade. Para cortar com este passado e posicionar a região e a marca num nível mais elevado foi registado um novo nome: CVR Lisboa e desenhado um logotipo.

A nova imagem visa transmitir a característica de ligeireza e modernidade, mantendo um pouco as cores presentes no logotipo antigo, que representam alguns dos aspetos mais marcantes e característicos da região de Lisboa, como o mar (cor azul e forma ondulada), as encostas (cor castanha e com inclinação), e as vinhas representadas pela cor verde.

Ilustração 4: Logotipo CVR Estremadura



Ilustração 5: Logotipo CVR Lisboa



A visibilidade alcançada com esta mudança foi notória, sendo que, segundo João Ghira⁴¹, Ex-Presidente da CVR Lisboa, tanto o “Vinho Regional, como a entidade certificadora, passaram a ter um nome de fácil identificação, localização, expressão e com ligação a uma região que teve e tem uma forte componente de tradição e qualidade na produção de vinho.”, o que potenciou um maior reconhecimento da região e conseqüente aumento do consumo de Vinhos de Lisboa, inclusive em mercados externos onde os vinhos de Lisboa têm cada vez mais um lugar de destaque.

41 Disponível em: <http://visao.sapo.pt/lusa/lusaeconomia/vinhos-da-estremadura-vaio-passar-a-ter-designacao-de-lisboa-para-disputar-mercados-externos> - consultado em 02 de Maio de 2015

3.1. Caraterização da Comunicação da CVR Lisboa

A comunicação é um processo relacional que visa a transmissão de informação entre o emissor e o recetor, estando esta troca de mensagem sujeita a distorções que a podem prejudicar. A importância da comunicação em todos os setores da organização é reconhecida a nível interno na medida que o envolvimento dos colaboradores com a organização tende a ser maior quanto mais informação eles receberem, ao se sentirem parte integrante desenvolverão comportamentos de defesa e promoção da organização. Internamente uma comunicação bem desenvolvida também permite a gestão eficaz de conflitos. A nível externo a comunicação é essencial na construção da imagem e reputação da organização (Andrade, 2010).

No que se refere à tomada de decisão, na CVR Lisboa existe uma rede de comunicação em estrela centrada no presidente a quem são delegadas pelo conselho geral, como já foi referido, todas as funções de decisão ao nível técnico, de gestão e operacional. Este tipo de comunicação proporciona maior rapidez e rigor na transmissão da informação.

Na CVR Lisboa não existe uma comunicação estratégica definida nem existe um plano de comunicação integrado. Existem duas profissionais de comunicação que asseguram o desenvolvimento dos esforços de comunicação efetuados: uma responsável pelo departamento de marketing e promoção e uma responsável pelo departamento RP, que assumiu em 2006 após saída de um colaborador que detinha este dois setores cumulativamente. A organização trabalha ainda, por decisão do conselho geral, com uma agência de comunicação, a *PressMedia* que é responsável pela gestão das redes sociais, nomeadamente *facebook*, *twitter* e *youtube*, pelo envio das *press releases* aos órgãos de comunicação social, pelo estabelecimento e criação de relações de proximidade que visem a aproximação da organização aos média, criando a notícia e pelo desenvolvimento da imagem publicitária que a CVR Lisboa anualmente lança.

Comunicação com os Agentes Económicos

Os principais públicos da CVR Lisboa são os AE, são eles o principal alvo da comunicação. A CVR comunica com os seus AE com intuito de potenciar a mudança de atitudes e comportamentos que conduza a um aumento de produção de vinho certificando, ou seja motivando-os a produzir mais vinho certificado em detrimento do vinho sem denominação de origem, que ainda representa um grande volume na região.

A comunicação entre a CVR Lisboa e os seus AE é uma comunicação muito direta assente essencialmente na troca de correio eletrónico, contato telefónico e presencial. É através deste contato direto que a CVR tenta sensibilizar os seus AE para esta mudança de atitude. Para além dos AE também os colaboradores e o público em geral são alvo da comunicação da CVR Lisboa.

Comunicação com colaboradores

“A comunicação interna é definida como aquela voltada para o público interno das organizações, buscando informar e integrar os diferentes segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais” (Curvello, 2012, p.17). A comunicação interna “deve apontar os sucessos, valorizar os aspetos positivos, reconhecer os esforços individuais e coletivos. Com isso, a empresa pretende aumentar a coesão [...], a solidariedade, a competência, a eficiência.” (Kunsch, 1997, p.129)

Os objetivos da comunicação interna passam por motivar e cultivar lealdade dos colaboradores, no sentido de melhorar as relações no trabalho, e com isso atingir os objetivos estabelecidos. De acordo com o defendido por Cutlip, Center e Broom (2009) chave para conseguir uma boa relação com os colaboradores é através do modelo bidirecional. Já Grunig (1984) defende que o modelo bidirecional simétrico torna a empresa num sistema aberto, em que os programas de comunicação dão voz aos colaboradores.

A CVR Lisboa, como já foi referido, é uma organização de pequena dimensão em que os recursos humanos disponíveis são multidisciplinares, acumulando e realizando funções em diversas áreas. Se por um lado poderá ser facilitador nos processos de comunicação o reduzido número de intervenientes, por outro lado a multidisciplinidade pode desenvolver conflitos internos.

Na CVR Lisboa todas as decisões são tomadas pelo conselho geral em reuniões presenciais periódicas, que delega no presidente a função de comunicar e fazer cumprir as decisões tomadas. A comunicação dos procedimentos é normalmente efetuada via *e-mail*, para produzir uma prova física, ou através de registos internos, mas em algumas situações de reduzido grau de importância a comunicação é efetuada por contato direto de “passa a palavra”.

Em 2014, de forma a garantir que todos os elementos tomariam conhecimentos dos novos procedimentos técnicos e de qualidade a adotar, ministrou formação no âmbito da norma ISO/IEC NP 17065:2014.

Comunicação da marca Vinhos de Lisboa

Comunicar a marca Vinhos de Lisboa é, como já foi mencionado, uma das atribuições da CVR. Nesse sentido a CVR Lisboa tem vindo a desenvolver algumas ações, em Portugal e no estrangeiro que visam a projeção da imagem dos vinhos de Lisboa através do reconhecimento qualitativo dos mesmos e do incentivo ao conhecimento e à degustação.

De forma a atingir esses objetivos a CVR tem desenvolvido diversos esforços de comunicação como a organização e execução de concursos, participação em feiras e eventos, organização de visitas de importadores e jornalistas e tem ainda desenvolvido esforços que visam a criação e aprofundamento de relações com os órgãos de comunicação social.

Em 2014 a CVR Lisboa organizou o Concurso Vinhos de Lisboa 2014 e o Concurso de Vinhos Leves 2014, com intuito de distinguir os melhores vinhos e os melhores vinhos leves, respetivamente, produzidos na região. A realização destas ações visa incentivar os agentes económicos a produzir vinhos de enorme qualidade para que o seu reconhecimento nacional e internacional continue a ser uma realidade crescente (CVR Lisboa, 2015).

Em Portugal a CVR participou ainda em diversas ações cujo objetivo principal foi apresentar e dar a conhecer os Vinhos de Lisboa à restauração, melhorando assim a presença dos mesmos nas cartas de vinho, e ao público em geral, não só com objetivo de divulgar os vinhos e os seus produtores mas também promover os atrativos turísticos e a gastronomia da região: *Quinzenas Gastronómicas em Harmonização com os Vinhos de Lisboa 2014, Lisboa à Prova – Lisboa à Prova com Arte, Peixe em Lisboa 2014, Quinzena Vinhos de Lisboa no El Corte Inglés, Lisboa à Prova – Mostra gastronómica no Pátio da Galé, Festival de Vinhos de Lisboa no Dolce CampoReal, Encontro de Vinhos e Sabores 2014 e Vinhos no Pátio 2014.*

Ilustração 6: Flyer do 1º Festival de Vinhos de Lisboa



Foram ainda realizadas iniciativas em Portugal, como a participação no *Salão Internacional no Setor Alimentar e Bebidas (SISAB) 2014* e a realização de uma ação de degustação de *Vinhos de Lisboa na Embaixada de França*, cujo objetivo foi dar a conhecer e incentivar a degustação dos vinhos da região de Lisboa no mercado internacional (CVR Lisboa, 2015).

Internacionalmente a CVR participou em diversos eventos nomeadamente na *PROWEIN'2014*, uma das maiores feiras do setor, realizada em Düsseldorf na Alemanha, na *Expovinis Brasil 2014* em São Paulo, no *Vinhos & Sabores de Portugal 2014* em São José dos Campos no Brasil, em *Provas de Vinhos em Angola* e em *Provas de Vinhos em Moçambique e África do Sul* com intuito de impulsionar o conhecimento, de importadores, distribuidores e população local, quanto aos vinhos e à região de Lisboa.

A CVR Lisboa promoveu ainda a *visita de importadores e distribuidores*, de Angola, Brasil, Estados Unidos e Rússia, assim como a *visita de jornalistas* de Angola, Brasil, Estados Unidos, Rússia, Polónia, República Checa e Letónia, à região de Lisboa onde tiveram oportunidade de conhecer alguns produtores da região e degustar os vinhos aí produzidos. Estas ações de charme visam sobretudo dar ferramentas que proporcionem a criação de notícias e artigos de opinião (CVR Lisboa, 2015).

A CVR mantém ainda relações de proximidade com diversos órgãos de comunicação social em Portugal com intuito de estabelecer sinergias que proporcionem a criação de notícias sobre os vinhos da Região de Lisboa, tendo resultado a sua presença, em 2014, em 4 programas de televisão, 4 programas de rádio, inúmeras notícias na imprensa escrita e em diversos meios de comunicação *online*, como os *blogs* (CVR Lisboa, 2015).

3.2. Ferramentas de comunicação *online*

Site institucional

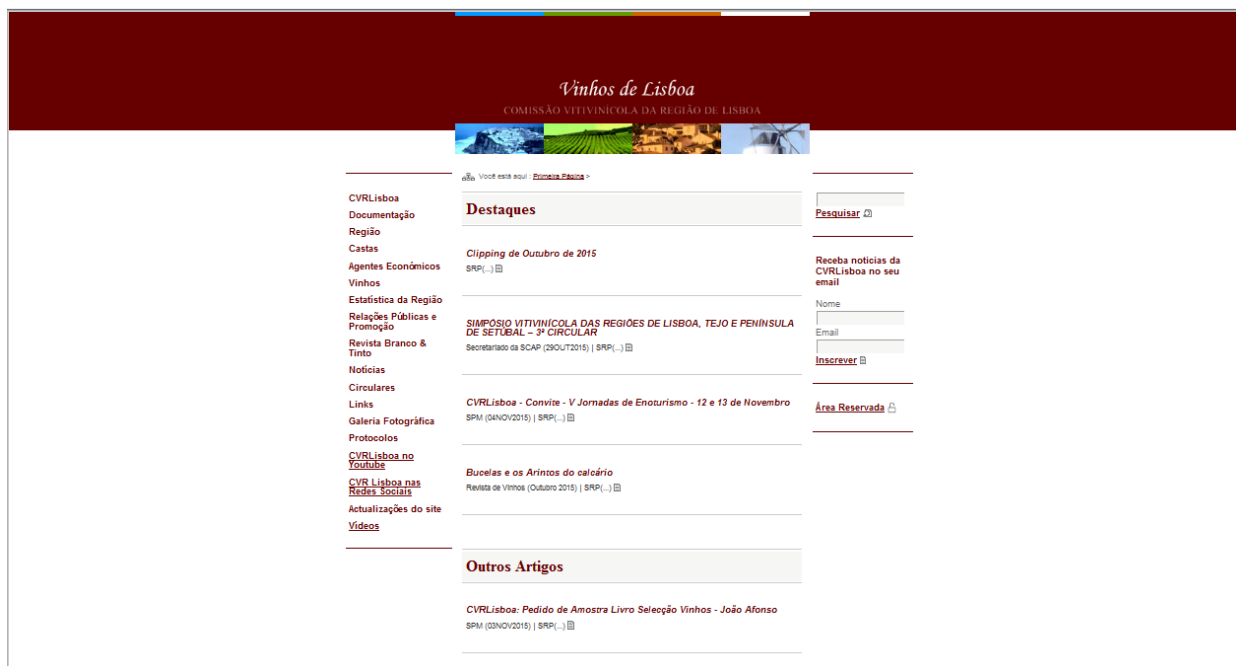
A gestão do *site* é da responsabilidade da empresa que o criou em parceria com a profissional de RP que desenvolve os conteúdos.

O *site* apresenta um *layout*, conteúdos, *design* e imagem totalmente disforme daquela que é a identidade atual da organização. Se por um lado a mudança de imagem da organização, no que ao nome e logotipo diz respeito, visam dar uma ideia de modernidade com aposta na qualidade. Por outro a apresentação de um *site* com informação desatualizada, pouco intuitiva, de fraco *design* e que está pouco adequado aos novos desenvolvimentos tecnológicos, remete imediatamente para uma imagem de estagnação.

Para além desta incoerência do ponto de vista a imagem, também no que se refere aos conteúdos existem algumas falhas a refletir:

- A lista dos AE está desatualizada;
- As estatísticas estão desatualizadas;
- A área reservada não está acessível;
- Não há diferenciação entre os conteúdos destinados aos AE e aos restantes públicos;
- Conteúdos apresentados somente em língua Portuguesa.

Ilustração 7: Site atual CVR Lisboa



Facebook

Tal como sucede com o *site* também o *facebook* foi criado em 2007, mas neste caso a gestão é assegurada pela agência de comunicação *Pressmedia*.

A cronologia do *facebook* é atualizada quase diariamente mas com publicações, na sua maioria pouco interessantes. A prova disso são as reduzidas interações e o pouco acentuado número de *likes*, 1588 no dia 9 de Novembro de 2015.

Se a cronologia está atualizada o mesmo não sucede com os outros separadores. As notas não são atualizadas desde Maio de 2013, os prémios atribuídos não são atualizados desde 2012, o separador dos eventos não tem qualquer informação e não recebe qualquer crítica há mais de um ano.

Ilustração 8: Página do Facebook da CVR Lisboa



Youtube

No *youtube* existe um vídeo institucional de 5:30 min, da CVR Lisboa com mais de 2 anos. Na verdade existem cinco porque o mesmo vídeo existe em Português, Francês, Inglês, Alemão e Russo, sendo que as visualizações atribuídas a cada um deles é muito baixa, respetivamente, 778, 104, 510, 79 e 40.

A mensagem transmitida no vídeo institucional é de história, tradição e aposta em novas tecnologias.

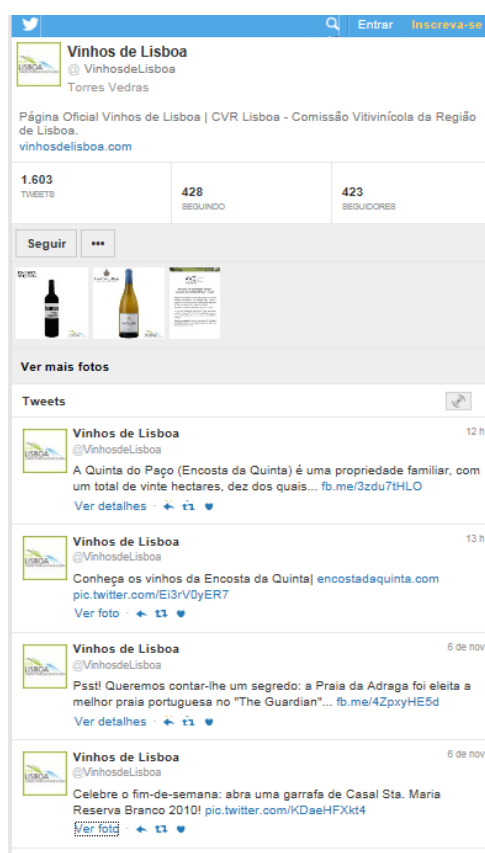
Existem ainda alguns vídeos de produtores da região ou de outras entidades que também remetem para os Vinhos de Lisboa devido à menção aos mesmos.

Twitter

A CVR Lisboa está presente no *Twitter* através de uma conta de microblog @vinhosdelisboa que tem poucos seguidores, 428 e 1603 *twets*, apesar de ser atualizada praticamente todos os dias.

Todos os *twets* partilhados através desta ferramenta digital são iguais aos adicionados no *Facebook*, o que demonstra que, tal como sucede com o *facebook*, também esta rede social é gerida pela agência de comunicação *Pressmedia*.

Ilustração 9: Twitter da CVR Lisboa



Capítulo V – O papel das RP na CVR Lisboa: do papel técnico ao papel estratégico

1. Análise da situação

Com base nos resultados obtidos através das diferentes ferramentas de investigação utilizadas é possível fazer uma análise da situação atual da organização face à temática que se pretende estudar neste Trabalho de Projeto.

A perspetiva da CVR Lisboa

Ao longo deste Trabalho de Projeto são utilizadas algumas respostas obtidas através das entrevistas realizadas, apesar disso existem respostas que, devido ao especial interesse para o objeto de estudo, carecem de uma análise detalhada.

Através do estudo efetuado uma das principais afirmações que se pode fazer é que na CVR Lisboa não existe uma estratégia de comunicação definida. Esta organização assume-se claramente, e em primeira instância, como regulador, no sentido do seu principal objetivo ser a certificação de vinhos com DO e IG Lisboa. Consideram contudo que o segundo principal objetivo da organização é a divulgação e representação da marca Vinhos de Lisboa. Apesar da definição deste objetivo a verdade é que poucos são os esforços de comunicação diligenciados para potenciar e construir a identidade da marca ou até mesmo para incentivar os AE ao aumento do volume de vinho certificado, sendo este um dos principais objetivos afirmados pela organização.

Sem uma estratégia definida, e embora reconheça a importância do papel da comunicação, a organização alega a falta de meios humanos e financeiros para o desinvestimento nesta área. Existe efetivamente um departamento de RP e um departamento de marketing mas não há uma definição clara das barreiras entre as funções a desenvolver por cada uma destas profissionais, sendo que ambas desempenham papéis reativos e operacionais apenas de resposta ao que lhes é exigido.

Muitas das ações atribuídas à atividade das RP são realizadas – sem que exista por parte da organização uma noção clara disso - mas de uma forma dispersa, pouco estruturada e nada planeada. As ações são asseguradas e executadas por diferentes elementos pertencentes à organização, consoante a tipologia da ação. Os elementos dentro da organização que executam estas ações vão desde um colaborador, a quem no organograma é atribuída uma função administrativa, passando pela responsável pelo departamento de marketing e pela responsável pelo departamento de RP, até ao presidente da direção.

