

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



A MARCA DE VINHOS REGIONAL LISBOA
- O PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNACIONAL

Mário Luís Pereira Cravidão

Relatório de Projecto Empresa
Mestrado em Gestão com Especialização em Marketing

Orientadora:
Professora Susana Cunha, Professora Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento
de Gestão

Maio 2009

AGRADECIMENTOS

À Professora Susana Cunha, pela sua disponibilidade para orientar a Tese de Mestrado.

À Comissão Vitivinícola da Região de Lisboa, na pessoa do seu Presidente, Sr. Eng. João Carvalho Ghira, pelos desafios e pela informação que disponibilizou.

Ao Eric e à Lurdes pelas suas contribuições na reflexão e no apoio.

ÍNDICE

SUMÁRIO.....	I
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	II
DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA.....	1
I. REVISÃO DA LITERATURA.....	2
1.1. A Marca.....	2
1.1.1. Definição, Significados e Vantagens da Marca.....	2
1.1.2. A Identidade de Marca.....	2
1.1.3. O Capital e as Fontes de Valor da Marca.....	3
1.1.4. As Associações e o Posicionamento da Marca.....	6
1.1.5. Tipologias de Marca e as suas componentes.....	6
1.2. As Marcas Nação e Região e as suas particularidades.....	7
1.2.1. Conceito de Marca Nação, País de Origem e Marca Região.....	7
1.2.2. Identidade e Imagem de Marca Nação.....	8
1.2.3. O Capital da Marca Nação.....	9
1.2.4. Posicionamento da Marca Nação.....	10
1.3. A Construção e Gestão de uma Marca Nação.....	10
1.3.1 A Construção da Marca Nação.....	10
1.3.2 A Gestão da Marca Nação.....	11
1.4. As especificidades da Marca Nação, País de Origem e Marca Região no Vinho.....	11
1.5. Comunicação.....	14
1.5.1 A Definição de Comunicação e do seu <i>Mix</i>	14
1.5.2 A Estrutura do Plano de Comunicação.....	16
II. QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA.....	17
III. MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS.....	18
IV. ANÁLISE DE INFORMAÇÕES.....	19
4.1 Diagnóstico – Análise Externa.....	19
4.1.1. Enquadramento legal.....	19
4.1.1.1.As Denominações de Origem e as Classificações no Vinho.....	19
4.1.1.2.A Reforma Comunitária para o Sector do Vinho.....	19

4.1.2. O Mercado Nacional e Internacional dos Vinhos.....	21
4.2.1. A Posição de Portugal no mundo dos Vinhos.....	21
4.1.2.2. A Produção Nacional.....	22
4.1.2.2.1. As Principais Regiões de produção de vinhos em Portugal.....	22
4.1.2.2.2. A Região Vinhos da Estremadura.....	23
4.1.2.3. O Consumo Nacional de Vinhos.....	24
4.1.2.4. A internacionalização da fileira do Vinho e o papel da Viniportugal.....	25
4.1.3. Benchmarking no Vinho em termos de Marketing Região.....	25
4.1.3.1. A Rioja.....	25
4.1.3.2. A Califórnia.....	31
4.2. Diagnóstico – Análise Interna.....	37
4.2.1. A Caracterização da CVR Lisboa, Certificação e Análise SWOT.....	37
4.2.2. A Comunicação da CVR Lisboa.....	41
4.2.3. A nova Marca Regional Lisboa.....	42
4.3. O Plano de Comunicação e a sua Implementação.....	43
4.3.1 Objectivos do Plano de Comunicação.....	43
4.3.2.O <i>Brand Identity</i> do Regional Lisboa.....	44
4.3.3.Os principais Mercados e Alvos da Comunicação.....	46
4.3.4.O Plano de Acções, Instrumentos de Comunicação e Orçamento.....	48
4.3.5. As medidas de controlo de eficácia na Comunicação.....	54
V. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DO PROJECTO.....	56
VI. BIBLIOGRAFIA.....	57
VII. ANEXOS.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I. – O Programa de Comunicação

Figura II. - A Estrutura de Referência

Figura III. – Os 10 maiores mercados de Exportação para a Rioja

Figura IV. – *Brand Identity* da Marca Regional Lisboa

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I. – Diferença entre Produção e Consumo Mundial de Vinho

Tabela II. – Quantidade Produzida por Região Vitivinícola

Tabela III. – A evolução da Produção na Estremadura por Categoria de Vinho

Tabela IV. – Evolução do Consumo de Vinho de Qualidade por Classificação

Tabela V. – Evolução das Exportações em Volume e Valor dos EUA

Tabela VI. – Principais Mercados das Exportações dos EUA

Tabela VII. – Avaliação da Notoriedade Espontânea na Alemanha

Tabela VIII. – Avaliação da Notoriedade e Intenção de Compra na Europa

Tabela IX. – Evolução da Certificação por tipo de vinho

Tabela X. – Evolução da Comercialização de Vinhos por tipo de destino

Tabela XI. – Evolução das Exportações da CVR Lisboa por tipo de vinho

Tabela XII. – Plano de Acções de Comunicação em Angola

Tabela XIII. – Plano de Acções de Comunicação no Brasil

Tabela XIV. – Plano de Acções de Comunicação nos EUA

SUMÁRIO

A Comissão Vitivinícola da Região de Lisboa pretende criar uma nova Marca Região com o lançamento da Indicação Geográfica Regional Lisboa, em substituição do Regional Estremadura, que não conseguiu notoriedade e imagem em termos internacionais. Perante um intenso ambiente competitivo no vinho, uma Marca Região forte, é uma condição fundamental para o sucesso dos produtores da Estremadura. Fazendo um *benchmarking* relativamente a duas Marcas Região, reconhecidas pelo seu sucesso internacional ao nível da Gestão da Marca e da sua Comunicação, como são os casos da Rioja de Espanha (do “velho mundo”) e da Califórnia dos Estados Unidos da América (do “novo mundo”), analisa-se o posicionamento das suas Marcas e o seu Plano de Comunicação. A criação de uma Marca e Imagem para o Regional Lisboa, com as suas limitações comparativas de dimensão e recursos, pressupõe um Plano de Comunicação, que é aqui apresentado, com sinergias de esforços e com algum impacto, junto de grupos alvos bem definidos e de mercados prioritários como Angola, Brasil, EUA, aproveitando o financiamento da Reforma do Vinho da Comunidade Europeia ao nível da Organização Comum de Mercado.

The CVR Lisboa (Lisbon Region Wine Commission) is about to create a new Wine Region Brand with the launch of the G.I. (Geographical Indication) “Regional Lisboa”, which will substitute “Regional Estremadura” that had failed to achieve awareness and image internationally. In such an intensively competitive market as wine, a strong Wine Region Brand is a fundamental condition for the success of the wine producers.

Two Wine Region Brands, internationally successful in terms of Brand Management and Communication, were selected for benchmarking the Brand Positioning and Communication Plan: Rioja, Spain from the “Old World”, and California, USA for the “New World. The creation of a Brand and Image for the new G.I. Lisboa, adjusted to size and available resources, requires a Communication Plan and an integrated approach toward well defined target groups and priority markets like Angola, Brazil, USA and taking advantage of EC incentives for export development from wine Common Market Organization reform.

Palavras-chave: Marca Região, Comunicação, Internacionalização, Vinho

JEL Classification System: M31- Marketing; F23 – Multinational Firms, International Business

SUMÁRIO EXECUTIVO

A região da Estremadura é uma das principais áreas vitivinícolas a nível nacional que, perante um consumo reduzido para os seus vinhos em Portugal, tem encontrado na internacionalização um excelente canal de escoamento de produção. Esse esforço, maioritariamente individual, é feito à custa da Marca Produto ou da Marca Produtor, já que o Capital da Marca Regional Estremadura é bastante reduzido no exterior. A Marca Região, depois de uma década de investimentos, é avaliada como tendo uma fraca notoriedade. Em alternativa, a Marca Regional Lisboa que se quer agora lançar, é entendida como uma solução potencial que pode acrescentar Origem, Notoriedade e Imagem nos mercados internacionais. Este é um momento decisivo para a CVR Lisboa que certifica a qualidade e gere a promoção desta Marca *Umbrella*.

A Rioja e a Califórnia são dois bons casos de sucesso ao nível da Gestão de Marcas Região/Nação. A Rioja pela capacidade de renovar qualitativamente os seus vinhos e de adaptar a comunicação aos públicos alvo (utilizando *slogans* como *Re-think* Rioja ou Vibrante Rioja). A Marca Região/Nação Califórnia (*Inspired by Life*) tem como pontos fortes a sua notoriedade e imagem no exterior, resultantes dos continuados investimentos na comunicação e da integração exemplar da mensagem de vinhos com a gastronomia, o turismo e a política. Em particular, o *Wine Institute* que gere a promoção internacional da Califórnia, tem uma preocupação muito grande em medir a posição competitiva da Marca Região comparativamente com os seus concorrentes do “Novo Mundo”.

A reforma que a Comunidade Europeia está a fazer no sector vitivinícola, com a introdução do Programa de Promoção em Países Terceiros, possibilita obter um financiamento até 70% dos investimentos em comunicação. É recomendado que o lançamento da Marca Regional Lisboa seja concentrado em torno de Angola e Brasil, mercados já importantes para a CVR e onde existe uma afinidade cultural histórica, mas também nos EUA, pelo seu potencial de crescimento. A concentração de investimentos deve ser feita para se gerar eficácia já que os orçamentos em comunicação de outras Marcas Região são bastante maiores (caso da Rioja que pretende investir neste ano 11 milhões de euros em três países). Exclusivamente para Angola, que representa 25% das exportações da CVR Lisboa, é sugerida uma campanha de comunicação dirigida para os consumidores de vinho. Para todos os países é aconselhado um investimento integrado em comunicação maioritariamente através de Relações Públicas (degustações de vinhos, participações em Provas e Feiras Internacionais). O sucesso na criação e da gestão da Marca Regional Lisboa dependerá também da capacidade da CVR em testar um posicionamento e um *slogan* proposto em torno de “Descoberta de Sensações”, aliar-se a outras entidades como o Turismo e de controlar com regularidade os investimentos em comunicação com estudos de mercado.

DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA

A Comissão Vitivinícola da Região de Lisboa é uma associação regional inter profissional, a quem compete controlar a origem, garantir a genuinidade e promover os produtos vitivinícolas com direito a Denominação de Origem (DO) e a Indicação Geográfica (IG) - Vinho Regional Estremadura.

A região da Estremadura ocupa um lugar de destaque no panorama vitivinícola de Portugal, não só pela extensão dos seus vinhedos, situados em concelhos dos Distritos de Lisboa, Leiria e Santarém, mas também pela qualidade e diversidade dos vinhos que produz por influências das castas, climas e solo.

Contudo, o contexto a nível nacional não é dos mais favoráveis uma vez que o consumo de vinhos se encontra estável, dando-se preferência a regiões mais conhecidas e com uma melhor imagem como o Alentejo, Douro e Vinhos Verdes. Um passado histórico associado à produção de vinho a granel, sem certificação e qualidade, continua a pesar na imagem e nos hábitos dos consumidores.

A estratégia de internacionalização para mercados mais atractivos, tem vindo a possibilitar o aumento sustentado não só do vinho certificado, que atingiu as 18,4 milhões de garrafas em 2008, como exportar 48% do total – uma das maiores taxas a nível nacional. Este resultado tem sido a consequência do esforço individual das Adeegas da região com as suas Marcas dos Produtores e Marcas de Vinho já que a Marca Estremadura tem um *Brand Equity* muito reduzido.

Neste contexto, a Comunidade Europeia através do Regulamento nº479/2008, estabeleceu a reforma da Organização Comum do Mercado Vitivinícola e definiu um conjunto de apoios a nível de financiamento comunitário para a promoção de vinhos em países terceiros (fora da comunidade) para o quadriénio 2008-2013. Pretende-se que haja, num grupo identificado de mercados, um aumento da procura de vinhos de qualidade de Portugal, através do reconhecimento da sua qualidade certificada e carácter diferenciador.

Este é um momento determinante para a Região que decidiu recentemente proceder à alteração da IG Regional Estremadura para IG Regional Lisboa, à semelhança do que fez na sua designação social, passando de Comissão Vitivinícola da Estremadura para Lisboa em Dezembro de 2007. Esta pretensão, que foi em Abril de 2009 aprovada legislativamente, procura a partir de Maio de 2009, pela utilização do topónimo Lisboa, criar uma Marca Região mais forte nos mercados externos. A criação de um IG Regional Lisboa é uma condição necessária para se fazer face a uma forte competição perante outras Marcas Região portuguesas, mas também internacionais.

I. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. A Marca

1.1.1 Definição, Significados e Vantagens da Marca

Entende-se a Marca como sendo “um nome e/ou um símbolo distintivo (como um logótipo, marca registada ou desenho de embalagem) que serve para identificar os Produtos ou Serviços de fabricantes ou grupo de fabricantes e para os diferenciar da sua concorrência” (Aaker, 1994: 8).

A Marca tem sido um dos temas mais estudados pois é um dos principais activos das Organizações. Num contexto caracterizado por mercados sem crescimento e saturados de concorrentes, a Marca tende a ser diferenciadora, determinante na redução da incerteza associada ao lançamento de novos produtos e a equilibrar a relação entre o valor, entendido como utilidade e afectividade para os consumidores e a rentabilidade da empresa.

Na sua interpretação, a Marca pode ser vista num sentido mais comercial (como factor de diferenciação e de vantagem competitiva), associar-se a uma perspectiva de compromisso público do produtor para o consumidor (Marca como contrato com garantias) ou ligada a uma noção mais legal (nos registos e patentes).

As Marcas garantem confiança aos consumidores ao longo do tempo, que baseiam frequentemente as suas compras nas qualidades intangíveis dos produtos, como a fiabilidade, a qualidade e segurança. Enquanto signo distintivo, a Marca serve também para identificar no mercado, para garantir uma segurança na escolha e para personalizar a oferta com as representações sócio-psicológicas associadas à comunicação.

1.1.2. A Identidade de Marca

Aaker (1996: 68) constrói o conceito de Identidade (“*Brand Identity*”) em torno de “um conjunto único de associações da Marca que o estratega aspira criar ou manter. Estas associações identificam o que a Marca representa e implicam uma promessa dos membros da organização para com os clientes.” A Identidade deve ajudar a estabelecer um relacionamento entre cliente e a Marca e uma proposta de valor que aglomera benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão.

A Identidade da Marca é composta por doze dimensões organizadas em torno de quatro perspectivas (*vide* Anexo I.). Estas permitem a leitura da Marca enquanto:

- Produto: dependerá do alcance do produto (que serão mais fortes quanto mais o produto se identificar com a categoria de produto), dos atributos do produto (se oferecer algo de extra), da maximização da relação qualidade / valor, da associação que faça a ocasiões únicas de utilização, da relação que se fizer com os seus utilizadores e da utilização do País de Origem/Região como garantia de credibilidade;

- Organização: foca-se nos atributos da organização (por exemplo inovação) e da sua perspectiva local ou global;
- Pessoa: torna a Marca mais forte pela criação de uma personalidade (por exemplo genuína), explorando um benefício que se auto exprime e que leva a que o consumidor expresse a sua personalidade. Do mesmo modo a personalidade da Marca poderá criar uma relação entre o Consumidor – Marca (por exemplo Profissional);
- Símbolo: procura dar uma coesão à Identidade para facilitar o reconhecimento e a recordação. Pode utilizar um conjunto de Imagens Visuais e Metáforas (como exemplo a Personagem do Capa Negra da Sandeman como símbolo do mistério ou sensualidade da Marca) ou a Herança da Marca (por exemplo Sandeman – especializado no Porto e *Sherry* há mais de duzentos anos¹).

Kapferer (1991) por seu turno desagrega o conceito de Identidade de uma Marca nas seguintes componentes que ajudam a compreender os seus pontos fortes e fracos:

- Física: tangibiliza a Marca através de Produtos, Serviços e Qualidades que a representam;
- Personalidade: representa a Marca com personagens que a materializam como o nome e símbolos visuais;
- Cultural: gerem o seu sistema de valores
- Intersubjectividade das Associações: humanizam a Marca gerindo imagens diversas como propostas de vendas;
- Significado: dando uma expressão semântica ao consumidor;
- Mental: transformam a Marca como uma componente da personalidade do consumidor.

1.1.3. O Capital e as Fontes de Valor da Marca

Brand Equity, Capital ou Património da Marca, são o conjunto de dimensões ligadas ao nome e símbolo de uma Marca que podem acrescentar valor à empresa, produtos e consumidores, agregando características que podem ser tangíveis e intangíveis.

Keller (1993) coloca a noção de valor numa perspectiva da resposta do consumidor, definindo-a como o efeito diferencial que o conhecimento da Marca tem sobre a resposta do consumidor. Defende assim que o Capital da Marca resulta dos impactos de natureza de Marketing que um determinado nome pode ter na apreciação que o consumidor faz sobre um determinado Produto e Serviço.

Segundo Aaker (1994), o Capital da Marca fornece valor aos clientes pois assegura uma interpretação da informação, maior segurança na decisão da compra e uma satisfação adicional pela utilização dos Produtos e Serviços.

¹ No site <http://www.sandeman.eu/> verifica-se a exploração da Herança através da frase “Sandeman desde 1790”

A noção do Capital da Marca foi alargada por Erdem *et al.* (1999) que a descreve como o efeito incremental da Marca em todos os aspectos do processo de avaliação e escolha do consumidor.

O Capital da Marca tem também a possibilidade de criar para a Organização:

- Produtos e Serviços que se diferenciam no mercado através da personalização que a Marca confere aos produtos e pela extensão da Marca que facilita a introdução de novos produtos no mercado. Aaker (2003) reforça esta ideia com o conceito de Diferenciador da Marca²;
- Uma eficácia superior no Marketing possibilitando reduzir os investimentos na comunicação e promoção como forma de reagir a acções da concorrência
- Acessos mais rápidos ao mercado que decorrem do reforço do poder negocial na relação com a distribuição. É assim uma alavanca comercial pois o distribuidor acredita em Marcas com provas dadas e reconhecidas;
- Um esforço de inovação constante, com a possibilidade de criar um posicionamento de preços mais adequado, obter margens superiores e reduzir às resistências criadas pelas promoções;
- *Cash-flows* adicionais para a Marca pela possibilidade de planificar a médio/longo prazo os investimentos de manutenção e protecção das Marcas, bem como, resistir a períodos de instabilidade;
- Barreiras à entrada da concorrência que terá que reforçar os seus investimentos para recrutarem consumidores já satisfeitos;
- Uma cultura da empresa que coordene as sinergias da organização ao compreender o território das suas Marcas.

Como perspectiva financeira, o Capital da Marca tende a ser analisado como um valor adicional (*cash-flow*) em relação a um produto sem Marca.

No que diz respeito às Fontes de Valor da Marca, Aaker (1994) defende a presença na Marca de cinco activos (mas que também podem ser passivos em determinados contextos se retirarem valor):

a) A **Notoriedade**: o conhecimento da Marca pelo consumidor. Os clientes compram Marcas por se sentirem mais confiantes com algo que lhes é familiar. Este comportamento assenta na expectativa do produto de Marca ser superior em termos de fiabilidade e na qualidade em relação a um produto desconhecido.

A Notoriedade pode dividir-se em:

- **Evocação**: notoriedade espontânea – a Marca e categoria são citadas de memória e sem auxílio exterior, sendo a *top-of-mind* a marca citada em primeiro lugar;
- **Reconhecimento**: notoriedade assistida – a Marca é identificada num conjunto de outras Marcas. Existe uma ligação directa entre a intensidade do reconhecimento e as compras efectivas dessa Marca, pelo que, a organização deverá maximizar a notoriedade da sua Marca. Se o grau de implicação do consumidor para com a Marca for reduzido, será difícil a tomada de decisão de compra.

² Um Diferenciador da Marca pode ser uma funcionalidade especial, serviço adicional, um programa de Marketing como os programas de fidelização ou um ingrediente/tecnologia única

Keller (1993) identifica como vantagens das Marcas com forte notoriedade, o facto de dificultarem a memorização e evocação de Marcas concorrentes e estabelecerem relações de familiaridade com os consumidores.

b) A **Qualidade Percebida**: entendida como a qualidade que o consumidor é capaz de perceber para além dos atributos físicos do produto e que pode influenciar a fidelidade à Marca e a decisão de compra. Esta pode ser medida através de indicadores como os índices de satisfação no pós-compra ou através da análise da capacidade que a organização tem na manutenção do preço original da Marca.