Todas as decisões são tomadas pelo presidente da direção, que também executa algumas ações frequentemente atribuídas à atividade das RP, nomeadamente:

- Representação da organização em eventos;
- Receção a visitantes;
- Contatos com os meios de comunicação social;
- Gestão de crises.

Sendo que esta última função não é assumida como de relevância para a organização, que afirma a inexistência de um manual por não considerar necessário.

Existe ainda uma agência de comunicação externa (*Pressmedia*) responsável pela gestão das redes sociais, nomeadamente *facebook* e *twitter*, pela apresentação de *clipping* e por estabelecer algumas relações com os media, sendo que parte desta relação também é realizada pelo presidente da direção. Esta agência apresenta trimestralmente um *pressbook* com o *feedback* das atividades desenvolvidas.

Relativamente às relações com os media, os objetivos afirmados pela organização estão a ser conseguidos na medida em que eles comunicam os Vinhos de Lisboa exatamente como a CVR Lisboa pretende que sejam comunicados: como uma imagem de proatividade, desenvolvimento e modernidade, associando-os à qualidade e excelência. Este processo tem vindo a decorrer desde 2007 quando ocorreu uma mudança de imagem na organização, nomeadamente ao nível do nome, logotipo e *design*, com a CVR Lisboa a assumir uma identidade mais moderna e de qualidade. O objetivo dessa mudança visou dissociar a região da conotação negativa que possuía, sendo associada à produção de vinhos de baixa qualidade. Esse objetivo está a ser cumprido, não

só através da enfoque obtido nos media, mas principalmente com o volume de certificação a duplicar nestes últimos anos.

A organização assume a necessidade e considera importante a existência de uma estratégia de comunicação planeada e delineada, clara e objetiva, mas alegam a falta de recursos humanos e económicos para não a colocar em prática. Atualmente apenas existe na organização um plano de ações (participação em eventos, concursos e visitas inversas) apresentado anualmente onde são apresentadas as ações a decorrer ao longo do tempo. Essas ações são definidas pelo conselho geral que decide quais os mercados a intervir. Não existe uma mensuração das mesmas, apenas é feita uma avaliação por parte da organização, através de inquéritos, aos AE participantes para incluir no projeto, uma vez que todas estas ações são financiadas por projetos europeus que participam as atividades de divulgação implementadas pela organização.

A relação com os AE passa essencialmente pelo contato com intuito de desenvolver ações inerentes ao processo de certificação (pedidos de selo, certificados de origem, aprovação de rotulagem, etc) e de participação em feiras. Apesar de considerarem a existência de uma boa a relação com os AE, a organização denota pouco interesse dos AE na participação em eventos e na resposta aos *e-mails* de solicitação. Não há uma preocupação constante em estabelecer relações de longo prazo, pois a organização ainda não compreende o papel estratégico das RP na construção destas relações, que em última análise leva ao crescimento do volume de vinho certificado.

Não existindo, como ficou claro através do *feedback* da própria organização, uma função aos níveis de gestão ou estratégico, o papel das RP é assumido pela CVR Lisboa como uma função operacional, que executa algumas ações como a organização de concursos, envio de conteúdos para a agência de comunicação e ocasionalmente estabelece contatos com os agentes económicos – ação normalmente desenvolvida e atribuída pela organização ao marketing.

Perspetiva dos AE da comunicação da CVR Lisboa

Dado o papel de grande destaque atribuído pela organização aos AE que, segundo fonte da organização, são o principal foco da mesma, tornou-se imperativo compreender, sob a perspetiva dos AE, a forma se processam e desenvolvem as relações entre a CVR Lisboa e estes agentes.

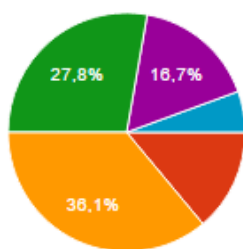
O questionário aplicado está dividido em quatro partes distintas: até à questão 5, pretende-se com as respostas obtidas caracterizar a população; entre as questões 6 e 12 e também com as questões 16 e 17, pretende-se uma análise da comunicação realizada atualmente; as questões 13, 14 e 15 visam compreender a posição dos AE face a uma mudança ao nível da comunicação; e as questões finais foram introduzidas para compreender a visão dos AE relativamente às RP na CVR Lisboa.

A este questionário responderam 36 AE, com empresas localizadas em diferentes concelhos, sendo a maioria dos inquiridos Produtor/Engarrafador (72,2%), com um volume de certificação entre os 10 001 e 1 000 000 de litros (63,9%).

Não conseguindo identificar quem foram os AE que responderam aos inquéritos por estes serem de resposta anónima consegue-se afirmar que, dos 35 AE que eram o principal foco do estudo deste questionário, ou melhor, que representavam uma maior importância para a CVR Lisboa, 31 responderam a este questionário. Os restantes 5 são AE que estão inseridos nos 60 AE cuja certificação representa somente 3,1% do volume total de vinho certificado pela CVR Lisboa.

Ilustração 10: Gráfico representativo do volume de vinho certificado

3. Qual o volume anual (em litros) de vinho cuja certificação pede à CVR Lisboa?

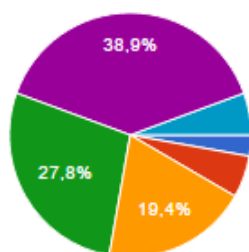


0 a 1 000 litros	0	0%
1 001 a 10 000 litros	5	13.9%
10 001 a 100 000 litros	13	36.1%
100 001 a 1 000 000 litros	10	27.8%
1 000 001 a 5 000 000 litros	6	16.7%
mais de 5 000 000 litros	2	5.6%

Este inquérito foi respondido maioritariamente pela pessoa que dentro da organização do AE normalmente contacta a CVR Lisboa (80,6%), sendo que relativamente à frequência desses contactos a maior expressão de inquiridos (38,9%) respondeu que contacta apenas algumas vezes por ano com a CVR Lisboa e com apenas 2,8% a mostraram existir um contacto diário entre a sua empresa e a organização em estudo. Estes resultados demonstram claramente a não existência de uma relação de continuidade entre a organização e os AE.

Ilustração 11: Gráfico representativo da frequência de contato entre o AE e a CVR Lisboa

6. Qual a frequência com que a sua empresa contata a CVR Lisboa?

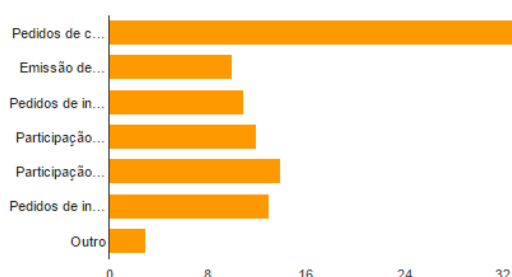


Diariamente	1	2.8%
3 a 4 vezes por semana	2	5.6%
1 a 2 vezes por semana	7	19.4%
Mensalmente	10	27.8%
Algumas vezes por ano	14	38.9%
Anualmente	2	5.6%

Quanto aos assuntos que potenciam estes contatos, ficou evidente que a maioria dos agentes económicos (94,3%) contata a CVR Lisboa devido a questões relacionadas com pedidos de certificação, que é, de resto, a principal função da organização e estudo. Adicionalmente, a participação em feiras e eventos (40%) e os pedidos de informação sobre assuntos do setor (37,1%) são assuntos também de relevo para as comunicações efetuadas. Com esta análise é possível identificar que neste ponto existe uma coerência entre a forma como a organização se posiciona e a forma como os AE a encaram: em primeira instância como entidade certificadora e em segunda como agente de promoção da região.

Ilustração 12: Gráfico representativo do motivo de contato entre o AE e a CVR Lisboa

7. Normalmente a sua empresa contata a CVR Lisboa para que tipo de assuntos?

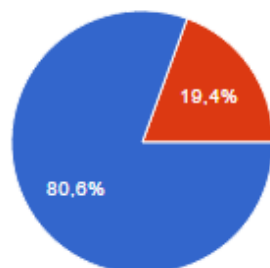


Pedidos de certificação	33	94.3%
Emissão de pareceres técnicos	10	28.6%
Pedidos de informação sobre legislação	11	31.4%
Participação em concursos	12	34.3%
Participação em feiras e eventos	14	40%
Pedidos de informação sobre assuntos diversos do setor	13	37.1%
Outro	3	8.6%

Quanto à avaliação pedida aos AE sobre o teor das comunicações veiculadas pela CVR Lisboa, 80,6% dos inquiridos responderam ser positiva, de modo geral, enquanto 19,4% avaliaram negativamente. Os AE consideram que a comunicação efetuada pela organização vai de encontro às suas necessidades, sendo que em relação ao tipo de informação enviada pela CVR Lisboa aos seus AE já existe uma maior disparidade nos resultados.

Ilustração 13: Gráfico representativo da avaliação da comunicação efetuada pela CVR Lisboa

8. Considera que a CVR Lisboa comunica bem com os seus agentes económicos?

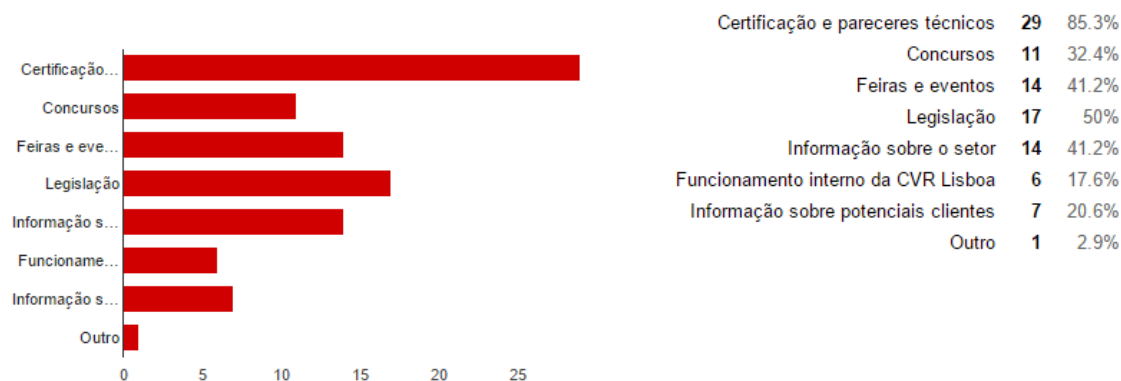


Sim	29	80.6%
Não	7	19.4%

Para estes agentes os temas que mostram mais importância são a certificação e pareceres técnicos (85,3%), seguido de questões relacionadas com legislação (50%), feiras e eventos (41,2%), informação sobre o setor (41,2%), concursos (32,4%), informações sobre potenciais clientes (20,6%) e funcionamento interno da CVR Lisboa (17,6%).

Ilustração 14: Gráfico representativo dos temas de interesse para os AE

9. Da informação enviada pela CVR Lisboa qual ou quais os temas que considera mais relevante(s)?

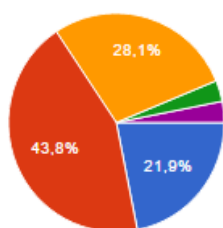


Com o intuito de perceber se as comunicações veiculadas pela organização têm seguimento, foi perguntado aos inquiridos se costumam dar resposta às mesmas, sendo que a maioria respondeu afirmativamente (86,6%), dos quais 43,8% respondeu que o faz quase sempre. Os inquiridos que afirmaram não dar seguimento a estas comunicações mencionaram como motivo mais apontado a falta de tempo (40%), enquanto 20% afirmaram ter pouco interesse nos conteúdos veiculados e 20% consideram que a data limite para a resposta é muito próxima. Nestes resultados está claro a diferença de visões entre a organização e os AE relativamente a esta questão, com a organização

a afirmar que denota falta de interesse dos AE em responderem e se envolverem com a organização – conclusão também retirada pelo curto número de respostas a este questionário – mas com os AE a afirmarem exatamente o contrário.

Ilustração 15: Gráfico representativo da frequência de resposta dos AE aos contatos da CVR Lisboa

11. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, com que frequência responde a essas comunicações?

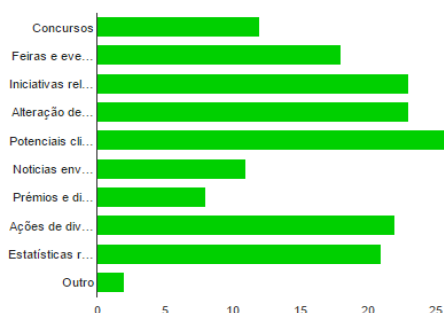


Sempre	7	21.9%
Quase sempre	14	43.8%
Às vezes	9	28.1%
Raramente	1	3.1%
Nunca	1	3.1%

Quanto à questão sobre os conteúdos que gostariam de receber por parte da CVR Lisboa, a maior parte dos inquiridos apontou informações sobre potenciais clientes (75%), seguindo-se iniciativas relevantes desenvolvidas no setor (63,9%), alterações de legislação (63,9%), ações de divulgação e promoção (61,1%), entre outros conteúdos. Aqui é possível compreender, que apesar de reconhecerem como segundo objetivo a divulgação e representação dos vinhos de Lisboa, os AE não consideram que o trabalho desenvolvido nesta área ainda não é plenamente desenvolvido.

Ilustração 16: Gráfico representativo dos interesses dos AE em relação ao conteúdo das comunicações

13. Que tipo de informação gostava que a CVR Lisboa comunicasse com os agentes económicos?

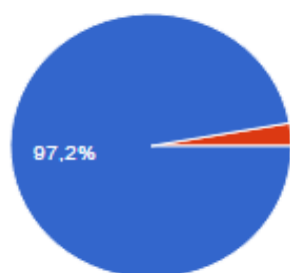


Concursos	12	33.3%
Feiras e eventos (mesmo aqueles em que não se faz representar)	18	50%
Iniciativas relevantes desenvolvidas no setor	23	63.9%
Alteração de legislação	23	63.9%
Potenciais clientes	27	75%
Notícias envolvendo os agentes económicos (Clipping)	11	30.6%
Prêmios e distinções atribuídas aos Vinhos de Lisboa	8	22.2%
Ações de divulgação e promoção	22	61.1%
Estatísticas relativas aos Vinhos de Lisboa (Produção, área de vinha, volume de vendas, mercados, prémios atribuídos, consumo, etc)	21	58.3%
Outro	2	5.6%

Acerca de uma maior intervenção da empresa que representam, 97,2% dos inquiridos consideram que os AE deveriam, em conjunto com a CVR Lisboa, delinear estratégias de comunicação com a finalidade de comunicar a marca Vinhos de Lisboa. Estes resultados demonstram claramente que, apesar dos AE reconhecerem as ações que a organização já desenvolve, as consideram insuficientes. Uma estratégia de comunicação conjunta levaria a uma convergência entre as ações desenvolvidas isoladamente por cada AE económico e as ações desenvolvidas pela CVR Lisboa, contribuindo para a construção de uma Identidade única da marca Vinhos de Lisboa.

Ilustração 17: Gráfico representativo do interesse dos AE numa participação ativa com a CVR Lisboa

14. Considera que os agentes económicos, em conjunto com a CVR Lisboa, deveriam delinear estratégias de comunicação conjuntas que visassem comunicar mais a marca Vinhos de Lisboa?



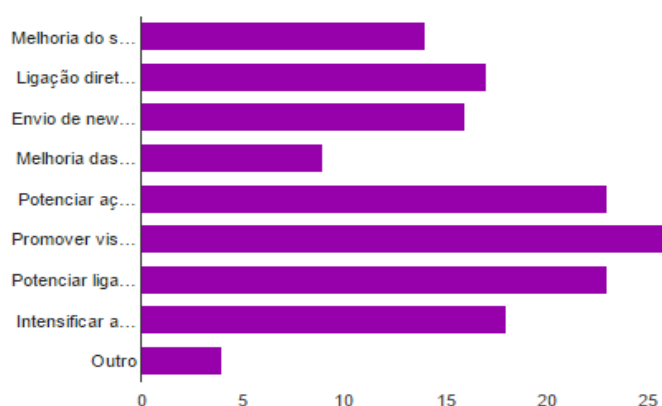
Sim	35	97.2%
Não	1	2.8%

Quanto às ações que deveriam constar dessa estratégia, a promoção de visitas de jornalistas e *bloggers* da especialidade e de potenciais clientes à região mostrou ser a ação de maior preferência (72,2%), seguida da realização de ações de degustação dos Vinhos da Região de Lisboa (63,9%), da promoção de ligações com os órgãos de comunicação social (63,9%), a intensificação da participação conjunta em feiras e eventos (50%), a criação de uma ligação directa entre o *site* da CVR Lisboa e o *site* dos AE (47,2%), a melhoria do *site* da CVR Lisboa, entre outras medidas. Apesar de através da análise efetuado a diferentes meios de comunicação disponíveis *online* se ter conseguido apurar que estes comunicam a marca Vinhos de Lisboa positivamente dando enfoque aos prémios atribuídos aos vinhos da região, ao aumento do reconhecimento e qualidade dos mesmos e às iniciativas desenvolvidas na região quer pela CVR Lisboa quer pelos AE, a verdade é que para os AE as relações entre a CVR Lisboa e os media devia ser intensificada. A necessidade de reestruturação do *site* é outra das ações identificadas

pelos AE por, apesar de ser o principal suporte de comunicação consultado (91,2%), considerarem que não responde adequadamente às suas necessidades. Esta é também uma das limitações assumidas pela organização, pelo que neste ponto a organização e os AE tem a mesma perspetiva.

Ilustração 18: Gráfico representativo do interesse dos AE para as ações a constar numa estratégia de comunicação

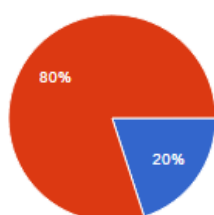
15. Que ações considera que deveriam ser englobadas nessa estratégia de comunicação?



Uma das limitações identificadas através da análise dos dados prende-se com o reconhecimento do departamento de RP da organização em estudo, em que 80% dos inquiridos afirmaram não conhecer o trabalho desenvolvido pelo mesmo. Por outro lado, dos inquiridos que têm conhecimento desta atividade, 57,1% classificam positivamente o trabalho. Estes resultados também estão em concordância que a organização assume que pratica, pois, como foi referido anteriormente, apesar de existir um departamento de RP as funções inerentes a esta atividade são desenvolvidas por outros elementos dentro da organização, que contactam mais recorrentemente com os AE.

Ilustração 19: Gráfico representativo do conhecimento dos AE relativamente à atividade de RP na CVR Lisboa

18. Tem conhecimento do trabalho desenvolvido pelo departamento de Relações Públicas da CVR Lisboa?



Sim	7	20%
Não	28	80%

2. CVR Lisboa: Perspetiva da organização vs. Perspetiva dos AE

O caminho a percorrer para atingir uma situação ideal na CVR Lisboa relativamente às funções e ações a desenvolver na área das RP, com vista a atingir os principais objetivos da organização, que, como assumido pela própria, são: aumento do volume de vinho com a certificação DO ou IG e aumento do reconhecimento da marca Vinhos de Lisboa, ainda será longo.

Apesar disso, face aos resultados obtidos através das ferramentas de investigação aplicadas foi possível identificar algumas ações inerentes à função da atividade de RP já desenvolvidas pela organização. O maior problema é que muitas dessas ações são ineficazmente comunicadas o que leva a que, muitas vezes, não se obtenha o retorno desejado. Daí a importância da atribuição de funções bem definidas ao profissional de RP ser uma necessidade urgente para a organização.

Face às ações já desenvolvidas, o que se verifica é que nalguns casos existem diferentes perspetivas entre a organização e os AE relativamente às mesmas ações e situações. Estes serão os pontos que devem ser tidos em conta, não só como forma de valorização do trabalho desenvolvido, mas também como ponto de partida para as sugestões de melhoria a apontar.

Numa comparação entre a perspetiva da organização e a perspetiva dos AE é possível, como referido anteriormente, encontrar pontos convergentes e pontos divergentes face ao mesmo tema. Assim sendo, e antes de propor ações de melhoria que visem:

- ✓ Potenciar uma melhoria das relações entre a organização e os AE;
- ✓ Desenvolver uma comunicação estratégica conjunta entre a organização e os AE.

Será apresentado um quadro resumo com as principais conclusões extraídas neste trabalho de projeto, de forma a obter uma melhor visualização face à situação atual da CVR Lisboa relativamente ao objeto e objetivos de estudo deste Trabalho de Projeto.

Tabela 4: Quadro resumo dos esforços de comunicação realizados pela CVR Lisboa sob as diferentes perspetivas: da própria organização e dos AE

	CVR Lisboa	AE
CVR Lisboa enquanto organismo certificador	Primeiro papel assumido	Reconhecido
CVR Lisboa enquanto organismo divulgação da marca Vinhos de Lisboa	Segundo papel assumido	Reconhecimento pouco claro
Reconhecimento da atividade e do profissional de RP	Reconhecimento da importância da atividade mas falta de relevância atribuída ao profissional	Não existe reconhecimento da existência da atividade nem do profissional de RP
Estratégia de Comunicação	Inexistente	Inexistente
Planeamento Estratégico conjunto entre CVR Lisboa e AE	Consideram o planeamento de ações suficiente	Demonstram enorme interesse em que se torne uma realidade, consideram essencial
Frequência de relacionamento entre CVR Lisboa e AE	Pouca	Recorrente
Qualidade e rapidez dos conteúdos comunicados	Boa	Boa
Divulgação de informação relativa a prémios atribuídos aos Vinhos de Lisboa	Existe	Existe
Organização de visitas inversas à região (<i>bloggers</i> , jornalistas, potenciais clientes, etc)	Existe	Insuficiente
Participação conjunta em feiras e eventos	Existe	Existe
Organização de ações de degustação e divulgação dos Vinhos de Lisboa	Existe	Insuficiente
Relação com os órgãos de comunicação social	Existe	Insuficiente
<i>Site</i>	Pouco interativo	Pouco interativo
Redes Sociais (<i>facebook</i> , <i>twitter</i>)	Pouco interesse atribuído	Alguns interesses atribuídos

3. Proposta de Ações Melhorias

Existem quatro pontos estratégicos sobre os quais é essencial a organização atuar com vista a atingir os dois grandes objetivos da organização já defendidos e apresentados ao longo do Trabalho de Projeto (aumentar o volume de vinho certificado e aumentar o reconhecimento da marca Vinhos de Lisboa), que são:

- Desenvolver uma estratégia de comunicação clara e bem definida, em cooperação com os AE;
- Criar pontos de ligação com os AE;
- Apostar na qualidade e relevância dos conteúdos que comunica;
- Demonstrar resultados.

O desenvolvimento de uma estratégia de comunicação que comece por integrar toda a organização, sendo essencial para tal uma maior e mais clara definição das funções a atribuir às diferentes áreas da organização. É determinante que, existindo uma atividade de RP, este profissional comece a desempenhar e a desenvolver funções atribuídas a esta profissão. O trabalho desenvolvido por este profissional poderá, e deverá, continuar a ser executado em concordância com as diretrizes definidas e estabelecidas pela gestão de topo mas existem funções que devem ser desenvolvidas pelo profissional de RP, tais como:

- Desenvolver um plano estratégico em concordância com a visão e objetivos da organização, que integre todas as áreas da mesma;
- Contato com os meios de comunicação social, com objetivo de gerar e manter relações fortes;
- Estabelecer relação direta e frequente com a agência de comunicação que trabalha a organização, com vista a fornecer toda a informação atual para que esta desempenhe um papel mais ativo, rápido e atual na comunicação da organização;
- Organizar e acompanhar de visitas frequentes de *Bloggers*, jornalistas e outros formadores de opinião, à região de Lisboa;
- Organizar os concursos Vinhos de Lisboa e Vinhos Leves, e respetiva divulgação rápida e clara junto dos AE e dos meios de comunicação social;

- Trabalhar em conjunto com o presidente de forma a ajudar na sua preparação para entrevistas, congressos e outras ações em que participe, fornecendo informação útil;
- Estabelecer relações frequentes de proximidade com os AE. Estas relações pode ocorrer por:
 - Contato telefónico frequente;
 - Troca de e-mail's;
 - Visita ao AE;
 - Reuniões de grupo;
 - Ações de sensibilização;
 - Contato em plataforma específica.
- Organizar participação conjunta em feiras e eventos que visem a promoção da marca Vinhos de Lisboa;
- Fornecer aos AE *feedback* sobre os resultados desses eventos;
- Organizar visitas com vista à promoção da região e da marca Vinhos de Lisboa, potenciando o conhecimento através da degustação e da experimentação;
- Informar os colaboradores e os AE de todas as situações de interesse para os mesmos;
- Desenvolver um plano de crise, que permita antecipar potenciais problemas ou crises, e responder pela organização se esta for confrontada com alguma situação de crise.

É importante salientar, como foi referido no capítulo anterior quando descrita a comunicação atualmente realizada pela organização, que a CVR Lisboa já desenvolve algumas ações muito positivas e importantes na divulgação e posicionamento da marca Vinhos de Lisboa, tais como:

- Participação em feiras e eventos nacionais e internacionais
- Organização de visitas de jornalistas e formadores de opinião à região de Lisboa
- Realização do concurso Vinhos de Lisboa e concurso dos Vinhos Leves
- Realização do Festival Vinhos de Lisboa
- Contatos com os media

- Presença nas redes sociais

Estas ações são contudo subaproveitadas na medida em que devido à ineficácia da comunicação efetuadas das mesmas, leva a que, muitas vezes, estas não sejam do conhecimento nem dos AE nem dos outros públicos da organização. Daí a importância da atribuição de funções bem definidas ao profissional de RP ser uma necessidade urgente para a organização.

A Proposta de Melhoria apresentada teve como base os resultados obtidos através da análise documental efetuada em vários canais de comunicação e também através de veículos de comunicação disponibilizados pela própria organização, através da análise das entrevistas e das respostas aos questionários, da análise aos veículos de comunicação disponibilizados pela organização realizado aos diferentes meios de comunicação social.

3.1. Objetivos

Os objetivos apresentados nesta proposta foram definidos tendo por base os objetivos transmitidos e assumidos pela organização, assim como para dar resposta à principal falha apontada neste estudo, que se relaciona com o facto de, apesar de comprovada a existência de relações entre a CVR Lisboa e os seus AE, estas não são totalmente eficazes, na medida em que os objetivos definidos não são atingidos de forma clara e completa.

- ✓ Criar, junto dos AE, vontade e necessidade de aumentar o volume de vinho certificado;
- ✓ Melhorar as relações entre a CVR Lisboa e ao AE;
- ✓ Tornar mais eficiente e reconhecido o trabalho desenvolvido na e pela organização;
- ✓ Aumentar a visibilidade da marca Vinhos de Lisboa.

3.2. Públicos

A definição dos públicos a quem se destinam as ações propostas tem por base o conhecimento adquirido e a análise efetuada à organização. Sendo a CVR Lisboa uma organização que trabalha para e com os seus AE – afirmação assumida pela organização – torna-se necessário esclarecer que estes serão sempre o principal foco de todas as ações desenvolvidas. Contudo, por vezes para

dar resposta às necessidades deste público estratégico mostra-se essencial atuar sobre outros públicos.

Neste sentido importa dizer que ao serem realizadas ações destinadas aos formadores de opinião ou aos media, estas ações terão inevitavelmente impacto sobre os AE e sobre a forma como estes se irão relacionar com a CVR Lisboa. Por exemplo, ao existir uma maior cobertura dos eventos e ao serem geradas mais notícias, os AE vão querer participar mais e apresentar uma maior variedade de vinhos.

- ✓ AE⁴²
- ✓ Formadores de opinião (*bloggers* do setor do vinho, *sommeliers*, distribuidores e importadores)
- ✓ Órgãos de Comunicação social (Revista de Vinhos, O escanção, RW – Essência do Vinho, Jornal de Negócios, assim como jornais e revistas generalistas que têm uma secção de vinhos, nomeadamente jornal Público, Sol, Diário de Notícias e Correio da Manhã, que ocasionalmente publicam suplementos relativos ao setor vitivinícola)

3.3. Ações Propostas

É essencial para a CVR Lisboa, e na sua relação com os AE, existir um maior planeamento das ações realizadas, devendo para tal ser atribuído também um papel estratégico no relacionamento com os AE para que estes se sintam parte integrante da ação. As ações deverão ser pensadas e informadas a longo prazo.

Este papel ativo atribuído aos AE pode ser conseguido através de contato telefónico, *e-mail*, por contato direto ou através da área reservada do *site*. Neste sentido pretende-se inquirir os AE sobre as ações a realizar, os mercados a incluir na comunicação, permitindo responder e investir de acordo com as suas necessidades e sugestões.

Relativamente às ações já implementadas pela organização, e mencionadas, estas devem continuar a desenvolver-se nos mesmos moldes, sendo necessário um maior trabalho na comunicação destas ações, nomeadamente através do *site*, redes sociais, *e-mail* e até nos órgãos

42 Listagem dos Agentes Económicos Anexo IV

de comunicação social. É ainda essencial, como apresentado mais à frente neste capítulo, avaliar as ações já desenvolvidas.

Para colmatar as necessidades apontadas pelo estudo realizado, nesta Proposta de Melhoria são apresentadas as ações, que se considera melhor responder a essas necessidades:

✓ Reestruturação do *site*

Sendo o *site*, de acordo com informação fornecidas pelos AE, o principal suporte de comunicação utilizado, é essencial a sua reestruturar em termos de conteúdos, *layout* e compatibilidade com os novos suportes eletrónicos, telemóveis, *iPad's*, *iPhone's*, *smartphone's*, etc. Esta mudança deverá ser efetuada também por forma a alinhar o *site* à identidade da marca Vinhos de Lisboa, uma vez que a identidade reflete modernidade mas o *site* remete-nos exatamente para algo antigo, estático e pouco apetecível e pouco intuitivo.

O *layout* e *design* do *site* deveriam ser enquadrados com a identidade que a organização assume.

Sugere-se a ainda a criação uma área reservada (que existe mas não está ativa) aos AE, para a qual a CVR Lisboa atribui a cada um deles um código de acesso que estes utilizam para aceder. Através dessa área os AE recebem informação sobre a calendarização dos eventos a realizar e podem inscrever-se naqueles que tiverem interesse em participar. Nesta área reservada os AE têm ainda acesso a informação atualizada acerca de dados estatísticos sobre a organização e o setor; informação sobre alterações à legislação; informações de relevância para o setor; *clipping's* atualizados; resultados das avaliações métricas realizadas às ações desenvolvidas pela organização; informação sobre potenciais clientes; Informações relevantes sobre legislação relativa ao vinho dos diferentes países; possibilidade de fazer sugestões e de interação com a organização.

Na área de acesso livre do *site* deverá existir uma lista atualizada dos AE, com uma base de dados completa sobre cada um deles onde, para além dos dados gerais (nome, morada, telefone, fax, e-mail, *site*, redes sociais) conste uma breve história desse AE e os vinhos com certificação que cada um deles produz.

✓ Criação de uma plataforma *online* de contato direto entre a organização e os AE

Esta plataforma poderá ser, como referido no item anterior, ser desenvolvida na área reservada do *site*, onde o AE encontrará toda a informação que necessita, poderá fazer sugestões e interpelar a organização com vista a obtenção de outras informações ou resolução de problemas.

✓ Criação de plataforma *online* de registo de certificação de vinhos

A criação de uma plataforma *online* de registo de certificação de vinhos permitirá ao AE solicitar a certificação do vinho, aprovação de rotulagem, pedido de selos, certificados de exportação, análises físico-químicas, certificados de origem, ser recurso a papéis e sem ser necessária uma deslocação à CVR Lisboa. Ao efetuar o pedido, o AE recebe uma notificação, via *e-mail*, a informar que o pedido foi efetuado e depois recebe outra notificação com o documento pretendido em formato digital, que poderá posteriormente ser impresso pelo AE.

✓ Visitas aos AE

A realização de visitas regulares aos AE visa, não só obter um maior conhecimento do trabalho desenvolvido pelos mesmos, do seu potencial e dos seus objetivos, mas também a criação de relações de proximidade e confiança com os AE.

A realização de visitas trimestrais ou semestrais aos AE, representam assim um excelente meio para estabelecer relações com os AE.

✓ Potenciar interação nas redes sociais

As redes sociais, nomeadamente *facebook* e *twitter*, deverão ser criados conteúdos que gerem mais interesse, *likes*, comentários, publicações e críticas. Lançando desafios, jogos, convites à degustação e à visita à região.

Tabela 5: Quadro resumo das ações propostas, adequadas ao público e aos objetivos estabelecidos

Ação	Público	Objetivos
Reestruturação do <i>site</i>	- AE	- Melhorar relações entre organização e AE.
Criação de plataforma de contato direto entre organização e AE	- AE	- Melhorar relações entre organização e AE; - Tornar mais eficiente o trabalho desenvolvido pela CVR Lisboa.
Criação de plataforma <i>online</i> de registo de certificação	- AE	- Criar vontade e necessidade de aumentar volume de vinho certificado; - Melhorar relações entre CVR e os AE; - Tornar mais eficiente o trabalho da CVR Lisboa.
Visitas a AE	- AE	- Criar vontade e necessidade de aumentar volume de vinho certificado; - Melhorar relações entre CVR e os AE.
Potenciar interações nas redes sociais	- AE - Formadores de Opinião - Comunicação social	- Aumentar a visibilidade da marca Vinhos de Lisboa.
Ações já implementadas pela CVR Lisboa		
Participação em feiras e eventos	- AE - Formadores de Opinião - Comunicação social	- Aumentar a visibilidade da marca Vinhos de Lisboa.
Organização de visitas de jornalistas e formadores de opinião à região de Lisboa	- AE - Formadores de Opinião - Comunicação social	- Aumentar a visibilidade da marca Vinhos de Lisboa.
Realização do concurso vinhos de Lisboa	- AE	- Aumentar a visibilidade da marca Vinhos de Lisboa.
Realização do Festival Vinhos de Lisboa	- AE - Formadores de Opinião - Comunicação social	- Aumentar a visibilidade da marca Vinhos de Lisboa.

3.4. Métricas para avaliação das ações propostas

A criação de métricas de avaliação permite obter uma noção real do impacto da ação, estas são utilizadas, em comunicação, para avaliar o valor intangível das organizações. A mensuração é importante para a organização não só para poder gerar notícias e informar os AE, motivando-os a querer participar, mas também como importante fonte para a criação de bases de dados estatísticas, um défice apontado pela CVR Lisboa.

É importante fornecer informação, por exemplo, dos AE participantes, do número de visitantes do evento, que vinhos provaram mais, perfil de visitantes, número de notícias que o evento gerou, quais os meios de comunicação social em que o evento foi notícia, etc. Esta informação permite igualmente direcionar e escolher as ações adequadas.

Este tipo de informação vai ainda ser útil para a CVR Lisboa na medida em que lhe permitirá avaliar quais os eventos em que deverá participar, assim como as ações sobre as quais terá que ter uma incidência maior. Esta mostra-se assim uma excelente ferramenta no planeamento de ações futuras.

Na presente Proposta de Ações, para que seja medida a eficácia das ações propostas face aos objetivos é sugerida uma avaliação com recurso às ferramentas de *Output*, refere-se aquilo que se está a fazer e que depende, exclusivamente, do trabalho e esforço da equipa de RP; *Outtake*, refere-se à relação causa-efeito, medindo a causalidade entre o trabalho desenvolvido e o efeito que teve no público; e *Outcome* que avalia o retorno do investimento efetuado.