A Qualidade ao aumentar a utilidade dos Produtos e Serviços pela oferta de um valor superior, possibilita gerar:

- Um maior volume de vendas (com impacto ao nível da Quota de Mercado) e de produção (com benefícios na redução do custo de produção através das economias de escala e da aplicação do efeito de experiência);
- Um efeito de alavanca nas políticas de extensão da Marca (Marcas *Umbrella*), em particular por serem sinais de qualidade do novo Produto.

c) A **Imagem / Associações à Marca**

Podem-se definir as imagens de Marca como os benefícios que o consumidor pode ter na utilização de um Produto e Serviço em função da procura / identificação de um conjunto de três necessidades:

- Funcionais (imagem funcional): quando procura as vantagens intrínsecas dos produtos;
- Experiência (imagem sensorial): quando procura produtos que satisfazem as necessidades sensoriais. A experiência de uma acção de degustação de vinho bem sucedida pode trazer benefícios para a Marca e para o Produtor em termos de publicidade “boca-a-boca” favorável e do incremento da fidelização à Marca - Nowak *et al.* (2006);
- Simbólicas (imagem simbólica): quando procura necessidades pessoais e de aprovação social, credibilidade ou estatuto.

d) A **Fidelidade da Marca**

A fidelidade mede a relação do consumidor com a Marca. Um cliente fiel é um cliente comprometido que tem orgulho na utilização da Marca. Este tipo de cliente representa a fidelidade perfeita em que o consumidor só adopta uma Marca em termos de consumo. No outro extremo estão os clientes indiferentes e sem fidelidade à Marca. O cliente neste caso encara a Marca num papel mínimo no processo de compra e como tal é volátil e voltado para o preço. A Fidelidade dos clientes ganha uma importância ainda maior quando se reconhece que é muito menos custoso manter a base actual de clientes que recrutar novos, podendo ser considerada como uma barreira de saída dos mesmos a acções da concorrência.

Existem uma série de medidas para aferir a Fidelidade à Marca como os índices de compra repetida, o peso relativo da percentagem de compras da Marca nas últimas compras ou a quantidade de Marcas compradas.

e) Os **Outros Activos da Marca**

São as propriedades da Marca como as patentes, as Marcas registadas ou a relação que se tem com a distribuição. Estes outros activos podem inibir a erosão da base de clientes e também a passagem da fidelidade para os concorrentes.

1.1.4. As Associações e o Posicionamento da Marca

As Associações da Marca estão intimamente ligadas ao conceito de Imagem de Marca (*Brand Image*) que é entendida como sendo “um grupo de associações, normalmente organizadas de uma forma racional” Aaker (1991: 125) e em grupos com sentido por parte dos seus consumidores. Resulta assim da forma como a Marca é percebida pelos seus consumidores. Difere da Identidade da Marca por esta se relacionar mais com a forma que os responsáveis da Marca pretendem que ela seja percebida, mas também do *Brand Position*, o qual deve ser percebido como a parte activamente comunicada da Identidade da Marca que representa uma vantagem sobre os concorrentes. Para este autor a Marca pode estar associada a uma série de factores como: Atributos do Produto, Intangíveis, Benefícios do Cliente, Preço Relativo, Utilização, Utilizador, Celebridade, Personagem, Estilo de Vida, Classe de Produto, Concorrentes e País / Área Geográfica (se tiver uma boa percepção ligada a produtos ou a capacidades – por exemplo a França com a Moda).

Kapferer (2005) refere a cada vez maior importância das Marcas Locais num movimento de Marcas Pós-Globalização.

1.1.5. Tipologias de Marcas e suas Componentes

As Marcas podem-se dividir em três tipos de categorias principais (Lindon, 2004):

- Marca Institucional: a razão social que se torna Marca da organização;
- Marca *Umbrella*: quando faz a integração de várias categorias de produtos que podem ser bastante diferentes;
- Marca Produto: a Marca específica que se associa a um produto com um determinado posicionamento.

As Marcas são identificadas pelo seu:

- Nome: designação da Marca e que tradicionalmente está ligada ao produto, empresa ou criador);
- Logótipo: símbolo gráfico da Marca;
- *Jingle*: música associada à Marca;
- *Slogan*: assinatura verbal que deve acompanhar a Marca ao longo da sua vida (por exemplo: Foi você que pediu um Porto Ferreira);
- Símbolos: sinal gráfico que podendo não estar associado ao logótipo passa a identificar um nome, ideia ou produto. Estes componentes são fundamentais uma vez que dão uma imagem à Marca.

Para Keller (2003) os elementos da Marca para terem uma identidade coerente devem ter os seguintes critérios:

- Memorável: reconhecidos e facilmente lembrados;
- Significativo: descritivo, credível, sugestivo visualmente e verbalmente;
- Agradável: interessante, visualmente rico e verbalmente imaginativo;
- Adaptável: flexível e atualizável;
- Protecção: passível de protecção legal;
- Extensível: aplicáveis noutras categorias de produtos, a outras culturas e outros países.

1.2. As Marcas Nação e Região e as suas particularidades

1.2.1 Conceito de Marca Nação, País de Origem e Marca Região

Um dos fenómenos recentes a que temos vindo a assistir é o desenvolvimento da imagem de Marca que sai fora do Produto e Serviço mas que se prolonga para entidades Supra-Regionais (como exemplo a Europa), Países, Regiões e Inter-regionais (por exemplo a Costa del Sol) e Cidades.

Segundo Valls (1992) este fenómeno é uma consequência da internacionalização das economias, mas também de uma comunicação de Produtos, Serviços e Ideias, assente numa “audio-visualização universal” com capacidade de impressionar à distância para a promoção das economias. Essa necessidade de criar e gerir uma Imagem de Marca de um País/Região forte e organizado, é “um dos conceitos políticos mais controversos do nosso tempo.... é muito importante para a posição de um país no mundo.” Ollins (2003, 160). Os Países e Regiões através de uma série de entidades suportadas em Administrações Públicas cada vez mais dinâmicas, competem internacionalmente pela captação de investimento externo, desenvolvimento do Turismo e da Moda, captação de talentos, mas em particular pelo fomento das Exportações. Existe assim uma preocupação no desenvolvimento de uma Imagem de Marca de uma Região para uma identificação mundial e subsequentemente criação de vantagens competitivas.

A terminologia associada a esta nova problemática que cruza-se com a Marca Nação ou Marca País, País de Origem (*Country of Origin*), Marca Região, Marca Cidade, Marca Local – (*Place Branding*), tem um âmbito que se aplica às Nações, Regiões e Cidades como um “*continuum*” (Dinnie, 2008) da Marca do Produto, Serviço e Organização.

No entanto, a teoria da Marca do Produto deve ser adaptada à Marca Nação. Existem maiores dificuldades nesta adaptação pois a sua imagem pode ser afectada por estereótipos difíceis de mudar e a sua gestão é sempre um processo de construção a longo prazo. Têm em comum o facto de terem uma natureza multidimensional e de se dirigirem a múltiplos grupos (*stakeholders*) que poderão ser turistas, potenciais investidores, empregados, estudantes ou consumidores nacionais e internacionais.

Entende-se por Marca Nação a “combinação única e multi-dimensional de elementos que providenciam à Nação uma diferenciação enraizada culturalmente e relevante para todas as suas audiências alvo” Dinnie (2008: 15).

Anholt (2007) fala mesmo da necessidade de se ir mais além do que a consideração comercial da Marca colocando-a ao nível da Política Nacional. A Marca Local deve ser relacionada com a Identidade Nacional, Política e Competitividade num caminho para se criar uma Identidade Competitiva.

1.2.2 Identidade e Imagem da Marca Nação

O desenvolvimento da Identidade da Marca Nação de acordo Martin Role citado por Dinnie (2008) passa, à semelhança das Marcas Produto/Organizações pela definição:

- Da Visão da Marca (*Brand Vision*): o que a Marca espera alcançar se seguir uma determinada direcção num certo prazo temporal. Esta é uma responsabilidade do grupo de desenvolvimento da Marca Nação – Governos, Sectores Públicos e Privados e Sociedade Civil;
- Do Alcance da Marca (*Brand Scope*): o subconjunto da Visão que define os segmentos de mercado e as categorias de produtos da Marca Nação (por exemplo o Turismo);
- Do Posicionamento da Marca (*Brand Positioning*): o lugar que pretende ocupar na mente dos consumidores;
- Da Personalidade da Marca (*Brand Personality*): carácter pessoal da Marca que pode ajudar o consumidor a ligar-se emocionalmente com a mesma;
- Da Essência da Marca (*Brand Essence*): o que a representa e torna realmente única.

Ao contrário das Marcas de Produtos e Serviço e em função da “infinita riqueza cultural” nas Marcas Nações, para Dinnie (2008: 43), é difícil definir uma Essência em poucas palavras correndo-se o “dilema da encapsulação”.

A Identidade das Marcas Nação deve ser inspirada na Identidade Nacional. Desta devem ser seleccionados elementos chave que possam ser comunicados com base na história, cultura, ideologia (por exemplo o crescimento sustentável) e códigos de expressão como a linguagem, icons e bandeira nacional.

A Imagem da Marca Nação, segundo Jaffe e Neben Zahl citado por Dinnie (2008: 47), deve ser entendida como “o impacto que generalizações e a percepção sobre um país pode ter na avaliação dos produtos e/ou marcas do país.”

Esta Imagem da Marca Nação fica condicionada pela existência de estereótipos que afectam a percepção dos consumidores e que são bastante difíceis de mudar.

A Imagem da Marca Nação pode ser avaliada através da Personalização da Marca em estudos qualitativos. Haverá uma maior interacção e relacionamento em função da precisão da definição da Personalidade da Marca.

1.2.3 O Capital da Marca Nação

Numa perspectiva do consumidor e à semelhança das Marcas Produto, devem ser entendidas como fontes do Capital da Marca Nação: a notoriedade, as suas associações únicas, a qualidade percebida e a fidelização.

O Capital da Marca Nação pode também estar associado aos elementos descritivos da Marca (inspirados na sua Identidade Nacional) e imaginários, mas também às associações e percepções dos consumidores.

Numa perspectiva financeira, Anholt (2007) desenvolveu um Índice das Marcas nacionais mais valiosas como forma de medir a sua contribuição para a economia. No final de 2005, as Marcas Nação mais valiosas eram respectivamente: EUA (17,9 triliões de USD), seguido de Japão (6,2 triliões USD), Alemanha (4,6 triliões USD), Reino Unido (3,5 triliões USD) e França (2,9 triliões USD). A Marca Portugal aparecia apenas no 20º lugar e com um valor de 189 biliões de USD. O mesmo conceito foi depois desenvolvido para as Marcas Cidade para avaliar o seu valor. Londres, Paris, Sidney, Roma e Barcelona foram consideradas como as cidades mais valiosas. Lisboa não aparecia evidenciada nas primeiras 30 cidades do estudo.

São considerados para Simon (2008) fontes e dimensões de valor da Marca Nação:

- Activos Internos como a:
 - Iconografia (a bandeira nacional, lugares ou pessoas);
 - Paisagem (elementos da natureza e cidades);
 - Cultura (a música, língua, diáspora, literatura);
 - Adesão nacional (viver e projectar a imagem desejada da Marca no país)
 - Apoio às Artes (apoiar de uma forma pública e privada);
 - Níveis de Fidelização (criar estratégias de *Customer Relationship Management* para públicos diferentes).

- Activos Externos como:
 - Os “Embaixadores” da Marca (criar representantes em ocasiões especiais para expressar a personalidade da Marca);
 - A Diáspora (activar a rede já existente de potenciais embaixadores);
 - As Marcas exportadas (apoiar organismos facilitadores da Exportação);
 - As percepções da Imagem do País (contornar as negativas e avaliar regularmente);
 - O retrato externo da cultura popular (e actuar para contornar estereótipos).

A importância da mobilização nacional à semelhança da cultura organizacional é salientada por Anholt (2007) como um sistema de valores partilhados num propósito comum para criar uma reputação para a Marca País a que apelida de Propósito da Marca (*Brand Purpose*).

Sobre esta temática fala-se também do País de Origem (*Country of Origin ou Made-In*) que diz respeito ao efeito que a origem pode ter nas atitudes e comportamentos em relação ao Produto. Existe uma ligação entre a Marca Nação e o efeito do País de Origem na medida em que as actividades da Marca Nação terão um impacto nas percepções do País de Origem para as Marcas de Produto desse país.

1.2.4 Posicionamento da Marca Nação

À semelhança da Marca Produto, a Marca Nação para a sua oferta e imagem, deve procurar através da identificação de pontos de diferença, ocupar um lugar distinto na mente do consumidor. Numa perspectiva do consumidor todo este processo tem que ser claro, consistente, relevante e diferenciador.

Como particularidade das Marcas Nação devem ser seleccionados posicionamentos inofensivos e aceites para todas as faixas de audiência (por exemplo a África do Sul – *Alive with Possibility*).

1.3. A Construção e Gestão de uma Marca Nação

1.3.1 A Construção da Marca Nação

Para Aaker (1994) um projecto Construção de Marca - *Brand Building* é um processo fundamental que envolve elementos estratégicos, pesquisa, design e que passa pela criação do nome, identificação de uma identidade visual, definição de posicionamento e a gestão do Capital da Marca.

Não existe, quer para Ollins (2003) como para Dinnie (2008) um modelo estratégico a replicar para a criação de uma Marca Nação. Mas todo o processo deve começar com:

- Análise Estratégica Interna: para avaliar as capacidades existentes, forças e acções necessárias. Por exemplo ao nível das exportações será necessário identificar e avaliar os factores chave de sucesso, a existência de Marcas de qualidade, o efeito do País de Origem, o desenvolvimento estratégico dos mercados chave ou a capacidade de Inovação;
- Análise Estratégica Externa: fazer um levantamento exaustivo do contexto da Marca e dos concorrentes (a sua identificação, forças e fraquezas, objectivos e estratégias,...);
- Planeamento Estratégico: definição de objectivos específicos, quantificáveis e alvos para a identificação para onde se quer ir;
- Implementação Estratégica: caracterização de estrutura, processos e formas de controlo para se identificar como se chega aos objectivos.

São considerados elementos fundamentais da operacionalização da Marca Nação:

- A Publicidade da Marca Nação, que deve ser utilizada com moderação se existirem recursos escassos. Valls (1992) fala da necessidade de construção de uma Política de Acção Comunicativa com base num conjunto de meios

- como a Identidade Corporativa e Imagem Corporativa, Publicidade, Patrocínio, Relações Públicas e a Relação com os Meios de Comunicação;
- O *Customer Relationship Management* das várias audiências (já apelidado em alguns casos de “*Citizen Relationship Management*”);
- A mobilização da Diáspora;
- A criação de Dias da Nação (criando orgulho fora e dentro do país);
- Uma boa Arquitectura da Marca Nação que evite confusões;
- A avaliação do desempenho através de estudos de *tracking*.

Uma importante oportunidade existe com a criação da *Sonic Nation Branding* que resulta da aplicação à Marca de vozes, músicas e efeitos sonoros. Esta é uma nova oportunidade para o sector do vinho. Segundo a “Experiência do Corredor de Vinho” North *et al.* citado por Dinnie (2008) provou-se que existe no retalho uma relação directa entre as compras de vinho e a passagem de música desse País.

A criação e a sustentação de uma Marca deve ser baseada num conjunto de critérios que que procurem a diferenciação e a inovação é também sugerido por Ollins (2003).

1.3.2 A Gestão da Marca Nação

À semelhança das Marcas Produto deve compreender a gestão do seu significado essencial - Identidade da Marca, da sua reputação – Imagem da Marca, o valor do activo / reputação – Capital da Marca e o poder dos objectivos partilhados - *Brand Purpose*.

A Gestão da Marca Nação é no entanto mais complexa e difícil pela reputação dos lugares que pode ter uma mistura de influências.

Existem uma série de medidas possíveis para avaliar o desempenho da Marca Nação como por exemplo o índice de Imagem Marca País (IMP).

1.4. As especificidades da Marca Nação, País de Origem e Marca Região no Vinho

A aplicação do País de Origem ao vinho foi estudada no Reino Unido e na Nova Zelândia concluindo-se da sua influência nas avaliações do consumidor e no facto de despertar um processo de avaliação bastante complexo – Hamlin (2006).

Do mesmo modo, Johnson *et al.* (2007) estudou a importância da Região de Origem do Vinho nos EUA tendo concluído que 85% dos compradores indicaram a região como sendo analisada quando avaliam um rótulo de vinho, sendo assim, um elemento muito importante na decisão de compra e mais relevante que a Marca e Ano. O autor conclui que a informação e as imagens de Marca das regiões são utilizadas na avaliação comparativa dos rótulos e que o aumento da informação num rótulo poderá ser fonte de uma maior confiança da qualidade de um vinho.

Resultados que salientam a importância da Região de Origem na avaliação do vinho foram igualmente conduzidos em Portugal. Ribeiro *et al.* (2008) concluiu que é o principal factor na compra do vinho tanto para consumidores como para retalhistas. A criação de uma reputação associada à região é assim um factor importante, em particular

no vinho, quando a qualidade do vinho não pode ser observada de início. A importância da Região de Origem foi também observada por Yon (2003), num dos primeiros estudos quantitativos realizados sobre o Consumidor Português de Vinhos, em que aparece no segundo lugar numa escala de importância a seguir ao tipo de vinho (branco ou tinto) mas à frente da variável preço.

Em paralelo, a regulamentação legal como a prática de Marketing tende a estabelecer um elo entre a origem do vinho e a qualidade. A exploração de Denominações Controladas e Protegidas no Vinho, reguladas comunitariamente como o AOC (*Appellation d'Origine Controlée*) em França, DOC em Itália (*Denominazione di Origine Controllata*) e Portugal (Denominação de Origem Controlada), ou num sentido mais vasto a AVA (*American Viticultural Area*) na América têm sido prática corrente.

Existe no entanto uma grande diferença entre o “Velho Mundo” produtor de Vinho (Europa) relativamente ao “Novo Mundo” (América e Oceania). O *terroir* (combinação tripartida de casta, clima e solo) tem sido muito mais utilizada no “Velho Mundo” como argumento de venda, dando-se assim bastante importância à região, relativamente à argumentação do “Novo Mundo”, assente fundamentalmente na vinificação de castas internacionalmente conhecidas (como exemplo *Cardonny*).

Uma Marca Região tende a superar a avaliação cognitiva pois adiciona um lado emocional inerente à origem do produto. As percepções, as atitudes e também o sabor são afectados pelas Marcas e o nome anglófono e francófono que possam adoptar (Leclerc citado por Orth *et al.* 2005).

Na competição internacional do vinho, em que a mensagem da qualidade enquanto argumento de venda se encontra saturada, o capital que se possa acrescentar à Marca pela Região de origem de vinho, vai possibilitar que se evite a mudança entre vinhos e que a competição não se faça exclusivamente com base no preço. As imagens das Regiões são poderosos estereótipos que influenciam comportamentos de compra.

De acordo com Orth *et al.* (2005) as regiões de vinho enquanto Marca *Umbrella* devem ser criadas em função de cinco dimensões:

- Benefícios funcionais e uma qualidade consistente no vinho;
- Boa relação preço / qualidade;
- Benefícios sociais e de bem-estar como o prazer e felicidade;
- Benefícios ambientais (sem poluição) ou humanos (por peritos);
- Benefícios emocionais.

Estas dimensões têm impacto ao nível da construção da Marca, selecção de audiências alvo e na definição das mensagens chave de Marketing. Para o mesmo autor, aponta-se para a necessidade de grandes regiões do novo mundo como a Califórnia (muito maiores que as suas congéneres europeias) poderem avançar como Marcas associadas a sub-regiões de um lugar específico (como exemplo *Napa Valley*) desde que o consumidor tenha a capacidade de reconhecer e dar uma resposta positiva à Marca lugar e desde que esse movimento possibilite trazer um benefício ao preço do vinho.

Uma estratégia de Marketing que utilize Marcas Região no vinho passa por:

- Estabelecer as características diferenciadoras da Região;
- Avaliar a posição competitiva da Região;
- Segmentar o mercado consumidor por estilos de vida;
- Avaliar e acrescentar outras variáveis relevantes de segmentação;
- Seleccionar os segmentos alvo;
- Comunicar os benefícios da região a audiências seleccionadas.

Isso só será possível se a região tiver alguma notoriedade e associar o lugar com a produção de vinho.

Para Johnson *et al.* (2007) a problemática das Marcas Região de vinho ainda não foi suficientemente estudado, inclusive para as consideradas como ícones como Bordéus, *Barossa Valley* ou *Napa Valley*.

Huneus citado por Johnson *et al.* (2007) descreve o processo de compra de vinho como sendo muito específico e diferente do marketing tradicional, despoletado por um desejo que puxa por uma matriz de avaliação composta pelo preço, tipo de cor do vinho, lugar de origem e que vai levar a uma selecção de uma pequena percentagem de rótulos de vinho de uma categoria pré-seleccionada num certo restaurante ou comprador de uma loja.