Tabela 6: Quadro resumo das Métricas utilizadas

Objetivo	Outputs	Outtakes	Outcomes
Melhorar as relações entre a CVR Lisboa e ao AE	<ul style="list-style-type: none"> - Reestruturação do <i>site</i> - Potenciar interação nas redes sociais - Criação de plataforma <i>online</i> de contato direto entre a CVR Lisboa e os AE - Criação de plataforma <i>online</i> de registo de certificação de vinhos - Visitas aos AE 	<ul style="list-style-type: none"> - N° de visitas ao <i>site</i> da CVR Lisboa - Tempo de navegação no <i>site</i> - N° de pessoas que mostram interesse em saber mais sobre os Vinhos de Lisboa - N° de gostos e partilhas nas redes sociais - N° de AE que contactam a CVR Lisboa - N° de vezes que os AE contactam a CVR Lisboa - N° de pedidos de certificação efetuados 	<ul style="list-style-type: none"> - N° de comentários dos AE nas redes sociais - N° de mensagens recebidas dos AE - Volume de litros de vinho certificado
Criar, junto dos AE, vontade e necessidade de aumentar o volume de vinho certificado	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de plataforma <i>online</i> de registo de certificação de vinhos - Visitas aos AE 	<ul style="list-style-type: none"> - N° de pedidos de certificação efetuados - N° de AE que demonstram recetividade para visita 	<ul style="list-style-type: none"> - Volume de litros de vinho certificado
Aumentar a visibilidade da marca Vinhos de Lisboa	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação de notícias nos media, <i>bloggers</i> - Participação em feiras, eventos e ações de degustação - Realização de concursos - Maior interação nas redes sociais - Reestruturação do <i>site</i> - Organização de visitas 	<ul style="list-style-type: none"> - N° de notícias publicadas sobre os vinhos de Lisboa - N.º de visitantes presentes no evento - N° de vinhos que participam - N° de gostos e partilhas nas redes sociais - N° de visitas ao <i>site</i> da CVR Lisboa 	<ul style="list-style-type: none"> - N° de pessoas que leu a notícia - N° de visitantes que provam os Vinhos de Lisboa - N° prémios atribuídos - N° de comentários nas redes sociais

	de jornalistas, <i>bloggers</i> e formadores de opinião à região de Lisboa	- Tempo de navegação no <i>site</i> - Nº de pessoas que mostram interesse em saber mais sobre os Vinhos de Lisboa	
Tornar mais eficiente e reconhecido o trabalho desenvolvido na e pela organização	- Criação de plataforma <i>online</i> de contato direto entre a CVR Lisboa e os AE - Criação de plataforma <i>online</i> de registo de certificação de vinhos - Visitas aos AE - Reestruturação do <i>site</i>	- Nº de AE que contactam a CVR Lisboa - Nº de vezes que os AE contactam a CVR Lisboa - Nº de pedidos de certificação efetuados - Nº de visitas ao <i>site</i> da CVR Lisboa - Tempo de navegação no <i>site</i> - Nº de pessoas que mostram interesse em saber mais sobre os Vinhos de Lisboa	- Nº de mensagens recebidas dos AE - Volume de litros de vinho certificado

A presente Proposta de Ações não tem a pretensão de ser entendida como estratégia de comunicação mas sim como uma proposta a ter em conta incluir quando a CVR Lisboa resolver desenvolver, uma tão necessária, estratégia de comunicação. Para que se ambicionasse desenvolver uma eficaz e completa estratégia de comunicação, teriam que ser consideradas etapas importantes como a orçamentação e a calendarização, o que implicaria um acesso muito superior à informação sobre a própria CVR Lisboa e também sobre os AE.

Este presente Trabalho de Projeto tem assim a pretensão de servir como impulsionador e orientador da estratégia de comunicação que deverá, posteriormente, se for essa a vontade, ser desenvolvida pela CVR Lisboa.

Conclusão

O setor vitivinícola em Portugal é um dos que mais tem contribuído para travar e reverter as constantes instabilidades financeiras, crises socioeconómicas e desaceleração económica que têm ocorrido no nosso país. De acordo com Vasco D´Avillez durante este período de crise, que se estabeleceu desde 2008, o setor tem crescido 10% ao ano, contribuído com 0,43% para o PIB (Pinho, 2014, p.17).

Esta contribuição positiva do setor tem sido possível devido à forte aposta internacional, potenciada pela enorme cooperação dentro do setor, promovidas pelas CVR de cada região vitivinícola.

As CVR começaram a ter, nos últimos anos um papel mais ativo na divulgação dos vinhos da sua região, exemplo disso é a CVR Lisboa que tem trabalhado na construção de uma nova Identidade para a sua marca: Vinhos de Lisboa.

Os Vinhos da região de Lisboa estiveram, durante anos associados a vinhos de elevada quantidade e baixa qualidade. Para se dissociar desta imagem e construir uma nova identidade, assente na modernidade e na qualidade, em 2007, a CVR Lisboa adotou uma nova identidade gráfica. Esta mudança resultou, pois como se provou ao longo do estudo efetuado, os Vinhos de Lisboa são cada vez mais reconhecidos e a sua notoriedade tem vindo a crescer, como comprovado pelas inúmeras distinções que recebem e pelo aumento da quantidade de vinho certificado.

Este reconhecimento é visível também através das notícias publicadas nos mais distintos meios de comunicação social do setor que atribuem, enaltecendo e valorizando as conquistas conseguidas pelos Vinhos de Lisboa.

Apesar do reconhecimento da existência de aspetos positivos, que têm levando a uma valorização, crescimento e reconhecimento da marca Vinhos de Lisboa, principalmente junto dos mercados externos, a verdade é que existe um enorme subaproveitamento das suas potencialidades. Este subaproveitamento é causado pela clara deficiência de uma aposta na comunicação. Facto comprovado pelas diferentes perspetivas que a CVR Lisboa e os AE apresentam face à mesma situação. Para enfrentar e reverter esta situação é determinante a atividade das RP enquanto função estratégica, junto dos AE, envolvendo-os com a organização.

Face ao principal objetivo deste Trabalho de Projeto, que visa compreender qual o papel estratégico das RP na CVR Lisboa, conclui-se que nesta organização, apesar de existir a atividade de RP, não existe uma definição clara das áreas de intervenção desta atividade. Sendo as áreas de intervenção que se consideram neste Trabalho de Projeto como específicas da atividade de RP desempenhadas por vários elementos da organização, com especial destaque para o presidente da direção.

Na CVR Lisboa é, claramente, atribuído às RP um papel operacional, de execução do que é definido pelo conselho de administração não existindo uma intervenção nem ao nível da gestão, nem ao nível estratégico.

O não reconhecimento do papel estratégico das RP na CVR Lisboa tem forte impacto na organização como ficou visível através do estudo apresentado. Os AE reconhecem a função de certificador à CVR Lisboa mas não lhe reconhecem a função de representante de uma região.

Mostra-se imperativo procurar saber junto da CVR Lisboa e dos AE quais as suas necessidades e que trabalho já é desenvolvido, para que se criem relações de confiança e proximidade que potenciem o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação – vontade expressa pelos AE em resposta dada ao questionário.

A ausência de uma estratégia clara - como ficou visível através dos contatos estabelecidos junto da CVR Lisboa – faz com que sejam realizadas ações dispersas, não integradas, representando por isso a falta de otimização dos recursos despendidos nas atividades de comunicação. Esta dispersão é traduzida também no pouco envolvimento dos AE com esta organização, que também foi possível aferir através da dificuldade na obtenção das respostas ao questionário para este estudo, por parte dos AE.

Esta foi aliás, a principal limitação encontrada no decorrer deste Trabalho de Projeto. Foi necessário recorrer ao contato telefónico, assim como ao *Facebook* para se conseguir uma colaboração no sentido de resposta ao solicitado.

Por parte da organização não existiu qualquer entrave à realização do estudo, muito pelo contrário, foram sempre muito solícitos em dar resposta ao que se pretendia. Neste caso a limitação encontrada foi mesmo causada pela falta de definição de um papel atribuído às RP, na medida em que sendo as ações, atribuídas a esta atividade, desenvolvidas por vários elementos

não foi possível entrevistar todos por alguns não reconhecerem que executam as ações atribuídas à atividade de RP.

Esta realidade de falta de definição na atribuição de funções às RP, dificulta a construção e manutenção das relações entre a CVR Lisboa e os AE contribuindo para que, apesar de existirem, estas não sejam eficazes na procura de atingir os objetivos estabelecidos.

Pode então afirmar-se que o não reconhecimento por parte da CVR Lisboa do papel estratégico das RP é um elemento inibidor na obtenção dos objetivos definidos pela organização. Um papel ativo na construção de relações de cooperação mutuamente benéficas com os AE, procurando envolvê-los com a organização para além daquela que é a sua atribuição primordial de certificação, representa uma vantagem competitiva para a CVR Lisboa que lhe permite aumentar o volume de vinho certificado e ao mesmo tempo contribui para potenciar a visibilidade dos vinhos de Lisboa. Sendo também objetivo da CVR Lisboa a divulgação e promoção dos vinhos desta região importa que os AE compreendam a mais-valia que a organização representa neste sentido.

Torna-se imperativo para a organização delinear e implementar uma estratégia de comunicação que inclua não só as diferentes áreas dentro da organização mas também os AE, os formadores de opinião e os meios de comunicação social da especialidade.

O presente Trabalho de Projeto pretende assumir-se como importante contributo para a tomada de consciência da CVR Lisboa face ao papel atribuído à atividade de RP, enquanto função estratégica. Este Trabalho de Projeto tem assim a pretensão de servir como impulsionador e orientador da estratégia de comunicação a ser posteriormente desenvolvida e implementada pela CVR Lisboa, se for essa a vontade expressa, que deverá ser assente na construção de relações de confiança e cooperação entre a organização e os AE.

Referências Bibliográficas

- Andrade, Rui. (2010). *Estratégias de Gestão – Processos e funções do administrador*. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Eliver Editora. (p. 172 – 195).
- Argenti, Paul. (2005). *The Power of Integration: Building a Corporate Communication Function that is greater than the sum of its parts*, Paper submitted to the 10th Conference on Reputation, Image, Identity and Competitiveness.
- Amarante, J. O. A. (2005). *Os segredos do vinho para iniciantes e iniciados*. 2ª Ed. São Paulo: Mescla editorial. (p. 126-164).
- Baseggio, Ana et al. (2012). *Relações Públicas: Planejamento e Comunicação*. Vol. 3. Porto Alegre: EdiPUCRS.
- Barros, Amândio Jorge Morais (1999). “*Vinho maduro, doce e sem saybro*”. *Algumas notas a propósito de um contrato de compra e venda de vinhos de finais do século XVI*. Porto : Universidade do Porto. Faculdade de Letras. GEHVID-Grupo de Estudos de História da Viticultura Duriense e do Vinho do Porto
- Brandir (2006), *Estudo Mercado Vinho Regional Estremadura versus Vinho Regional Lisboa – Status e Avaliação Comparativa*
- Bravo, P. e Oliveira, D. (1913). *Vinificação Moderna*. 1ª Ed. Porto: Oficinas do Comércio do Porto
- Bowen et al. (2012). *Mastering Public Relations, v 1.0* ISBN: 978-1-4533-4359-3
- 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
- Cesca, Cleuza. (1997). *Organização de Eventos, Manual para o planeamento e execução*. 7ª Ed. São Paulo: Summus Editorial.
- Comissão Vitivinícola da Região de Lisboa. (2015). *Relatório de Gestão – Exercício 2014*. Torres Vedras.

- Coutinho, Clara. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Lisboa: Editora Almedina.
- 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.
- Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2009) *Effective Public Relations*. 10.^a edição. Prentice-Hall. New Jersey
- Curvello, J. (2002). *Comunicação interna e cultura organizacional*. 2^a Ed. Brasília: Casa da Musas.
- 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
- 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.
- Fusco, José et al. (2007). *Operações e Gestão Estratégica da Produção*. 1^a Ed. São Paulo: Arte e Ciência Editora. (p. 37-38)
- Gonçalves, Iria (1989). *O Património do Mosteiro de Alcobaça nos Séc. XIV e XV*; 1^a. Ed. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- Gregory, Anne. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach*. 3^a Ed. Lodon: Koganpage.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, L. (1992). *Excellent Public Relations and Communication Management*. 1^aEd. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L., Grunig, J. e Dozier, D. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: a Study Communication Management in Three Countries*. 1^aEd. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Instituto da Vinha e do Vinho (IVV). (2014). *Anuário 2014 – Vinhos e Aguardentes de Portugal*. Lisboa: Enigma Editores.
- Kunsch, Margarida. (1997). *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. 5ªed. São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, Margarida. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 4ªed. São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, Margarida. (2006). *Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Summus Editorial.
- Kitchen, P. (1997) *Public Relations: Principles and Practice*. 1ªEd. London: International Thomson Business Press. Thomson Learning
- Lourenço, S. (2009). *Relações Públicas e mudança social: a sua importância e o seu papel no desenvolvimento de projectos sustentáveis*. Tese de Mestrado. Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa.
- Maffezzolli, E. & Boehs, C. (2008). *Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa*. v.11. n.1. Curitiba: Rev. FAE, Curitiba.
- Pereira, M. C. (2007) *Acção e património da Junta Nacional do Vinho (1937-1986)*. Universidade Aberta. Lisboa
- Peynaud, E. (1993). *Conhecer e trabalhar o vinho*. Lisboa: Litexa Editora, Lda.
- Pimenta, Ema. (2013). *Comunicação da Marca Wines of Portugal*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas. Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa – Escola Superior de Comunicação Social.
- Pinho, Carlos. (2014). *O Sector, a Indústria e o Mercado Internacional dos Vinhos Portugueses*. Porto: ESTGF - Politécnico do Porto. (pp. 15-30).
- Pinho, L. (2001). *Estratégia empresarial – O caso do sector vitivinícola do Ribatejo*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª ed. Lisboa: Grávida Publicações. (p. 186 - 205)
- Raposo, Ana. (2009). *Teoria dos jogos: um instrumento para a tomada de decisão em Relações Públicas*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas. Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa – Escola Superior de Comunicação Social.
- Ribéreau-Gayon, P. et al. (2006). *Handbook of Enology, Volume 1, The Microbiology of Wine and Vinifications*. John Wiley & Sons Lt. West Sussex.
- Ribeiro, Renato. (2012). *Estratégia Empresarial*. 1ª Ed. Curitiba: IESDE Brasil.
- Rolim, Vanessa. (2014). *Os Projetos de Literacia Financeira como prática de Responsabilidade Social Corporativa - Caso Cetelem*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas. Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa – Escola Superior de Comunicação Social.
- Seitel, F., (1995). *The Practice of Public Relations*. 6ª Ed. New York: McGraw-Hill.
- Selli, S. et al. (2006). Effect of skin contact on the free and bound aroma compounds of the white wine of *Vitis Vinifera* L. cv. Narince. *Food Control*.
- Sousa, Jorge Pedro. (2003). *Planeamento da Comunicação (na perspetiva das Relações Públicas)*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Stake, R. E. (1995) *A arte da investigação com estudos de caso*. 2.ª Ed. Tradução do original inglês intitulado *The Art of Case Study Research* por Chaves, A. M. SAGE Publications, Inc. EUA
- Steyn, B. (2002). *From 'Strategy' to 'Corporate Communication Strategy': A Conceptualisation*. Paper delivered at the 9th International Public Relations Research Symposium, held at Lake Bled
- Tavares, M. M. V. (2004) *Estratégia e gestão por objetivos*. 2ª Ed. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

- Tench, R., e Yeomans, L. (2009). *Exploring Public Relations*. 2ª Ed. Harlow: Financial Prentice Hall.
- Tironi, E. e Cavallo, A. (2011). *Comunicación Estratégica*. Taurus: Chile.
- Theaker, Alison e Yaxley, Heather. (2013). *The Public Relations Strategic Toolkit – An Essential Guide to successful Public Relations Practice*. 1ª Ed. Routledge: London.
- Theaker, Alison. (2004). *The Public Relations Handbook*. 2ª Ed. Routledge: London.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação- O Processo de Construção do Conhecimento*. 1ª Edição. Lisboa: Sílabo, Lda.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas - Estrategias Y Tácticas*. 8ª Ed. Madrid: Pearson Educación.
- White, J., e Mazur, L. (1995). *Strategic Communications Management*. Addison-Wesley Publishing Company: Singapore.

Outras fontes:

<http://www.conferp.org.br> [Consultado em 01 de Outubro de 2015]

<http://www.oiv.int/oiv/info/en> [Consultado em 01 de Outubro de 2015]

<http://www.ivv.min-agricultura.pt> [Consultado em 14 de Março de 2015]

<http://www.revistadevinhos.pt> [Consultado em 02 de Maio de 2015]

<http://www.dnoticias.pt/actualidade> [Consultado em 20 de Junho de 2015]

<http://www.dinheirovivo.pt/Economia> [Consultado em 29 de Agosto de 2015]

<http://observador.pt/2015/05/04/portugal-exporta-cada-vez-mais-vinho-sobretudo-vinho-do-porto/> [Consultado em 02 de Setembro de 2015]

<http://www.revistadevinhos.pt/artigos> [Consultado em 02 de Setembro de 2015]

<http://www.viniportugal.pt> [Consultado em 02 de Setembro de 2015]

<http://tantonalingua.com/7-aplicacoes-moveis-para-enoentusiastas> [consultado em 25 de Outubro de 2015]

<http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/noticias/5-apps-para-iphone-e-android-para-amantes-de-vinho> [consultado em 25 de Outubro de 2015]

<http://www.ivdp.pt/noticia.asp?cod=493> [Consultado em 22 de Setembro de 2015]

<http://communicationadvisory.blogspot.pt/2013/11/comunicacao-de-vinho-vs-comunicar-vinho.html> -[Consultado em 25 de Outubro de 2015]

<http://www.vinhosdelisboa.com> [Consultado em 22 de Setembro de 2015]

<http://www.espalhafactos.com/2013/07/12/> [Consultado em 29 de Setembro de 2015]

<http://observador.pt/2015/05/15/> [Consultado em 29 de Setembro de 2015]

<https://www.youtube.com/watch?v=g2OaEOgKHV4> [Visualizado em 10 de Outubro de 2015]

<https://www.facebook.com/oficialvinhosdelisboa> [Consultado em 10 de Outubro de 2015]

<https://twitter.com/VinhosdeLisboa> [Consultado em 10 de Outubro de 2015]

<https://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined> [consultado em 30 de Setembro de 2015]

Apêndices

Apêndice I – Entrevista ao Presidente da CVR Lisboa

Entrevistado: Dr. Vasco D'Avilez

Função: Presidente da CVR Lisboa

1. A direcção da CVR Lisboa é eleita, certo? Como é o processo de eleição? Quais os critérios de votação? Por quanto tempo é o mandato? Quantos são os elementos que constituem a direcção?

V.A.: Certo, claro sim... (pausa) É eleita através de um processo indireto as eleições apuram 20 conselheiros: 10 pela produção e 10 pelo comércio, depois os conselheiros juntam-se e entre eles votam num 1 presidente da direcção. Pode ser, costuma ser uma pessoa fora dos próprios conselheiros, portanto com uma ser uma pessoa fora do quadro da produção ou do comércio da região. Chamado o independente mas nem sempre é assim. Na nossa CVR tem sido assim. Nesses casos o nome é conhecido antes e portanto quando há votação, quando os conselheiros se juntam para serem eleitos, desculpe eles não se juntam para serem eleitos, quando os conselheiros são eleitos já sabem que há um candidato, ou 2 ou 3, da última vez que fui eleito só havia um que era eu mas da anterior havia 2 e portanto quando se juntam para votar no presidente já conhecem os candidatos que há e votam num. É esse que ganha é esse que fica o presidente da direcção. O presidente da direcção depois trabalha com 2 vogais eleitos pelos conselheiros, 1 pelo comércio outro pela produção e aí o que acontece é os interesses votam à parte: o comércio junta-se, são 10, elegem 1 vogal e depois a produção junta-se noutra sítio, quarto ao lado, e elegem 1 vogal e o presidente tem que trabalhar com o vogal do comércio e com o vogal da produção.