A Marca Região será também um factor determinante na compra do vinho, tanto quanto mais recente for o projecto de um determinado produtor, que ainda necessita de tempo para consolidar a sua notoriedade e imagem enquanto Marca Produtor e Marca Vinho.

A Regionalidade deve ser entendida para Easingwood (2007) como a reputação de uma região em produzir vinhos com um estilo distintivo. A Região de Rioja em Espanha caracteriza-se por ter tintos aveludados (feitos essencialmente com a casta *Tempranillo*) com sabor abaunilhado da barrica, enquanto que os vinhos de Chablis de França têm um estilo com uma acidez e minerais muito próprios (casta *Chardonnay*). A Regionalidade enquanto Marca do *Terroir* ganha cada vez uma maior importância como factor de diferenciação uma vez que são mais homogéneas em termos materiais e humanos que os países.

Inclusive no vinho o factor de Regionalidade está gradualmente a substituir o Marketing das castas no Novo Mundo (Austrália e Califórnia) que assim procuram factores de diferenciação para o estilo de vinho e nas castas utilizadas. Emergem, à semelhança da Europa, novas associações de produtores de determinadas regiões (como exemplo *Gimblett Gravels Wine Growers Association* na Nova Zelândia). Do mesmo modo passam-se de Marcas Países como Austrália para se promoverem Regiões da Austrália com *Terroir* específicos (por exemplo: *Barossa*, *Coonawarra* e *Margaret River*). Do mesmo modo, na Califórnia investem-se no desenvolvimento de Marcas dentro da Região mais fortes como *Napa Valley*, *Sonoma County* e *Passo Robles*.

1.5. Comunicação

1.5.1. A Definição de Comunicação e do seu *Mix*

Lambin (2000: 627) define a comunicação em Marketing de uma forma bastante abrangente como “o conjunto de sinais emitidos pela empresa na direcção dos seus diferentes públicos, ou seja, junto dos seus clientes, distribuidores, fornecedores, accionistas, poderes públicos e também junto do seu próprio pessoal”.

Os meios da comunicação de Marketing também apelidados de *mix* da comunicação são para este autor:

- A **publicidade de media**: caracterizada pela utilização dos meios de comunicação social de massas como televisão, imprensa, rádio e publicidade exterior. Esta comunicação é feita de uma forma unilateral por quem anuncia, enviando mensagens aos grupos alvo com os quais não tem um contacto directo. A comunicação publicitária sob a forma de publicidade de imagem (ou de conceito), promocional (visando mais a compra e a acção) ou de resposta (incluindo uma oferta que suscita uma resposta) têm como objectivos criar um impacto:
- **Cognitivo**: quando desenvolvem a notoriedade da marca e conhecimentos das características do produto;
- **Afectivo**: alteram a atitude bem como o sistema de avaliação e preferências das marcas. Procura-se criar a valorização e a sedução em torno da marca;
- **Comportamental**: visam levar à procura de informações adicionais ou à aquisição por parte dos compradores.

De acordo com Tellis *et al.* (2002) os objectivos para além de táticos como os anteriores podem também ser:

- **Estratégicos** se tiverem a haver com a experiência da compra (por exemplo provocar a experimentação ou a mudança da marca), a intensidade da compra (aumentar quantidades de existências ou consumos), ou de participação de mercado (manter ou aumentar a Quota de mercado);
 - **Finais**: quando estiverem relacionados com uma vertente mais contabilística ao nível do aumento de vendas, preços e benefícios.
- **Força de Vendas**: caracterizada pelo lado pessoal e relacional da comunicação e assente na interactividade de mensagens. Fundamenta-se num diálogo que fornece informações para a empresa e que por sua vez tende a incitar o cliente a uma acção imediata. Para além da venda, a comunicação pessoal pode passar por uma perspectiva de serviço aos clientes (como exemplo a assistência na utilização de um produto) ou de recolha de informações para a organização alimentando o sistema de informação de Marketing (nomeadamente ao nível de acções da concorrência).
- **Promoções de Vendas**: são os estímulos que são utilizados de uma forma temporária e localmente para criar ou mudar o comportamento na compra e no consumo de um produto e serviço. São-lhes atribuídas um conjunto de riscos ao

nível de poderem afectar a imagem de Marca, pelo que, devem ser estruturadas com uma visão a médio prazo e com ofertas que sejam verdadeiras e cativantes dos compradores. As promoções podem ser desenvolvidas para o canal de vendas e distribuição (objectivo de incrementar as vendas levando por exemplo a um melhor local de exposição), bem como para o consumidor (objectivo de levar a uma primeira compra ou aumentar a frequência de compra). São técnicas promocionais, entre outras, a redução de preços, jogos, concursos, amostras, brindes, vales de desconto e promotoras para degustações de produtos no ponto de venda.

- **Relações Públicas:** é a variável da comunicação que pressupõe estabelecer um clima psicológico de compreensão e confiança da organização com os seus públicos alvo. Através de uma comunicação que se quer simples, visa criar uma imagem positiva da organização no público em geral, nos seus prescritores e junto dos seus parceiros institucionais e comerciais. Recorre a um conjunto de meios ao nível da comunicação institucional, com informações referentes à organização e que são passadas à imprensa (como exemplo através de *press-releases*, dossiers de imprensa e encontro com jornalistas) ou através de publicações como os relatórios de actividade, jornais da empresa ou catálogos. São também instrumentos das Relações Públicas:

- A realização de acontecimentos/eventos (nomeadamente a visita às empresas, a participação em feiras);
- Os patrocínios da organização: meio de transmissão do nome e imagem da empresa e dos seus produtos associando-os no espírito do consumidor a um evento desportivo ou cultural. Subjacente ao patrocínio encontra-se a valorização comercial da marca e dos produtos passando assim uma mensagem de marketing cujos resultados se esperam de curto prazo;
- A utilização do mecenato como forma de comunicação da sua dimensão, responsabilidade cívica, comunitária, social e cultural. Pressupõe ao contrário do Patrocínio, uma comunicação institucional mais de valorização social da organização e da sua imagem, com base numa mensagem cívica e de resultados que se esperam a longo prazo.

- **Marketing Directo:** para Lendrevie *et al.* (1999: 503) é “uma variável que compreende um conjunto de técnicas que permitem identificar, conquistar e fidelizar os clientes actuais e potenciais de uma organização de uma forma directa e personalizada. É uma ferramenta de Marketing interactivo, sem intermediários, que privilegia o contacto directo com o público-alvo, englobando funções de distribuição e comunicação.” São técnicas de Marketing Directo o correio directo (*direct mail* ou *mailing*), o marketing telefónico (telemarketing) e o *direct response marketing* (utilizando os meios tradicionais de publicidade para anunciarem o Produto e Serviço e levando a uma compra imediata) ou a publicidade *on-line* através da *Internet*. Como variável do marketing de comunicação, tem como características a utilização de relações directas, potencialmente personalizadas e interactivas, com o objectivo de se obter uma resposta concreta e imediata de grupos alvos bastantes direccionados e seleccionados de bases de dados.

Batra *et al.* (1996) fala da necessidade de uma devida integração da comunicação de marketing, combinando os diferentes aspectos do *mix* e indo além da publicidade, para agregar o Marketing Directo, as Promoções, as Relações Públicas e Eventos. Para tal é importante conhecer as forças e fraquezas de cada, bem como, criar formas de controlar a sua eficácia.

1.5.2 A Estrutura do Plano de Comunicação

O Plano de Comunicação é um dos elementos fundamentais já que define e estrutura os diversos elementos que compõem a estratégia de comunicação da organização. De acordo com Lendrevie *et al.* (1999) deve integrar por uma série de etapas nomeadamente:

- A caracterização da envolvente à organização;
- Identificação dos objectivos de negócio e comunicação;
- Determinação, caracterização e classificação dos grupos alvo;
- Definição dos eixos da comunicação e das mensagens chave;
- Definição das acções a desenvolver;
- Selecção dos meios que suportem as acções;
- Definição do calendário e orçamento das acções;
- Implementação das acções e sua avaliação.

Do mesmo modo Lambin (2000) vem reforçar a ideia da construção de um programa de comunicação cujos objectivos são o dar a conhecer e a querer, apoiando-se em diversos meios. Essa construção não deverá ser feita sem estarem bem definidos os objectivos, os meios da comunicação pessoal através da força de vendas ou impessoais através da publicidade, as relações públicas ou promoções de venda, bem como, as mensagens e os estudos necessários para a medição da eficácia da comunicação ao nível comportamental, psicossociológica ou comunicacional (*vide* Figura I).

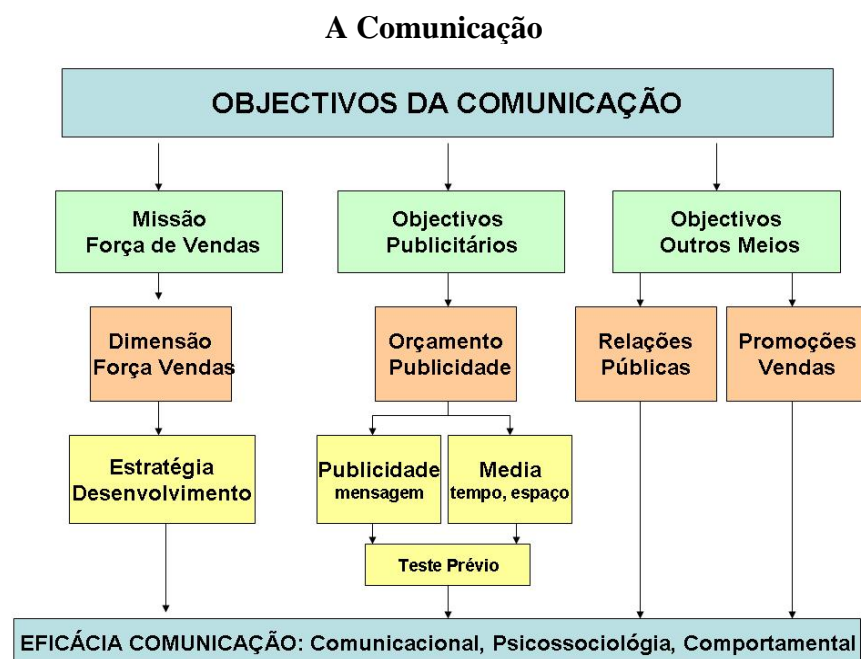


Figura I. – O Programa de Comunicação adaptado de Lambin (2000:626)

Existem uma série de cuidados que se devem ter na construção do Plano de Comunicação. Entre outros, deve-se evitar a sobreposição das acções e a canibalização em termos de efeitos, a desarticulação com o Plano de Marketing, a falta de ambição, o não ser quantificável ou exequível e o não hierarquizar os seus públicos alvo em função da importância que têm para a organização.

II. QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA

Existem uma série de questões que importa responder para a criação da Marca Regional Lisboa e que se podem agrupar em três grandes etapas:

- 1) **Enquadramento:** em que se deve analisar a envolvente externa à CVR Lisboa (a posição de Portugal no mundo do vinho, a internacionalização do sector e a competição internacional, a legislação, a região da Estremadura) mas também a nível interno (o seu papel no vinho, a experiência na promoção, as razões para a mudança da Marca) e ir à procura das melhores práticas na gestão de Marcas Região (Nação) no Vinho (para compreender como actuam, como comunicam, a quem se dirigem, como avaliam a sua performance);
- 2) **Diferenciador:** deve-se analisar como criar aspectos únicos e de identidade própria para o Regional Lisboa, que posicionamento deve ter no mercado e que componentes do Capital da Marca são os mais relevantes a desenvolver na fase de lançamento internacional;
- 3) **Execução:** que objectivos devem existir para a comunicação desta Marca, como criar um *mix* de comunicação eficaz e que meios estão disponíveis para a avaliação específica desta Marca de vinho.

Estas questões podem ser sistematizadas no seguinte quadro (*vide* Figura II.) e estruturam o desenvolvimento do Projecto.

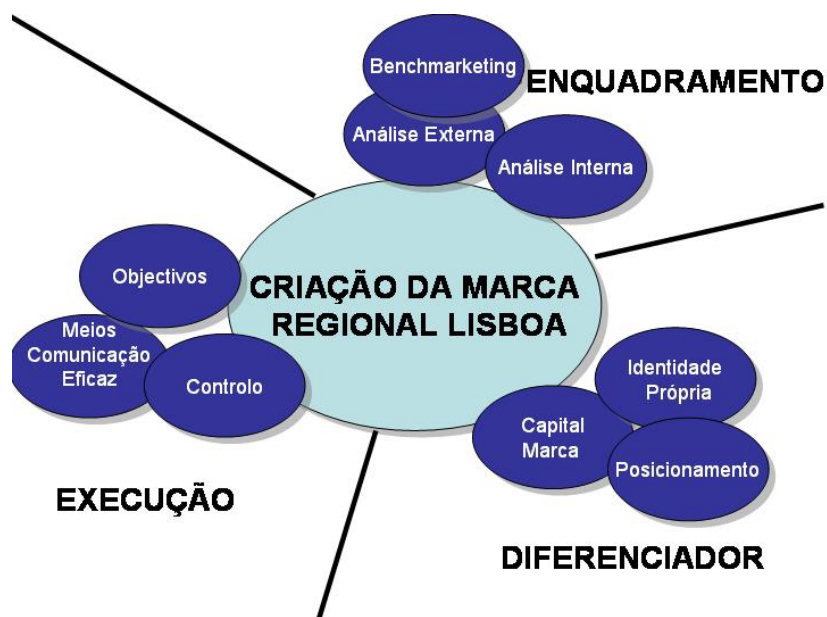


Figura II. – A Estrutura de Referência para a Criação da Marca

III. MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

A recolha da informação foi feita através da análise de fontes de dados secundárias nacionais e internacionais, nomeadamente a AICEP, a Viniportugal, a Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV) e do Instituto da Vinha e do Vinho. O estudo e os dados de Comunicação da Rioja e Califórnia foram recolhidos na análise dos Relatórios de Actividade e de toda a comunicação colocada na Internet pelo *Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja* e do *Wine Institute* da Califórnia.

A informação da CVR Lisboa foi recolhida em reuniões com esta entidade e na análise das candidaturas ao Programa de Promoção de Vinhos em Mercados de Países Terceiros (OCM) bem como da Candidatura Conjunta à Qualificação e Internacionalização de PME (QREN).

Foi também realizada uma visita à Feira *Prowein* em *Düsseldorf* em Março de 2009 para analisar as Relações Públicas e a Comunicação em torno da Rioja e Califórnia.

Fazendo uma análise detalhada e crítica a todos estes elementos são propostos no final um conjunto de alterações na forma de construção da comunicação para o novo IG Lisboa.

IV. ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

4.1 Diagnóstico – Análise Externa

4.1.1. Enquadramento legal

4.1.1.1. As Denominações de Origem e as Classificações no Vinho

O Sector do Vinho na Europa bem como em Portugal sempre foi muito regulamentado. Esse controlo vai da vinha, à vinificação, passando pela comercialização e pelo Marketing.

A Denominação de Origem é uma classificação legal que é dada ao vinho e que tem como objectivo estabelecer uma ligação entre a originalidade e a individualidade a uma região específica. Para obter uma Denominação de Origem, um vinho deve estar sujeito a um controlo rigoroso desde a sua produção até chegar ao consumidor, passando pelas castas do vinho, os métodos de vinificação e as suas características organolépticas. São as várias Comissões Vitivinícolas Regionais a nível nacional que têm essa responsabilidade, como forma de, nas suas regiões demarcadas, garantirem a genuinidade e qualidade.

De acordo com a terminologia comunitária que Portugal teve que respeitar após a sua adesão à Comunidade Económica Europeia, entende-se por Vinho de Qualidade Produzido em Região Determinada (VQPRD), os vinhos de Denominação Origem Controlada (DOC) ou de Indicação de Proveniência Regulamentada (IPR). São as regiões demarcadas com maior tradição a nível nacional que estão associadas aos DOC. Fazem dele parte os vinhos produzidos numa região geograficamente delimitada e de acordo com uma legislação própria sobre as características dos solos, castas recomendadas e autorizadas, práticas de vinificação, bem como entre outras questões, o tempo de estágio ou o teor alcoólico do produto. Para que uma região seja considerada como DOC terá que passar por um período de 5 anos como IPR.

Um vinho pode também ser classificado como Vinho Regional. Estes são todos aqueles vinhos de mesa com Indicação Geográfica (DL nº309/91) produzidos numa determinada região, com um mínimo de 85% de uvas dessa área geográfica, que são recomendadas ou autorizadas e sujeitas a uma certificação específica.

O vinho que não é certificado é classificado como Vinho de Mesa.

4.1.1.2. A Reforma Comunitária para o Sector do Vinho

A nova regulamentação da Organização Comum do Mercado Vitivinícola (OCM), que está a ser discutida e que aguarda publicação a nível nacional, pressupõe que as indicações geográficas no futuro passem a diferenciar as Denominações de Origem Protegidas (DOP) e as Indicações Geográficas Protegidas (IGP). As novas designações contemplam a substituição do VQPRD pelo DOP e do vinho de mesa com Indicação Geográfica (Vinho Regional) pelo IGP. Pretende-se assim, que no futuro haja uma maior protecção comunitária para estas denominações. Haverá também a passagem da

designação de Vinho de Mesa para Vinho e nos vinhos que não tenham Indicação Geográfica surgirá a hipótese da existência do Vinho com indicação de casta e ano de colheita.

A Comunidade Europeia que tinha vindo no passado a financiar a destilação dos stocks que eram reflexo do excesso de produção de vinho, apresenta com o mesmo Regulamento uma profunda reforma em termos comerciais e promocionais. Esta visa criar:

- Um maior equilíbrio entre a procura e oferta;
- Conquistar mercados extra-comunitários;
- Aumentar a competitividade dos produtores europeus;
- Preservar as melhores tradições de produção europeias.

A reforma da OCM através do Regulamento Comunitário nº479/2008 (*vidé* Anexo II.) do Conselho e executada pelo Regulamento Comunitário nº555/2008 da Comissão, contemplam um conjunto de medidas de apoio das quais cinco são para aplicação a nível nacional. Para as implementar existe um apoio no denominado “Envelope Nacional” de 274 milhões de euros para o período de 2009-2013. Destas medidas fazem parte a reconversão da vinha (que contempla inclusive o arranque da vinha), a utilização do mosto concentrado, a destilação de sub-produtos, a destilação de álcool de boca e a promoção em países terceiros. Esta última medida conta com um apoio de 50 milhões de euros, que caso seja somada a uma componente nacional a atribuir por Portugal, faz com que o montante ascenda aos 100 milhões de euros.

O Estado Português, apresentou na sequência do ponto anterior e através do Ministério da Agricultura, o Programa Nacional de Apoio para o período de 2008/9 a 2012/13, como forma de desenvolver as exportações de vinhos de qualidade, acrescentar valor à fileira do vinho (posicionando os vinhos portugueses em segmentos de preço de nível médio e médio alto) e promover o reconhecimento da qualidade e do carácter diferenciador dos vinhos portugueses. Em Dezembro foi aprovada a Portaria nº1384-B/2008 com o Regulamento de Promoção em Países Terceiros, onde se define o âmbito desta medida (*vidé* Anexo III). Para projectos de promoção em concurso, na competição pelo “Mérito” e por um financiamento comunitário e nacional, que poderá levar a uma comparticipação até um máximo de 70% (dos quais 20% nacionais), foram considerados como investimentos elegíveis:

- Os estudos de mercado necessários para a dinamização das exportações;
- As acções de Relações Públicas, Promoção e Publicidade;
- A participação em certames como Eventos, Feiras ou Exposições de importância internacional;
- As campanhas de informação, em particular sobre os regimes de Denominação de Origem e Indicações Geográficas;
- Os estudos de Avaliação dos Resultados das Acções de Promoção e Informação.

São apoiados todos os vinhos nacionais com indicação de Denominação Origem, vinhos com Indicação Geográfica e os futuros vinhos com indicação de Casta. Os Vinhos de Mesa não são abrangidos.

Definiu-se também os mercados considerados prioritários em três grupos:

- Mercados actuais com forte potencial: Estados Unidos da América, Canadá e Brasil;
- Mercados com potencial a explorar: Angola e Suíça;
- Mercados emergentes: China e regiões administrativas, Japão, Rússia, México e Nova Zelândia.

Esta regulamentação enquadra os mercados, horizonte temporal (no máximo três anos por mercado) e medidas que a CVR Lisboa definiu na sua promoção internacional

4.1.2. O Mercado Nacional e Internacional dos Vinhos

4.1.2.1. A Posição de Portugal no mundo dos vinhos

A história do Vinho em Portugal remonta a 2.000 anos antes de Cristo quando na Península Ibérica – na região de Terras do Sado e Vale do Tejo a vinha terá sido cultivada pelos Tartessos e o vinho utilizado como moeda de troca. O vinho foi depois desenvolvido pelos Fenícios que trouxeram castas (X a.C.), Gregos que desenvolveram a viticultura e a arte de fazer o vinho (VII a.C.), a Romanização com o desenvolvimento da poda e da exportação do vinho para Roma, bem como, pela reconquista cristã com o incremento da área de vinha. Os Descobrimientos estão também associados à expansão do vinho tendo-o levado aos quatro cantos do mundo. No tempo de Shakespeare (XVI-XVII) o vinho de Bucelas era apelidado como vinho de Lisboa (*Lisbon Hock* – vinho branco de Lisboa). Mais tarde, o Vinho de Bucelas começou a ser ainda mais conhecido com as Invasões Francesas (1808-1810) e tornou-se hábito na Corte Inglesa depois da Guerra Peninsular.

Actualmente Portugal desempenha um papel muito importante a nível internacional, estando referenciado entre os maiores produtores mundiais de vinho. De acordo com a OIV – *Organisation Internationale de la Vigne e du Vin*³, Portugal ocupou em 2005 a 11ª posição em termos de produção de vinho, estando atrás de países como Itália (1ª posição), França (2ª posição) e Espanha (3ª posição), que em conjunto produziram mais de 142 milhões de hectolitros. Com excepção da Alemanha, que ocupa a 8ª posição, Portugal (com uma produção de 7,3 milhões de hectolitros) produz menos vinho que países como Estados Unidos América (4ª posição com 22 milhões hl), Argentina (5ª posição) e Austrália (6ª posição). Na última década foi ultrapassado também por países emergentes como a China (7ª posição), pela África do Sul (9ª posição) e Chile (10ª posição), países do “Novo Mundo” que vieram aumentar a competição internacional por uma quota de consumo.

A OIV estima que para o período entre 2001 a 2005 tenha existido uma produção mundial de vinho média anual de 275 milhões de hectolitros para um consumo de 233 milhões de hectolitros. Apesar de se ter conseguido reverter a tendência de perda que se registou até meados da década de 90, desde então o consumo tem estado estável ou ligeiramente a subir, mas abaixo do que se produz, pelo que existe um excedente acumulado a nível mundial.

³ <http://www.oiv.int/>

Comparação entre Produção e Consumo Mundial

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Produção	280	267	258	267	300	282
Consumo	225	227	229	236	237	238
Diferença	55	40	29	31	63	44

Unidades em milhões hectolitros, Fonte: OIV

Tabela I. - Diferença entre Produção e Consumo Mundial de Vinho

A Europa representa um consumo médio anual de 160 milhões de hectolitros de vinho (67% do total mundial), pelo que o desenvolvimento da procura e consumo de vinho fora da Europa se tornou para esta uma prioridade estratégica.

A Espanha tem sido um caso de sucesso no comércio internacional. Dados recentes da OIV apontam para a Espanha com 19% da Quota Mundial na Exportação de Vinho, tendo ultrapassado a França e sendo apenas superada pela Itália. Dados da OIV de 2008, colocam a Itália a liderar com 17,2 milhões de hectolitros, a Espanha com 16,5 milhões e a França com 13,6 milhões.

4.1.2.2. A Produção Nacional**4.1.2.2.1. As Principais Regiões de produção de vinhos em Portugal**

Nas últimas três vindimas, a média anual de produção de vinho em Portugal foi de 6.405 mil hectolitros. Este é um volume inferior aos 7.542 mil hectolitros atingidos em 2006/2007 mas explicado pelas quebras de produção nas últimas duas vindimas. A principal região de produção nacional foi o Douro com 23,6% do total, seguido da Estremadura com 16,6%, Alentejo 14% e Minho 12,4%. No entanto os volumes do Douro estão inflacionados, já que para além do Vinho incluem o Vinho Generoso do Porto. A região da Estremadura assume-se assim como uma das principais regiões produtoras do País quer ao nível de Vinho de Mesa, Vinho Regional e VQPRD.

PRODUÇÃO TOTAL POR REGIÃO VITIVINÍCOLA

Região Vitivinícola	2006/2007	2007/2008	2008/2009	Média	Peso Relativo
Minho	937,6	710,6	732,5	793,6	12,4%
Trás-os-Montes	232,0	98,3	104,7	145,0	2,3%
Douro	1.717,7	1.443,4	1.369,9	1.510,3	23,6%
Beiras	1.338,0	660,1	729,0	909,0	14,2%
Ribatejo	639,8	670,6	514,3	608,2	9,5%
Estremadura	1.196,0	1.056,4	931,0	1.061,1	16,6%
Terras do Sado	428,5	419,0	336,0	394,5	6,1%
Alentejo	961,7	930,5	803,4	898,5	14,0%
Algarve	31,7	27,6	23,6	27,6	0,4%
Madeira	49,2	45,6	41,2	45,3	0,7%
Açores	10,5	12,1	10,0	10,9	0,2%
Total	7.542,7	6.074,2	5.595,6	6.404,0	100,0%

Unidades em milhares hectolitros, Dados provisórios de 2008/9, Fonte: IVV

Tabela II. – Quantidade Produzida por Região Vitivinícola

4.1.2.2.2. A Região Vinhos da Estremadura

A região da Estremadura ocupa um lugar de destaque no panorama vitivinícola de Portugal, não só pela extensão dos seus vinhedos mas também pela história e quantidade de vinhos produzidos. A história da região aponta para a prática da cultura da vinha pelos romanos, que foi incrementada na Idade Média pelas ordens religiosas. As mais antigas denominações de origem então reconhecidas eram as de Carcavelos, Colares e Bucelas - regiões mais próximas de Lisboa e produtoras de vinhos com características diferentes mas de uma boa tipicidade e qualidade. Mais a norte, estende-se uma densa mancha de vinha pelas encostas suaves das colinas produtoras das Denominações de Origem Alenquer, Arruda e Torres Vedras. Ainda a norte desenvolve-se a região produtora de Óbidos. No topo norte da província da Estremadura, numa área de pequenas parcelas que se estende pela vasta zona das encostas da Serra de Aire até ao mar, localiza-se a denominação de origem Encostas d’Aire. No total são nove Denominações de Origem Controladas.

Toda esta vasta região, pela diversidade dos solos, do relevo, do clima – de transição entre os ventos húmidos e permanentes de Oeste e a dos estios secos e castas (num total de 37 castas tintas e 31 brancas aprovadas para a produção do VR Estremadura), possibilita a produção de uma grande diversidade de tipos de vinhos. A extensão geográfica da região faz-se por uma série de concelhos dos distritos de Lisboa, Leiria e Santarém.

Segundo a CVR Lisboa encontram-se em exploração 30.471 hectares de vinha, dos quais 1.979 hectares na produção de vinhos com DOC e 6.000 hectares aptos para a produção de Vinho Regional. Este é um vinho que pela diversidade de características dos solos e castas apresenta características bastante diversas. Os brancos apresentam-se com cores do citrino ao amarelo claro, sendo frescos, frutados e equilibrados. Os tintos são de cor granada a vermelho-violáceo, mais ou menos abertos, vivos, encorpados, com alguma frequência ligeiramente adstringentes, mas ganhando macieza com o tempo e adquirindo um maior equilíbrio e um *bouquet* que os torna muito agradáveis.

De entre os vinhos que podem beneficiar da indicação geográfica Estremadura são ainda de referir os “vinhos leves”, de menor teor alcoólico (cerca de 9,5 % volume) provenientes de vinhas instaladas nas várzeas ou com maior proximidade ao mar e marcados pelo seu aroma e frescura.

Na última vindima de 2008/2009 a Região da Estremadura produziu 931 mil hl de vinho (que incluem também os Vinhos Espumantes e Licorosos de Qualidade Produzidos em Região Determinada – VEPRD e VLPRD). A categoria de Vinho de Mesa apesar do seu decréscimo em termos de produção, continua a ter um papel preponderante com 62,3% do total produzido. A transferência do Vinho de Mesa faz-se para o Vinho Regional que representa 31,9% em média dos últimos três anos e 36,8% na última vindima. Os VQPRD (DOC) apenas representam 5,8% da produção.

Categorias de Vinhos Produzidos na Estremadura

Tipos de Vinho	2006/2007	2007/2008	2008/2009	Média	Peso Relativo
Vinho de Mesa	769	688	525	661	62,3%
Vinho Regional Estremadura	361	312	343	339	31,9%
VQPRD	66	55	62	61	5,8%
VEQPRD/VLQPRD	0	1	0	0	0,0%
Total	1.196	1.056	930	1.061	100,0%

Unidades em milhares hectolitros, Dados provisórios de 2008/9, Fonte: IVV

Tabela III. – A evolução da Produção na Estremadura por Categoria de Vinho

O desafio de internacionalização da CVR Lisboa tem como principal objectivo o desenvolvimento do Vinho Regional pela certificação do Vinho de Mesa.

4.1.2.3. O Consumo Nacional de Vinhos

O consumo de vinho em Portugal é medido através de um painel de retalhistas disponibilizado pela AcNielsen⁴.

De 2007 para 2008 o consumo de vinho em Portugal aumentou 2% em termos de volume. As principais regiões de consumo são do Alentejo (35,7%), Verdes (19,5%) e Douro (7,2%). Estas três denominações representam 62,5% do consumo que ao longo do tempo têm crescido sobre outros tipos de vinho como o Vinho de Mesa.

Consumo de Vinho em Portugal

Denominações/Tipos Vinho	2007	2008	Peso %	Varição %
Regional Minho	1.853	2.203	0,2%	18,9%
Verdes	157.070	179.837	19,5%	14,5%
Regional Terras Durienses	13.288	14.944	1,6%	12,5%
Douro	62.377	66.067	7,2%	5,9%
Regional Beiras	14.182	15.716	1,7%	10,8%
Dão	36.996	36.871	4,0%	-0,3%
Regional Alentejo	212.373	215.500	23,4%	1,5%
VQPRD Alentejo	128.402	112.837	12,3%	-12,1%
Regional Estremadura	31.256	33.033	3,6%	5,7%
Regional Ribatejo	13.004	16.332	1,8%	25,6%
Regional Terras Sado	60.108	64.972	7,1%	8,1%
Outras Denominações Origem	27.118	26.800	2,9%	-1,2%
Mesa Importado	13.455	14.943	1,6%	11,1%
Mesa Nacional	131.674	121.051	13,1%	-8,1%
Total Vinhos de Qualidade	903.156	921.106	100,0%	2,0%

Unidades em hectolitros - INA+INCIM Média Móvel JJ, Fonte: AcNielsen

Tabela IV. – Evolução do Consumo de Vinho de Qualidade por Classificação

O Vinho Regional da Estremadura regista um consumo de 33 mil hectolitros e um peso relativo de 3,6% no total, um volume insuficiente para a sua produção. Apesar de

⁴ Empresa de estudos de mercado; A medição é feita em determinados canais de consumo em casa (hipers, supers e tradicionais - INA) e fora de casa (cafés, snacks e restaurantes - INCIM) e de acordo com alguns critérios de recolha de dados, nomeadamente o de um vinho ser de qualidade por estar engarrafado.

crescer 5,7% ao ano, a sua expressão é bastante diminuta no mercado nacional e o seu crescimento fica aquém de outras denominações como Terras do Sado que já apresenta uma base de consumo bastante maior. A procura de outros mercados para os Vinhos da Região da Estremadura assume assim um papel de muita importância.

4.1.2.4. A internacionalização da fileira do Vinho e o Papel da Viniportugal

A Viniportugal é uma associação interprofissional que tem tido a responsabilidade de liderar a comunicação e a promoção da Marca Vinhos de Portugal em termos nacionais e internacionais.

Da reflexão e visão estratégica que pretendeu desenvolver para a fileira do vinho, e ao abrigo de um conjunto de estudos desenvolvidos em 2004 com a *Monitor Company*, os mercados dos EUA e do Reino Unido foram identificados como estratégicos para o sector. Actualmente a sua acção abrange um conjunto de mercados bastante mais vasto e classificados entre estratégicos, prioritários e emergentes dispersando os meios existentes. Como Plano de Acção, apresenta um conjunto de iniciativas por mercado como a participação nas principais feiras internacionais, desenvolve um conjunto de provas de vinhos em cidades chave, convida enólogos nacionais a fazerem apresentações internacionais, promove a edição internacional de livros sobre vinhos portugueses, entre muitas outras iniciativas que podem ser consultadas no Plano de 2009 (*vide* Anexo IV.). Estas acções contam com a participação das adegas de uma forma isolada ou agrupadas nas suas CVR.

A Viniportugal tem sido também o grande agente mobilizador de esforços para criar uma notoriedade e imagem da Marca Portugal nos vinhos apesar de alguma contestação sobre a eficácia da comunicação.

4.1.3. Benchmarking no Vinho em termos de Marketing Região

4.1.3.1. A Rioja

A Região da Rioja

La Rioja é uma região de vinho de Espanha localizada a sul das montanhas do Cantábrico que produz um vinho DOC Rioja com uvas da região mas também de partes de Navarra e da província Basca de Álava.

A Rioja está dividida em três sub-regiões vitivinícolas:

- Rioja Alta: conhecida pelos seus vinhos típicos do velho mundo. A altitude proporciona sabores de fruta pouco madura e vinhos mais ligeiros;
- Rioja Alavesa: caracterizada por vinhos com mais corpo e acidez;
- Rioja Baixa: com vinhos mais marcados em termos de cor e maiores taxas de álcool por volume em função de um clima mais mediterrânico.

As castas principais da região são a *Tempranillo*, *Granacha*, *Graciano* e *Mazuelo*.

A História

À semelhança da Estremadura, tem uma história bastante rica que remonta aos fenícios e celtiberos. Já no século XX, em 1902, foi promulgada a origem Rioja por um decreto real e em 1926 o Conselho Regulador delimitou as zonas de produção, estabeleceu condições para a garantia da qualidade do vinho e controlou a utilização do nome Rioja. Em 1991, a Rioja tornou-se a primeira Denominação de Origem Controlada de Espanha sendo agora regulada pelo *Consejo Regulador de la Denominacion de Origen Calificada Rioja*.

O Vinho

O carácter distintivo dos vinhos da Rioja advém do envelhecimento do vinho em cascos de carvalho. Este processo introduzido por influências de Bordéus no século XVIII, traduz-se num sabor a baunilha nos vinhos – apesar de que novas técnicas estejam a levar a uma redução da sua aplicação.

Os vinhos da Rioja, em particular os tintos que estão sujeitos a estágios prolongados, são classificados em:

- Rioja: o vinho mais novo e que no máximo fica a envelhecer um ano em barricas de carvalho;
- *Crianza*: o vinho que envelhece dois anos, um dos quais em carvalho;
- Rioja Reserva: envelhecido durante três anos, pelo menos um dos quais em carvalho;
- Rioja Gran Reserva: envelhecem durante dois anos em carvalho e três em garrafa.

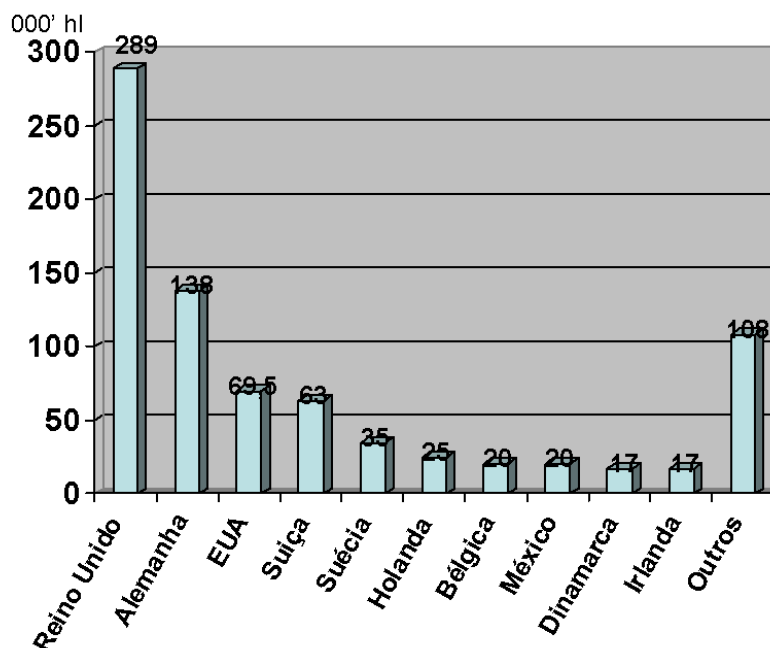
A Produção

Em função do seu sucesso de vendas a região da Rioja tem vindo a expandir-se em termos de produção. O Conselho Regulador possibilitou que as vinhas no espaço de uma década passassem de 48.381 para 60.882 hectares em 2008 (o dobro da Estremadura), apesar da produção se ter mantido nos 2.720 mil hectolitros. O esforço de se produzir uma melhor qualidade no vinho fez com que o rendimento por hectare tivesse sido reduzido para os 44,7 hectolitros por hectare. O número de adegas que engarrafam / comercializam subiu também de 403 para 596.

No espaço de uma década as vendas totais subiram de 2.222 mil hectolitros para 2.519 mil hectolitros, nos quais o mercado interno subiu para os 1.719,9 mil hectolitros (de 1.506,8 em 1998) e o exterior para 799 mil hectolitros (de 715,5 em 1998).

Em 2008 o principal mercado de exportação foi o do Reino Unido com 36% do total, seguido da Alemanha 17%, EUA 8,7% e Suíça 7,8%.

Mercados de Exportação da Rioja em 2008



Fonte: Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja

Figura III. – Os 10 maiores mercados de Exportação para a Rioja

A importante posição no mercado de vinhos espanhol é também confirmada pela AcNielsen que indica que a Rioja liderou o mercado espanhol de vinhos de qualidade no canal alimentar e de consumo imediato com 39,4% de Quota de Mercado, bastante acima da segunda região que foi a de *Ribera del Duero* com 8%.

A Estratégia, a Gestão da Marca e o Plano de Comunicação

O Conselho Regulador definiu para a Rioja um Plano Estratégico de 2005-2020 caracterizado:

- Pelo aumento dos investimentos promocionais, mas focalizado em mercados chave;
- Pela flexibilização da produção com a introdução de novas castas que possibilitem a adaptação de vinhos aos mercados;
- Pelo desenvolvimento da qualidade contendo rendimentos de produção por hectare e criando um stock qualitativo (para fazer uma compensação entre produção e vendas);
- Fomentar a formação e aumentar a pesquisa
- Desenvolver o enoturismo.

Em 2007 foi comunicado um novo logótipo para a Região que visava captar os apreciadores de vinho mais jovens – sendo mais moderno e com linhas claras e

reflectindo a nova modernidade de vinificação na região. Através de uma vinha de *Tempranillo*, simboliza herança, criatividade e dinamismo (*vide* Anexo V.).

Os objectivos da comunicação e estratégias seguidas visam:

- Passar uma imagem de qualidade, diversificação e inovação
- Aumentar a reputação da Rioja nos consumidores, expressando as suas características singulares, bem como uma imagem moderna e atractiva junto dos consumidores mais jovens;
- Consolidar a imagem de liderança no vinho de Espanha.

As campanhas de comunicação internacionais são realizadas através de imprensa e reforçadas pela assessoria de companhias de Relações Públicas em mercados como EUA, Alemanha, Reino Unido e Suécia. Estas agências são também responsáveis por distribuírem *press releases* e outros materiais, organizarem actividades e viagens para a distribuição e imprensa.

Em termos de comunicação a Rioja publica também mapas de vinho da região, guias para as provas de vinho, informação sobre as castas, directórios de adegas e guias de colheitas. Oferece ainda documentários audiovisuais de vinho da região e publica também uma *newsletter* com uma tiragem de 10.000 exemplares destinada aos seus produtores.

A sua página de *Internet* institucional em 2008 foi renovada - www.riojawine.com - introduzindo a nova identidade corporativa, colocando conteúdos ao nível da história da região, viticultura, adegas, informações para apreciadores de vinhos em Espanhol, Inglês, Francês e Holandês. No site existe a possibilidade de escutar o “som do vinho da Rioja”, uma música desenvolvida para associar à experiência do vinho para quem navega *on-line*.

Para além desta página de *Internet*, foram concebidos quatro *sites* específicos para cada um dos países em que se estão a desenvolver campanhas promocionais e em alguns casos com um posicionamento diferenciado para a Marca Rioja⁵. Importa salientar o posicionamento adoptado para a Marca em Espanha – ao nível da Paixão⁶, dirigindo-se a um público-alvo mais jovem. Neste caso o *site* visa ligar o mundo do vinho com as actividades de lazer principais dos jovens nomeadamente a música, cinema, desporto ou viagens. Para isso recorre ao *co-branding* com um conjunto de agências de viagens como a Easyviajar.com ou de serviços de música como a Pandora, partilhando conteúdos relevantes e aumentando a frequência de visita ao *site*.