2. Qual a estrutura real da organização? Eu retirei o organograma do site mas gostaria era de perceber a função real de cada departamento.

V.A.: De facto é uma interprofissional, a direcção reporta, como lhe disse que é composta por 1 presidente e 2 vogais, reporta ao conselho geral e reporta ao conselho geral tantas vezes quanto necessário, em geral 2 vezes por ano para apresentação de contas no início do ano até Abril mais ao menos e para apresentação dos planos de atuação até o mês de Novembro, atuação dos planos

para o ano seguinte e a apresentação de contas é do ano anterior, claro relativas ao ano anterior. É um sistema totalmente democrático e tudo é decidido por voto.

E em termos dos departamentos aqui?

V.A.: Então, a CVR cada uma se organiza à sua maneira, a CVR tem 4 departamentos: controlo e certificação, departamento de rotulagem, departamento da promoção e marketing e o departamento financeiro. É possível que a gente altere mais tarde e venha a criar financeiro com a promoção e marketing e crie também o departamento de cadastro, cadastro das vinhas que temos que fazer e que está por fazer, depois estes departamentos respondem diretamente à direção, no dia-a-dia respondem ao presidente que é quem está cá no dia-a-dia. É um tipo, a CVR habituou-se a um tipo de governo direto. É o presidente que está todos os dias das 9 às 5 ou as 6, conforme, e que toma as decisões e assina os papéis, não é um sistema indireto de o presidente só vem cá uma vez por semana assina o que houver e vai-se embora, não é direto “Homes on” é responsável pelo dia a dia da operação.

Portanto todas as decisões passam pelo Dr. Vasco e conhecimento de todas as áreas e departamentos também?

V.A.: Tudo quanto é importante sim, os orçamentos, as autorizações para se fazer ou se comprar, vai desde o queijo para as provas de vinhos (risos) é tudo visto pelo presidente e assinado e está a par destas coisas. As rotinas depois são rotinas, eles compram o queijo todas as semanas não esperam que eu autorize mas autorizei uma vez, combinei o que é que era e a quantidade e agora compram e depois assino.

3. No nosso último encontro falou-me que a CVR Lisboa tem uma equipa pequena.

Quantos são os elementos?

V.A.: São 9 porque o próprio presidente não pertence aos quadros da CVR é eleito por 3 anos e depois pode ir embora ou ficar ou pode ir embora a meio, depende do conselho geral, portanto tem 9, 9 pessoas...e essas 9 pessoas fazem o trabalho todo mas o trabalho todo nos últimos 5 anos dobrou nós certificávamos 15 milhões de garrafas, enfim equivalente a garrafas, 15 milhões de selos e agora com as mesmas pessoas fazemos 30 milhões de selos. Estamos a rebentar pelas costuras! (risos)

E como estão divididos por departamento?

V.A.: Essas 9 pessoas estão divididas pelos 4 departamentos e em alguns casos o departamento é só 1 pessoa. Sendo uma equipa pequena todas as pessoas sabem fazer tudo. Essa parte é muito

importante tal e qual como todos ajudam. Sei lá o diretor financeiro, volta e meia pedem-lhe e vai ajudar a por os copos para aprova de vinhos que é às quartas-feiras

4. Que autonomia têm esses departamentos?

V.A.: Têm uma autonomia bastante grande que vão ganhando à medida que nos vamos conhecendo melhor, agora já cá estou, este é o meu 5º ano já nos conhecemos todos lindamente e portanto a autonomia é muito grande. São tudo técnicos bem treinados e pessoas muito honestas e em quem eu tenho toda a confiança, portanto a autonomia é bastante grande.

E como se relacionam?

V.A.: Diretamente por voz, estão sentados ao lado uns dos outros mas as coisas, tudo quanto é importante fica escrito, portanto *e-mail* é uma comunicação fantástica e frequente é normal, em algumas coisas, mandar-se um e-mail daquela secretária para esta e resposta. O que é autorização de um rótulo tem que ficar escrito (tal e qual como esta conversa tem que ficar gravada não basta que a Carla diga que teve uma conversa e que ouviu que era assim ou que era assado, fica gravado), no nosso caso muitas coisas ficam escritas quando é necessário. Mas fazemos imensas vezes reuniões, na sala de reuniões, para discutir assuntos em geral e isso entre amigos, almoçamos juntos. É uma equipa muito fixa, eu que estou cá, como lhe disse, há 5 anos sou o mais recente desta gente toda, os outros estão cá há 15, portanto conhecem-se todos muito bem.

5. Enquanto presidente da direcção quais são as suas funções?

V.A.: A principal função é representar a CVR, tenho que onde estou represento a CVR isso é muito importante e tenho que ser oficial de certificação.

A CVR, ensinada pelo presidente, neste caso sou eu, é quem confere a certificação aos vinhos, isto é muito importante porque estou no fundo, sou responsável por poderes que são delegados pelo estado em nós para certificar os vinhos, não podemos cair em batotas porque se fizermos alguma coisa mal reflete-se em todas as outras cvr's portanto temos que ter o maior cuidado.

Esse eu diria que é o maior, o desempenho mais importante é representar a CVR, o segundo mais importante é o garantir a certificação e eu sou o garante da certificação.

Porque o Dr. Vasco no fundo também representa todos os agentes económicos que estão agregados à CVR e que...

E vice-versa. E perante os agentes económicos represento o estado que diz se o seu vinho é bom, está certificado e a gente é que diz se é bom ou não para isso, portanto tenho que estar, tenho

que ser o garante destas duas..., desta comunicação biunívoca agentes económicos-estado, estado-agentes económicos.

6. Quais são os principais objetivos e o principal foco da organização?

V.A.: O principal é a certificação. Nem toda a gente vê isto assim mas é a certificação, depois o segundo é a promoção dos vinhos e da região. E porque é que digo que um é primeiro e outro é segundo?! Porque na certificação só há nós, só a CVR Lisboa, este corpo de técnicos que estão aqui, é que pode certificar o vinho A, B ou C enquanto a promoção pode ser feita por nós, deve ser feita pela ViniPortugal, deve ser feita pelo próprio agente económico, portanto já tem aqui 3 agentes de promoção envolvidos na mesma garrafa, se quiser por assim. E nós CVR a promoção que fazemos tem sempre que ser genérica, é importantíssima mas a mais importante toda é a da marca e isso só o próprio é que pode fazer a viniPortugal também faz promoção genérica mas a ViniPortugal é quem em Portugal está cometida ou a quem está cometida a promoção do vinho, a CVR quando envia para o IVV o valor, não é todo, mas quase todo do selo que o agente económico compra ao certificar o vinho, a CVR envia para o IVV uma média de meio milhão de euros por ano. Esta CVR, outras mais ainda outras menos. Esta CVR meio milhão e desse meio milhão mais de metade é para a ViniPortugal promover os vinhos todos, também o nosso. O que fica para nós fazermos promoção é muito pouco comparado com esse meio milhão e temos por isso que recorrer, quando queremos fazer promoção, recorrer a planos da economia OCM em que a CVR tem que comportar 30% das despesas e o estado 70, isto é para além do que a ViniPortugal promove. Mas repare, é difícil porque se a gente fizer um plano de, vamos dizer, 100 mil euros que é quase nada em promoção, para a CVR representa 30 mil, tem que ter 30% o estado só comparticipa a 70. A CVR primeiro tem que ter tudo, pagar tudo e depois receber 70% mas despende 30%, é muito dinheiro para nós quando pensamos que já temos que pagar ordenados, serviços, os equipamentos, etc... É preciso uma gestão muito cuidadosa e consegue-se. A gente está aqui com 5 anos, há 5 anos que eu estou cá. Não devemos um tostão a ninguém e as coisas estão a andar bem mas tenho aqui uma bênção que, por exemplo não pago renda de casa, por enquanto estou aqui mas a camara quer este edifício. Para onde é que eu vou, percebe?! Quanto é que me vai custar uma renda de casa para estes serviços todos?! Temos que ter cuidado, a gestão tem que ser muito cuidadosa e lembrar que o nosso primeiro, e repito, o nosso primeiro desígnio é fazer bem a certificação dos vinhos.

Portanto o vosso principal foco é portanto os agentes económicos?

V.A.: Exatamente, é único. Isso então é o único foco são os agentes económicos. Isto não tem que haver aqui promoções próprias nem eu posso estar a usar o cargo da CVR para me guindar um dia a ser presidente da camara de Torres Vedras (sorrisos).

Mas eu estava-me a referir também à questão de vocês trabalharem e comunicarem essencialmente para os vossos agentes económicos, não é?

É isso, claro que sim.

7. Quantos agentes económicos têm?

V.A.: Temos 180, em números redondos. Alguns, bastantes, são muito pequenos e não contatam connosco, nunca mais do que uma vez por ano. E este ano aumentaram um bocadinho, e quando digo aumentaram um bocadinho, aumentaram aí de 5 e esses nem sequer produção têm, são agentes económicos para poderem comprar vinho produzido na região por outros, engarrafa-lo e depois vender.

Qual a relação que mantém com os agentes económicos?

Então, é de... (pausa) Temos que fazer o nosso trabalho. Apoio e atendimento de todas as necessidades deles e isso só se, só é mensurável na medida em que eles venham, fisicamente ou por papel, por *e-mail*, venham até nós requisitar os nossos serviços para isto ou para aquilo.

O que eu lhe estou a dizer é: nós não temos pessoas nem possibilidade de ir visitar todos os meses ou todos os anos os agentes económicos todos. É impossível! Não é também nossa atribuição, não é. Temos é que estar abertos, com porta aberta para a rua, para os atender sempre que eles precisarem dentro da hora normal de expediente, portanto a conclusão é: temos de estar disponíveis para atender os agentes económicos naquilo que eles necessitam.

8. E qual o feedback que recebem deles? Quando recebem porque já percebi que alguns não lhe dão feedback nenhum.

V.A.: A maior parte o feedback é ótimo, as relações são ótimas. Vem cá, tratam do que tem a tratar. É raríssimo haver dificuldades. Às vezes há uns que chegam, nós fechamos para almoçar ao meio dia e meia, há uns que chegam ao meio dia e vinte cinco com coisas para tratar que levam meia hora e a gente faz um esforço para atender. As vezes vêm de longe, não tiveram outra maneira. Mas se chegar a um quarto para a uma já está a porta fechada, já fomos todos almoçar, não tem cá ninguém para os atender.

Mas a maior parte das vezes o relacionamento é ótimo mas não deixa, não tem rastros, quer dizer nós não estamos sempre a pedir, nem sempre nem nunca, a pedir que preencham fichas a

dizer se foram bem atendidos ou não. Procuramos atender as pessoas todas bem, procuramos dar a conhecer aquilo que fazemos e estamos no meio, mas ainda no meio, de um programa de ter uma plataforma mais bem equipada do que só o nosso *site*, de maneira a que eles possam fazer tudo por plataforma *online*. Tudo menos o vir entregar as amostras que são para análise física e química. Química a gente faz fora, física, organoléptica, a gente faz cá. Isso tem que trazer as garrafas mas fora disso, o resto tudo, inclusive os pagamentos, etc... podia ser feito através de uma plataforma. Mas nós é que não a temos ainda pronta. Está quase pronta!

Isso também vai facilitar um bocadinho das poucas pessoas que têm aqui, porque agora também aumentou um bocadinho, não só em termos de certificação de vinhos regionais, mas agora também passa por vós o pedido de certificação dos vinhos daqui, dos agentes económicos que fazem parte?

V.A.: A gente espera que sim...muitíssimo.

Nós fazemos certificação de vinhos regional e DOC seja que DOC for e fazemos certificação de vinhas também, se está dentro das normas do DOC ou dentro das normas do regional. Esta parte da certificação de vinhas prende-se com o cadastro de que lhe falei e que está atrasado. Temos que trabalhar agora, vamos começar já em Outubro com o IVV para atualizar o cadastro.

9. Há uns anos ocorreu uma reestruturação na CVR Lisboa com a mudança de denominação social e de imagem. O que motivou essa mudança?

V.A.: (silêncio) Ah...essa é uma resposta mais comprida... mas tentando sintetizar, tratava-se da CVR da Estremadura, que tinha a seu cargo várias DOC's aqui deste lado ao pé da serra do Montejunto, se quiser, e para Norte, alta Estremadura até Pombal. Entretanto juntaram-se à CVR, a esta CVR, três denominações muito importantes Colares, Bucelas e Carcavelos, e estas três denominações não são, não tem nada a ver com Montejunto, nem muito menos com a alta estremadura, são do termo de Lisboa. E então pensou-se que ao receber estas três seria melhor mudar o nome para abarcar tudo e chamar-lhe região de Lisboa. Ah...e foi isso que se fez. Tem tido sucesso, reconhecimento de Lisboa é grande, e é bom e tem sido favorável.

Essa mudança também teve, de alguma forma, a ver com a imagem que queriam transmitir lá para fora? (Pausa) Uma vez que Estremadura pode ser associado a Espanha, não é?

A Espanha, exatamente... Claro que sim. Não escondo que ao encontrarem esta solução, na altura em que foi procurada esta solução eu estava na ViniPortugal e por isso perguntaram-me opinião e fui tido e achado. (E agradeço imenso porque é uma simpatia terem-me perguntado na

altura.) É claro que é, achei uma ideia ótima, que deixasse de se chamar Estremadura porque é confuso. Os espanhóis também têm uma Estremadura, é muito mais bem conhecida do que a nossa. Nós tínhamos uma Estremadura quando andámos na quarta classe, tínhamos uma Estremadura que não era esta, era uma região que apanhava esta e mais que ia até Setúbal. Portanto mesmo para os portugueses mais velhos, que é o meu caso, quando se dizia Estremadura não era o Oeste que a gente pensava, era uma coisa diferente e maior e o nome o Oeste estava gasto e cansado e a precisar de um *refresh*, porque já estava ligado a vinhos com menos qualidade, etc... Portanto havia, tudo concorria para que se mudasse o nome e se deixasse para trás tudo o que Oeste e tudo o que era Estremadura, portanto foi muito feliz e muito a propósito que se mudou para Lisboa. E é claro, como a gente esperava na altura, Lisboa estava a crescer, e tem crescido, como capital do turismo, tem um sucesso enorme nessa área e portanto é um nome que é, cada vez mais, conhecido por toda a gente.

10. De que forma essa reestruturação teve impacto na organização?

V.A.: Ah... aumentou imenso o nosso trabalho (risos) como vê, pelo crescimento que ajudou a proporcionar. Mas a reestruturação, como eu disse, foi também porque se juntaram três DOC's a nós, três escritórios diferentes e isso trouxe imenso trabalho a mais mas que está completamente, está tudo completamente absorvido. O governo das regiões ou das DOC's, denominações de origem Carcavelos, Colares e Bucelas está completamente feito. Estão perfeitamente integrados com as nossas outras Alenquer, Torres Vedras, por aí fora.

11. A comunicação estratégica é uma realidade na CVR Lisboa?

V.A.: (Silêncio) Por causa de orçamentos, a gente não tem orçamento para fazer uma comunicação estratégica, pelo menos como eu acho que você está a pensar. Porque era preciso ir para a televisão e nas revistas todas, inclusive estrangeiras, explicar o que é que era Lisboa e o que era a rota de Lisboa. Explicar que há aqui vinhos desde há 2500 anos, em Lisboa, toda a região de Lisboa, e isso tem sido comunicado aos poucos mas mais através de mensagem dada a quem nos visita, por nós e pelos produtores a quem nos visita.

Mas existe um trabalho, por assim dizer, de comunicação na CVR, uma vez referiu-me, num outro encontro, que existe uma empresa externa que trabalha a vossa comunicação?

V.A.: É verdade mas é no mercado nacional.

Sim, sim mas, pelo menos, no mercado nacional existe essa...

Sim, sim. Chama-se *Pressmedia*, trabalha muito bem e nós aparecemos em cada vez mais notícias. No entanto temos como concorrentes várias outras regiões muito mais antigas como é o Dão ou muito mais, no imaginário dos portugueses como é o Alentejo e o Douro. Quando um português se senta à mesa e pede um vinho, pensa imediatamente ou Alentejo ou Douro e depois tem a sorte fantástica de, onde quer que seja essa mesa que se sente, se for em Braga, que é no coração dos vinhos verdes, tem lá vinhos do Alentejo e do Douro para pedir. Se calhar não tem nenhum de Lisboa. Se for na região de Lisboa, tem lá vinhos do Alentejo e do Douro para pedir e tem um de Lisboa. Se for no Alentejo, só tem vinhos do Alentejo para pedir, porque eles são bairristas. E fazem muito bem com as suas coisas. Os outros não são, os restaurantes de dentro das regiões não apoiam muitos os vinhos das regiões porque não conhecem. Mas o Alentejo e o Douro apoiam, percebe?!

Então, diga-me uma coisa: a vossa comunicação e todas as ações que fazem é só a agência de comunicação que a faz ou aqui dentro também há...

V.A.: Não, é essa empresa que faz.

Portanto vocês não têm uma estratégia ligada entre os outros departamentos e...

Temos entre as relações públicas e o marketing, são quem fornece material para essa agência fazer divulgação. Por exemplo nós fomos no ano passado, há 2 anos, pela primeira vez à África do Sul e à Namíbia. Isso foi comunicado mas a comunicação partiu daqui, dos departamentos de Relações Públicas e de promoção, para a agência e depois a agência promove cá. Por outro lado, se for a notícia que no aeroporto está plantada uma vinha, que é em Lisboa cidade e em Lisboa região, e está no aeroporto vai dar à rotunda do aeroporto, imagine! São três hectares de vinha. Isso tem vindo, tem sido muito notícia e a notícia é a nossa agência que veicula mas chegou-lhe lá tudo por nós. São os nossos departamentos que alimentam.

Mas são depois os vossos departamentos de Relações Públicas e Marketing alimentam essa comunicação mas são depois também eles que vistoriam, por assim dizer, essa comunicação ou a agência tem livre *arbitrium*? (sorrisos)

Não tem livre arbítrio mas a empresa faz os seus *press releases* e coisas assim e manda tudo para a gente ver, a direção vê essas coisas todas, pelo menos uma pessoa.