⁵ EUA: www.vibrantrioja.com; Reino Unido: www.winesfromrioja.co.uk; Alemanha: www.wein-rioja.de; Suécia: www.rioja.nu

⁶ Espanha: www.riojapassion.com

Os Planos de Comunicação Internacionais:

Estão definidos objectivos como o aumento da notoriedade da Rioja como dar a conhecer uma região dinâmica e inovadora entre profissionais de gastronomia e consumidores.

Existiu também uma preocupação em avaliar o *Brand Equity* da Rioja, chegando-se à conclusão que o seu principal desafio passava pela:

- Consolidação da notoriedade da Marca;
- Consolidação da imagem de Marca da Rioja para consumidores e prescritores e demonstrar a evolução dos novos estilos de vinhos que variam dos mais tradicionais aos mais modernos.

Com o apoio de Centros de Informação Rioja (unidades de apoio internacionais) desenvolvem-se em vários mercados um forte investimento em acções de Relações Públicas com:

- Seminários com provas de vinhos;
- Apresentações à distribuição;
- Degustações de gastronomia com vinho para consumidores;
- Patrocínio de actividades culturais;
- Patrocínio de eventos de moda - Patrocínio de eventos de lazer e entretenimento;
- Organização de viagens de imprensa de turismo, lazer, moda e gastronomia à região. Como exemplo, em 2007 foram organizadas 28 visitas para 95 jornalistas.

Estão igualmente presentes nas maiores feiras internacionais, como foi o caso da *Prowein* 2009 na Alemanha, mas integrados na comunicação e no espaço do Instituto Espanhol de Comércio Exterior (ICEX) que gere a Marca Vinhos de Espanha. Nestas desenvolvem apresentações e degustações de vinho com enólogos contratados. (*vidé* Anexo VI.)

Para cada um dos mercados prioritários internacional foi organizado um Plano de Comunicação específico. Assim sendo, para dois desses mercados definiu-se:

EUA

Desenvolver uma campanha denominada “Rioja Vibrante” com o objectivo de transmitir aos consumidores uma posicionamento da Marca Rioja associada à paixão que deriva da experiência dos vinhos da região e da sua evolução. Os grupos alvo são as gerações jovens e através da comunicação específica da página de *Internet* www.vibrantrioja.com (*vidé* Anexo VII.) recebem uma *e-newsletter*, participam em concursos e são avaliados duas vezes por ano.

As campanhas de Relações Públicas são desenvolvidas localmente através da CRT-Tanaka e devidamente coordenadas com o Centro de Informação Rioja do EUA.

Patrocinaram o *New York (NY) Fashion Week*, o maior festival de moda nos EUA, como vinho oficial, onde também participaram estilistas espanhóis como a Ágata Ruiz de la Prada.

Realizaram acções concertadas de descontos promocionais nos retalhistas de NY, com os quais fizeram degustações e acompanhadas de patrocínios a eventos de Marcas de Cosméticos e da *American Express*.

O esforço de comunicação foi reconhecido nos EUA pela prestigiada revista de vinhos americana *Wine Enthusiast* em 2007, que a elegeu como a melhor região de vinhos do ano pela sua revolução de estilo (reconhecendo também a sua capacidade para adaptar os vinhos ao gosto americano).

Reino Unido

Foram desenvolvidas campanhas de Relações Públicas para a imprensa, sector da restauração e hotelaria e consumidores. Estas campanhas contam com o suporte de Agências locais como a Phipps PR. Criou-se um slogan para uma campanha com base no “*Rethink Rioja*”, que possibilitasse apresentar as mudanças de estilos de vinhos.

O novo site www.winesfromrioja.co.uk desempenha aqui um papel fundamental e constitui um instrumento de comunicação que possibilita disseminar as actividades promovidas pela Rioja de uma forma bastante rápida.

Dos 1,3 milhões de euros de orçamento anual em 2007, aproximadamente metade são canalizados para a comunicação junto dos consumidores. A restante parte é destinada para os profissionais e escanções, para a promoção no ponto de venda do mês da Rioja (que premeia a melhor carta de vinhos), bem como na edição de uma revista de gastronomia *YES Chef Magazine*. Este cunho de gastronomia com vinho da Rioja é ainda explorado com a participação de Feiras Gastronómicas (exemplo *Taste Festivals ou London Wine Show*). Associaram-se também à distribuição para realizarem promoções e um *merchandising* específico em cadeias de retalho como a *Majestic*.

A *Wine Intelligence* (empresa de consultoria inglesa especializada no vinho) colocou a Rioja como a região vinícola que lidera no mundo a conversão de notoriedade da Marca em compras. Este resultado independente foi medido num *Omnibus – Vinitrac* da *Wine Intelligence*, conduzido a 11 mil consumidores em mercados como a Austrália, Canadá, Dinamarca, Finlândia, Alemanha, Irlanda, Japão, Holanda, Suíça, Reino Unido e EUA. Avaliando a notoriedade das várias regiões de vinho junto de consumidores e a relação de quem conhecia a região e quem tinha comprado vinho recentemente dessa região, concluiu-se que a região da Rioja surgia em primeiro lugar em termos de conversão em compras no Reino Unido, Dinamarca, Finlândia, Irlanda e Suíça, em segundo lugar na Alemanha e em 3º no Japão.

Orçamento dos Planos de Comunicação: passado e futuro

O investimento em Promoção e Comunicação foi de 6 milhões de euros em 2007, canalizados para mercados estratégicos e com potencial de crescimento como:

- EUA: 2,17 milhões euros;

- Reino Unido: 1,3 milhões euros;
- Alemanha: 0,871 milhões euros;
- Suécia: 0,252 milhões euros;
- Espanha: 1,66 milhões euros.

O investimento será reforçado para 11 milhões de euros em 2009 e concentrada a comunicação internacional em três mercados considerados prioritários como a Suíça e de alto potencial, o México e EUA (3,8 milhões euros). Toda esta comunicação será suportada ao nível do Programa de Promoção em Países Terceiros da OCM.

Conclusão

A Rioja tem um bom Plano de Comunicação ajustado por país, construído em conjunto com agências de Relações Públicas desses mercados e com uma *Brand Identity* que se quer diferenciada. Tem grupos alvo profissionais e de consumidores bem definidos e concentra os seus recursos para fazer Planos de Comunicação que abrangem um *mix* bastante integrado, passando por relações públicas, promoções e acções no ponto de venda. Quer criar um *Brand Equity* alicerçado a uma nova Rioja, estando disposta a apresentar, para além do carácter diferenciador dos seus vinhos, uma capacidade de adaptá-los aos mercados. Irá reforçar o orçamento (aproveitando a OCM), concentrando o investimento por questões de eficácia e investir 11 milhões de euros para a internacionalização em apenas três países: EUA, México e Suíça. Independentemente das iniciativas agregadas com o ICEX e com a Marca Nação Vinhos de Espanha, as suas iniciativas individuais são assim determinantes para criar um capital e identidade própria em torno da Marca Rioja.

4.1.3.2. A Califórnia

A região da Califórnia

O conceito de denominação de origem é bastante mais abrangente nos Estados Unidos da América do que na Europa. Esta pode ser dada a um Estado como a Califórnia (100% das uvas utilizadas no vinho têm que ter proveniência naquele Estado), a um Condado (até 75% das uvas têm que vir dessa província administrativa como por exemplo Sonoma), ou a um *Ava – American Viticultural Area* (em que até 85% das uvas têm vir daquela área). Tutelada pelo Governo como forma de reconhecer as diferenças das regiões para a produção de vinho, existem nos EUA 157 *Avas*, dos quais 97 estão na Califórnia. Ao contrário da Europa, entende-se que é o mercado e o consumidor em última instância que determina o sucesso no vinho. Assim sendo, o vitivincultor tem completa liberdade para decidir que castas cultivar tendo em conta o *terroir* e decidir quando fazer a vindima. É também o mercado que determina, tendo em conta as expectativas de quantidade e qualidade que o mercado está disposto a pagar, que rendimentos devem existir em termos de produção por hectare das vinhas. Apesar de existir alguma regulamentação para garantir a qualidade do vinho (como por exemplo a proibição de adição de açúcar durante a fermentação ou a utilização de pesticidas nas vinhas) todo o processo é bastante mais flexível que na Europa.

As vinhas na Califórnia representam aproximadamente 230 mil hectares (quase sete vezes mais que a região de Vinhos da Estremadura, dos quais *Napa Valley* (“terra da fartura” na original terminologia índia nativa) é a mais famosa, tendo uma área 18,6 mil hectares, 15 Avas e 373 Adegas. *Napa Valley* do mesmo modo que a região do Porto, faz parte dos signatários para a protecção dos nomes de origem do vinho.

Dados de Exportação:

De acordo com o *Wine Institute* – associação que defende o interesse de mais de 1.100 membros do vinho na Califórnia – as exportações de vinho dos EUA em 2008, atingiram os 491 milhões de litros (+8% que em 2007) e um valor de mais de 1 bilião de USD (+6% que em 2007).

Exportações de Vinho EUA

	1996	2001	2007	2008	Var% 08-07
Volume	1.797	3.039	4.550	4.909	8%
Valor	326	541	955	1.008	6%

Volume em mil hl e Valor em milhões USD

Fonte: Wine Institute using data from U.S. Dept. of Commerce, Trade Data & Analysis

Tabela V. – Evolução das Exportações em Volume e Valor dos EUA

A Califórnia representa só de *per si* aproximadamente 90% desse valor. Metade deste valor destina-se à Europa (496 milhões USD), que é o principal mercado de destino, seguido do Canadá (260 milhões de USD), Japão (61 milhões USD), Hong-Kong (26 milhões USD) e México (23 milhões USD). No mercado do Reino Unido, em particular, o vinho da Califórnia conseguiu destronar os franceses do 2º posto em termos de volume pelo sucesso do seu vinho Rosé, ficando logo a seguir ao vinho da Austrália que lidera o mercado.

Exportações de Vinho EUA em 2008

Mercados	Volume	Valor
União Europeia	2.851	481
Canadá	929	260
Japão	258	61
Hong Kong	101	26
México	121	23
China	102	22
Suiça	71	18
Áustria	68	14
Coreia Sul	49	13
Singapura	40	11
Outros Mercados	319	79
Total	4.909	1008

Volume em mil hl e Valor em milhões USD

Fonte: Wine Institute using data from U.S. Dept. of Commerce, Trade Data & Analysis

Tabela VI – Principais Mercados das Exportações dos EUA

O vinho tem um grande papel no desenvolvimento económico já que é o segundo produto em valor em termos de exportação na Califórnia.

A Estratégia e o Plano de Comunicação da Califórnia

O *Wine Institute* tem sob a sua responsabilidade a gestão do Programa “*Market Access Program*” desde 1985. Este programa de Promoção Internacional do *US Department of Agriculture Foreign Agricultural Service*, de que fazem parte aproximadamente 125 Adegas da Califórnia, tem como objectivos para o período de Julho 2009 a Junho de 2010:

- Estimular a internacionalização das pequenas empresas;
- Manter e expandir as exportações e a comercialização de produtos agrícolas
- Abrir novos mercados;
- Aumentar a competitividade internacional.

São consideradas despesas elegíveis e financiadas a 50% aquelas que contemplam no *mix* de comunicação:

- Produção e a distribuição de material de ponto de venda;
- Distribuição de amostras;
- Campanhas publicitárias para a distribuição e consumidor;
- Promoções no retalho;
- Seminários e degustações;
- Feiras de comércio e de consumidores.

Se houver um agrupamento de Adegas com um fim comum de promover em conjunto uma região geográfica, um estilo de vinho, uma casta ou uma combinação de castas, a comparticipação pode atingir os 100%.

Estão abrangidos 28 países principais, secundários e emergentes de exportação de vinho da Califórnia, numa dispersão de esforços bastante superior à Rioja.

São grupos alvo do Plano de Comunicação os *media* e os distribuidores internacionais, os quais se pretendem formar sobre a qualidade e variedade do vinho da Califórnia, bem como, fornecer aos membros do programa a informação relevante sobre os mercados de modo a facilitar a sua entrada.

Na participação em feiras o *Wine Institute* tem preparado um conjunto de materiais como mapas e folhetos para descrever os vinhos da região.

A Estratégia de Promoção internacional é apoiada pessoalmente por uma rede de representantes do *Wine Institute*, repartida por mercados como o Canadá, Hong-Kong, Formosa, Coreia do Sul, Japão, China, Reino Unido, Holanda e Alemanha.

Como meio de comunicação, a Internet é utilizada para contactar diferenciadamente com uma série de grupos alvo mas de uma forma devidamente integrada:

- Institucionalmente: a comunicação do *Wine Institute* é feita em dois *sites* para apresentação da região de vinhos⁷ em sete línguas e do próprio Instituto⁸ virado

⁷ <http://www.california-wine.org>

⁸ <http://www.wineinstitute.org/>

para a imprensa, no qual se disponibilizam *press-releases* e relatórios de actividades;

- Consumidor: existe uma página que explora a associação entre vinho, a região e a gastronomia desenvolvida pelo Turismo da Califórnia⁹. O consumidor pode também descobrir tudo sobre os vinhos numa página específica sobre os vinhos da Califórnia¹⁰.

A avaliação da notoriedade e imagem de Marca Região Califórnia

Independentemente do sucesso das exportações de vinho e da penetração em mercados internacionais, existe uma preocupação evidente em analisar a posição competitiva perante outros concorrentes e em particular o capital da Marca ao nível da notoriedade, imagem e a taxa de experimentação / consumo em vários mercados chave. Num processo regular de monitorização da sua posição, pretende-se avaliar também a força competitiva da Marca Califórnia no Vinho comparativamente com outros países produtores de vinho como a França, Itália, Alemanha, mas também, do “novo mundo” como Austrália, Chile e África do Sul.

Num estudo de Utilização e Notoriedade (*Usage and Awareness- U&A*) realizado em 2007 pela GFK no mercado da Alemanha, concluiu-se que a marca Califórnia é uma marca forte comparativamente ao nível da notoriedade espontânea dos países produtores de vinho. No seio do continente europeu e num país produtor europeu, a Marca Califórnia é a 5ª Marca mais forte com 18% de notoriedade espontânea, aparecendo à frente de países mais próximos geograficamente como Portugal com 12% (que aparece bastante mal classificado e atrás de países como a África do Sul).

Avaliação da Notoriedade Países Produtores de Vinho

Países	%
Alemanha	65
França	63
Itália	63
Espanha	45
US	21
Califórnia	18
Outros Estados	2
Chile	19
Austrália	19
África do Sul	18
Portugal	12
Argentina	4
Bulgária	3
Canadá	1

Fonte: Estudo U&A da JFK realizado em 2007 para o Wine Institute

Tabela VII. – Avaliação da Notoriedade Espontânea na Alemanha

⁹ <http://www.landofwineandfood.com/default.aspx->

¹⁰ <http://www.discovercaliforniawine.com/>

Estes estudos de U&A realizados anualmente são assim fontes de informação para o *Wine Institute* melhorar e validar a eficácia da sua estratégia de internacionalização e do seu Plano de Comunicação.

Uma preocupação permanente da Califórnia é tentar também perceber a sua posição competitiva em relação a outros mercados países do “novo mundo”. Num estudo conduzido junto de consumidores regulares de vinho, pela Morph para o *Wine Institute* em 2009, cobrindo países europeus como Bélgica, Dinamarca, Alemanha, Holanda, Polónia, Rússia, Suécia e Suíça, chegou-se à conclusão que:

- Notoriedade: depois do Chile, os vinhos da Califórnia têm a mais alta taxa de notoriedade. Lideram em termos de notoriedade na Alemanha, Polónia e Suíça. Os resultados deixam de ser tão bons quando se estuda a notoriedade espontânea;
- A região mais conhecida da Califórnia é a de *Napa Valley*;
- Os Vinhos da Califórnia são considerados vinhos com um bom sabor, com boa imagem e qualidade. Têm o pior resultado ao nível da relação preço/qualidade e de serem biológicos/ecológicos;
- Comparativamente com o novo mundo, os vinhos da Califórnia são considerados mais caros apesar da sua boa imagem.

Avaliação da Marca Califórnia versus Países Novo Mundo

Indicadores	Califórnia	África Sul	Austrália	Argentina	Nova Zelândia	Chile
Notoriedade Assistida %	74	73	72	69	39	79
Notoriedade Espontânea %	31	33	41	20	4	43
Comprou mês passado %	12	23	18	9	2	25
Comprou mais frequentemente %	2	7	3	1	0	7

Fonte: Estudo da Morph realizado em 2009 para o Wine Institute

Tabela VIII. – Avaliação da Notoriedade e Intenção de Compra na Europa

As principais conclusões e recomendações do estudo foram que:

- Imagem:
 - A Califórnia tem vinhos considerados de bom sabor, imagem e qualidade. Contudo esta imagem varia de país para país. Os melhores resultados são obtidos na Suíça em relação à Bélgica, onde os vinhos são classificados como não sendo de muito boa relação preço/qualidade e biológicos/ecológicos. Uma vez que a ecologia da vinificação tem sido uma estratégia seguida pelos vitivinicultores californianos, foi recomendado que a mensagem de Marketing e Comunicação seja reforçada neste ponto diferenciador a outras regiões que ainda não o exploram;
 - Quando comparados com os vinhos do novo mundo, os vinhos da Califórnia são considerados como mais caros apesar da sua boa imagem;
 - As principais associações que se fazem à região da Califórnia são o sol (a mais forte) mas também o clima, férias, os ricos e famosos, paisagem e a

natureza, o vinho, Arnold Schwarzenegger, à América e aos desastres naturais. Concretamente o vinho da Califórnia é associado a vinhos frutados e cheios de sabor;

- Os vinhos da Califórnia têm um *deficit* de notoriedade *top-of-mind* e espontânea. É recomendado que os investimentos sejam aumentados na comunicação e na promoção para reforçar a experimentação dos vinhos, pois quem já bebia vinhos da Califórnia considerava-os como sendo de muito melhor qualidade e de relação preço/qualidade dos que não bebiam;
- Em função das especificidades dos mercados, deveriam ser desenvolvidas promoções e planos de marketing com posicionamentos particulares por país. O Sol é associado à Califórnia e aos vinhos pelo que deveria fazer parte das expressões de comunicação;
- Apesar de terem uma percepção de mais caros em relação aos do novo mundo, os vinhos da Califórnia têm uma oportunidade desde que se desenvolva a imagem, notoriedade e níveis de consumo.

A Imagem da Marca Califórnia quer estar associada:

- À gastronomia (“Califórnia Terra de Comida e de Vinho”) e que é exemplarmente comunicado nas maiores feiras internacionais¹¹ e numa das páginas colocadas na Internet e em que se faz a combinação dos vinhos com a alimentação numa mensagem endossada por Chefes de Cozinha;
- Ao turismo e à apreciação das boas coisas da vida. Este é expresso através da distribuição de materiais próprios nas feiras como a Revista “*California Find Yourself Here*”, editada pelo Turismo da Califórnia;
- A um certo estilo de vida pelo que explora a imagem de personalidades como a do seu Governador *Arnold Schwarzenegger*;
- Ao sol que se traduz em vinhos singulares e que está presente no logótipo dos vinhos da Califórnia.

O novo logótipo da região tenta criar um retrato do vinho da Califórnia tentando passar uma imagem de arrojo, elegância e criatividade¹² utilizando um slogan de “Inspirado pela Vida” (*vide* Anexo V.)

Plano de Comunicação - Feiras para 2009

O *Wine Institute* considerada no âmbito do MAP a participação nas seguintes feiras:

- *Wine for Asia* em Singapura;

¹¹ No Stand da Califórnia na *Prowein* de 2009, Chefes de cozinha confeccionavam num espaço devidamente equipado, pequenos pratos para degustação com os vinhos (*vide* Anexo VIII)

¹² Joseph Rollo, Director do Wine Institute's International Department
<http://www.wineinstitute.org/resources/exports/article63>

- *Wine Professional*, Holanda;
- *Prowein*, Alemanha;
- *Vinordic*, Sécia;
- *Vinexpo*, Hong Kong;
- *London Wine Trade Fair*, Reino Unido.

Conclusão: A Califórnia é um Estado que representa a bem sucedida internacionalização dos vinhos dos EUA. Tem uma dimensão e recursos sem igual na Europa, gerindo inclusive um programa de internacionalização que pode custear totalmente as despesas das suas Adegas. É evidente a preocupação em alargar a internacionalização para o maior número de mercados. A Imagem de Marca Califórnia quer estar associada ao Turismo, Gastronomia e aos bons vinhos. Aproveita-se sustentadamente de uma série de sinergias entre os sectores político, de turismo e vinho numa tentativa de criar um *Brand Identity* único e diferenciador.