A estratégia, por assim dizer, que existe foi a agência que...

Sim, fomos nós que a determinamos com a agência e a agência agora executa.

12. Em muitas organizações de pequena dimensão não existe uma definição clara e objetiva das funções dos departamentos de RP e marketing, confundindo-se muitas vezes as funções e o trabalho destes profissionais. Qual é a real importância que a CVR Lisboa atribui a estes departamentos?

V.A.: Atribui a maior importância. A gente sabe que o marketing é essencial para podermos ajudar a promoção dos nossos vinhos e depois as Relações Públicas é o dar a conhecer, o receber as pessoas que nos visitam, por um lado e por outro lado ir junto do Instituto da Vinha e do Vinho, do ministério da agricultura, para que eles percebam que estamos a fazer coisas no sentido do nosso relacionamento com o público. É importantíssimo isso porque a gente pensa “mas vem nos jornais, estas notícias saem nos jornais”, saem, mas saem a maior parte das vezes saem em jornais *online*. As pessoas com mais de 40 anos não lêem jornais nenhum *online*, se lhes aparecer num computador pode ler aqui o Diário de Notícias, apagam logo, percebe?! Compram o Diário de Notícias, não lêem *online* e por isso também não lêem *online* os *blogs* todos que existem e as coisas onde a gente aparece e depois até às vezes dizem “você também não aparece em lado nenhum”. Aparecemos, aparecemos pouco no telejornal, não fazemos anúncios na televisão, mas aparecemos muito em tudo o que é do vinho em imprensa escrita, revistas, não jornais, revistas e *online*.

13. Qual o contributo da comunicação para o sucesso da organização?

V.A.: (Silencio) Ó Carla é indispensável. Se a gente não comunicar então é como ter luz debaixo do alqueiro, percebe?! Não se vê, não ilumina nada. A gente faz a comunicação. Eu vou-lhe dar um exemplo, ontem fizemos a final do concurso dos vinhos leves. Já tenho os vinhos premiados, a gente espera poder divulgar ainda hoje ou amanhã. Para as pessoas saberem, é importante que as pessoas saibam. Portanto a divulgação é fundamental. Tem para nós a maior importância e não é só o resultado do concurso é também as pessoas saberem que certificávamos 15 milhões e agora são 30 milhões ou que um vinho de Lisboa foi o que foi utilizado e ganhou o primeiro prémio no concurso da cochinchina (estou a inventar) qualquer que seja importante. A quantidade de prémios que os nossos vinhos ganham é fantástica. E depois dizer também, já não tem nada a ver com isto, que é a única região, de duas regiões, que tem vinhos leves, com menos álcool. Com 9,5% de álcool qualquer pessoa pode beber um copo ao almoço, não tem que beber outra coisa qualquer ou dizer bebi um tinto mas fica muito pesado à tarde, não é preciso. Bebe

um vinho leve, branco ou rosé, e fica a poder trabalhar. Mas isto é preciso comunicar e é o que a gente faz.

14. Como vê o futuro da organização?

V.A.: Isto nunca mais vai parar de crescer porque os vinhos daqui da região e portanto vejo a organização a crescer e vai ter que criar mais postos de trabalho, vai ter que se reorganizar, quando isso acontecer. Os vinhos desta região tem imensas características fantásticas, têm duas que são absolutamente essenciais: uma é porque são versáteis, bebem-se com tudo, em conversa, com comida, com comida forte, com peixe, com carne... são muito versáteis, com comida chinesa não há nada melhor do que vinhos de Lisboa. Não é o vinho tinto de Alenquer, é o vinho branco de Bucelas ou um leve do Cadaval, percebe?! Com comida chinesa, com comida picante rosés leves. Vai ser preciso beber mais e é melhor que seja leve. São versáteis. E depois são também acessíveis, quer porque se encontram nas grandes superfícies com relativa facilidade, mais do que nos restaurantes, mais facilidade nos restaurantes é o que eu queria dizer, quer porque o preço de venda dos vinhos de Lisboa, em geral, é muito, muito competitivo em Portugal e isso, essa é uma das razões pela qual temos tido um aumento tão grande de vinho certificado.

Apêndice II – Entrevista Responsável de Relações Públicas e Rotulagem

Entrevistado: Eng^a Isabel Cristina

Função: Responsável de RP e Rotulagem

1. Quem são os principais *stakeholders* da organização?

I.C. Os Agentes Económicos são os nossos principais públicos. É difícil para nós manter a lista atualizada porque num ano os Agentes Económicos podem relacionar-se connosco, depois haver um interregno e estarem uns anos sem se relacionarem. Não sei ao certo quantos mas sei que ao fim de alguns anos sem haver contato passam para inativos.

Sei que em 2014 dos 95 que se relacionaram convosco existe um grupo de 8/12 Agentes Económicos que são parte significativa da vossa certificação.

Sim, e das nossas receitas. Independentemente de sermos uma região que produz imenso, das maiores regiões, não a maior, a nossa certificação é mínima para aquilo que é produzido. Ou seja, há muito vinho que é produzido que não passa pela nossa atuação e pelo nosso papel. É vinho que não é certificado. E isso também devia ser trabalhado. Claro que depois dentro do que é certificado nós temos 10, se calhar até menos que 10, que só o trabalho desses, ou apenas o trabalho desses, é apenas com base nisso que a CVR consegue funcionar.

2. Então o vosso trabalho também passa por ai, tentar que, em termos de vinho, eles certifiquem cada vez mais?

I.C. Isso era o desejável, sim. Obviamente que há essa intenção. Claro que todos os Agentes Económicos são bem-vindos e vemos isso como forma de promover e ampliar a nossa atuação mas a nossa missão passa por responder rapidamente aos Agentes Económicos, naquilo que são as suas solicitações. Fazermos aquilo que temos a fazer, da forma que está estipulada, com os valores da entidade e dando os prazos de resposta o mais breve possíveis. Isto no campo da nossa atuação.

Depois temos a promoção e o marketing no outro campo. Ai já estou fora de jogo, não é a minha área propriamente. Claro que ai o foco já se restringe a estes Agentes Económicos que estão implementados, que querem modernizar, que querem alargar a sua área de intervenção, querem aumentar a sua área de comercialização dos vinhos, das suas marcas dentro do país e sobretudo fora. E dentro daquilo que a CVR tem para oferecer, que por sua vez aquilo que tem para oferecer também se enquadra dentro daquilo que a outra entidade nacional que também promove e com quem nós temos relações e vai dinamizando e vamos optando por aqui ou por acolá. Mas essa área não é minha é do marketing.

3. No organograma está definido um departamento de RP pelo qual a Eng^a Isabel é responsável, quais são as principais funções que exerce enquanto responsável por esta área?

I.C. As minhas funções atualmente não são muito claras.

Somos uma entidade pequena, quando nasceu ainda era mais pequena, quando cheguei aqui continuou pequena e que tem evoluído apesar de ser uma evolução gradual mas vai evoluindo e vão sendo admitidas novas pessoas. E vamos reajustando às características exteriores também e portanto, isto para dizer o quê?! Quando cheguei à CVR não existia um serviço de Relações Públicas. Era o tempo em que existia uma administrativa, um técnico e cheguei eu. Isto em 96. O serviço de Relações Públicas surgiu só em 2006 com a saída de uma colega, em que nós (foi uma opção da direção anterior), em vez de recrutar outra pessoa para substituir (a pessoa foi por opção própria que saiu mas os resultados não tinham ido de encontro àquilo que eles pretendiam) optaram com o que estava dentro de casa reorganizarem. Então foi a divisão do serviço de Relações Públicas, de promoção e do marketing separado. Uma pessoa, no caso eu, ficava com as relações Públicas e outra pessoa ficava com a promoção e o marketing. A promoção e o marketing na altura foi entendido como, tinha a ver com uma participação ativa, quer em eventos, quer na promoção de provas, contatos com críticos de vinhos, uma parte mais ativa no contato, nomeadamente com os agentes económicos. A parte das Relações Pulicas as funções iam mais no sentido das relações interprofissionais, com outras entidades, respostas a pedidos, contatos que fossem necessários com outras entidades. Também, para não subcarregar a promoção e marketing, as questões dos prémios. Na altura também a realização de *workshops*, seminários, colóquios.

As Relações Públicas, apesar de ser um serviço é uma pessoa, e estamos aqui a falar em limitações, nomeadamente ao nível dos recursos humanos. E portanto a competência ao nível das Relações Públicas era em termos mais de relações com instituições naturalmente mas mais no sentido de divulgações, de dar a conhecer que saiu a legislação tal, que vai ser desenvolvido não sei o quê. Isto desde que não houvesse uma participação presencial porque quando há, seria feito pela promoção e marketing.

Nesta altura já estava implementado o *e-mail*, mas nem sempre a comunicação foi feita por *e-mail*. Era por carta, por fax, era por telefone, convocavam-se reuniões. Mas as Relações Públicas também passam por ai, contatos com o receber, com o ir, com estar com outros.

De 2006 até 2010 havia uma direção e um presidente que se manteve ao longo dos anos. O Eng.º Carvalho Ghira tinha uma atuação muito hierquizada, muito pouco autónoma, muito centrada na direção. Tudo o que fizéssemos tinha que passar por orientações concretas, tudo o que era recebido era centralizado nele, ele depois despachava. Na sua ausência havia vogais da direção.

Em 2011, com a entrada do Dr. Vasco houve ligeiras alterações. Continua a ser uma comunicação centrada no presidente, continua a dar-nos orientações, só que com uma diferença: ele dá-nos mais autonomia para fazer quando ele não estiver, ou seja, temos alguma autonomia, não ficamos à espera da orientação concreta. Provavelmente, com base nos relacionamentos que tivemos naqueles períodos iniciais, que a orientação foi esta, não esperamos por ele, divulgamos o que temos a divulgar. Recebemos por exemplo informação da ViniPortugal sobre várias provas que nos pedem para reencaminharmos para os Agentes Económicos. A relação com a ViniPortugal essencialmente é com a Promoção e Marketing que recebem os *e-mails* e divulgam. Se recebemos de manhã, ao fim de meia hora, uma hora ou à tarde está a ser divulgado. Diferente do que ocorria no passado, poupamos um bocadinho em termos temporais.

Com a ViniPortugal na parte da realização do Concurso vinhos de Portugal entro eu, no sentido que colaboramos na recolha de amostras, encaminhamos.

Porque é que estou a frisar esta diferença com o passado?! Porque o Dr. Vasco, com as suas características pessoais, e com o que adquiriu ao longo da sua experiência profissional, ele próprio, no exercício da sua atividade de presidente faz muito trabalho de Relações Públicas. Há um pedido para receber, ele tem disponibilidade ou faz para ter, para receber, para diligenciar, para ver o que a pessoa ou entidade pretende. Nesta altura eu diria que muitas das tarefas de Relações Públicas passam pela figura do presidente, que ele executa cumulativamente.

4. Em termos de ações concretas do departamento de Relações Públicas, passam por receber delegações que visitam a região...

I.C. Também ou não. Poderá ser também uma função da Promoção e marketing. As barreiras não estão muito definidas.

5. Portanto não há uma divisão entre os dois setores: o Marketing e as Relações Públicas, mas também não há um delineamento conjunto das ações?

I.C. Exatamente. Estava a esquecer-me, a questão dos brindes, folhetos promocionais,...era inicialmente uma função das Relações Públicas, entretanto passou para o Marketing porque tinha a ver também com os projetos financiados que nós temos. Efetivamente não há umas barreiras

definidas, uma definição concreta. O que lhe posso dizer é que fazemos aquilo que nos dizem para fazer. Se eu entendo que fogue muito e estou a tocar na tarefa do meu colega tenho o cuidado de avisar o Dr. Vaco que posso faze-lo mas que essa é tarefa do colega.

6. Portanto não há um plano estratégico delineado no início do ano, por exemplo, com o que deverá ser seguido?

I.C. Não, então em Relações Públicas não há mesmo. O que há é um plano de atividades levado ao conselho geral, é proposto (e isto são os conselheiros que assim o propõem) pela comissão de promoção e marketing que propõem à direção a realização e participação em determinados eventos, ou que informam que a imagem publicitária da CVR dos Vinhos de Lisboa não está a ser devidamente bem feita, não está a ter impacto... Então a direção convoca a comissão de promoção e marketing, houve as sugestões e tomam as decisões. Claro que com base naquilo que é decidido pelo conselho geral. Há depois a proposta de um plano de atividades, aprovada pelo conselho geral.

7. Eu sei que trabalham com uma agência de comunicação externa, então e no meio disto tudo, onde entra essa agência e quem trabalha diretamente com ela e lhe dá as diretrizes?

I.C. A questão das agências de comunicação externas também é de longa data. A orientação ou esse desejo, que essa pretensão veio por parte de membros pertencentes ao conselho geral para dignificar sobretudo, quando alteramos a designação porque esta CVR tem tido várias designações. E se por um lado demonstra o dinamismo que nós temos, que o setor tem, que os Agentes económicos têm, porque isto é feito a pedido deles. Por outro lado efetivamente perturba um bocadinho a estabilidade de uma imagem. Portanto quando passamos de Vinhos da Estremadura, e falando genericamente nem estamos a falar do nome das CVR porque a patente são os vinhos apesar de nesta altura já termos também aguardente e outros produtos que podemos vir a certificar, para Vinhos de Lisboa foi feito um estudo. Recorreu-se a uma empresa externa para nos dar elementos, os prós e os contras. Essa decisão passa pela direção. Qualquer um dos trabalhos dos anteriores gabinetes de comunicação não correspondeu ao que era pretendido inicialmente. Essencialmente era preparar comunicados, preparar contatos com os jornalistas do setor, fazer ações de “charme”. Basicamente esse relacionamento era feito pelo presidente e pelo vogal da área de marketing e promoção e numa parte mais ativa do desempenho, enviar os elementos de comunicação, por mim. Mais tarde por desagrado e

sugestão do conselho geral procurou-se outra agência. Não ficamos, mais uma vez satisfeitos, e estamos há perto de 2 anos a trabalhar com esta (terceira) agência que também trabalha com outra região. Aqui a questão prende-se com o dinamismo de outras regiões, com outro orçamento para fazer este tipo de investimento na imagem. Em termos de contatos com os jornalistas, publicações,... continuam a fazer razoavelmente bem esse trabalho, mas a relação tem sido diretamente com o Dr. Vasco. Ele faz essa ligação, o meu papel passa por informar sobre algo que seja pertinente (prémios, concursos, eventos). Eles analisam essa informação, vêm se é pertinente fazer um comunicado e depois propõem, outras vezes eles apresentam um plano de trabalho durante o ano onde também têm sugestões. Também fazem *clipping* e em termos das redes sociais, o *facebook* e o *twitter*, são eles que tratam, dentro de um orçamento limitado no sentido de dar resposta a uma necessidade que nos apontam. Quando foi quer do site, quer do *facebook*, quer do *twitter* nós pedimos sempre elementos aos Agentes Económicos, uns mandam outros não mandam.

8. Em relação ao site, também é a agência de comunicação que faz essa gestão?

I.C. Não. O *site* é outra história. Começou por estar na altura no serviço de Relações Públicas e Marketing, mas entretanto essa tarefa foi terminada porque a recolha dos elementos foi difícil. A estrutura do próprio *site* foi uma estrutura que na altura foi pedida, isto em 2007. Entretanto as coisas já evoluíram muitíssimo mas nós é o que temos ainda. Aquilo que posso dizer é que tentamos não ter informações obsoletas. O *site* tem, quanto a mim, duas valências: uma parte funcional, com circulares, legislação, etc, de interesse para se trabalhar; e depois tem uma se calhar menos explícita que é a dos eventos, promoções, do que se vai realizar entretanto. Nós colocamos lá aquilo que sabemos. A estrutura daquele *site* foi desenhada a pedido por uma empresa que ainda mantemos a relação com eles, que é a *Webwild*. No entanto os conteúdos são feitos por nós internamente. O *site* tem a mesma configuração que tinha inicialmente em 2007. Se mereceria um *refresh*, claro que sim. Já foi visto, já foi tratado, ainda não houve oportunidade disso. Em relação ao facto dos dados relativos aos Agentes económicos não estarem atualizados no site, não acho que seja por aí que não conseguem contatar as empresas. Hoje em dia com a internet tudo se consegue. Se me perguntar se gostaria de ter tudo atualizado, claro que sim.

9. Quem atualiza o site aqui e quem coloca lá os conteúdos?

I.C. A maioria passa por mim e eu peço a uma colega que inclua esses dados. Ela tem outras funções e mais essa. A nossa equipa tem 10 pessoas, em que uma é o presidente e outra passa 1 dia e meio em Leiria, ou seja no fundo somos 8 pessoas que asseguramos todo o trabalho. Uma das mais valias da nossa equipa é efetivamente a interajuda que temos e esta versatilidade de nos adaptarmos aquilo que nos é pedido, ou seja a vontade de desenrascar.

10. E a vossa relação com os media?

I.C. Passa sobretudo atualmente pelo gabinete de comunicação, Pressmedia. Não quer dizer que não o possamos fazer, fazemos mas isso é no seio da direção. Há acordos, há propostas que recebemos diariamente da Revista de vinhos, nomeadamente há uns tempos a esta parte patrocinamos o Prémio Gastronomia, em que depois nos dão algumas contrapartidas, a inserção de publicidade, as reportagens. Nós temos com a revista de vinhos uma relação estreita quanto a esta ação concreta. Com a Associação Escanções de Portugal também temos uma relação de proximidade. Do que me estou a lembrar, tudo o resto é feito pela Pressmedia. São eles que desenvolvem os contatos com as publicações do Expresso, há uns tempos foi feita uma reportagem pelo canal Porto Marca Registada. Analisam e fazem a seleção de matérias que podem ser interessantes. Se essa relação é-nos suficiente?! Não sei, acho que não mas isso é a direção que faz esse balanço. A Radio Renascença o Dr. Vasco tem alguma proximidade, já foi convidado para participar num ou noutro programa. Essa área eu tenho-a como competência do gabinete de comunicação.

11. Existe algum controlo e mensuração das acções realizadas de forma a compreender como e se os objetivos definidos foram atingidos?

I.C. Nós temos os relatórios de gestão anual que apresentamos ao conselho geral. Nesse relatório tem toda a atuação da CVR, tem lá estar espelhado o que fazemos.