4.2. Diagnóstico – Análise Interna

4.2.1. A Caracterização da CVR Lisboa, Certificação e Análise SWOT

A Comissão Vitivinícola da Região de Lisboa é uma associação regional interprofissional de direito privado a quem compete controlar a origem, garantir a genuinidade e promover os produtos vitivinícolas com direito a Denominação de Origem (Alenquer, Arruda, Bucelas, Carcavelos, Colares, Encosta d’Aire, Lourinhã, Óbidos e Torres Vedras) e a Indicação Geográfica - Vinho Regional Estremadura.

Com base na nova Lei Quadro que regulamenta o sector - DL 212/2004, a CVR Estremadura, que existia desde Maio de 2001, alterou a sua denominação social para CVR Lisboa, passando-se a reger também com uma nova forma de funcionamento com base numa Direcção e um Conselho Geral. A “nova” Comissão Vitivinícola da Região de Lisboa, foi constituída em Dezembro de 2007 e reconhecida como entidade certificadora em Agosto de 2008 e acaba de ver publicada a Portaria nº426/2009 de 23 de Abril (*vide* Anexo IX.) que reconhece e regulamenta o IG Lisboa. Para salvaguardar uma transição de IG, os Agentes Económicos desta vasta região Lisboa, poderão ainda utilizar a referência às sub-regiões Estremadura e Alta Estremadura.

A CVR Lisboa assegura em termos funcionais:

- **Serviços ao nível do Controlo e Certificação:** As competências deste Serviço são as de garantir a origem e genuinidade dos produtos vitivinícolas que se encontram dentro do âmbito de acção da CVR Lisboa. Para o efeito efectua o controlo dos produtos vitivinícolas desde a sua vinificação até ao produto final. É por consequência o serviço que procede à colheita de amostras, preparação da Análise Sensorial, verificação dos resultados das análises físico-químicas e emissão de resultados de certificação. Procede também à emissão de Certificados de Origem, gestão de contas correntes dos produtos vitivinícolas, verificação de existências e controlo da aplicação dos selos de garantia;

- Serviço de Promoção e Marketing: É da responsabilidade deste serviço a promoção de todos os produtos vitivinícolas da competência desta CVR. Este serviço promove a participação dos nossos agentes económicos em feiras, concursos e provas de vinhos quer a nível nacional quer a nível internacional, assim como visitas à região da Estremadura;
- Serviços Administrativos e Técnicos: Enquanto que o primeiro trata do atendimento dos Agentes Económicos, o serviço Técnico está subdividido na:
 - Vistoria às parcelas de vinhas candidatas à produção dos produtos vitivinícolas, verificar a sua aptidão para tal fim e proceder ao seu registo
 - Rotulagem que verifica se os rótulos dos vinhos estão em conformidade com a legislação;
 - A Análise Sensorial através de uma Câmara de Provedores (com um coordenador e 18 provedores) que efectua a apreciação organoléptica dos produtos vinícolas de forma a garantir que estes reúnem os requisitos necessários de qualidade e de tipicidade, bem na Análise Físico-química.

A CVR Lisboa tem vindo a conseguir o aumento da certificação do vinho da região. Em 2008 foram certificados aproximadamente 18,4 milhões de garrafas dos quais 93% correspondiam ao vinho Regional. É esta denominação que tem sustentadamente vindo a subir em termos absolutos tendo passado de 5,9 milhões de garrafas em 1996 para 18,4 milhões de garrafas em 2008.

Evolução Número Selos da CVR Lisboa

Vinho Certificado	1996	2001	2007	2008
Vinho Regional	5.922	11.751	14.705	17.290
VQPRD	874	989	1130	1.158
Total	6.796	12.740	15.835	18.448

Valores em milhares de selos em garrafas 75cl, Fonte: CVR Lisboa

Tabela IX. – Evolução da Certificação por tipo de vinho

Principais Mercados de Exportação

A CVR Lisboa comercializou 118.762 hl em 2007 (correspondentes aos 15.835 mil selos), dos quais 23% foram exportados para países da União Europeia e 25% para países terceiros.

Comercialização de Vinhos da CVR Lisboa

	2006	2007	Varição	Peso %
Nacional	53.212	62.248	17%	52%
União Europeia	23.371	27.275	17%	23%
Países Terceiros	30.229	29.239	-3%	25%
Total	106.812	118.762	11%	100%

Valores em hectolitros, Fonte: CVR Lisboa

Tabela X. – Evolução da Comercialização de Vinhos por tipo de destino

Apesar de um decréscimo das exportações para os países terceiros de 3% em volume de 2006 para 2007, o total associado à comercialização de vinhos subiu 11% pelo incremento das exportações na União Europeia mas também do Mercado Nacional.

A CVR Lisboa estima que aos 118.762 hectolitros de vinho esteja associado um valor facturado de aproximadamente de 22 milhões de euros.

Os principais mercados de exportação de vinhos da CVR Lisboa são Angola, Holanda, Inglaterra, Bélgica, Noruega, Canadá, França, Estados Unidos, Alemanha e Brasil. Estes 10 mercados representaram 86% das exportações de volume em 2007. Actualmente a região exporta para 43 mercados (*vide* Anexo X.), sendo o principal mercado Angola com aproximadamente um quarto do total.

Exportações de DOC e Vinho Regional em 2007

Ranking	País	DOC	Reg. Estremadura	Total Exportação	Peso %	Acum Peso%
1	Angola	139.732	1.207.466	1.347.198	23,8%	23,8%
2	Holanda	7.479	660.527	668.006	11,8%	35,7%
3	Inglaterra	19.860	547.383	567.243	10,0%	45,7%
4	Bélgica	2.835	483.948	486.783	8,6%	54,3%
5	Noruega	675	424.825	425.500	7,5%	61,8%
6	Canadá	55.872	368.921	424.793	7,5%	69,4%
7	França	1.778	267.682	269.460	4,8%	74,1%
8	E.U.A.	15.510	267.201	282.711	5,0%	79,1%
9	Alemanha	23.375	226.880	250.255	4,4%	83,6%
10	Brasil	3.300	118.554	121.854	2,2%	85,7%
	Outros Países	71.388	735.611	806.999	14,3%	100,0%
	Total	341.804	5.308.998	5.650.802	100,0%	100,0%

Valores em litros, Fonte: CVR Lisboa

Tabela XI. – Evolução das Exportações da CVR Lisboa por tipo de vinho certificado

Análise SWOT CVR Lisboa:

São pontos fortes da CVR Lisboa:

- A capacidade de desenvolver rapidamente a certificação que atingiu em 2008 aproximadamente 18,4 milhões de garrafas (das quais 1,2 milhões em Vinhos VQPRD e 17,2 milhões em Vinho Regional). Em 1996 a certificação era de 6,7 milhões de selos;
- A capacidade de exportar aproximadamente 7,6 milhões de garrafas certificadas para mercados como Angola, Bélgica, Inglaterra e Noruega. Estes 4 países representaram 57% do total da internacionalização em 2007. Esta taxa de exportação de 48% de vinho certificado é uma das mais altas a nível nacional;
- O facto de englobar na sua região aproximadamente 80 agentes económicos com muita experiência internacional, dos quais se destacam a Casa Santos Lima, Companhia das Quintas, S.A., DFJ - Vinhos, S.A., Quinta da Cortezia - Vinhos, Lda ou a Quinta do Monte D'Oiro de José Bento dos Santos e que conseguiram ser bem sucedidos com as suas Marcas Produto ou Produtor sem contarem com o apoio e o capital da Marca Região Estremadura;

- Alguma capacidade financeira da CVR Lisboa que levou a acumular uma Reserva Financeira e que será utilizada no próximo triénio para garantir o lançamento do IG Lisboa.

Podem ser apontados como pontos fracos:

- Uma falta de tipicidade no vinho, difícil de conseguir pela dispersão geográfica e castas utilizadas e que possa ser utilizada como factor diferenciador comum da região – regionalidade;
- Uma história da região associada a grandes produções de vinhos sem certificação e com má imagem internacional (apesar de existirem produtores que conquistam medalhas em concursos internacionais);
- O passado de uma marca Vinho Regional Estremadura que não é uma prioridade nas escolhas dos importadores a nível internacional;
- A dimensão das adegas da Região de Lisboa que são na sua maioria micro ou pequenas empresas e que dependem da CVR Lisboa e do seu apoio para fomentar e subsidiar a sua internacionalização¹³;
- Apesar de alguma experiência em Marketing Internacional, falta o domínio de um conjunto de estratégias e técnicas de um Marketing orientado para o mercado;
- A falta de dimensão para competir com as outras Marcas Região em termos internacionais.

Identificam-se como Oportunidades para a CVR Lisboa:

- Conseguir chegar a um conjunto de mercados que pela sua dimensão e taxas de crescimento podem ser classificados como muito atractivos. São os casos de mercados como Angola (principal mercado de exportação de vinhos portugueses) ou EUA (segundo principal mercado). Angola em particular conta com uma afinidade cultural muito grande com Portugal e existe um capital em torno da Marca Portugal;
- A CVR Lisboa certifica somente 15% do Vinho produzido da Estremadura, pelo que, a internacionalização e a qualidade requerida, são passos fundamentais para se chegar a um objectivo de certificação de 50% existente na Direcção a longo prazo;
- Explorar o potencial do Vinho Leve produzido na região por alguns Agentes Económicos que corresponde a uma tendência internacional de consumo de vinhos com menor graduação alcoólica;

¹³ Na candidatura em Dezembro de 2008 a um Projecto Conjunto de Internacionalização do Programa Factores de Competitividade – Qualificação e Internacionalização de PME (QREN), as 23 adegas agrupadas pela CVR Lisboa apresentam uma média de facturação em 2007 de apenas 1.968 mil € e 14 trabalhadores

- A oportunidade de investir na construção de uma Marca Região forte num momento crucial de janelas de oportunidade com o apoio de fundos comunitários.

Ameaças:

- A recente crise económica e seu agravamento em mercados chave internacional que poderá dificultar a internacionalização e as exportações portuguesas de uma forma generalizada;
- A incerteza na futura legislação que regulamenta o Vinho de Mesa que pode levar os Agentes Económicos a preferirem optar pelo vinho com indicação de casta e ano em detrimento de vinho Regional. Esta opção poderá reflectir-se numa quebra de receitas para a CVR Lisboa no caso de não ficar responsável pela sua certificação.

A CVR Lisboa relaciona-se aproximadamente com 80 Agentes Económicos. Apenas 8 Agentes Económicos concentram 68% do vinho certificado, sendo os maiores a Casa Santos Lima, a Adega Cooperativa da Vermelha, as Caves Vidigal, a DFJ Vinhos SA, a Enoport - Dom Teodósio SA, a Companhia Agrícola do Sanguinhal, a Adega Cooperativa de São Mamede e a Adega Cooperativa do Cadaval. Existe assim a necessidade de se criar uma Marca Região com *Brand Equity* para apoiar a internacionalização de uma maioria de micro e pequenas empresas cujo objectivo principal é o de penetrarem em novos mercados.

Duas vezes por ano realiza-se um Conselho Geral composto por Agentes Económicos, onde se discute o Plano de Actividade do ano e respectivo Orçamento, seguido da apresentação do Relatório de Contas. Realizam-se também Conselhos Consultivos por Denominação de Origem, onde todos os Agentes Económicos têm possibilidade de participação.

A CVR Lisboa facturou em 2008 aproximadamente receitas de 447 mil euros dos quais a venda de selos de Vinho Regional e VQPRD são responsáveis por 347 mil euros de facturação anuais (77,5% do total).

4.2.2. A Comunicação da CVR Lisboa

A CVR Lisboa internacionalmente apoiou-se numa estratégia promocional associada à Viniportugal, tendo participado num conjunto seleccionado de feiras. Concretamente em 2008 participou com um espaço próprio no stand da Viniportugal na *Prowein* (Alemanha), *Vinordic* (Estocolmo) e na *London International Wine Trade and Spirit Fair*.

A nível nacional participou na Feira Gosto de Lisboa, no Salão Profissional de Técnicas e Equipamentos para Viticultura e Enologia (ENOVIT), no Salão Internacional do Vinho, Pescado e Agro-Alimentar (SISAB), na Festa do Vinho e da Vinha para além de ter desenvolvido uma série de acções de degustação em espaços comerciais que pudessem divulgar os vinhos dos seus agentes económicos.

A CVR Lisboa para além das Relações Públicas com a participação nas Feiras, utiliza também uma série de instrumentos de comunicação como, por exemplo, o Marketing Directo pela emissão de circulares informativas por carta ou por *email*. Edita uma Revista denominada Branco & Tinto, com uma tiragem de 9 mil exemplares, que já vai na 15ª edição, de carácter semestral, onde relata notícias em redor dos Agentes Económicos e eventos organizados e que faz chegar numa operação de Marketing Directo a 400 destinatários do seu *mailing* nacional. Tem ainda uma página de Internet destinada à comunicação institucional para um grupo alvo profissional.

A CVR Lisboa em 2009, no seu Plano de Internacionalização e no âmbito das candidaturas ao QREN e OCM, tem previsto a participação em Feiras como a *Prowein* na Alemanha, *LondonWine* em Inglaterra, IFE Polónia, *Prodexpo* na Rússia, *Expovinis* no Brasil e a *Megavino* na Bélgica, para além de realizar provas em países como EUA, Holanda e Luxemburgo.

4.2.3. A nova Marca Regional Lisboa

O Vinho Regional Estremadura foi definido com a Portaria nº351/93. A Estremadura enquanto nome tem raízes históricas provenientes da reconquista “*Extrema Duri*”, com associações ao latim “*Stremadura*” e de uma região também apelidada de “Vinho do Oeste”. Contudo uma pesada herança histórica do passado onde a produção de grandes quantidades de vinhos sem qualidade, vendidos a granel e sem certificação, causou um grande deficit qualitativo que ainda perdura.

A CVR Lisboa para analisar a força da Marca Estremadura em comparação com a potencial Marca Lisboa, realizou um estudo de mercado qualitativo através da Brandir (2006) em sete mercados considerados chave pela CVR Lisboa na exportação: Alemanha, Suécia, Noruega, Finlândia, Brasil, Reino Unido e EUA. Foram contactados 25 importadores de vinhos dos quais seis sem vinho de Portugal, 11 com vinhos de Portugal e oito com vinhos da Estremadura.

As principais conclusões a que se chegou foram:

- A Marca Região Estremadura era fraca em termos de notoriedade em particular quando comparada com outras regiões de Portugal como Douro e Alentejo;
- A Marca Região de Portugal com maior notoriedade *top-of-mind* era o Douro. A Estremadura não foi citada em primeiro lugar por nenhum dos importadores inquiridos;
- O Alentejo e Douro foram as regiões com maior notoriedade espontânea com 18 e 17 respostas. A Estremadura mais uma vez não ficou nos primeiros lugares em termos de notoriedade somente sido citada por 8 vezes. No entanto em termos de notoriedade assistida foi reconhecida por 20 dos 25 entrevistados;

- As associações positivas à Marca Regional Estremadura advinham de terem vinhos poderosos, tintos frutados, de castas autóctones próprias, bom preço e da boa relação custo / benefício. Contudo uma série de aspectos negativos provinham de serem considerados de uma região desconhecida, não estar na moda, para um consumo para o dia-a-dia ou de vinhos “fáceis de beber, gostar e esquecer”.

A mudança para a Regional Lisboa foi considerada como globalmente positiva, inclusive para quem já importava vinho da Estremadura e com um impacto potencialmente positivo nas vendas. As associações positivas em torno da Marca Lisboa advinham da:

Origem:

- Facilitar a localização do vinho;
- Associar a Portugal;
- Diferenciar da *Estremadura* espanhola;

Marca:

- Conhecerem o nome/capital;
- Facilitar a memorização;
- Facilitar a pronúncia;

Imagem:

- Ligado ao turismo;
- Ligado à moda;
- Poder dar Status.

Os poucos aspectos negativos citados estavam associados:

- À necessidade de investimentos de mudar o nome da Marca Região;
- Ao Urbanismo que não está associado à agricultura/*terroir*/natureza;
- À Identidade própria da Estremadura com o vinho.

Com base nestes resultados a CVR Lisboa decidiu avançar para o lançamento desta nova Marca.

4.3. O Plano de Comunicação e a sua Implementação

4.3.1. Objectivos do Plano de Comunicação

Devem ser objectivos do Plano de Comunicação Internacional:

- Criar uma Identidade forte em torno da Marca Regional Lisboa;

- Começar a criar *Brand Awareness* para a Marca de Vinhos Lisboa, associando-a a uma região moderna e em renovação para prescritores e consumidores exclusivamente em Angola, EUA, Brasil¹⁴.

4.3.2. O *Brand Identity* do Regional Lisboa

A dimensão da Região de Vinhos de Lisboa (nova designação que será agora adoptada para designar a Estremadura) e o seu *terroir* muito distinto, faz com que não haja um perfil comum aos vários tipos de vinho que possa ser utilizado como uma identidade própria e diferenciadora de outras regiões. Como tal a valorização tem que ser feita pela diversidade.

A possível Identidade da Marca Regional Lisboa pode ser desenvolvida do seguinte modo:

POTENCIAL BRAND IDENTITY DA MARCA REGIONAL LISBOA			
como Produto	como Organização	como Pessoa	como Símbolo
<ul style="list-style-type: none"> -Multiplicidade de <i>terroirs</i> que possibilitam a descoberta de vinhos com características diferenciadoras e adequados a qualquer refeição -Diferenciação internacional com os “vinhos leves” bastante aromáticos e frutados, com menor % álcool, para um consumo fora da refeição por jovens adultos -Excelente relação preço / qualidade -De produtores que também produzem vinhos com qualidade e conquistam prémios internacionais (exemplo Casa Santos Lima) -De uma região que engloba a capital de Portugal e que combina modernidade com tradição 	<ul style="list-style-type: none"> -Preocupação no desenvolvimento da qualidade com a modernização das Adegas e na compreensão das tendências internacionais -Relaciona-se de uma forma personalizada com os seus clientes profissionais (através da utilização do CRM) 	<ul style="list-style-type: none"> -Culta -Moderna -Diversificada -Portuguesa 	<ul style="list-style-type: none"> -Expressa-se através de um conjunto de imagens da região de Lisboa (paisagens, monumentos, acontecimentos, personalidades) -Herança histórica nos Vinhos (<i>Lisbon Hock</i>, Invasões Francesas) e produz vinhos desde os romanos

Figura IV. – *Brand Identity* da Marca Regional Lisboa

A região ao adoptar a Marca Lisboa, nome da capital de Portugal, deve tirar proveito dessa associação e aproveitar esse nome como:

- Lisboa, sinónimo de Portugal;

¹⁴ Por questões de eficácia na Construção e Gestão da Marca, não se considera oportuno fazer o lançamento da Marca Lisboa de uma forma massiva como está programado em mercados como a Bélgica, Luxemburgo, Holanda, Polónia e Rússia

- Lisboa, espaço de acontecimentos;
- Lisboa, como espaço de diversidade de ofertas, inclusive nos vinhos.

Essa associação pode facilitar a criação da notoriedade e imagem da Marca. A competitividade da Marca Lisboa tem que provir da qualidade dos seus vinhos mas também da apropriação da mensagem Lisboa, nomeadamente nos eventos que nela se realizem a nível nacional e internacional.

A Marca Lisboa deve assumir-se enquanto pessoa da seguinte forma:

- **Culta:** A região de Lisboa é um espaço bastante rico em termos de histórica (Batalha, Alcobaça,...) e plena de novos acontecimentos;
- **Vinho:** O vinho do novo IG Lisboa têm que ganhar uma visibilidade adicional ao nível dos seus prémios e recomendações conquistadas para demonstrar a transformação qualitativa que tem vindo a sofrer; tem também que demonstrar o sucesso através da afirmação e de adaptação numa série de mercados internacionais. É o caso da Casa Santos Lima cujos vinhos conquistaram medalhas de ouro na última edição do Concurso Mundial de Bruxelas, do produtor José Bento dos Santos que viu reconhecido um dos seus vinhos em Espanha como o melhor vinho da Península Ibérica, ou da Vidigal *Wines* SA que lidera o mercado de vinhos na Noruega;
- **Portuguesa:** A região Lisboa tem o nome da capital e faz parte da identidade nacional;
- **Vinho:** Sabe-se que os vinhos são da região de Lisboa (reconhece-se no mapa) e têm uma identidade própria da região que se afirma sem preconceito reflectindo a própria mudança do País,
- **Moderna:** palco dos maiores acontecimentos a nível nacional: Música: Rock in Rio Lisboa, Desporto: Torneio de Golfe da Região Oeste, Moda: Moda Lisboa, Política: Tratado de Lisboa, Gastronomia: Festival de Peixe de Lisboa;
- **Vinho:** Do mesmo modo que tem que estar associado aos eventos de grande dimensão, a comunicação que se vai fazer tem também de ser bastante mais moderna e apelativa (site, logo, documentação,...). A Marca Lisboa tem ainda que estar presente nos mercados internacionais mais relevantes para o crescimento futuro (Angola, EUA,...);
- **Diversificada:** A Região de Lisboa com a sua centralidade metropolitana tem uma diversidade muito grande de culturas, acontecimentos, populações;
- **Vinho:** A Marca Lisboa no que diz respeito aos seus vinhos apresenta características diferenciadas que abrem um leque de escolha bastante vasto para o consumidor.

Do mesmo modo, pode ser sugerido um potencial *slogan* em torno de “Descoberta de Sensações” que possibilite associações fortes, singulares e relevantes.

4.3.3. Os principais Mercados e Alvos da Comunicação

A abordagem que se deve fazer em termos de comunicação para cada um dos mercados tem que ser simultaneamente transversal e individual, adaptando-se os meios e as acções às especificidades dos três mercados seleccionados.

A comunicação terá que ser devidamente integrada e dirigida para possibilitar gerar eficácia. A proposta que se faz é de concentrar o investimento nestes mercados, para que a médio prazo exista a possibilidade de ter uma Marca Região com alguma notoriedade e imagem.

Os grupos alvos da comunicação têm que ser repartidos entre a imprensa da especialidade de vinho, que são prescritores no negócio, nos principais importadores / distribuidores do País e sempre que se justifique junto dos consumidores.

Se possível, juntamente com as Agências de Comunicação de cada país, deve-se repartir os mercados em segmentos homogêneos de consumidores (refinando o critério de comprador regular de vinho que será um segmento de partida), identificar os grupos alvo dentro de cada um dos segmentos seleccionados e definir a oferta/mensagem de acordo com o posicionamento¹⁵.

As razões que apontam para a selecção dos seguintes mercados foram:

A) Angola

Para uma população de 16,4 milhões de habitantes, estima-se uma importação de Vinhos em Angola de 579 milhões hectolitros, dos quais segundo a OIV, 423 milhões de hectolitros são de vinhos portugueses. Esse valor permite estimar uma Quota de Mercado de 73%. Existe uma afinidade cultural centenária com Portugal. Angola ocupa também o primeiro lugar tanto em valor como em volume nas exportações portuguesas de vinhos tranquilos, com 18% em valor e 21% em volume em 2007 (dados INE). O crescimento médio de 2003 até 2007 foi de mais de 18% por ano. No ano de 2008, foi também o principal mercado das exportações da Região de Lisboa.

É um mercado ainda muito concentrado em Luanda como reflexo da concentração da população angolana que se refugiou ali da Guerra Civil. Existe uma série de operadores de distribuição com dimensão relevante como o Grupo Maxi (rede de *Cash-Carry* da Teixeira Duarte Internacional), Jumbo, Atlanfina, Vinus, Intramuros e Metro. No entanto, o canal de distribuição mais relevante para a população em geral é o mercado informal (“janela aberta”) em que os vinhos são vendidos na rua.

Faltam estudos e estatísticas oficiais para analisar com detalhe o perfil de consumidor no que diz respeito ao consumo. Segundo a Viniportugal (2007), no seu relatório sobre o mercado Angolano, constata-se a necessidade de se investir muito em formação, em aspectos de consumo do vinho e da sua qualidade. Uma característica particular do mercado angolano é que devido às temperaturas locais o vinho tinto é bebido fresco. O

¹⁵ Este é um processo denominado no Marketing de Segmentação, *Target e Positioning*

consumo faz-se de uma forma social e em ambientes festivos, tendo Portugal a vantagem de ser visto como sinónimo de qualidade. Continua a ser um mercado marcado pelas desigualdades sociais e económicas, o que faz extremar o consumo de vinho nos patamares muito barato (granel) versus o vinho de qualidade (caro).

B) Brasil

Para uma população de 175 milhões de habitantes, apresenta apenas um consumo de 1,6 litros *per capita*¹⁶ e um enorme potencial de crescimento. As importações brasileiras de vinhos de mesa finos em 2008 totalizaram, no conjunto de todos os países exportadores, US\$ 165,387 milhões, que corresponderam a 533 mil hectolitros. Relativamente ao ano de 2007 assistiu-se a um crescimento de 5,8% em valor e uma queda de 5,7% em volume (evolução imputável à valorização do dólar). Portugal foi o quarto maior exportador a seguir ao Chile, Argentina (ambos com vantagens de taxas aduaneiras) e Itália no ano de 2008. Actualmente a sua quota de mercado está nos 11% em volume e 14% em valor. Apesar de um ano 2008 menos favorável, Portugal, segundo a AICEP, cresceu na exportação de vinhos de mesa finos para o Brasil a uma média anual de 22% em valor e de 15% em volume nos últimos 5 anos. Logo existe um potencial para a CVR Lisboa já que o Brasil ainda só representa aproximadamente 1.200 hectolitros.

Considerando o consumidor, a abertura do mercado a produtos importados a partir dos anos noventa, permitiu sofisticar o gosto da classe média, a que se mostra mais aberta à descoberta de novos vinhos. O Turismo português tem actualmente o Brasil como destino turístico de moda, o que faz com o que o consumo nas zonas de praia seja também importante. O perfil dos consumidores regulares está acima dos 30 anos de idade e é masculino. É apontado o crescimento rápido do consumo na faixa dos jovens adultos que pertencem às classes mais altas, pelo que existe uma boa oportunidade para o “Vinho Leve” penetrar e conquistar volume a outras categorias como a cerveja.

Segundo a IWSR (2008), o consumo é maioritariamente de vinho tinto 65%, de brancos 29% e roses 6% e o critério de compra continua a ser feito maioritariamente pelo preço, sendo 84% das escolhas feitas até os 5 USD. O consumo dos vinhos importados faz-se num patamar de preço mais alto variando entre os 5 e os 9,99 USD (53% das compras).

Existem aproximadamente cem empresas que se dedicam à importação de vinhos como a Expand, Casa Flora Internacional ou a Adega Alentejana, que deverão ser alvo de acções de Relações Públicas, assim como a imprensa da especialidade, como a Vinho Magazine, Revista Alta Gastronomia, a Revista Gula ou a associação de Escansões do Brasil que tem um peso importante na prescrição do vinho.

C) EUA

De acordo com a AC Nielsen¹⁷, o consumo de vinho nos EUA em 2007, foi de 25,5 milhões de hectolitros (crescendo +15% ano) e em valor de 26.125 milhões USD (crescendo +27% ano). O *off trade* (consumo em casa) representa 77% do volume mas o *on-trade* cresce mais rapidamente (+22% ao ano), daí que seja importante apostar na comunicação junto de escansões. O consumo por tipo de vinho está bastante próximo,

¹⁶ Dados do International Wine and Spirit Record – Global Wine Handbook 2008

¹⁷ Citada em www.viniportugal.pt

mas tendencialmente consome-se mais tinto que branco. Os Estados que lideram o consumo de vinho são Califórnia, *Florida*¹⁸, Nova Iorque (NY), Texas e *New Jersey* (NJ) onde residem 800 mil portugueses. Importa-se em volume essencialmente da Austrália, Itália e França. Portugal representa apenas 44 mil hectolitros, ocupando o 9º lugar no ranking de importações e o 8º lugar em valor (que cresce 35% ao ano). É um mercado em que a distribuição se faz por três entidades com o seu próprio papel: importador, distribuidor, retalhista. Os vinhos da Região Lisboa têm vindo a subir constantemente neste mercado, apesar das recentes flutuações cambiais, atingindo os 4.294 hectolitros em 2008 (comparativamente com 2.827 hectolitros em 2007).

O consumo *per capita* de vinho ainda só é de 8,2 litros¹⁹, para uma população de 301 milhões de habitantes. Compra-se vinho em particular pela casta e pelo país de origem. O consumo de vinho é crescente em virtude de estar associado a questões de saúde e qualidade de vida. O consumidor é sofisticado, tem uma forte orientação para o status apesar de desconhecer ainda o vinho. Caracteriza-se por estar aberto a conhecer novos vinhos e novas origens (caso do Estado de Nova Iorque) à medida que descobre o prazer do seu consumo.

Existem mais de 1.100 empresas que se dedicam à importação de vinhos nos EUA e a imprensa da especialidade tem revistas como a *Wine&Spirits*, *Wine Enthusiast* ou a *Wine Spectator*, as quais devem ser convidadas para as Provas de Vinho.

4.3.4.O Plano de Acções, Instrumentos de comunicação e o Orçamento

Transversalmente para todos os mercados:

Novo Logótipo: para a região de Lisboa que expresse os valores e o posicionamento da Marca para ser utilizado em toda a comunicação institucional como Marca *Umbrella*, o qual será obtido actualizando e modernizando o existente (*vide* Anexo V.). O principal ponto de contacto com os compradores e consumidores continua a ser a garrafa de vinho, pelo que o logótipo deve também ser utilizado destacadamente nos selos de certificação que são colocados no contra-rótulo das garrafas (e que em termos publicitários podem ser mais de 18 milhões de contactos – número de selos emitidos em 2008).

Relançar a Publicidade pela Internet:

Actualmente o site da CVR Lisboa tem como grupos alvos os seus agentes económicos e os profissionais do sector do vinho. Redigido exclusivamente em português, está todo ele ainda virado para prestar informações sobre os vinhos da Estremadura, começando pelo seu endereço www.vinhosdaestremadura.pt.

Devem ser criados dois *sites* bilingues (em Português e em Inglês), com endereços e conteúdos diferenciados em função do seu público-alvo (profissional e consumidor) e um visual bastante mais moderno.

¹⁸ Apesar da Monitor Company no estudo para a Viniportugal ter seleccionado a Florida, a acessibilidade à distribuição para os vinhos portugueses tem-se revelado particularmente difícil

¹⁹ IWSR – Global Wine Handbook 2008

O *site* profissional deve ter preferencialmente mensagens ao nível das diversas características da Região, vinhos e castas utilizadas, divulgar o “vinho leve”, estatísticas da evolução das vendas e notícias sobre as participações internacionais. Deve ainda demonstrar a evolução qualitativa e dos prémios conquistados para os vinhos da região.

O site do público consumidor deve prestar informações sobre a região, dos seus vinhos e de como os beber de uma forma bastante moderna, tal como a Marca pretende ser associada. Além disso, deve também divulgar os eventos da região de Lisboa ao nível cultural, moda, história, gastronomia, em função de parcerias que se possam celebrar com entidades como a Associação de Turismo de Lisboa e a Região Turismo Oeste. Um destaque importante deve ser dado ao nível do alojamento turístico, desenvolvendo a rota de vinho do Oeste e o enoturismo na região de Vinho de Lisboa. Deve igualmente apresentar o “vinho leve” numa mensagem direccionada para os jovens adultos.

Deve ser também criada uma colectânea de músicas modernas de Portugal, se possível com associação a Lisboa e colocadas *on-line* para desenvolver uma comunicação virada para os sentidos. Essa colectânea de música deverá ser integrada nas Provas, Feiras mas também nas acções promocionais de supermercados capitalizando-se sobre o efeito do *Sonic Nation Branding* anteriormente referido.

Materiais Publicitários: Desenvolver materiais de comunicação institucional bem como todo o estacionário, para utilização em qualquer dos eventos internacionais da CVR Lisboa (feiras, provas e visitas). São os casos de *displays*, um filme institucional para apresentação dos vinhos da região de Lisboa, catálogos de produtos e de agentes da Região, cadernos de provas para os eventos e convites.

Marketing Directo através de *e-newsletters*:

A CVR Lisboa ao fazer um forte investimento na comunicação com os seus clientes tem a oportunidade de desenvolver antes de mais, uma nova estratégia de relacionamento, colocando o cliente no centro da sua organização. Assim sendo, deverá ser desenvolvida a implementação de um sistema de *Customer Relationship Management*²⁰ de modo a que cada interacção seja registada, seguida e desenvolvida.

A base de dados de contactos deve ser também alimentada pelos(as):

- Registos de utilizadores profissionais e particulares nas páginas da Internet;
- Compra de bases de dados do sector do vinho como é o caso da *Best Wine Importers*²¹ (que contempla o registo de 8.421 importadores/distribuidores, 425 agentes e 131 revistas de vinho);
- Listagens de contactos fornecidas pelas delegações da AICEP;
- Listas de contactos das empresas de relações públicas internacionais a serem contratadas;
- Interacções futuras das acções da CVR Lisboa (como são os casos dos participantes em eventos como Feiras e Provas).

²⁰ Para o Gartner Group (2009), CRM é a estratégia de negócio baseada no aumento do retorno e satisfação dos clientes. Tecnológico envolve capturar os dados do cliente ao longo da empresa, consolidar todos os dados numa base de dados central, analisá-los, distribuí-los e utilizar essa informação nas interacções

²¹ <http://www.bestwineimporters.com/>

De uma forma dirigida em termos de grupo alvo de compradores / consumidores poder-se-á fazer a edição de *e-newsletters* bilingues com periodicidade bimestral, com notícias sobre os vinhos e acontecimentos na Região Lisboa.

Nas Relações Públicas:

Desenvolver a figura do “Embaixador dos vinhos da Região de Lisboa”: por país para as apresentações institucionais nas acções de Relações Públicas que deverá ser um enólogo / jornalista da especialidade de cada um dos mercados. Como especialista, deverá conhecer as castas da região, as particularidades do *terroir*, os principais produtores, os prémios conquistados para que possa apresentar e representar a região em várias acções institucionais (conferências de imprensa, apresentações em feiras, apoio em *press-releases*, filmes vídeo que sejam colocados no site).

Identificar uma agência de Comunicação / Relações Públicas por país: deve existir também uma agência de comunicação local que possa ser contratada sempre que necessário para realizar campanhas de *telemarketing* atraindo os meios de comunicação social e importadores aos eventos e fazendo a sua gestão à posteriori. Devem emitir *press-releases* e dossiers de imprensa sempre que hajam factos relevantes a noticiar (medalhas conquistadas, desenvolvimento das exportações ou a divulgação de acções programadas).

Realizar Feiras e Provas: para que as Adeegas da Região possam divulgar os seus vinhos simultaneamente à medida que a Marca Lisboa é lançada. Sempre que possível, devem ser encontradas sinergias em termos de comunicação com outras entidades como a Associação de Turismo de Lisboa²². Cada Prova de vinhos ou Feira, deve contar com a participação entre 10 a 15 adegas para ter uma dimensão suficiente em termos de participação colectiva mas também para diluir os custos de participação.

Organizar visitas: à região de vinhos de Lisboa para jornalistas da especialidade ou importadores de cada país de modo a que possam visitar as adegas, conhecer a região e provar vinhos. Pretende-se deste modo, facilitar a penetração dos vinhos internacionalmente e criar um conjunto de notícias sobre os mesmos, a região, a sua evolução qualitativa e a nova Marca. As visitas deverão ocorrer nos meses de maior interesse, por exemplo Setembro, mês em que ocorrem as vindimas.

Os investimentos apresentados foram calculados com base numa média de custos para acções equivalentes realizadas no passado por um conjunto de entidades. Estimou-se um financiamento total de 65% (aplicável sobre os sub-totais de acordo com as normas da OCM).

Especificamente por mercado:

A) Angola – Um investimento de 556 mil euros repartido (*vide* Tabela XII.) por:

²² De acordo com o Jornal Público de 06/02/2009 a ATL num mercado que vale 400 mil dormidas por ano irá investir 500 mil euros na comunicação em cidades como São Paulo, Rio de Janeiro e Campinas para mostrar uma cidade de Lisboa mais moderna e sofisticada

Publicidade em Televisão, Outdoors, Imprensa e Rádio: Pela importância do mercado deverá haver uma forte comunicação dirigida aos consumidores regulares de vinho, residentes maioritariamente nos centros urbanos e preferencialmente na capital.

Uma possível campanha de publicidade multi-meios²³ pode dividir-se em:

- TV nacional (canais de Televisão Popular de Angola Canais 1 e 2) e internacional (Record e Globo): 318 anúncios de 30-45”;
- Imprensa: 8 inserções divididas pela revista Caras e jornais semanários Capital e Novo Jornal;
- Rádio: 2670 anúncios na Rádio Luanda, Ecclesia, Canal A, RFM e Escola em Luanda e a nível nacional;
- Outdoor: 16 posições de 6*3 metros em Luanda.

Infelizmente ainda não existe forma de avaliar as audiências dos meios, nem de fazer cálculos de custo por contacto pela falta de infra-estruturas adequadas em Angola. A criatividade deve também ser adaptada localmente.

Relações Públicas: Prova de Vinhos em Luanda para 150 convidados, já que a maior feira em Angola – Filda – não é uma feira exclusiva de vinhos e abrange a população em geral, tendo como grupos alvo os importadores, distribuidores e a imprensa local. Essa prova deverá ser seguida de um jantar para convidados VIP, com o intuito de desenvolver as relações de uma forma ainda mais personalizada. Na prova terá também que participar o “Embaixador da Região”. A Prova de Vinhos deve decorrer no decurso da Campanha de Publicidade.

²³ Proposta pela Back - *Brand Advertising Communication Knowledge*, empresa de Comunicação e Relações Públicas Angolana

ACÇÕES - MERCADOS	Investimento	2009									2010			
		Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Feb	Mar	Abr	
ANGOLA														
Campanha TV														
Espaço	95.000,00													
Produção (criatividade, spot 30/45", dir. autor)	76.117,00													
Campanha Outdoors														
Espaço (formato 6*3)	41.130,00													
Produção (criatividade, cartazes, dir. autor)	13.117,00													
Campanha Rádio														
Espaço	66.300,00													
Produção (criatividade, spot 30/45", dir. autor)	14.117,00													
Campanha Imprensa														
Espaço (Caras, Capital, Novo Jornal)	19.100,00													
Produção (criatividade, arte-final, pós-produção)	3.950,00													
Sub-Total	328.831,00													
Honorários e deslocações Entidade Executora	42.748,03													
Despesas Gerais da CVR	13.153,24													
TOTAL ACÇÃO	384.732,27													
Prova e Jantar em Luanda														
Aluguer de sala e Equipamentos	24.000,00													
Jantar vínico após a prova	20.000,00													
Envio de vinhos	9.000,00													
Sub-Total	53.000,00													
Honorários e deslocações Entidade Executora	10.040,00													
Despesas Gerais da CVR	2.120,00													
TOTAL ACÇÃO	65.160,00													
Visitas à Região Lisboa														
Voos (8 pessoas *1.500€)	12.000,00													
Alojamento (8 pax; 5 dias; 150€ por dia)	6.000,00													
Alimentação (8 pax; 5 dias; 90€ dia)	3.600,00													
Aluguer 2 carros, gasolina e portagem	800,00													
Aluguer equipamento informático e projecção	750,00													
Aluguer Sala Prova em Hotel e Catering	1.500,00													
Sub-Total	101.970,00													
Honorários e deslocações Entidade Executora	3.204,50													
Despesas Gerais da CVR	986,00													
ESTUDO DE MERCADO	15.000,00													
TOTAL ACÇÃO	106.160,50													
Total Investimento Mercado	556.052,77													
Financiamento OCM	314.470,65													
TOTAL INVESTIMENTO LÍQUIDO	241.582,12													

Tabela XII. – Plano de Acções de Comunicação em Angola

B) Brasil – Um investimento anual de 119 mil euros repartidos por (*vide* Tabela XIII)

Relações Públicas:

Apostar exclusivamente na participação na Expovinis Brasil, em São Paulo, com um espaço próprio e realizar uma Prova de Vinhos no Rio de Janeiro, num hotel de prestígio para 100 convidados. A Expovinis (organizada pela Exponor) é a maior feira de Vinhos da América Latina com 15 mil visitantes e uma área de exposição de 7.000 m². Quer na feira tal como na prova o “Embaixador da Região” deve fazer a sua apresentação num ambiente devidamente decorado com símbolos da Região Lisboa e ao som da colectânea de música seleccionada.