Tenho receio de responder, para já porque não é a minha área. A perceção que eu tenho é que há ações que temos que ter esse feedback, se é com a exatidão quantitativa que seria desejável, penso que não. A ideia que eu tenho é que estando nós a atuar e a participar nos moldes de apoio com participação do QREN e OCM no fim temos que apresentar um retorno, um *feedback*, do que foi feito. Aquilo que eu tenho a perceção é que é feito pedidos de avaliação dos Agentes Económicos participantes, nomeadamente quando são deslocações exteriores. Esta avaliação é feita dentro destas participações.

12. E a agência de comunicação dá-vos esse *feedback*?

I.C. Dá-nos um *pressbook* daquilo que fazem ao longo do ano e, salvo erro, ou semestralmente ou trimestralmente.

13. Existe algum manual de gestão de crise definido?

I.C. Não é necessário.

14. Quem responde em situações de crise?

I.C. É a direção. Nós podemos ouvir e registar mas essas alterações são sempre tratadas pela direção. Quanto muito somos ouvintes. A direção pode-nos dar indicações mas não tem sido o caso, nessas situações de maior têm sido eles.

15. Qual a importância de uma estratégia de comunicação bem definida para atingir os objetivos da organização?

I.C. Para qualquer instituição, empresa, equipa, grupo onde estejam pessoas isso é essencial quanto maior for a eficácia da comunicação, maiores serão os resultados.

16. E isso facilitaria o trabalho?

I.C. Facilitaria tudo. Aquilo que eu considero, seria o óptimo existir uma comunicação clara, precisa e eficaz.

Apêndice III – Questionário aplicado aos Agentes Económicos

CVR Lisboa e os seus agentes económicos

Este questionário é totalmente anónimo e será utilizado para fins académicos. Os resultados desta pesquisa serão utilizados no projeto final de Mestrado na área de Gestão Estratégica das Relações Públicas, da Escola Superior de Comunicação Social (ESCS) - Instituto Politécnico de Lisboa (IPL). Este questionário destina-se a todos os agentes económicos agregados à Comissão Vitivinícola da Região de Lisboa (CVR Lisboa). Obrigada pela disponibilidade!

*Obrigatório

1. Em que concelho está sediada a sua empresa? *

2. Tipologia de área de negócio *

(Escolher a/as opções que se adapta à situação da sua empresa)

Produtor

Engarrafador

Produtor/Engarrafador

Armazenista

Distribuidor

Outra:

3. Qual o volume anual (em litros) de vinho cuja certificação pede à CVR Lisboa? *

0 a 1 000 litros

1 001 a 10 000 litros

10 001 a 100 000 litros

100 001 a 1 000 000 litros

1 000 001 a 5 000 000 litros

mais de 5 000 000 litros

4. Que função desempenha na empresa onde trabalha? *

5. É a pessoa que habitualmente contata com a CVR Lisboa? *

Sim

Não

6. Qual a frequência com que a sua empresa contata a CVR Lisboa? *

Diariamente

3 a 4 vezes por semana

1 a 2 vezes por semana

Mensalmente

Algumas vezes por ano

Anualmente

7. Normalmente a sua empresa contata a CVR Lisboa para que tipo de assuntos? *

(Escolher a/as opções que se adequam à situação da sua empresa)

- Pedidos de certificação
- Emissão de pareceres técnicos
- Pedidos de informação sobre legislação
- Participação em concursos
- Participação em feiras e eventos
- Pedidos de informação sobre assuntos diversos do setor
- Outra:

8. Considera que a CVR Lisboa comunica bem com os seus agentes económicos? *

- Sim
- Não

9. Da informação enviada pela CVR Lisboa qual ou quais os temas que considera mais relevante(s)? *

- Certificação e pareceres técnicos
- Concursos
- Feiras e eventos
- Legislação
- Informação sobre o setor
- Funcionamento interno da CVR Lisboa
- Informação sobre potenciais clientes
- Outra:

10. Costuma responder às comunicações enviadas pela CVR Lisboa? *

- Sim
- Não

11. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, com que frequência responde a essas comunicações?

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

12. Se respondeu negativamente à questão, porque motivo não responde às comunicações enviadas pela CVR Lisboa?

- Falta de tempo
- Pouco interesse nos conteúdos da informação
- Informação demasiado densa e confusa
- Excesso de perguntas a responder
- Data limite de resposta muito próxima
- Outra:

O papel estratégico das Relações Públicas nas organizações: O caso da Comissão vitivinícola da Região de Lisboa (CVR Lisboa)

13. Que tipo de informação gostava que a CVR Lisboa comunicasse com os agentes económicos? *

*

(Escolha as opções que considera mais relevantes)

- Concursos
- Feiras e eventos (mesmo aqueles em que não se faz representar)
- Iniciativas relevantes desenvolvidas no setor
- Alteração de legislação
- Potenciais clientes
- Notícias envolvendo os agentes económicos (Clipping)
- Prémios e distinções atribuídas aos Vinhos de Lisboa
- Ações de divulgação e promoção
- Estatísticas relativas aos Vinhos de Lisboa (Produção, área de vinha, volume de vendas, mercados, prémios atribuídos, consumo, etc)
- Outra:

14. Considera que os agentes económicos, em conjunto com a CVR Lisboa, deveriam delinear estratégias de comunicação conjuntas que visassem comunicar mais a marca Vinhos de Lisboa? *

- Sim
- Não

15. Que ações considera que deveriam ser englobadas nessa estratégia de comunicação? *

(Escolher as várias opções que considera mais relevantes)

- Melhoria do site da CVR Lisboa
- Ligação direta entre o site da CVR Lisboa e o site dos agentes económicos
- Envio de newsletters mensais pela parte da CVR Lisboa com informação sobre os diversos vinhos e agentes económicos
- Melhoria das contas nas redes sociais (Facebook, Twitter,...)
- Potenciar ações de degustação dos Vinhos da Região de Lisboa junto de potenciais clientes e público em geral
- Promover visitas à região de jornalistas e bloggers da especialidade e de potenciais clientes
- Potenciar ligações com os órgãos de comunicação social com vista à divulgação dos vinhos de Lisboa
- Intensificar a participação conjunta em feiras e eventos
- Outra:

O papel estratégico das Relações Públicas nas organizações: O caso da Comissão vitivinícola da Região de Lisboa (CVR Lisboa)

16. De uma forma geral está satisfeito com trabalho desenvolvido pela CVR Lisboa? *

	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
Processo de certificação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emissão de pareceres técnicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envio de informação pertinente sobre o setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhamento aos Agentes Económicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação e promoção dos Vinhos de Lisboa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação em feiras e eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio em questões de legislação sobre o setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez e eficiência na resposta às solicitações colocadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Quais os suportes de comunicação disponibilizados pela CVR Lisboa que habitualmente consulta? *

(Selecione os suportes que habitualmente utiliza)

- Site
- Facebook
- Twitter
- Newsletter
- Youtube
- Outra:

18. Tem conhecimento do trabalho desenvolvido pelo departamento de Relações Públicas da CVR Lisboa? *

- Sim
- Não

19. Que ações esse departamento costuma desenvolver?

(Responder em caso de resposta afirmativa na questão 18)

20. Como avalia essas ações?

(Responder em caso de resposta afirmativa na questão 18 e após resposta à questão 19)

- Péssima
- Má
- Razoável
- Boa
- Excelente

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

Apêndice IV – Resposta dos questionários aplicado aos Agentes Económicos

36 respostas

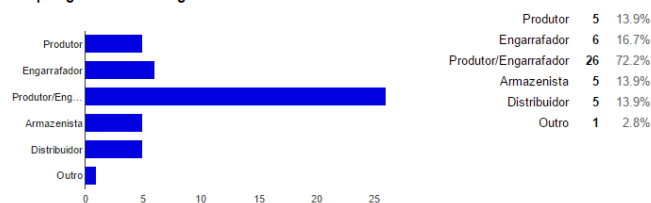
[Ver todas as respostas](#) [Publicar estatísticas](#)

Resumo

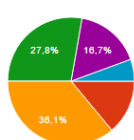
1. Em que concelho está sediada a sua empresa?



2. Tipologia de área de negócio



3. Qual o volume anual (em litros) de vinho cuja certificação pede à CVR Lisboa?



0 a 1 000 litros	0	0%
1 001 a 10 000 litros	5	13.9%
10 001 a 100 000 litros	13	36.1%
100 001 a 1 000 000 litros	10	27.8%
1 000 001 a 5 000 000 litros	6	16.7%
mais de 5 000 000 litros	2	5.6%

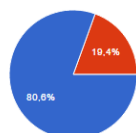
4. Que função desempenha na empresa onde trabalha?



O papel estratégico das Relações Públicas nas organizações: O caso da Comissão vitivinícola da Região de Lisboa (CVR Lisboa)

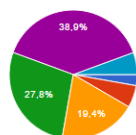
Sócio
D. Geral
Todas
Marketing
Director de Enologia
Director de Comunicação e Marketing
Gestão
Director Comercial
Gestor
Assistente de direcção

5. É a pessoa que habitualmente contata com a CVR Lisboa?



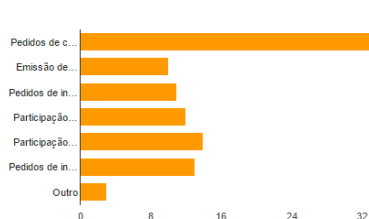
Sim	29	80.6%
Não	7	19.4%

6. Qual a frequência com que a sua empresa contata a CVR Lisboa?



Diariamente	1	2.8%
3 a 4 vezes por semana	2	5.6%
1 a 2 vezes por semana	7	19.4%
Mensalmente	10	27.8%
Algumas vezes por ano	14	38.9%
Anualmente	2	5.6%

7. Normalmente a sua empresa contata a CVR Lisboa para que tipo de assuntos?



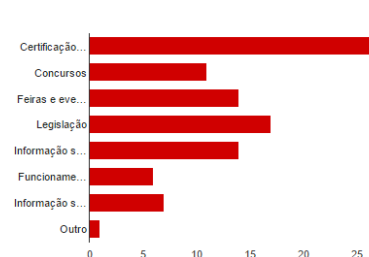
Pedidos de certificação	33	94.3%
Emissão de pareceres técnicos	10	28.6%
Pedidos de informação sobre legislação	11	31.4%
Participação em concursos	12	34.3%
Participação em feiras e eventos	14	40%
Pedidos de informação sobre assuntos diversos do setor	13	37.1%
Outro	3	8.6%

8. Considera que a CVR Lisboa comunica bem com os seus agentes económicos?



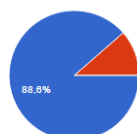
Sim	29	80.6%
Não	7	19.4%

9. Da informação enviada pela CVR Lisboa qual ou quais os temas que considera mais relevante(s)?



Certificação e pareceres técnicos	29	85.3%
Concursos	11	32.4%
Feiras e eventos	14	41.2%
Legislação	17	50%
Informação sobre o setor	14	41.2%
Funcionamento interno da CVR Lisboa	6	17.6%
Informação sobre potenciais clientes	7	20.6%
Outro	1	2.9%

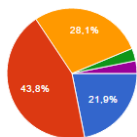
10. Costuma responder às comunicações enviadas pela CVR Lisboa?



Sim	31	88.6%
Não	4	11.4%

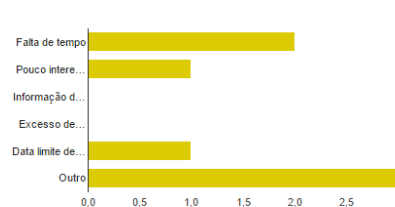
O papel estratégico das Relações Públicas nas organizações: O caso da Comissão vitivinícola da Região de Lisboa (CVR Lisboa)

11. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, com que frequência responde a essas comunicações?



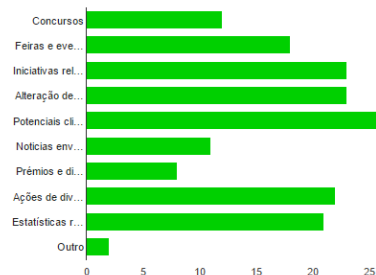
Sempre	7	21.9%
Quase sempre	14	43.8%
Às vezes	9	28.1%
Raramente	1	3.1%
Nunca	1	3.1%

12. Se respondeu negativamente à questão, porque motivo não responde às comunicações enviadas pela CVR Lisboa?



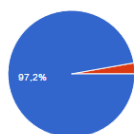
Falta de tempo	2	40%
Pouco interesse nos conteúdos da informação	1	20%
Informação demasiado densa e confusa	0	0%
Excesso de perguntas a responder	0	0%
Data limite de resposta muito próxima	1	20%
Outro	3	60%

13. Que tipo de informação gostava que a CVR Lisboa comunicasse com os agentes económicos?



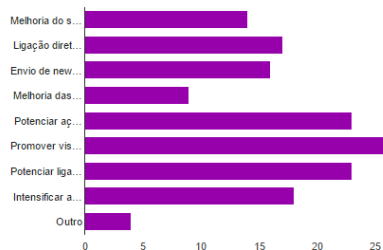
Concursos	12	33.3%
Feiras e eventos (mesmo aqueles em que não se faz representar)	18	50%
Iniciativas relevantes desenvolvidas no setor	23	63.9%
Alteração de legislação	23	63.9%
Potenciais clientes	27	75%
Notícias envolvendo os agentes económicos (Clipping)	11	30.6%
Prémios e distinções atribuídas aos Vinhos de Lisboa	8	22.2%
Ações de divulgação e promoção	22	61.1%
Estatísticas relativas aos Vinhos de Lisboa (Produção, área de vinha, volume de vendas, mercados, prémios atribuídos, consumo, etc)	21	58.3%
Outro	2	5.6%

14. Considera que os agentes económicos, em conjunto com a CVR Lisboa, deveriam delinear estratégias de comunicação conjuntas que visassem comunicar mais a marca Vinhos de Lisboa?



Sim	35	97.2%
Não	1	2.8%

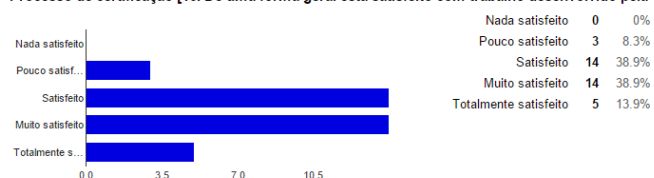
15. Que ações considera que deveriam ser englobadas nessa estratégia de comunicação?



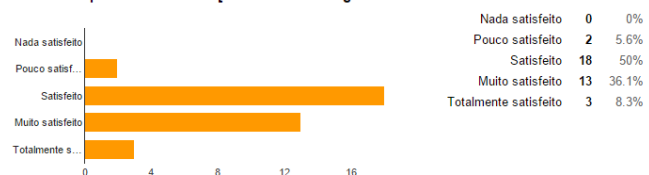
O papel estratégico das Relações Públicas nas organizações: O caso da Comissão vitivinícola da Região de Lisboa (CVR Lisboa)

Melhoria do site da CVR Lisboa	14	38.9%
Ligação direta entre o site da CVR Lisboa e o site dos agentes económicos	17	47.2%
Envio de newsletters mensais pela parte da CVR Lisboa com informação sobre os diversos vinhos e agentes económicos	16	44.4%
Melhoria das contas nas redes sociais (Facebook, Twitter,...)	9	25%
Potenciar ações de degustação dos Vinhos da Região de Lisboa junto de potenciais clientes e público em geral	23	63.9%
Promover visitas à região de jornalistas e bloggers da especialidade e de potenciais clientes	26	72.2%
Potenciar ligações com os órgãos de comunicação social com vista à divulgação dos vinhos de Lisboa	23	63.9%
Intensificar a participação conjunta em feiras e eventos	18	50%
Outro	4	11.1%

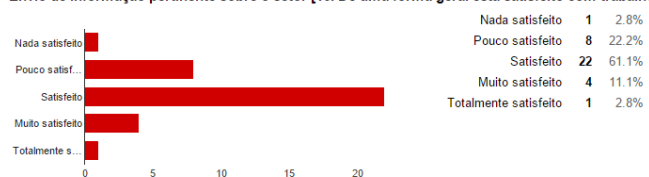
Processo de certificação [16. De uma forma geral está satisfeito com trabalho desenvolvido pela CVR Lisboa?]



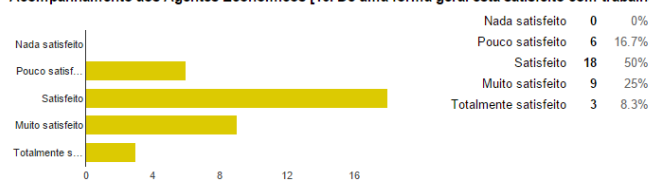
Emissão de pareceres técnicos [16. De uma forma geral está satisfeito com trabalho desenvolvido pela CVR Lisboa?]



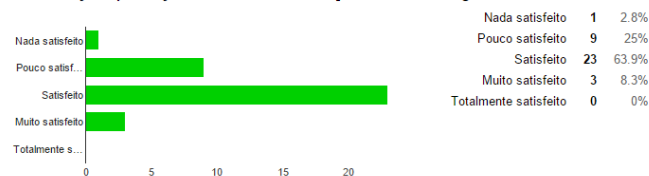
Envio de informação pertinente sobre o setor [16. De uma forma geral está satisfeito com trabalho desenvolvido pela CVR Lisboa?]



Acompanhamento aos Agentes Económicos [16. De uma forma geral está satisfeito com trabalho desenvolvido pela CVR Lisboa?]

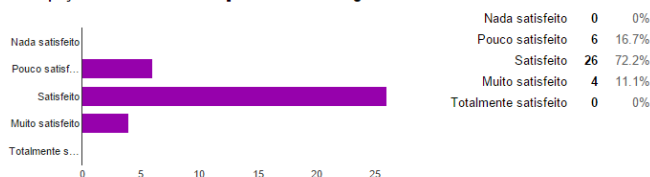


Comunicação e promoção dos Vinhos de Lisboa [16. De uma forma geral está satisfeito com trabalho desenvolvido pela CVR Lisboa?]

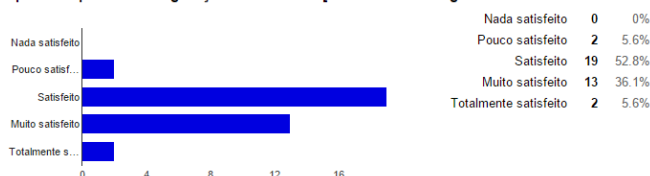


O papel estratégico das Relações Públicas nas organizações: O caso da Comissão vitivinícola da Região de Lisboa (CVR Lisboa)

Participação em feiras e eventos [16. De uma forma geral está satisfeito com trabalho desenvolvido pela CVR Lisboa?]