ACÇÕES - MERCADOS	Investimento	2009										2010			
		Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr		
BRASIL															
Feira Expovinis															
Stand, Espaço, Equipamento Técnico	35.000,00														
Transporte de Vinhos	8.000,00														
Convites e Documentação	1.000,00														
Agência de Comunicação e RP's	5.000,00														
Sub-Total	49.000,00														
Honorários e deslocações Entidade Executora	10.330,00														
Despesas Gerais da CVR	1.960,00														
TOTAL ACÇÃO	61.290,00														
Prova Rio Janeiro															
Aluguer de espaço + equipamento	10.000,00														
Transporte de vinhos	3.000,00														
Contratação "Embaixador"	1.500,00														
Convites + documentação	1.000,00														
Agência de Relações Públicas Local	5.000,00														
Sub-Total	20.500,00														
Honorários e deslocações Entidade Executora	2.665,00														
Despesas Gerais da CVR	820,00														
TOTAL ACÇÃO	23.985,00														
Visitas à Região Lisboa															
Voos (8 pessoas *1.500€)	12.000,00														
Alojamento (8 pax; 5 dias; 150€ por dia)	6.000,00														
Alimentação (8 pax; 5 dias; 90€ dia)	3.600,00														
Aluguer 2 carros, gasolina e portagem	800,00														
Aluguer Sala Prova em Hotel e Catering	1.500,00														
Aluguer equipamento informático e projecção	750,00														
Sub-Total	24.650,00														
Honorários e deslocações Entidade Executora	3.204,50														
Despesas Gerais da CVR	986,00														
ESTUDO DE MERCADO	5.000,00														
TOTAL ACÇÃO	33.840,50														
Total Investimento Mercado	119.115,50														
Financiamento OCM	61.197,50														
TOTAL INVESTIMENTO LÍQUIDO	57.918,00														

Tabela XIII. Plano de Acções de Comunicação no Brasil

C) EUA – Um investimento anual de 112 mil euros (*vide* Tabela XIV. repartidos) por:

Relações Públicas:

Devem ser realizadas Provas de Vinhos para 100 convidados em cidades como Nova Iorque e junto da comunidade portuguesa de *New Jersey*, regiões onde já existe uma cultura de vinho (em particular NY onde se pode criar tendências de moda para todos os EUA). Numa segunda acção em Novembro, em *Boston* e São Francisco por serem cidades onde existe um grande potencial de desenvolvimento para a descoberta dos vinhos nacionais.

ACÇÕES - MERCADOS	Investimento	2009									2010			
		Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	
EUA														
Provas NY/NJ (1ª viagem Jun); Boston/SF (2ª viagem Novembro)														
Jantar vínico com Prova Vinhos	40.000,00													
Transporte de vinhos	9.000,00													
Contratação de Embaixador	4.500,00													
Convites + documentação	3.000,00													
Agência de Relações Públicas Local	10.000,00													
Sub-Total	66.500,00													
Honorários e deslocações Entidade Executora	14.405,00													
Despesas Gerais da CVR	2.660,00													
TOTAL ACÇÃO	83.565,00													
Visitas à Região Lisboa														
Voos (8 pessoas*1.500€)	12.000,00													
Alojamento (8 pax; 5 dias; 150€ por dia)	6.000,00													
Alimentação (8 pax; 5 dias; 90€ dia)	3.600,00													
Aluguer 2 carros, gasolina e portagem	800,00													
Aluguer equipamento informático e projecção	750,00													
Aluguer Sala Prova em Hotel e Catering	1.500,00													
Sub-Total	24.650,00													
Honorários e deslocações Entidade Executora	3.204,50													
Despesas Gerais da CVR	986,00													
ESTUDO DE MERCADO	5.000,00													
TOTAL ACÇÃO	28.840,50													
Total Investimento Mercado	112.405,50													
Financiamento OCM	59.247,50													
TOTAL INVESTIMENTO LÍQUIDO	53.158,00													

Tabela XIV. - Plano de Acções de Comunicação nos EUA

O investimento na renovação do site, desenvolvimento do logótipo e Marketing Directo está estimado em 100 mil euros. Este Plano de Comunicação apresenta um esforço de investimento bruto de 887 mil euros e líquido de 453 mil euros, valor que deverá ser em parte suportado pelos Agentes Económicos da Região de Lisboa.

O Plano de Acções e o Orçamento estão calendarizados numa perspectiva de um ano de execução. No final do ano deve-se avaliar a performance com a realização de Estudos de Mercado.

À medida que as Adegas encontrem importadores para os seus vinhos, parte das acções em anos subsequentes deverá transferir-se para o ponto de venda, onde se poderiam fazer acções de degustação e eventos – como a criação da semana dos vinhos de Lisboa na restauração ou na distribuição retalhista.

4.3.5. As medidas de controlo de eficácia na comunicação

A avaliação de resultados deverá ser feita no final de cada um dos anos, através de um estudo quantitativo nos mercados dos EUA e Brasil. A *Wine Intelligence*, de uma forma relativamente económica consegue nos EUA avaliar quantitativamente e *on-line*, a eficácia do esforço junto do consumidor regular de vinho, nomeadamente em indicadores como a notoriedade, imagem da região e intenções de compra dos seus vinhos. Em Angola, enquanto não existirem recursos para a realização de estudos de mercado quantitativos fiáveis, deverá ser feito um estudo qualitativo junto de consumidores e importadores tentando avaliar percepções sobre a imagem da região e do posicionamento transmitido pela comunicação, bem como, quantificar todas as notícias publicadas (*clipping*) para medir o retorno do investimento.

A avaliação de cada uma das acções individualmente deverá também ser uma forma de se decidir proceder a alterações no *mix* da comunicação para o ano seguinte.

V. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DO PROJECTO

A CVR Lisboa, perante um nível de receitas de 500 mil euros anuais e uma estrutura de agentes económicos que são micro ou pequenas empresas, tem que ser muito criteriosa na elaboração do seu Plano de Comunicação. A sua pequena dimensão à escala internacional assim o justifica. Em alternativa à dispersão de recursos e iniciativas, como é prática no sector do vinho a nível nacional, a selecção dos mercados, grupos alvo e mensagens tem que ser bastante cuidada para que a comunicação da nova Marca tenha impacto. A comunicação deve ser construída com base numa identidade bem definida que explora a origem, a modernidade e a centralidade da grande região de Lisboa em Portugal. Alianças com o Turismo de Lisboa são fundamentais para ganhar impacto na comunicação e expressar os valores desejados. É determinante também que se procurem apoios políticos através da mobilização da AICEP ou da Viniportugal, já que não pode contar com uma rede própria de representantes internacionais como tem a Rioja ou a Califórnia. A valorização da diáspora como primeira porta de entrada em mercados como os EUA (caso de *New Jersey*) ou das ligações históricas e culturais com Angola e Brasil são também determinantes para se ser bem sucedido na construção e gestão da sua nova Marca.

Este projecto contribui para a reflexão sobre a forma como deve ser gerida a *Brand Equity* das Marcas Região / Nação em Portugal ao nível do vinho. Existe ainda muito a fazer para a criação de posicionamentos únicos em torno das Marcas que possam ser utilizados como vantagens competitivas. Essa é uma problemática actual que se debate no sector do vinho e que obriga a uma arquitectura de Marcas e de valores. A Marca Região Lisboa deve acrescentar valor para os agentes económicos e ajudá-los na passagem de vinhos baratos para uma oferta certificada e de maior qualidade. Isso obriga à aplicação de um Marketing rigoroso na análise e virado para a medição dos resultados. Do mesmo modo, que a Marca *Wines from Portugal* deve ter a capacidade de acrescentar valor às Marcas Região ou do Produtor.

Esta é uma das limitações deste projecto já que a análise internacional das regiões deveria ser alargada para além da Rioja e Califórnia. Do mesmo modo, o posicionamento e *slogan* proposto para a Marca Região deveria ser testado previamente à sua execução nos três mercados internacionais. A análise que se fez em termos de grupos alvos da comunicação, quer ao nível profissional como de consumidores – tem também que ser ainda mais segmentada, em particular no caso do mercado Angolano onde se quer investir em publicidade junto do consumidor. O rigor na medição da evolução da notoriedade, da imagem de marca e as intenções de compra obrigariam à realização de estudos de *tracking* publicitário complementado com estudos qualitativos para avaliar percepções nos dois grupo alvo prioritários.

VI. BIBLIOGRAFIA

Aaker, David A.(1994), *Gestion del Valor de la Marca – Capitalizar el Valor de la Marca*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos SA

Aaker, David A. (1996), *Building Strang Brands*. New York: The Free Press

Anholt, Simon (2007), *Competitive Identity: The new Management of Nations, Cities and Regions*. Great Britain: Palgrave Macmillan

Aaker, David (2003), *The Power of the Branded Differentiator*, MIT Slown Management Review, 83-87

Brochard, Bernard; Lendrevie, Jacques; Rodrigues, Joaquim; Dionísio, Pedro (1999), *Publicitor*. Lisboa, Publicações Don Quixote, Lda

Batra, Rajeev; Mayers, John; Aaker, David (1996), *Advertising Management* 5th Edition. New Jersey – USA; Prentice Hall International Inc

Brandir (2008), *Plano de Marketing da CVR Lisboa*

Brandir (2006), *Estudo Mercado Vinho Regional Estremadura versus Vinho Regional Lisboa – Status e Avaliação Comparativa*

California Wine Institute (2007), *California Wine Awareness & Image Study –*
http://www.calwinexport.com/files/2007%20Wine%20Report_FINAL.pdf

California Wine Institute (2009), *Brand Awareness and Image Study Wine Institute of California*, <http://www.calwinexport.com/>

Control Board of the Rioja Designation of Origin (2007), *Annual Report*,
<http://www.riojawine.com/en/pdfs/MEMORIACONSEJO2007-INGLES.pdf>

Consejo Regulador de la Denominacion de Origen Calificada Rioja (2008), *Memoria*,
http://www.riojawine.com/en/pdfs/ESTADISTICAS_RIOJA_2008.pdf

Candidatura da CVR Lisboa à Promoção de Vinhos em Mercados de Países Terceiros – Organização Comum Mercado (2009)

Candidatura Conjunta da CVR Lisboa à Qualificação e Internacionalização de PME's - Quadro de Referência Estratégico Nacional - QREN (2008)

Dinnie, Keith (2008), *National Branding*. Great Britain: Elsevier Ltd

Erdem, T.; Swait, J.(1999), *Brand Equity, Consumer Learning and Choise – Marketing Letters Aug 1999: 10,3, pag. 301*

Easingwood, Chris (2007) – *Positioning of Wine Regions, VDQS Colloquium, Trier*

Gartner Group (2004), *The Gartner Glossary of Information Technology Acronyms and Terms*

http://www.gartner.com/6_help/glossary/GlossaryMain.jsp

Hamlin, Robert, Leith Kevin (2006), *Studying the country-of-origin cue in action: An experimental examination of wine evaluations in the United Kingdom and New Zealand*, Palgrave Macmillan Ltd vol.2, 4, 311-320 Place Branding

Instituto da Vinha e do Vinho (2008), *Projecto Programa de Apoio ao Sector Vitivinícola em Portugal OCM*,

http://www.ivv.min-agricultura.pt/ivv/ocm/files/programa_apoio_2008-2009_2012-2013.pdf

Johnson, Ray; Bruwer, Johan (2007), *Regional Brand Image and Perceived Wine Quality: the consumer perspective* – *International Journal of Wine Business Research*; vol. 19, N°4, 276-297

Jornal Oficial da Comunidade Europeia (2008); Regulamento (CE) n°479/2008 de 29 Abril de 2008

Jean-Jacques Lambin (2000), *Marketing Estratégico*, Amadora: McGraw Hill de Portugal, Lda

Keller, K L (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*: Prentice Hall

Kapferer, Jean-Noël, *Journal of Brand Management*; Jun 2005;12,5 *ABI/Inform Global*

Lindon, Dinis; Dionísio, Pedro; Rodrigues, Vicente; Lindon, Denis (2004), *Mercator XXI: Teoria e Prática de Marketing*: Dom Quixote

Monitor Group (2004), *Estratégia de Marketing para os vinhos portugueses- GB e EUA*, http://www.viniportugal.pt/images/documentos/porter2_marketing.pdf

Nowak, Linda; Thach L. e Olsen J. (2006) – *Wowing the millennials: creating brand equity in the Wine Industry* – *Journal of Product & Brand Management - School of Business and Economics, Sonoma State University, Rohnert Park, California USA*

Ollins, Wally (2003), *A Marca*. Lisboa: Editorial Verbo

Orth, Ulrich; Wolf, Marianne; Dodd, Tim (2005), *Dimensions of Wine Region Equity and their Impact on Consumer Preferences* – *The Journal of Product and Brand Management*; 14, 2/3; *ABI/INFORM Global*, Pag.88-97

OIV - Organisation Internationale de la Vigne e du Vin

<http://www.oiv.int/> a 19/4/09]

Ribeiro, José e Branco, Freitas (2008), *Portuguese Quality Wine and the Region-of-Origin Effect: consumers' and retailers' perceptions – Working Papers Series – NIPE – Universidade do Minho*

Serra, Elisabete; Gonzalez, José (1998), *A Marca – Avaliação e Gestão Estratégica*. Lisboa - São Paulo: Editora Verbo

The International Wine Spirit Record (2008), *Global Wine Handbook*,
http://www.viniportugal.pt/images/documentos/iwsr_winehandbook08.pdf

Tellis, G., Redondo, I.(2002), *Estrategias de Publicidad e Promoción*. Addison Wesley - Madrid

Viniportugal (2007), *Angola – Mercado de Vinhos Engarrafados e Derivados em Luanda*, http://www.viniportugal.pt/images/documentos/report_angola.pdf

Viniportugal (2009), *Cronograma das Acções da Viniportugal actualização a 24/4/09*,
http://www.viniportugal.pt/images/documentos/Cronograma_2009.pdf

Valls, Josep-Francesc Valls (1992), *La Imagem de Marca de los Países*. Madrid: McGraw-Hill

Yon, Bernard (2003), *Estudo do Consumidor de Vinho Português de Vinhos – Associação para a Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica – ESB/UCP*

VII. ANEXOS

ANEXO I. - Sistema de Identidade da Marca



Fonte: Adaptado de Aaker (1996:79), D., *Building Strong Brands*

ANEXO II. – Regulamento Comunitário nº479/2008

Reforma da Organização Comum do Mercado Vitivinícola

ANEXO III. - Portaria nº1384-B/2008

Regulamento do Programa de Promoção em Países Terceiros

ANEXO IV. - Cronograma Acções da Viniportugal 2009

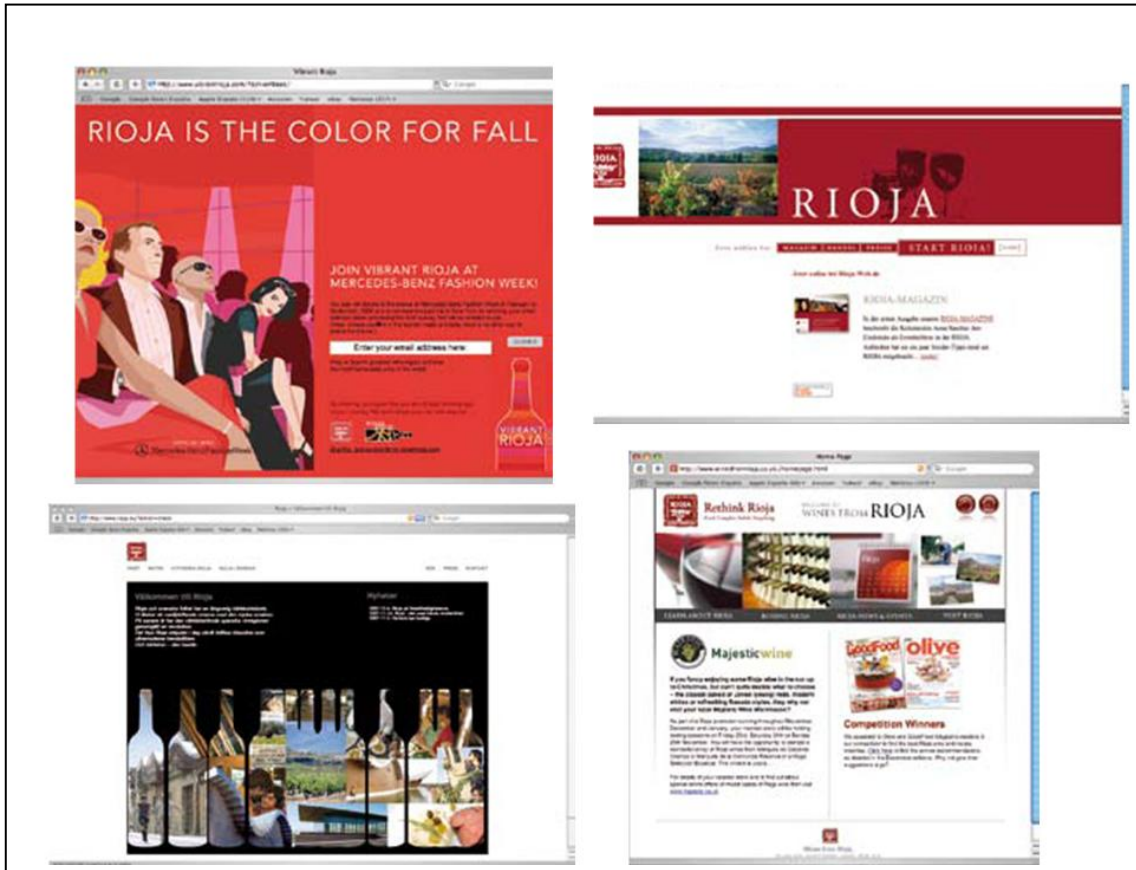
ANEXO V. - Logótipos Rioja, Califórnia e Vinhos da Estremadura



ANEXO VI. - A presença da Rioja na Prowein – Alemanha 2009



ANEXO VII. - Páginas de *Internet* Rioja adaptada aos vários Mercados Chave



ANEXO VIII. - A presença da Califórnia na Prowein – Alemanha 2009



ANEXO IX. Portaria nº 426/2009

Regulamentação sobre o IG Lisboa

ANEXO X. - Ranking dos Principais Mercados de Exportações da CVR Lisboa em 2007

Mercados das Exportações da CVR Lisboa

Ranking	País	DOC	Reg. Estremadura	Total Exportação	Peso %	Acum Peso%
1	Angola	139.732	1.207.466	1.347.198	23,8%	23,8%
2	Holanda	7.479	660.527	668.006	11,8%	35,7%
3	Inglaterra	19.860	547.383	567.243	10,0%	45,7%
4	Bélgica	2.835	483.948	486.783	8,6%	54,3%
5	Noruega	675	424.825	425.500	7,5%	61,8%
6	Canadá	55.872	368.921	424.793	7,5%	69,4%
7	França	1.778	267.682	269.460	4,8%	74,1%
8	E.U.A.	15.510	267.201	282.711	5,0%	79,1%
9	Alemanha	23.375	226.880	250.255	4,4%	83,6%
10	Brasil	3.300	118.554	121.854	2,2%	85,7%
11	Finlândia	30.780	99.999	130.779	2,3%	88,0%
12	Polónia	1.980	97.199	99.179	1,8%	89,8%
13	Suécia	0	89.330	89.330	1,6%	91,4%
14	Moçambique	6.120	86.385	92.505	1,6%	93,0%
15	Dinamarca	824	75.055	75.879	1,3%	94,3%
16	Gibraltar	0	61.516	61.516	1,1%	95,4%
17	Suíça	1.542	45.496	47.038	0,8%	96,3%
18	Irlanda	9.504	18.671	28.175	0,5%	96,8%
19	Austrália	19.440	17.100	36.540	0,6%	97,4%
20	Rússia	0	15.984	15.984	0,3%	97,7%
21	Japão	459	14.392	14.851	0,3%	98,0%
22	Estónia	0	13.907	13.907	0,2%	98,2%
23	Luxemburgo	0	13.014	13.014	0,2%	98,4%
24	Rep. Checa	0	11.192	11.192	0,2%	98,6%
25	Cabo Verde	0	11.080	11.080	0,2%	98,8%
26	Rep. Congo	0	9.965	9.965	0,2%	99,0%
27	Hungria	0	9.639	9.639	0,2%	99,2%
28	Macau	275	7.543	7.817	0,1%	99,3%
29	Antilhas Holandesas	0	7.205	7.205	0,1%	99,4%
30	Espanha	248	6.380	6.628	0,1%	99,6%
31	Coreia do Sul	0	5.580	5.580	0,1%	99,7%
32	Lituânia	0	4.168	4.168	0,1%	99,7%
33	Áustria	36	3.830	3.866	0,1%	99,8%
34	Tailândia	0	3.456	3.456	0,1%	99,9%
35	Emirados Árabes	0	2.025	2.025	0,0%	99,9%
36	Camarões	0	1.392	1.392	0,0%	99,9%
37	Índia	0	1.125	1.125	0,0%	99,9%
38	S. Tomé e Príncipe	0	1.035	1.035	0,0%	100,0%
39	Namíbia	0	690	690	0,0%	100,0%
40	China	3	590	593	0,0%	100,0%
41	Andorra	0	432	432	0,0%	100,0%
42	Hong Kong	0	153	153	0,0%	100,0%
43	Guiné-Bissau	180	90	270	0,0%	100,0%
	Total	341.804	5.308.998	5.650.802	100,0%	

Valores em litros, Fonte: CVR Lisboa