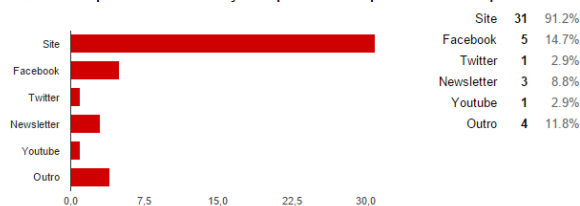
Apoio em questões de legislação sobre o setor [16. De uma forma geral está satisfeito com trabalho desenvolvido pela CVR Lisboa?]



Rapidez e eficiência na resposta às solicitações colocadas [16. De uma forma geral está satisfeito com trabalho desenvolvido pela CVR Lisboa?]



17. Quais os suportes de comunicação disponibilizados pela CVR Lisboa que habitualmente consulta?



18. Tem conhecimento do trabalho desenvolvido pelo departamento de Relações Públicas da CVR Lisboa?



19. Que ações esse departamento costuma desenvolver?

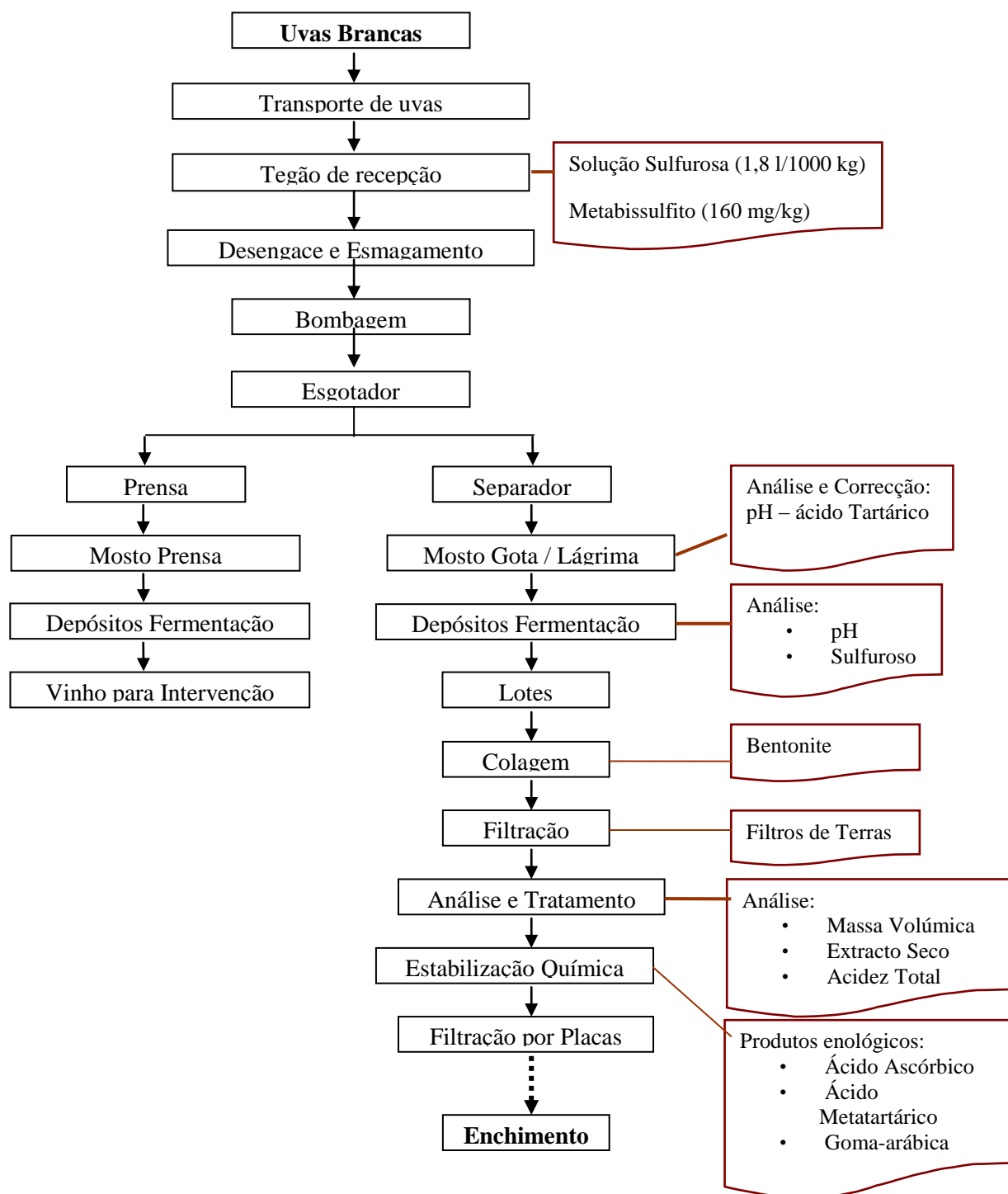
feiras eventos publicidade
Feiras com Stand conjunto, Degustações, Wine Partys
Feiras , Ações com jornalistas , Visitas clientes estrangeiro
Organização de eventos Participação em apresentações diversas (não inclui as ações de promoção)

20. Como avalia essas ações?



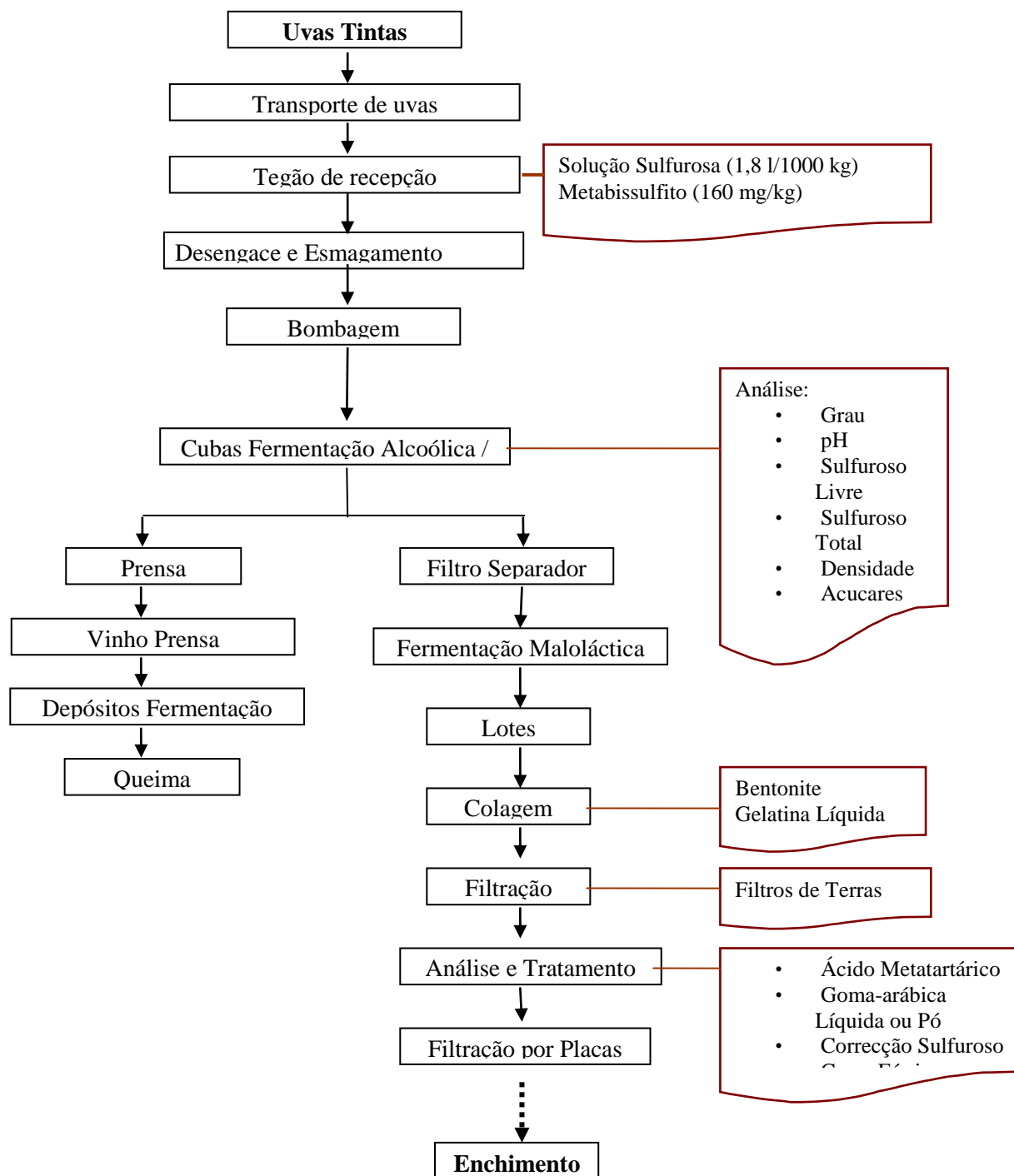
Anexos

Anexo I – Fluxograma de Produção de Vinho Branco



Fonte: Adaptado de Bravo, 1913

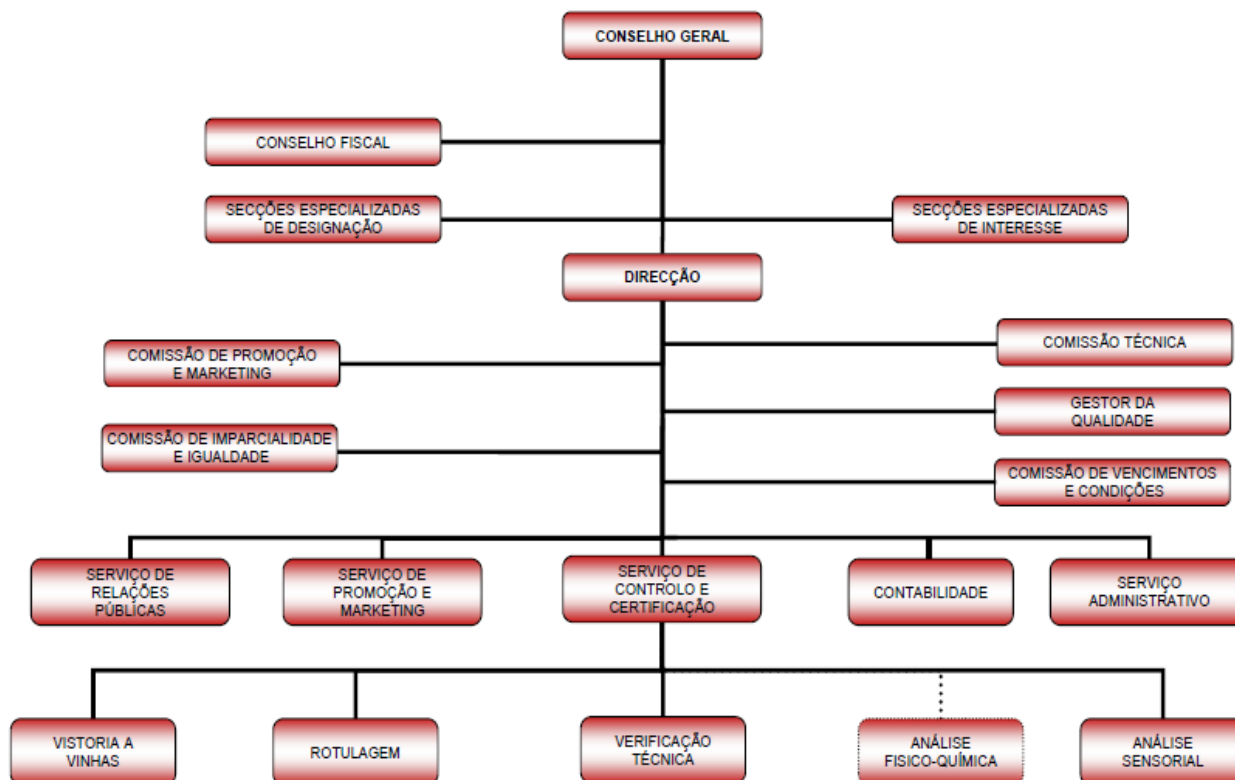
Anexo II – Fluxograma de Produção de Vinho Tinto



Fonte: Adaptado de Bravo, 1913

Anexo III – Organograma da CVR Lisboa

ORGANOGRAMA DA COMISSÃO VITIVINÍCOLA DA REGIÃO DE LISBOA



Fonte: Site CVR Lisboa, 2015

Anexo III – Lista dos Agentes Económicos

- Adega Cooperativa de Alcobaça, Crl
- Adega Cooperativa de Arruda dos Vinhos, Crl
- Adega Cooperativa de Azueira, Crl
- Adega Cooperativa de Batalha, Crl
- Adega Cooperativa de Cadaval, Crl
- Adega Cooperativa de Carvoeira, Crl
- Adega Cooperativa de Dois Portos, Crl
- Adega Cooperativa da Labrugeira, Crl
- Adega Cooperativa de Lourinhã, Crl
- Adega Cooperativa de Pombal, Crl
- Adega Cooperativa de S. Mamede de Ventosa, Crl
- Adega Cooperativa de Vermelha, Crl
- Adega Regional de Colares, Crl
- Adega Mãe
- Adraga - Explorações Vitivinícolas, Lda
- Agro-Inês - Exploração Agrícola, Lda
- Agro-Quinta de S. Gens, SA
- Agro-Vinícola Abreu & Sobreiro, Lda
- Agrowell - Sociedade Unipessoal, Lda
- António Augusto L. F. Carvalho - Cabeça de Casal da Herança de
- António dos Reis Lopes
- António Francisco Bonifácio & Filhos, Lda
- António João Paneiro Pinto
- António Marques-da-Cruz
- António Simões
- Bacalhôa - Vinhos de Portugal, SA
- Carlos Jorge Sousa Leite Elvas Canário
- Carlos Pereira de Sousa
- Casa Agrícola das Mimosas, Lda

- Casa Agrícola Ribeiro Corrêa, Lda
- Casa Agrícola de Santo António de Charnais - Sociedade Unipessoal, Lda
- Casa Agrícola Visconde de Merceana - Unipessoal, Lda
- Casa Santos Lima - Companhia das Vinhas, SA
- Casca Wines - Produção e Comércio de Vinho, Lda
- Caves da Alta-Estremadura, Lda
- CAVIPOR - Vinhos de Portugal, SA
- Christopher John Emmerson Price | Vinhos Cortém
- Clemente Pedro & Filhos, SAG, Lda
- Companhia Agrícola do Sanguinhal, Lda
- Companhia das Quintas - Vinhos, SA
- Companhia das Quintas - Sociedade Agrícola Quinta da Romeira de Cima, SA
- Cunha e Meneses, Lda
- DFJ - Vinhos, SA
- Divinis - Agroprodutos de Ourém, SA
- Encosta da Murta - Sociedade Enoturística, SA
- Encosta do Charrinho - Vinhos, Unipessoal, Lda
- Enoport - Produção de Bebidas, SA
- Enovalor - Agroturismo, SA
- Entreflores - Produção e Comércio de Plantas, Lda
- Ernesto Syder de Passos Ângelo
- Faustino da Purificação Oliveira
- Fazendas da Estremadura - Sociedade Agrícola Unipessoal, Lda
- Fernando Rodrigues, Lda
- Filipe Gomes Pereira - Herdeiros
- Fita Preta Vinhos, Lda
- Fundação Stanley Ho
- Inês Alexandra Leal Bernardino
- Jacinto Lopes Baeta & Filhos, Lda
- João Melícias - Unipessoal, Lda
- José Franco, Lda
- José Manuel Bento dos Santos

- Júlio & Porém - Sociedade Comercial de Vinhos, Lda
- Maria Veneranda da Costa Cannas
- Martim Joanes Gradil - Sociedade Vitivinícola, Lda
- Montes de Alenquer - Vinhos de Lisboa, SA
- Paço das Côrtes - Produção e Comércio de Vinhos, Lda
- Paço de Cister - Sociedade Agrícola e Turismo, Lda
- Quinta de Abrigada - Sociedade Agrícola, Lda
- Quinta da Almiara - Sociedade Vitivinícola, SA
- Quinta da Barreira - Vitivinicultura e Serviços, Lda
- Quinta Cortezia - Vinhos, SA
- Quinta das Vinhas de Areia - Sociedade Agrícola, Lda
- Quinta de Sant' Ana Gradil - Actividades Turísticas, Lda
- Quinta do Gradil - Sociedade Vitivinícola, SA
- Quinta do Pinto - Sociedade Agrícola e Comercial, SA
- Ramiro Fernando Silva Rodrigues
- Raul Galamba de Oliveira - Herdeiros
- Santos e Santos- Companhia de Vinhos, S.A.
- SARTAL - Sociedade Agrícola de Repovoamento Florestal, Lda
- Sarvinhos - Vinhos de Portugal, SA
- Sociedade Agrícola de Arruda, Lda
- Sociedade Agrícola da Labrugeira, SA
- Sociedade Agrícola do Carneiro, SA
- Sociedade Agrícola Comporta e Herdeiros, Lda
- Sociedade Agrícola Félix Rocha, Lda
- Sociedade Agrícola Quinta da Casa Boa, Lda
- Sociedade Agrícola Quinta do Conde, SA
- Sociedade Agrícola Quinta do Feno, Lda
- Sociedade Agrícola Quinta da Folgorosa, Lda
- Sociedade Agrícola Quinta da Margem d' Arada, Lda
- Sociedade Agrícola Quinta Porto Solagre, Lda
- Sociedade Agrícola Quinta do Convento da Visitação, SAG
- Sociedade Agrícola Quinta do Garrido - Unipessoal, Lda

- Sociedade Agrícola Quinta do Rol, Lda
- Sociedade Agrícola Quinta Fernandares, Lda
- Sociedade Agrícola Terra da Eira, SAG, Lda
- Sociedade Agrícola Val d' Olhalvo
- Sociedade Agro-Pecuária Quinta do Avelar, Lda
- Sociedade de Vinhos do Casal Castelão, Lda
- Sociedade Vitivinícola do Formigal, Lda
- Socinval - Sociedade Investimentos Imobiliários, SA
- Sodibaco - Sociedade Agrícola e Distribuição de Vinhos, Lda
- Terralis - Agroalimentar, Lda
- Vale da Capucha - Agricultura e Turismo Rural, Lda
- VH - Barrel's Wine of Portugal, Lda
- Vidigal Wines, SA
- Vinhas do Portuxo, Lda

Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho, 2014